



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII

TOM

4

ZESZYT

I

CZĘŚĆ

REDAKCJA:

Jan Lichtarski

Między teorią i praktyką zarządzania Dokonania, dylematy, inspiracje

Nauka dla praktyki
gospodarczej
i samorządowej



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Jan Lichtarski

Korekta językowa: Dominika Świech

Skład i łamanie: Marcin Szadkowski

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

**Wersja elektroniczna publikacji jest wersją podstawową,
dostępna na stronie: piz.san.edu.pl**



Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii | www.c-p.com.pl | biuro@c-p.com.pl

Spis treści

- 5 **Słowo wstępne** | *Jan Lichtarski*
- 7 Część I | *Dokonania i inspiracje*
- 9 **Renata Brajer-Marczak** | *Model doskonałości EFQM z perspektywy doskonalenia procesów*
- 27 **Marta Chołys** | *Rozliczanie czasu pracy w podmiotach gospodarczych prowadzących działalność na terenie Polski oraz w poszczególnych państwach Unii Europejskiej*
- 47 **Marcin Geryk** | *Zmiany funkcjonowania uczelni w polskim systemie szkolnictwa wyższego, czyli interesariusze mają głos*
- 59 **Tomasz Hoffmann, Michał Śnierzyński** | *Kompetencje międzykulturowe a efektywność zarządzania opartego na przywództwie*
- 71 **Dorota Jegorow** | *Planowanie strategiczne w rozwoju regionalnym – Polska w perspektywie 2020 roku*
- 83 **Robert Kucęba, Robert Ulewicz** | *Europejski sektor MSP w wymiarach działalności proekologicznej*
- 99 **Anna Marciszewska** | *Organizacje non profit jako organizacje inteligentne*
- 111 **Mirosław Moroz** | *Zwrot towarów zakupionych w Internecie – perspektywa kupujących a perspektywa sprzedających*
- 127 **Agnieszka Olechno-Kulas** | *Wpływ prawa administracyjnego na zarządzanie nieruchomościami*
- 143 **Paweł Skoczylas** | *Outsourcing – jako skuteczne narzędzie restrukturyzacji w placówkach medycznych*
- 161 **Paweł Skoczylas** | *Zastosowanie narzędzi Evidence Based Public Health (EBPH) do zarządzania placówkami ochrony zdrowia*
- 173 **Małgorzata Trenkner** | *Rola i zadania kierowników w realizacji koncepcji Lean Management – aspekty społeczne*
- 189 **Izabela Witczak** | *Wybrane problemy zarządzania kapitałem obrotowym netto na podstawie branży kosmetycznej*
- 201 **Paweł Żuraw** | *Psychologiczne aspekty zachowań patologicznych we współczesnym zarządzaniu na przykładzie wybranych manipulacji finansowo-księgowych*
- 217 Część II | *Dylematy i inspiracje*
- 219 **Marcin Hernes** | *Wspomaganie zarządzania z wykorzystaniem kognitywnych programów agentowych*
- 231 **Tomasz Hoffmann, Michał Śnierzyński** | *Determinanty skuteczności zarządzania wiedzą na przykładzie własności intelektualnej w uczelni wyższej*

- 249 **Magdalena Jagielska** | *Decyzje rady nadzorczej na tle wybranych typów decyzji*
- 261 **Grzegorz Jokiel** | *Siłowe metody zarządzania. Nieświadomione mechanizmy przymusu w zarządzaniu*
- 273 **Andrzej Kozina** | *Funkcje negocjacji w przedsiębiorstwie*
- 287 **Janusz Kraśniak** | *Aspekt strukturalny zdolności adaptacyjnych polskich przedsiębiorstw. Próba pomiaru*
- 301 **Yevhen Krykavskyy, Nazar Fihun** | *Struktura zarządzania logistyką dystrybucji w warunkach sytuacji kryzysowych*
- 311 **Magdalena Masel** | *Shop Floor Management*
- 323 **Anita Richert-Kaźmierska** | *Indywidualna przedsiębiorczość alternatywą dla bezrobotnych po 50. roku życia*
- 341 **Tadeusz Sarnowski** | *Ekonomiczne i organizacyjne aspekty automatyzacji i robotyzacji procesów wytwórczych*
- 355 **Marian Niedźwiedziński, Halina Klepacz, Kamila Szymańska** | *Wspieranie przedsiębiorczości akademickiej w branży informatycznej a przemiany na rynku pracy*
- 367 **Łukasz Wściubiak** | *Ochrona własności intelektualnej w działalności małych i średnich przedsiębiorstw high-tech w Polsce*

Słowo wstępne

Korzenie, obszary zastosowań i deklarowane cele rozwoju nauk o zarządzaniu w większości mają charakter aplikacyjny. Wynikami badań naukowych tej dyscypliny interesują się menedżerowie funkcjonujący w praktyce działalności gospodarczej, społecznej i administracyjnej. Wyrazem i wynikiem tych zainteresowań jest (i być powinno) rozwijanie zastosowań dorobku naukowego w praktyce funkcjonowania organizacji oraz wspieranie badaczy w realizacji ich zamierzeń. Nie inaczej jest też w przypadku zespołu badaczy - teoretyków i menedżerów - praktyków skupionych wokół Wydziału Zamiejscowego Łódzkiej Społecznej Akademii Nauk w Ostrowie Wielkopolskim, realizujących od wielu już lat różnorodne przedsięwzięcia badawcze o charakterze rozpoznawczo-wyjaśniającym i projektowo-wdrożeniowym.

Prezentowany w tym opracowaniu zbiór artykułów stanowi relację z kolejnego etapu tego rodzaju aktywności, służącą poinformowaniu zainteresowanych środowisk o przedmiocie i dotychczasowych wynikach prowadzonej działalności naukowo-badawczo-wdrożeniowej. Ważną intencją prezentowanego opracowania jest też dostarczenie Czytelnikom impulsu do podjęcia w gronie przedstawicieli różnych środowisk, wszechstronnej dyskusji nad głównymi wyzwaniami współczesności dla przedsiębiorstw i instytucji życia publicznego oraz nad sposobami reagowania na te wyzwania w pracy menedżerskiej na różnych poziomach hierarchii w różnego rodzaju instytucjach. W szczególności chodzi o udział w tej dyskusji przedstawicieli przedsiębiorców i działaczy samorządowych Ostrowa Wielkopolskiego i - szerzej - Południowej Wielkopolski oraz przedstawicieli środowiska naukowego z zakresu nauk o zarządzaniu, związanych swoją działalnością naukowo-badawczą i dydaktyczną z Zamiejscowym Wydziałem Łódzkiej Społecznej Akademii Nauk w Ostrowie Wielkopolskim. Z tych też powodów przedstawiciele wymienionych środowisk są autorami prezentowanych opracowań.

Łączną liczbę 26 opracowań podzielono na dwie części. W pierwszej z nich znalazły się opracowania dla których wiodącą jest perspektywa dokonania w zakresie rozwijania i stosowania w praktycznej działalności menedżerskiej (kierowniczej) poszczególnych rozwiązań metodyczno-narzędziowych oraz wynikających stąd inspiracji dla ich dalszego rozwoju. A zatem uwaga autorów skupia się tu głównie na badaniu i prezentowaniu możliwości zastosowań rozważanych koncepcji i metod zarządzania (uwarunkowań, obszarów, korzyści, zagrożeń, itd.).

Druga część obejmuje opracowania tematycznie ukierunkowane w większym stopniu na rozpoznawanie konkretnych dylematów (problemów) praktycznych zarządzania (kierowania) i poszukiwanie inspiracji dla sposobów i narzę-

dzi ich rozwiązywania. Autorzy opracowań w tej części wskazują na bogactwo możliwych podejść i ujęć w obszarach swoich tematycznych zainteresowań, a tym samym na złożoność objętej badaniem problematyki, zarówno w praktycznym działaniu, jak i w eksploracji naukowej.

Ostrów Wielkopolski, kwiecień 2016

Jan Lichtarski

Cześć I

Dokonania i inspiracje



Renata Brajer-Marczak | renata.brajer-marczak@ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Model doskonałości EFQM z perspektywy doskonalenia procesów

The EFQM Excellence Model from the Processes Improvement Perspective

Abstract: The paper addresses the topic of implementing excellence models in managing contemporary enterprises. Based on the literature review, it aims in characterising the construction of the EFQM Excellence Model, *Processes* criterium in particular, as well as attempts to assess its usefulness in improving the processes realised in organisation. The author suggests cautiousness in implementing the model because it does not guarantee a fast improvement in the area of the effects of the processes realised. Neither can it be treated as a map for improvement actions in every organisation. Its use certainly activates the processes improvement actions, their effects, however, are firmly connected with other criteria which were distinguished in the structure of the model.

Key words: EFQM Excellence Model, business processes, processes improvement

Wprowadzenie

Współczesne organizacje są zainteresowane różnymi koncepcjami, metodami i technikami, których celem jest podniesienie efektywności ekonomicznej oraz wzrost konkurencyjności. Coraz częściej poszukują narzędzi, które nie tylko wskażą kierunek możliwych zmian, ale również w sposób systemowy umożliwią ocenę mocnych i słabych stron organizacji, dając realną szansę zastosowania właściwych sposobów podnoszenia skuteczności i efektywności realizowanych procesów [Jasiulewicz-Kacz-

marek, Prussak 2012, s. 128]. Takimi narzędziami są modele doskonałości biznesowej. Twierdzi się, że przesłanką ich opracowania była mało sparametryzowana koncepcja TQM [Wiśniewska 2012, s. 5]. Trudno bowiem było na podstawie sformułowanych zasad TQM ocenić, czy i w jakim stopniu wspomniana koncepcja została wprowadzona. Lukę tę zaczęły wypełniać właśnie modele doskonałości oraz nawiązujące do nich nagrody jakości o różnym zasięgu oddziaływania: międzynarodowym, krajowym, a nawet regionalnym. Liczba tych modeli z roku na rok rośnie [Talwar 2011, s. 55]¹. Do najpopularniejszych, ze względu na zasięg i strukturę, zalicza się modele doskonałości wpisane w programy nagród jakości. Na całym świecie obserwuje się bardzo duże zainteresowanie aplikowaniem do tego typu programów [Santos-Vijande, Alvarez-Gonzales 2007, s. 32]. Modele te są opracowywane na podstawie wartości i zasad uznawanych za najważniejsze dla długoterminowego rozwoju organizacji. W najpopularniejszych modelach (DP – Japonia, CAE – Kanada, MNBQA – USA, ABEA – Australia, EFQM – Europa) do tych wartości należą: przywództwo i stałość celów, koncentracja uwagi na kliencie, ciągłe uczenie się, innowacyjność, zaangażowanie i rozwój pracowników, partnerstwo na rzecz rozwoju, zwinność, koncentracja uwagi na przyszłości, odpowiedzialność społeczna, koncentracja uwagi na wynikach i kreowanie wartości, koncentracja uwagi na zarządzaniu procesami, zarządzanie na podstawie faktów, współpraca i praca zespołowa, zarządzanie wiedzą [Talwar 2009, s. 40].

Dążenie do doskonałości w organizacjach (Business Excellence) w dużym stopniu opiera się na ciągłym poszukiwaniu możliwości wprowadzania zmian w procesach. Tak też jest w najbardziej rozpowszechnionym w Europie – modelu EFQM. Badania przeprowadzone przez organizację EFQM mówią, że 10 lat po opracowaniu modelu stosowało go prawie 60% organizacji przeprowadzających samoocenę [Hakes 1997]. Również wiele nagród jakości w różnych regionach i krajach świata opiera się właśnie na modelu EFQM, który poza Europą stosują także organizacje z Ameryki Południowej (Ekwador, Kolumbia), Afryki (Zjednoczone Emiraty Arabskie, Katar, Jordania) czy z Azji (Indie) [www.efqm.org].

Celem artykułu jest przybliżenie konstrukcji modelu EFQM z ukierunkowaniem na kryterium *Procesy* oraz próba oceny, w oparciu o badania literaturowe, jego przydatności w doskonaleniu procesów realizowanych w organizacjach.

1. Talwar zidentyfikował 100 modeli doskonałości i nagród jakości stosowanych w 82 krajach.

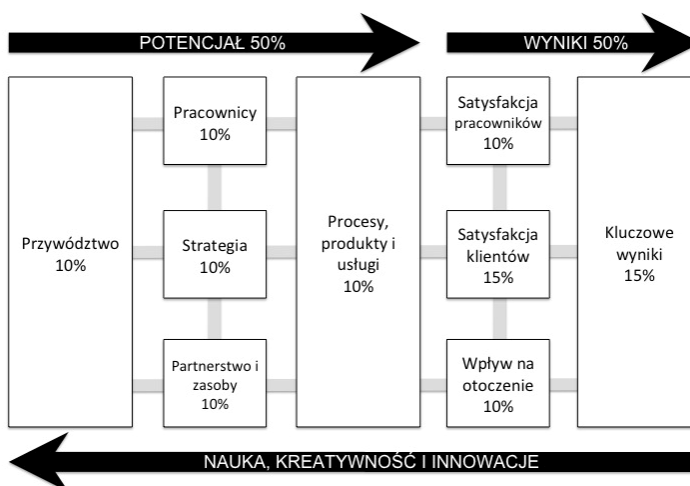
1. Charakterystyka modelu EFQM

Model EFQM (EFQM Excellence Model) opracowany został na początku lat dziewięćdziesiątych minionego wieku. Pierwsze nagrody i wyróżnienia przyznano w roku 1992. Twórcą i właścicielem modelu jest organizacja European Foundation for Quality Management – EFQM, która powstała w 1988 roku z myślą o pomocy europejskim organizacjom w stawaniu się bardziej konkurencyjnymi na rynku międzynarodowym [Conti 2007]. Misją EFQM jest „Stanowić siłę napędową dla organizacji europejskich w dążeniu do doskonałości” [www.efqm.org]. Obecnie do Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM) należy około 800 organizacji reprezentujących 55 krajów i 50 różnych branż i sektorów, zarówno o charakterze produkcyjnym (48,4%), jak i usługowym (51,6%) [Heras-Saizarbitiria i in. 2011, s. 198]. Wszystkie te podmioty są zaangażowane w poprawę skuteczności i ekonomicznej efektywności biznesu oraz poszukiwanie doskonałości [Lisiecka 2013, s. 137]. Członkami EFQM są też podmioty z krajów nieeuropejskich, przykładowo Zjednoczone Emiraty Arabskie, Arabia Saudyjska, Jordania, Dubaj, Iran, Katar, Egipt, Izrael, Botswana, Zimbabwe, Ekwador, Brazylia, Indie, Chiny, Kazachstan [http://www.efqm.umbrella.org.pl/]. Członkowie EFQM to nie jedyni użytkownicy Modelu Doskonałości. Obecnie EFQM szacuje liczbę użytkowników swojego modelu na ponad 30 000 organizacji.

Model jest podstawą Europejskiej Nagrody Doskonałości, której nazwa od 1998 roku brzmi EFQM Excellence Award. Również Polska Nagroda Jakości oraz regionalne nagrody jakości, np. Dolnośląska Nagroda Jakości czy Wielkopolska Nagroda Jakości opierają się w dużej mierze na modelu EFQM. Sam model opracowany został w wyniku praktycznych doświadczeń wielu przedsiębiorstw, stosują go zarówno przedsiębiorstwa, jak i organizacje z szeroko pojętego sektora publicznego. Służy jako narzędzie samooceny i jednocześnie wzór doskonałości, do którego należy dążyć, podejmując odpowiednie działania w każdym z wyróżnionych obszarów [Buchacz 2005, s. 34]. Jest narzędziem tworzącym ramy do doskonalenia, nie narzuca żadnych rozwiązań, ale umożliwia organizacjom ocenę, w jakim miejscu na drodze do doskonałości się znajdują. Pozwala zidentyfikować mocne strony i braki w odniesieniu do ustalonej wizji. W modelu zakłada się, że organizacje są w stanie osiągnąć najlepsze wyniki w powiązaniu z wysoką satysfakcją klientów i pracowników oraz dobrym postzeganiem przez społeczeństwo, a także silnym przywództwem, które formułuje politykę i strategię oraz zarządza pracownikami i innymi zasobami. Model Doskonałości EFQM to struktura ramowa, złożona z dziewięciu kryteriów mających odzworowywać zrównoważoną organizację. Pięć z nich określa się mianem „Potencjału”, a cztery mianem „Wyniku”. Kryteria „Potencjału” obejmują działania podejmowane

przez organizację, natomiast kryteria „Wyników” obejmują jej osiągnięcia. „Wyniki” są efektem „Potencjału”, a „Potencjał” jest doskonałony przy wykorzystaniu informacji zwrotnych, uzyskanych z pomiaru „Wyników”. Dziewięć pól Modelu reprezentuje kryteria, według których można dokonywać oceny postępu organizacji na drodze ku doskonałości. Każde z dziewięciu kryteriów posiada definicję, która wyjaśnia jego znaczenie oraz dzieli się na szereg subkryteriów. Kryteria częściowe stawiają szereg pytań, na które należy odpowiedzieć w trakcie oceny. Każde kryterium posiada pięć subkryterium, z wyjątkiem kryterium czwartego, podzielonego na cztery subkryteria. Kryteria potencjału wyceniono na 500 pkt (maksymalnie), kryteria wyników również na 500 pkt (maksymalnie), w sumie poddająca się samoocenie organizacja może zdobyć 1 000 pkt. Najwyższy poziom uzyskują podmioty, które w wyniku oceny asesorów otrzymują min 650 pkt. Model EFQM przedstawiony został w postaci graficznej, prezentuje go rysunek nr 1. Z rysunku wynika, że satysfakcja klienta, zatrudnionych pracowników oraz wpływ na otoczenie są osiągnięte przez przywództwo, które określa oraz wprowadza politykę i strategię przedsiębiorstwa oraz zarządza personelem, jego zasobami i procesami, prowadząc w końcowym efekcie do osiągnięcia sukcesu. Każde z kryteriów modelu może być powiązane z innymi kryteriami, tym samym położenie nacisku tylko na jeden lub kilka izolowanych obszarów modelu jest niewystarczające do osiągnięcia doskonałości [Kristensen i in. 2001, s. 788].

Rys. 1. Schemat modelu EFQM



Źródło: www.efqm.pl, pobrano 18.02.2016.

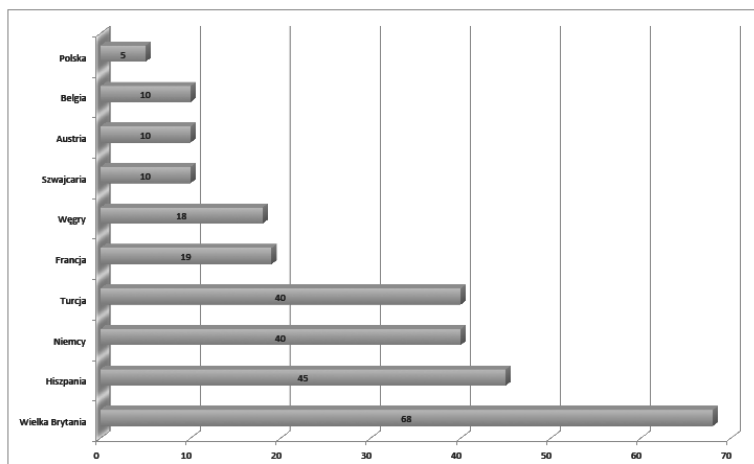
Model Doskonałości EFQM zakłada istnienie trzech poziomów doskonałości, którym odpowiada trójpoziomowy program nagród i wyróżnień. Dokonując samooceny organizacje mogą ulokować się na jednym z trzech poziomów, a istnienie poziomów doskonałości stanowi bodziec do dalszego doskonalenia. W modelu wyróżniono:

- Poziom zaangażowania w doskonalenie (*Committed to Excellence (C2E)*) przewidziany jest dla organizacji, które są na początkowym etapie podejmowania działań doskonalących, w ocenie otrzymują do 300 pkt. Samoocena umożliwi im zrozumienie aktualnego poziomu osiągnięć i rozpoczęcie procesu systematycznego doskonalenia z wykorzystaniem Modelu EFQM. Organizacje wykorzystują uplasowanie się na tym poziomie głównie do określenia aktualnego stanu orientacji na jakość oraz do ustalenia priorytetów doskonalenia.
- Poziom uznania za doskonalenie (*Recognised for Excellence (R4E)*). Wyróżnienie to jest przewidziane dla organizacji lub jednostek organizacyjnych, które mają doświadczenie w zakresie prowadzenia samooceny z wykorzystaniem Modelu Doskonałości EFQM i/lub osiągnęły wysoki poziom dojrzałości zarządzania. Możliwe jest tu uzyskanie trzech, czterech lub pięciu gwiazdek w oparciu o ocenę porównawczą organizacji względem Modelu EFQM. Organizacje, które osiągnęły punktację ogólną na poziomie co najmniej 300 punktów, otrzymują wyróżnienie na poziomie 3 gwiazdek. Aplikanci, którzy ocenieni zostali na co najmniej 400 punktów osiągają poziom 4 gwiazdek. Organizacje ocenione na co najmniej 500 punktów otrzymują odpowiednio 5 gwiazdek.
- Poziom Nagroda Doskonałości (*Excellence Award (EEA)*). Nagroda Doskonałości EFQM (wcześniejsza nazwa Europejska Nagroda Jakości) to rygorystyczny i wymagający konkurs, zaprojektowany dla organizacji lub jednostek organizacyjnych, postrzeganych jako modelowe na poziomie krajowym i europejskim, które mają za sobą wieloletnią historię ciągłego doskonalenia. Ubieganie się o Nagrodę Doskonałości EFQM wymaga opracowania dokumentu aplikacyjnego przedstawiającego wszystkie najważniejsze podejścia organizacji oraz wszystkie kluczowe wyniki osiągnięte przez nią w ciągu 3–5 ostatnich lat. Zespół asesorów EFQM dokonuje analizy aplikacji, a następnie przeprowadza wizytę w organizacji. Zdobywcą Nagrody Doskonałości uznaje się tylko organizacje wyróżniające się wśród najlepszych – takie, które mogą być wzorem i inspiracją dla innych [Brajer-Marczak 2015, s. 67]. Wymagania, jakie musi spełnić organizacja, aby znaleźć się w finale są wysokie, dążenie do tego poziomu składa się z trzech etapów: samooceny, oceny dokumentacji aplikacyjnej oraz wizytacji audytorów EFQM.

W całej historii przyznawania przez EFQM nagród, najwyższe wyróżnienie otrzymało 320 organizacji. W Polsce wśród finalistów – zdobywców Nagrody Doskonałości

ści jest niewiele podmiotów. Na przestrzeni lat 1992–2015 najwyższy poziom osiągnęło w sumie 5 organizacji, w latach 2006, 2007, 2008 i 2009 – firmy produkcyjne (Volkswagen Motor Poland sp. z o.o. trzykrotnie na najwyższym poziomie, 2007 oraz 2008 – „Finalist”, a w 2009 – „Prize Winners”) oraz Fiat Auto Poland ZK Tychy (2006 „Finalist”), a w 2012 instytucja z sektora publicznego (Urząd Miasta w Dzierżonowie – „Finalist”) [www.efqm.org]. W roku 2015 na poziomie *Uznania za doskonałenia – Recognised for Excellence 4 Star* znalazło się wrocławskie przedsiębiorstwo MPWiK, a w 2011 poziom *Uznania za doskonałenia – Recognised for Excellence 5 Star* przedsiębiorstwo branży TSL–DB Schenker. Natomiast poziom *Zaangażowanie w doskonalenie* uzyskuje coraz więcej starających się, m. in. w 2011 wyróżnionych zostało pięć urzędów (miasta i gminy) z Podlasia. Rysunek 2 przedstawia liczbę nagród z najwyższego poziomu doskonałości w latach 1992–2015 (cały okres przyznawania wyróżnień) według krajów. W środku wykresów zaznaczono ogólną liczbę przyznanych nagród przypadającą na dany kraj. Na wykresie, na tle pierwszej „9” pokazano też Polskę.

Rys. 2 Liczba nagród – najwyższy poziom wg modelu EFQM, krajami w latach 1992-2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie www.efqm.pl/assets/eea2015_recognition-book_finals.pdf.

Model doskonałości EFQM ma charakter dynamiczny i w związku z tym jest regularnie poprawiany i zmieniany. Wynika to również z przyjętego podejścia, jakim jest nastawienie modelu do podejścia innowacyjnego i organizacyjnego uczenia

się przedsiębiorstwa. W roku 2013 model został ponownie zaktualizowany. Przede wszystkim znacznej modyfikacji uległy zasady doskonałości, jak również logika RADAR. Formułę tę odczytać można następująco: R – *Results* – wyniki, które organizacja chce uzyskać w ramach procesu tworzenia polityki i strategii; A – *Approach* – planowanie i opracowanie zintegrowanego zestawu podejść, aby uzyskać żądane wyniki teraz i w przyszłości; D – *Deployment* – ustrukturyzowane rozwinięcie podejść, aby zapewnić ich pełne wdrożenie i realizację; A i R – *Assessment and Review* – ocena i przegląd uzyskanych wyników, ciągły monitoring i analiza osiągniętych wyników oraz wiedzy gromadzonej na bieżąco, nadawanie priorytetów, wprowadzanie działań doskonalących. W wersji modelu z roku 2013 zwrócono uwagę na uniwersalność w odniesieniu do wielkości, zyskowości i branży, w której organizacje działają.

2. Procesy w modelu EFQM

Centralne miejsce w strukturze modelu EFQM zajmują procesy. Założono, że filarem modelu jest przywództwo, które powinno oddziaływać na przyjętą strategię, zasoby ludzkie oraz partnerstwo i zasoby, te z kolei powinny mieć wpływ na realizowane w organizacji procesy. Procesy stają się doskonalsze poprzez właściwą strategię, która za priorytet stawia jakość oraz *empowerment* i motywację pracowników. W drugiej części modelu – „Wyniki” przyjęto, że sposób realizacji procesów ma bezpośredni wpływ na zadowolenie klientów, a tym samym na kluczowe wyniki działalności. Samo zarządzanie procesami znajduje się wśród ośmiu zasad doskonalenia organizacji, przyjętych przez EFQM². W tej części modelu mówi się, że efektywność organizacji można poprawić poprzez spojrzenie na organizację z perspektywy realizowanych procesów w miejsce tradycyjnego widzenia organizacji. W kryterium *Procesy* założono, że organizacje powinny projektować swoje procesy, zarządzać nimi i je doskonalić w celu pełnego zaspokojenia potrzeb i zapewnienia coraz większej wartości dla klientów i innych zainteresowanych stron. W pięciu subkryteriach zapisano:

- 1) organizacje systematycznie projektują swoje procesy i zarządzają nimi,
- 2) organizacje doskonalą procesy stosownie do potrzeb, wprowadzając innowacje w celu pełnego zadowolenia klientów i innych zainteresowanych stron, zapewniając im większą wartość,

2. Oprócz zarządzania procesami wymienia się tu: tworzenie wartości dla klienta, przewodzenie przez wizję, inspirację i integralność, osiąganie sukcesu dzięki ludziom, kształtowanie kreatywności i innowacyjności, budowanie partnerstwa, branie odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość i osiąganie zrównoważonych wyników.

- 3) organizacje projektują i wytwarzają wyroby i usługi w oparciu o potrzeby i oczekiwania klientów,
- 4) organizacje produkują, dostarczają i obejmują serwisem wyroby i usługi,
- 5) organizacje rozwijają swoje relacje z klientami i nimi zarządzają.

W tej części modelu wyjaśniono również, jak zbudować model organizacji procesowej, jak identyfikować procesy kluczowe oraz jak mierzyć i zarządzać nimi. Kluczowe procesy, a w szczególności sposób ich realizacji postrzega się jako jeden z krytycznych czynników sukcesu. W związku z tym w modelu dużo miejsca zajmuje opis identyfikacji kluczowych procesów i określenie ról i obowiązków menedżerów procesów w rozwoju procesów, szczególnie o charakterze kluczowym. Przyjęto, że menedżerami kluczowych procesów powinna być kadra zarządzająca najwyższych szczebli zarządzania, której zadaniem jest wyraźny podział ról i odpowiedzialności za uzyskiwane przez procesy wyniki. Procesy definiowane są jako sekwencje działań, które następując po sobie, zwiększają wartość tego, co otrzymują na wejściu do procesu, zużywając przy tym określone zasoby. Ich realizacja ma na celu rozwój produktów i usług, które z kolei powinny optymalizować wartość dla klientów i innych interesariuszy, w tym również pracowników. Aby procesy były dopasowane do potrzeb rynku różnymi sposobami należy pozyskiwać informację zwrotną o postrzeganiu ich efektów. W doskonaleniu procesów równie ważne, jak zbieranie opinii od klientów jest angażowanie pracowników, dostawców czy innych partnerów. Dążąc do doskonałości organizacje powinny definiować model biznesowy w oparciu właśnie o doskonalone procesy i zdolności do ich doskonalenia. W inicjowaniu działań doskonalących bardzo ważny jest pomiar procesów, zazwyczaj stosowane tutaj kryteria pomiaru to: czas, koszty, jakość, które pozwolić powinny na ocenę skuteczności i efektywności procesów [www.efqm.org]. W modelu mowa jest o tym, że procesy można modelować zarówno stosując reengineering, jak i krok po kroku ulepszając je, zwiększając w ten sposób ich efektywność i skuteczność. Jest tu zatem miejsce na nowe pomysły, które urzeczywistniają się w postaci innowacji wprowadzanych przez zespoły pracowników, składających się z osób z różnych części organizacji (*cross functional teams*), przeszkolonych w zakresie metod doskonalenia procesów. Bardzo ważne jest również dokonywanie właściwych pomiarów procesów oraz opracowanie systemu nagród, który koresponduje z uzyskiwanymi przez procesy wyniki. Na potrzeby identyfikacji stanu istniejącego sugeruje się zastosowanie arkusza oceny, który umożliwi diagnozę orientacji na procesy oraz ocenę mocnych i słabych stron realizowanych procesów i wskazanie możliwości ich poprawy (tabela 1).

Tabela 1. Diagnoza procesów – arkusz podstawowej oceny

Jak jest w naszej organizacji Opis	Nie wykonujemy tego/Nie wiemy jak jest	Planujemy to zrobić	Wdrażamy	Jesteśmy blisko dobrej pozycji	W pełni wykonujemy
Projektujemy i zarządzamy procesami, które realizujemy w powiązaniu z naszymi klientami					
Rozwijamy nasze produkty i usługi w celu stworzenia optymalnej wartości dla klientów					
Badamy rynek, badamy opinię klientów oraz stosujemy inne formy pozyskania informacji zwrotnych w celu identyfikacji możliwości ulepszeń w procesach					
Skutecznie promujemy i sprzedajemy nasze produkty i usługi					
Nasze produkty i usługi spełniają lub przekraczają potrzeby klientów					
Zarządzamy i wzmacniamy relacje z klientami poprzez dobre rozeznawanie, kim są nasi klienci i przewidywanie ich różnych potrzeb i oczekiwań					
Budujemy i utrzymujemy dialog ze wszystkimi naszymi klientami, oparty na otwartości, przejrzystości i zaufaniu					

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.efqm.org/sites/default/files/process-assess.pdf>.

Dodatkowo, w celu identyfikacji mocnych i słabych stron realizowanych procesów sugeruje się zadanie dwóch pytań o charakterze opisowym:

- 1) Jakie są mocne strony realizowanych w Twojej organizacji procesów?
- 2) Co wymaga poprawy w realizowanych w Twojej organizacji procesów?

3. Model EFQM a doskonalenie procesów

Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu model to uproszczone wyobrażenie lub odwzorowanie rzeczywistości (z łac. *modus* znaczy miara, wzór, sposób, według którego można coś wykonać) [Leksykon zarządzania 2004, s. 343]. To układ możliwie mało skomplikowany, tworzący pewną całość, o własnej prawidłowości i własnej strukturze wewnętrznej. To wzorec służący nie tylko ocenie rzeczywistości, lecz także tego, co należy ulepszyć i jak to ukierunkować na przyszłość [Sławińska, Witczak 2008, s. 155]. Tworzenie modeli doskonałości jest z jednej strony próbą holistycznego podejścia do zagadnienia doskonałości organizacji, zaś z drugiej jest tworzeniem skutecznego narzędzia dla menedżerów ukierunkowanych na doskonalenie zarządzania [Haffer 2011]. Modele doskonałości są zestawem wytycznych i mogą być wykorzystywane jako wzorec do przeprowadzania oceny wewnętrznej, zwanej samooceną [Wiśniewska 2012, s. 6], jak i oceny zewnętrznej opartej na *benchmarkingu* umożliwiającym porównanie i pomiar wyników własnej organizacji względem innych organizacji w celu uzyskania informacji pozwalających na lepsze funkcjonowanie na rynku [Elliott, Hendreson 2001, s. 1]. Modele doskonałości, w tym model EFQM mogą stanowić również wsparcie w doskonaleniu procesów. W literaturze przedmiotu przedstawia się wiele korzyści wynikających ze wprowadzenia tego modelu. Przede wszystkim podkreśla się silne działanie aktywizujące, ponieważ stosowanie modelu pozwala na wymianę wiedzy o sposobach i efektach doskonalenia procesów. Okazuje się, że jego użytkownikom z lepszymi efektami niż wcześniej, udaje się polepszyć jakość oferowanych klientom produktów i usług, zwiększyć udział w rynku, poziom zysku, poprawić samodyscyplinę pracowników, a także ogólną konkurencyjność [Hendricks, Singhal 1997, s. 1268, Talwar 2011, s. 26]. Oprócz powyższych zauważa się też poprawę w takich obszarach, jak produktywność, rentowność, poprawa wizerunku organizacji czy wzrost zdolności eksportowej przedsiębiorstw [Saizarbitiria i in 2011, s. 201]. Z badań przeprowadzonych wśród 230 przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku polskim, zatrudniających powyżej 50 osób wynika, że te organizacje, które stosują holistyczne systemy zarządzania, w tym model EFQM, wykazują silną aktywność w zakresie identyfikacji, opisu, pomiaru i usprawniania procesów biznesowych [Haffer 2011, s. 415]. Te organizacje bardzo często identyfikują i opisują procesy kluczowe, dokonują oceny i pomiarów procesów pracy, a punktem wyjścia do wprowadzania usprawnień w procesach są potrzeby klientów. W tych organizacjach dokumentuje się zmiany w procesach kluczowych, zauważalne jest również rozpowszechnianie wiedzy na temat najlepszych praktyk zarządzania procesami, a pracowników motywuje się do tego, by sami uczestniczyli w usprawnianiu procesów. W wyniku analizy porównaw-

czej stwierdzono, że podmioty opierające swój system zarządzania na założeniach modelu EFQM, w odniesieniu do organizacji, które mają wprowadzony SZJ oparty na ISO serii 9000 oraz stosujących własny i/lub branżowy system jakości przejawiają więcej aktywności w obszarze doskonalenia procesów. Te podmioty odznaczają się też wyższą dojrzałością procesową, przyjmując, że jej wyznacznikiem jest spełnianie co najmniej dwóch warunków: wyodrębnienie stanowisk i ról procesowych oraz troska o synchronizację mierników procesów. Powołując się na te same wyniki badań [Hafer 2011, s. 416] zauważyć można, że wspomniane wyżej organizacje do pomiaru swoich procesów stosują głównie wskaźniki mówiące o stabilności i skuteczności procesów oraz zaraz za nimi wskaźniki realizacji zadań, operacji, umów i zamówień. Analizują też błędy i braki w procesach oraz skuteczność wprowadzania działań korygujących i zapobiegawczych. W bardzo małym natomiast stopniu stosują wskaźniki, które odnoszą się do oceny dostawców/podwykonawców czy efektywności struktury organizacyjnej. Autor powyższych badań zwraca też uwagę na brak integracji w zestawie mierników wykorzystywanych do oceny doskonałości procesowej. Stosowane przez organizacje grupy mierników zazwyczaj nie mają charakteru kaskadowego, tzn. rzadko budowane są wskaźniki powiązane ze sobą na trzech poziomach zarządzania: zarządzania strategicznego, procesów oraz stanowiska pracy, co zalecają zajmujący się doskonaleniem procesów [Rummlera-Brache 2001, s. 34].

Wdrażanie modelu doskonałości EFQM w organizacji nie jest też procesem łatwym, a system zarządzania oparty na jego założeniach nie gwarantuje szybkiej poprawy w obszarze efektów realizowanych procesów. Nie można też traktować go jako mapy dla wszystkich organizacji, raczej należałoby spojrzeć na niego, jak na narzędzie do znalezienia własnej „drogi” do doskonałości [Gomez i in. 2015, s. 497]. Potwierdzają to badania prowadzone w Polsce i na świecie [Gómez-Gomez i inni 2011; Bou-Llugar i inni 2005; Haffer 2011]. Badania przeprowadzone w Hiszpanii³ [Saizarbitoria i in. 2011], w których przebadano 170 hiszpańskich organizacji, które wdrożyły model EFQM, wskazują na pewne trudności we wdrażaniu modelu. Mowa jest tu o:

- braku zasobów organizacyjnych do pracy z modelem (ludzi, wiedzy i czasu),
- trudnościach w przyswajaniu zasad i kryteriów modelu oraz przekładaniu ich na język organizacji,
- braku świadomości i zaangażowania wśród kierownictwa i pracowników,
- trudnościach organizacyjnych w tworzeniu nowego podejścia i paradygmatu zarządzania w organizacji,

3. Hiszpańskie organizacje znajdują się na czołowym miejscu wśród wprowadzających model EFQM i otrzymujących najwyższą nagrodę i najwyższe wyróżnienia.

- złożoność samooceny
- długim czasie potrzebnym do napisania raportu,
- jakości i zaangażowanie asesorów zewnętrznych,
- kosztach bezpośrednich i pośrednich wdrożenia modelu.

W Polsce samoocenę w oparciu o model doskonałości prowadzi niewiele podmiotów, około 2% organizacji [Hafer 2011, s. 461]. Stosowaniu modelu towarzyszy zwykle cykl rozbudowanych szkoleń, często zmonopolizowanych, wymagających sporych nakładów pieniężnych, znaczna biurokracja, ponieważ udział w konkursie wiąże się z koniecznością opracowania wielu dokumentów. Arkusze aplikacyjne wraz z raportem, w zależności od wielkości organizacji, liczą często bardzo wiele stron [Wiśniewska 2012, s. 13]. Kwestią budzącą wątpliwości jest sposób przydzielania punktów. Punktacja oceny jest ogólnie sformułowana na poziomie poszczególnych subkryteriów, co może prowadzić, szczególnie przy małym doświadczeniu oceniających do oceny nie do końca oddającej rzeczywistość. Ograniczeniem we wprowadzaniu modelu są też prawdopodobnie koszty z tym związane. W przypadku starań o nagrodę EFQM na koszt ten składają się: opłata za zgłoszenie do konkursu, w tym cena broszur opisujących kryteria modelu i zasady jego wdrażania, koszty przeglądu raportu samooceny i arkuszy aplikacyjnych przez asesorów EFQM oraz koszty ich wizyt w organizacji. Sama przynależność do organizacji EFQM też związana jest z koniecznością uiszczania obowiązkowych opłat. Tabela 1 przedstawia wysokość składki członkowskiej EFQM, która uzależniona jest od rocznego obrotu uzyskiwanego przez przedsiębiorstwa lub od przyznanego budżetu w instytucjach publicznych.

Tabela 2. Wysokość składki członkowskiej EFQM

Roczny obrót / przyznany budżet	Kategoria	Wysokość składki
Powyżej 1 miliarda €	A	€ 11550
Pomiędzy 1 miliardem a 100 mln €	B	€ 5750
Pomiędzy 100 mln a 5 mln €	C	€ 2800
Poniżej 5 mln €	D	€ 1400

Źródło: www.efqm.org, pobrano dn. 24.01.2016.

Trzeba również dodać, że korzyści wynikające ze stosowania modelu EFQM zależą od branży oraz pojawiają się wraz z upływem czasu niezbędnego do zaawansowania praktyk na rzecz doskonałości biznesowej. Często też dopiero po zdoby-

ciu najwyższej nagrody dostrzec można związek między stosowaniem modelu EFQM a efektywnością organizacji. Związek ten jednak nie jest do końca jednoznaczny i nie da się z pewnością stwierdzić, że każda firma, która podejmie wysiłek wprowadzenia modelu do swojej praktyki zarządzania w krótkim czasie odczuje poprawę efektów swoich procesów i poprawę wyników finansowych [Hafer 2011, s. 462]. Ponadto, tak jak zauważają niektórzy badacze ulepszanie tylko niektórych obszarów wskazanych przez model nie pociąga za sobą całościowej poprawy efektywności i nie wystarcza w dążeniu do doskonałości [Garcia-Bernal i in. 2004; Naylor 1999]. Wyniki innych badań pokazują, że istnieją różnice w przydatności modelu między organizacjami komercyjnymi a publicznymi. Sugeruje się, że model jest bardziej dopasowany do rzeczywistości przedsiębiorstw niż instytucji publicznych, ponieważ jest w nich większe nastawienie na satysfakcjonowanie klientów i uzyskiwanie coraz lepszych wyników finansowych, a tym samym odczuwają one większą presję na ciągłe doskonalenie procesów [Gomez i in. 2011, s. 493]. W tym też kontekście, doszukując się niedostatków w wewnętrznej strukturze modelu [Gomez i in. 2015, s. 494] sugeruje się wzmocnienie w budowie modelu relacji pomiędzy kryteriami *Pracownik – Procesy*, twierdząc, że kluczowym elementem w doskonaleniu procesów jest dobre zarządzanie ludźmi, wzmocnienie ich motywacji i dopasowana oferta szkoleniowa. Badacze, odnosząc się do wyników badań wśród hiszpańskich organizacji⁴, stosując statystyczną metodę najmniejszych kwadratów, wskazują również na potrzebę zbadania relacji pomiędzy poszczególnymi subkryteriami oraz ustalenie wag dla poszczególnych kryteriów i subkryteriów w całościowym modelu, co do tej pory nie było podejmowane.

Zakończenie

Modele doskonałości mogą stanowić istotne wsparcie w usprawnianiu procesów. Zawierają wskazówki, jak systematycznie wprowadzać zmiany w procesach, zwiększając tym samym satysfakcję klientów. Jednak ich skuteczna implementacja powinna być związana przede wszystkim ze zrozumieniem bieżącego sposobu funkcjonowania organizacji i z zapewnieniem jej funkcjonowania w przyszłości jako systemu. W niniejszym artykule przeprowadzone badanie literaturowe objęło swym zakresem najpopularniejszy obecnie model doskonałości, którego rdzeń stanowią procesy i kwestie związane z ich doskonaleniem. Okazuje się stosowanie modelu EFQM jak

4. Badacze ci uznali organizacje hiszpańskie za reprezentatywne dla Europy jako całości, ponieważ, jak wskazują raporty EFQM, Hiszpania osiąga wysoką liczbę nagród i wyróżnień EFQM, znacznie powyżej średniej dla innych krajów europejskich.

najbardziej aktywizuje działania doskonalące procesy, jednak nie gwarantuje szybkiej poprawy w realizowanych procesach, ich efekty są bardzo silnie związane z innymi składnikami pierwszej części modelu – Potencjałem, a szczególnie z przywództwem i zarządzaniem ludźmi. Uznać należałoby zatem model EFQM za jedno z narzędzi do znalezienia własnej „drogi” do doskonałości procesowej w organizacji. Niewątpliwie cenne byłoby poszerzenie badań literaturowych o doświadczenia organizacji (krajowych i zagranicznych), które stosując model, aplikowały do przyznania wyróżnienia lub nagrody. Pozwoliłoby to na porównanie oczekiwań organizacji z rzeczywistymi efektami, jakie przyniosło stosowanie modelu. Ponadto rozeznac należałoby wpływ systemu zarządzania opartego na modelu EFQM na dojrzałość procesową organizacji. Zagadnienia te mogą stanowić punkt wyjścia do realizacji badań empirycznych.

Bibliografia

Conti T. (2007), *A history and review of the European Quality Award model*, "The TQM Magazine", Vol. 19.

Bou-Llugar J.C., Escrig-Tena A., Roca-Puig V., Beltrán-Martín I. (2005), *To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study*, "International Journal of Quality & Reliability Management", Vol. 22, No. 4/5.

Brajer-Marczak R. (2015), *Doskonalenie zarządzania procesami i produktami w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Buchacz T. (2005), *Zastosowanie Modelu EFQM do doskonalenia organizacji*, „Problemy Jakości”, nr 4.

Elliot S., Henderson C. (2001), *Benchmarking. A guide for journey to best-practice processes*, APQC, Huston.

Garcia-Bernal J., Gargallo-Castel A., Pastor-Agustin G., Ramirez-Aleson M. (2004), *Total Quality Management in firms: evidence from Spain*, "Quality Management Journal", Vol. 11, No. 3.

Gomez Gomez J., Martinez Costa M., Martínez Lorente A.R. (2011), *A critical evaluation of the EFQM model*, "International Journal of Quality & Reliability Management", Vol. 28, Iss. 5.

Gomez Gomez J., Martinez Costa M., Martínez Lorente A.R. (2015), *An in-depth review of the internal relationships of the EFQM model*, "The TQM Journal", Vol. 27, Iss. 5.

Haffer R. (2011), *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Hakes Ch. (1997), *The Corporate Self-Assessment Handbook*, Chapman & Hall, London.

Hendricks K.B., Singhal V.R. (1997), *Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms that have won Quality Awards*, "Management Science", Vol. 43, No. 9.

Heras-Saizarbitiria I., Casadesus M., Marimon F. (2011), *The impact of ISO 9001 standard and EFQM model: The view of the assessors*, "Total Quality Management", Vol. 22, No. 2.

Jasiulewicz-Kaczmarek M, Prussak W. (2012), *Modele doskonałości w zarządzaniu jakością*, „Journal of Management and Finance”, 3/1.

Kristensen K., Juhl H.J., Eskildsen J. (2001), *The Criterion Weights of the EFQM Excellence Model*, "International Journal of Quality & Reliability", Vol. 18, No. 8.

Leksykon zarządzania (2004), Difin, Warszawa.

Lisiecka K. (2013), *Systemy zarządzania jakością produktów. Metody analizy i oceny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

Naylor G. (1999), *Using the Business Excellence model to develop a strategy for a healthcare organization*, "International Journal of Health Care Quality Assurance", Vol. 12, No. 2.

Saizarbitoria I.H., M. Casadesus M., and F. Marimon F. (2011), *The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors*, "Total Quality Management & Business Excellence", Vol. 22, No. 2.

Sławińska M., Witczak H. (red.) (2008), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa.

Saizarbitiria H.I., Casadesus M., Marimon F. (2011), *The impact of ISO 9001 standard and EFQM model: The view of the assessors*, "Total Quality Management", Vol. 22, No.2.

Santos-Vijande M.L., Alvarez-Gonzales L.I. (2007), *TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey*, "Journal of Business Science and Applied Management", Vol. 2, Iss. 2.

Talwar B. (2009), *Comparative study of core values of excellence models vis-à-vis human values*, *Measuring Business Excellence*, 13(4).

Talwar B. (2011), *Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models*, "Measuring Business Excellence", 15(1).

Wiśniewska M. (2012), *Modele doskonałości. Korzyści i ograniczenia*, „Journal of Management and Finance”, 3/3.

<http://www.efqm.org>.

<http://www.efqm.org/efqm-model/efqm-model-in-action/processes-products-services>.

<http://www.efqm.umbrella.org.pl/index.php/efqm/czlonkowie-efqm>.



Marta Cholys | mcholys@spoleczna.pl

Społeczna Akademia Nauk

Rozliczanie czasu pracy w podmiotach gospodarczych prowadzących działalność na terenie Polski oraz w poszczególnych państwach Unii Europejskiej

Working Time Accounts in Business Entities Operating in Poland and Other Member States of European Union

Abstract: Working time is an extremely important matter comprising multifaceted practical and theoretical issues. Working time planning and organisation is an area of interest of management sciences, HRM in particular. It goes without saying that the diversity of work requires diverse working time which, in turn, is subject to a variety of legal restrictions. This study paper only touches upon selected issues and focuses on working time differences between EU countries and Poland. This is its main objective. To this end it analyses the data from the Polish National Office for Statistics (GUS) for Poland, and the data placed on the Eurostat website for other EU countries. Polish laws and regulations on working time are enshrined in the Labour Code. In terms of Art. 22 section 1 Labour Code, by *entering into an employment relationship an employee undertakes to deliver a defined kind of work for the employer and under their direction, while the employer undertakes to employ the employee for a compensation*. Art. 128 section 1 Labour Code provides that working time is the time when the employee is at the disposal of the employer in the work place or another designated location where the work is to be done. Notably, working time not only includes the actual performance of the work commissioned, but the employee's physical and mental readiness to perform the work at the designated work place. Within the European Union each member state applies their own legislation to regulate the maximum working time limits. In practice,

such laws and regulations frequently only provide the framework for regulating the working time, as the applicable standards are often negotiated between employees, represented by trade unions, and employers. It is not easy to appreciate all working time factors. Working time is inextricably connected with the existing law, as well as economic, social, and political aspects. Also, it looms large in the employer-employee relationship. **Key words:** working time, weekly working time, working time regulations, Trade Union, working time accounts in Poland, working time accounts in the EU, working hours and types of working time schemes.

Wprowadzenie

Zagadnienie czasu pracy jest niezwykle złożone, obejmuje wielowymiarową problematykę zarówno pod względem praktycznym, jak i teoretycznym. Planowanie i organizacja czasu pracy jest przedmiotem zainteresowań nauk o zarządzaniu, a w szczególności ZZL [Sułkowski 2001]. Bez wątplenia można stwierdzić, że różnorodność wykonywanej pracy wymaga uwzględnienia zróżnicowanego czasu pracy, który z kolei podlega różnorodnym ograniczeniom prawnym [Sułkowski 2013, s. 88].

Czas pracy stanowi najstarsze zagadnienie prawa pracy, już w 1802 r. Wielka Brytania przyjęła *The Factory Health and Morale Act*, który miał na celu poprawę warunków pracy młodocianych pracujących w fabrykach bawełny. Akt ten określał między innymi maksymalny 12 godzinny dzień pracy takich pracowników. Choć sama regulacja w tamtych czasach była bardzo kontrowersyjna i rzadko egzekwowana, to przyczyniła się do utorowania i wprowadzenia dalszych przepisów normujących maksymalny czas pracy w fabrykach [Florek 2011, s.11].

Kolejnym krokiem było stworzenie 28 czerwca 1919 r. Międzynarodowej Organizacji Pracy z siedzibą w Genewie, która po dzień dzisiejszy zajmuje się takimi problemami pracowniczymi, jak ograniczeniem pracy dzieci (zwłaszcza w niebezpiecznych dla zdrowia branżach), ochroną praw pracowników, polepszeniem warunków do pracy i życia. Do 2006 r. MOP wprowadziła 187 konwencji i 195 zaleceń, które wyznaczają między innymi minimalne standardy wymiaru czasu pracy, ochronę zdrowia i bezpieczeństwa pracowników¹.

W krajach Unii Europejskiej każde państwo przez własne legislacje prawne określa maksymalne limity czasu pracy. W praktyce często regulacje prawne stanowią

1. Wiadomości te pochodzą z zasobów Internetu z dnia 28.08.2015r. Oficjalna strona Międzynarodowej Organizacji Pracy; http://www.mop.pl/html/index1.html#info_o_mop/historia_mop.html.

tylko ramy dla kształtowania czasu pracy, ponieważ obowiązujące normy są często ustalane w drodze negocjacji pracowników reprezentowanych przez związki zawodowe i pracodawców [Głąbicka 1999, s. 78].

Niełatwo jest zrozumieć wszystkie czynniki, od których czas pracy jest zależny. Problematyka czasu pracy jest nierozzerwalnie powiązana z prawem, aspektami ekonomicznymi, społecznymi oraz politycznymi. Termin ten stanowi również problem stosunków pracodawca-pracownik.

Niniejszy artykuł ogranicza się tylko do wybranych zagadnień i koncentruje się na różnicach w czasie pracy w państwach Unii Europejskiej oraz w Polsce. Stanowi to główny cel opracowania. Przedmiotem analizy są dane z Głównego Urzędu Statystycznego, dotyczące Polski oraz dane dotyczące innych krajów Unii Europejskiej zamieszczone na stronie EUROSTATU.

W pierwszej części artykułu przedstawiono podstawowe zagadnienia dotyczące czasu pracy, obowiązujące przepisy z Kodeksu Pracy oraz wymiary i rodzaje systemów czasu pracy, ponieważ każdy pracodawca, niezależnie od branży, musi dostosować się do norm czasu pracy narzuconych przez przepisy prawne oraz wybrać system i wymiar czasu pracy, w którym pracować mają zatrudnieni przez niego pracownicy.

Druga część artykułu poświęcona jest zagadnieniom na temat rozliczania czasu pracy w Unii Europejskiej. Skoncentrowano się tutaj na najważniejszych dyrektywach i przepisach, ponieważ czas pracy w państwach członkowskich nie został do tej pory zrównany, ale jest on regulowany prawem Unii Europejskiej.

Trzecia część pracy poświęcona jest analizie tygodniowego czasu pracy w państwach członkowskich Unii Europejskiej oraz zmianom, jakie zachodziły w tym zakresie w latach 2011–2014. Wszystkie dane były uzyskane z Europejskiego Urzędu Statystycznego (EUROSTAT). W analizach starano się zweryfikować postawianą hipotezę, że obserwowane są różnice w rozliczaniu czasu pracy w podmiotach gospodarczych funkcjonujących w Polsce i Unii Europejskiej, co dotyczy przede wszystkim różnic w tygodniowym czasie pracy, określonym ustawowo a tygodniowym czasie pracy, ustalonym w negocjacjach zbiorowych.

Praca zakończona jest wnioskami z przeprowadzonych analiz, które zostały sformułowane także w kontekście do działań związków zawodowych, funkcjonujących w Polsce oraz w państwach Unii Europejskiej, w których tygodniowy czas pracy okazał się najkrótszy.

Rozliczenie czasu pracy w podmiotach gospodarczych prowadzących swoją działalność na terenie Polski

Polskie regulacje prawne dotyczące zakresu czasu pracy znajdują się w Kodeksie Pracy. W myśl przepisu art. 22 § 1 Kodeksu Pracy przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem, natomiast pracodawca zobowiązuje się zatrudnić pracownika za wynagrodzenie [Kodeks pracy 2014, s. 34].

Według Kodeksu pracy art. 128 § 1 *czas pracy to czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy* [Kodeks pracy 2014, s. 69]. Należy zauważyć, że do czasu pracy nie należy tylko faktyczne wykonywanie zleconej pracy, ale również fizyczną i psychiczną gotowość pracownika do wykonywania pracy w wyznaczony miejscu. Warto nadmienić również, że czas pracy to główna miara wykonywanej pracy, która jest podstawą do określenia wynagrodzenia pracownika. Niezależnie od specyfiki prowadzonej działalności, każdy pracodawca musi dostosować się do określonych w Kodeksie Pracy maksymalnych norm czasu pracy oraz wybrać określony system czasu pracy. Indywidualizacja organizacji pracy w tych ogólnych warunkach następuje poprzez ustalanie wymiaru czasu pracy oraz okresowe opracowywanie rozkładu i harmonogramów czasu pracy².

W Polsce rozróżniamy wiele form zatrudnienia pracowników, które dają różne możliwości rozliczania czasu pracy. Jednak przepis nadrzędny, mianowicie art. 129 Kodeksu Pracy bardzo szczegółowo określa podstawowe normy czasu pracy, których pracodawcy nie wolno przekraczać, z zastrzeżeniem odnoszącym się do równoważnego czasu pracy, innych niektórych podobnych systemów czasu pracy, systemu skróconego tygodnia pracy i pracy weekendowej [Kodeks pracy 2014, s.70].

Jak wiadomo, przedsiębiorcy prowadzący działalność gospodarczą na wolnym rynku dążą do maksymalizacji zysku całkowitego. Jednym z sposobów, by osiągnąć ten cel jest efektywne organizowanie czasu pracy zatrudnionym pracownikom. Dlatego też pracodawcy pozostawiają wybór formy zatrudnienia, systemu czasu pracy, prawo do ustalenia rozkładu czasu pracy oraz w określonych przypadkach – długość okresów rozliczeniowych.

Przyjrzyjmy się zatem bliżej obowiązkom pracodawcy i pracownika wynikającym z Kodeksu Pracy, odnoszącym się do czasu wykonywanej przez pracownika pracy,

2. Zasoby Internetu z dnia 10.09.2015 r. <http://www.edukacjaprawnicza.pl/artykuly/artikul/a/pokaz/c/artikul/art/czas-pracy-wedlug-kodeksu-pracy.html>.

jak również systemom pracy i formom umów o pracę, jakie ma możliwość zawierać pracodawca z pracownikiem w świetle obowiązujących przepisów.

Normy podstawowego systemu czasu pracy wynikające z przepisów Kodeksu Pracy

Kodeks Pracy wyróżnia dwie normy czasu pracy. Normę dobową, która wynosi 8 godzin pracy oraz normę tygodniową, wynoszącą przeciętnie 40 godzin pracy. Przez normę dobową należy rozumieć dopuszczalną liczbę godzin pracy na dobę, nie wliczając nadliczbowych godzin pracy. Jako dobę przyjmujemy 24 godziny od czasu rozpoczęcia pracy przez pracownika. W przepisach pojęcie doby pracowniczej nie pokrywa się z pojęciem doby astronomicznej. Łącznie z godzinami nadliczbowymi, średnia norma pracy pracownika w okresie tygodniowym nie może przekraczać 48 godzin w przyjętym okresie rozliczeniowym. Wynika z tego, że pracownik nie może wedle normy, w tygodniu rozliczeniowym przepracować więcej niż 8 godzin nadliczbowych. Nie jest to jedyne ograniczenie, ponieważ musi być zawsze zachowany odpoczynek dobowy. Każdy pracownik musi mieć zapewnione co najmniej 11 godzin czasu wolnego od pracy. Oznacza to, że w dobie pracownik może przepracować maksymalnie 13 godzin. Od powyżej opisanej reguły istnieją wyjątki, które w określonych warunkach dają prawo do odbiegania od ustalonych norm z Kodeksu Pracy [Jacewicz, Małkowska 2014, ss. 76–77].

Do grupy wyjątków zaliczana jest między innymi praca osób młodocianych, osób niepełnosprawnych, matek karmiących piersią, pracowników zarządzających w imieniu pracodawcy zakładem pracy, przypadków konieczności przeprowadzenia akcji ratowniczej, pracowników pracujących przy ochronie mienia lub ochronie osób oraz pracy, polegającej na dozorze urzędzeń [Jacewicz, Małkowska 2014, s. 78].

Pracodawca ma obowiązek ustalić systemy i rozkłady czasu pracy oraz przyjęte okresy rozliczeniowe czasu pracy w układzie zbiorowym pracy lub w regulaminie pracy, albo też w obwieszczeniu.

Wymiar czasu pracy oraz rodzaje systemów czasu pracy

Pojęcie systemu czasu pracy nie pokrywa się z pojęciem wymiaru czasu pracy. Wymiar czasu pracy to maksymalna w okresie doby lub tygodnia liczba godzin pozostawiania pracownika w dyspozycji pracodawcy. Wymiar czasu pracy ustalony może być w ustawie, rozporządzeniu, układzie zbiorowym pracy, regulaminie czy umowie o pracę. Wyróżnia się dobowy, przeciętnie tygodniowy oraz łączny wymiar czasu. Do-

bowy wymiar czasu pracy ustalany jest dla doby pracowniczej. Przeciętna tygodniowa norma czasu pracy oraz łączna tygodniowa norma czasu pracy określana jest dla danego okresu rozliczeniowego [Oleksyn, s. 13].

Natomiast przez pojęcie systemu czasu pracy należy rozumieć odrębny rodzaj norm o czasie pracy regulujących wymiar czasu pracy, maksymalną długość okresu rozliczeniowego oraz inne sprawy z tym związane, takie jak sposób rozliczania czasu pracy i jego rozkład, tryb wprowadzania danego systemu, czy też możliwość wprowadzania przerw w pracy, które nie są wliczane do czasu pracy [Oleksyn, s. 26].

Według polskiego Kodeksu Pracy, praca może być wykonywana w jednym z systemów:

- podstawowym,
- równoważonym,
- w ruchu ciągłym,
- przerywanym,
- zadaniowym,
- skróconego tygodnia pracy,
- weekendowym [Nałęcz, s. 53].

Jak już wcześniej wspomniano, podstawowy system czasu pracy nie może przekraczać ośmiu godzin na dobę i średnio czterdziestu godzin w pięciodniowym tygodniu pracy w przeciętnym okresie rozliczeniowym. W równoważnym systemie pracy można wydłużyć dobowy wymiar pracy nawet do dwudziestu czterech godzin. Należy jednak nadal przestrzegać średniego tygodniowego czasu pracy w wymiarze 40 godzin. Pamiętać należy również, że pracownik ma prawo do odpoczynku w wymiarze co najmniej równym przepracowanej liczby godzin. Informacje na temat pracy w ruchu ciągłym zawiera przepis 132 k.p § 1, w myśl którego pracą w ruchu ciągłym jest praca, która ze względu na technologię produkcji nie może być wstrzymana. Innymi słowy z pracą w ruchu ciągłym mamy do czynienia wtedy, gdy ze względu na konieczność ciągłego zaspokajania potrzeb ludności nie mogą być wstrzymane pewne specyficzne branże. Mowa tu o pracach, polegających na dozorcze urządzeń lub pracach związanych z częściowym pozostawianiem w pogotowiu do pracy. System rozliczania pracy w ruchu ciągłym pozwala przedłużyć średni tygodniowy czas pracy do 43 godzin, a jeden dzień w tygodniu wydłużyć do 12 godzin pracujących. System przerywany charakteryzuje się tym, że można z góry określić obowiązkową przerwę w czasie pracy, której nie zalicza się do przepracowanych. Przerwa ta nie może przekraczać 5 godzin i może być zaplanowana raz na dobę [Oleksyn, s. 28]. W zadaniowym czasie pracy pracodawca ustala z pracownikiem zakres zadań, jakie ma wykonać. Pracownik natomiast sam ustala, w jakich godzinach i dniach będzie

je realizował. Pracodawca jednak powinien przekazywać zadania, które można zrealizować przez 8 godzin dziennie średnio 40 godzin w tygodniu. Warto nadmienić także, że w systemie zadaniowym zasadniczo nie ma nadgodzin. Powstaną one jednak w momencie, gdy pracodawca wyznaczy pracownikowi dodatkowe zadania, a pracownik nie ma możliwości wykonania ich w ramach swojej normy czasu pracy [Czas pracy 2015, s. 122]. Kolejny rodzaj systemu czasu pracy to system skróconego tygodnia pracy, który może być realizowany na wniosek pracownika. Pozwala on wykonywać pracę przez mniej niż 5 dni w tygodniu przy jednoczesnym przedłużeniu dobowego wymiaru pracy nawet do 12 godzin. Weekendowy system pracy jest kolejnym systemem, który może wdrożyć pracodawca na prośbę pracownika, ale może on również mieć zastosowanie w specyficznych gałęziach działalności. Polega on na pracy tylko i wyłącznie w piątek, sobotę, niedzielę i święta przy maksymalnym dobowym wymiarze pracy nieprzekraczającym 12 godzin [Nałęcz, ss. 53–61].

Rozliczenie czasu pracy w podmiotach gospodarczych prowadzących swoją działalność na terenie UE

Europejskie regulacje prawne dotyczące normowania czasu pracy znajdują się w: Art. 31 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej – Postanowienia dyrektywy 2003/88/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 4 Listopada 2003 r. Dyrektywa ta weszła w życie z dniem 2 sierpnia 2004 r. i w początkowej części preambuły wyraźnie wskazano, że dokonuje ona ujednoczenia dyrektywy 93/104 w celu wyjaśnienia regulowanych zagadnień dotyczących aspektów organizacji czasu pracy [Florek, Skoczyńska 2011, s. 35].

W przepisach dyrektywy znajdziemy bardzo dokładne wskazania, określające standardy dotyczące maksymalnego tygodniowego wymiaru czasu pracy, okresu dobowego i tygodniowego odpoczynku. Określają również takie zagadnienia, jak: przerwy w pracy, płatne urlopy, pracę w nocy oraz maksymalny tygodniowy czas pracy.

Definicja czasu pracy nieznacznie różni się od tej, która obowiązuje w Polsce i brzmi: *Czas pracy to okres, podczas którego pracownik pracuje, jest do dyspozycji pracodawcy oraz wykonuje swoje działania lub spełnia obowiązki, zgodnie z przepisami krajowymi lub praktyką krajową* [Florek, Skoczyńska 2011, s. 35].

Postanowienia dyrektywy dają pracownikowi następujące prawa:

- łączny maksymalny wymiar pracy wraz z godzinami nadliczbowymi nie może przekraczać 48 godzin;
- dobowy odpoczynek powinien być nie mniejszy niż 11 godzin;
- minimalny tygodniowy nieprzerwany okres odpoczynku powinien wynosić

24 godziny w ciągu 7 dni oraz odpoczynek dobowy w wymiarze 11 godzin (łącznie 35 godzin)³.

Prawo Unii Europejskiej umożliwia odstępstwa od wyżej wskazanych zasad obliczania tygodniowego wymiaru pracy w drodze układów zbiorowych oraz porozumień między partnerami. Odstępstwa te mogą być stosowane, jeśli wymiar czasu pracy nie jest mierzony i/lub nieokreślony z góry, szczególnie wobec pracowników zarządzających bądź innych osób posiadających autonomiczną właściwość do podejmowania decyzji, pracowników przedsiębiorstw rodzinnych oraz pracowników pełniących obowiązki podczas ceremonii w kościołach oraz wspólnot religijnych. Odstępstwa te można stosować między innymi wobec pracowników ochrony mieszkania lub osób, pracowników, których miejsce pracy jest oddalone znacznie od miejsca zamieszkania, osób wykonujących pracę w transporcie kolejowym i osób pracujących w branżach wymagających dostarczenia ciągłości usług. Dyrektywa dopuszcza również przekroczenie przez pracownika 48 godzin pracy w tygodniu, ale wyłącznie wówczas, gdy pracownik dobrowolnie wyrazi na to zgodę, a w razie odmowy na propozycję pracodawcy nie będzie „ukarany”.

Praca nocna oznacza wedle przepisów UE każdy okres nie krótszy niż siedem godzin, który musi trwać w każdym przypadku między północą a 5 rano. Pracownik nie może pracować przeciętnie więcej niż 8 godzin w godzinach nocnych w okresie 24 godzin.

Dodatkowo pracownicy wykonujący pracę w godzinach nocnych są objęci przez pracodawcę szczególną ochroną taką jak bezpłatne badania lekarskie⁴.

Tygodniowy czas pracy w państwach Unii Europejskiej

Czas pracy w państwach członkowskich Unii Europejskiej nie został do tej pory zrównany. Różni się on w zależności od regulacji prawnych i układów zbiorowych danego kraju. W 2015 r. w zdecydowanej większości, bo aż w 19 państwach członkowskich, ustawowy czas pracy został określony na poziomie 40 godzin tygodniowo i maksymalnie można go wydłużyć do 48 godzin. Wyjątkiem jest Łotwa, która przewiduje maksymalne wydłużenie czasu pracy do 42 godzin. Drugą grupę stanowią państwa, w których tygodniowy czas pracy wynosi 39 godzin i zalicza się do nich: Irlandię,

3. Zasoby Internetu z dnia 30.08.2015 r. Precyzuje to artykuł zatytułowany *Czas pracy w Polsce na tle innych państw członkowskich UE*, autorstwa B. Kłós.

4. Jak wyżej.

Niemcy, Wielką Brytanię i Włochy. Najkrócej ze wszystkich Europejczyków pracują Francuzi, ponieważ ustawowo ich czas pracy wynosi 35 godzin tygodniowo. Najdłużej natomiast pracują obywatele na Węgrzech i w Danii (tab.1).

Tabela 1. Tygodniowy oraz dzienny wymiar czasu pracy ustalony ustawowo w państwach Unii Europejskiej w 2015 roku

Państwo członkowskie UE	Tygodniowy czas pracy określony ustawowo	Dzienny wymiar czasu określony ustawowo
Francja	35	7
Belgia	38	8
Holandia	38	Max. 9
Irlandia	39	8
Niemcy	39	8
Wielka Brytania	39	Max. 10
Włochy	39	Max. 13
Austria	40	8
Bułgaria	40	8
Chorwacja	40	8
Cypr	40	8
Estonia	40	8
Finlandia	40	8
Grecja	40	8
Hiszpania	40	9
Litwa	40	8
Luksemburg	40	8
Łotwa	40	8
Malta	40	8
Polska	40	8

Portugalia	40	8
Republika czeska	40	8
Rumunia	40	8
Słowacja	40	8
Słowenia	40	8
Szwecja	40	8
Dania	48	11
Węgry	48	8

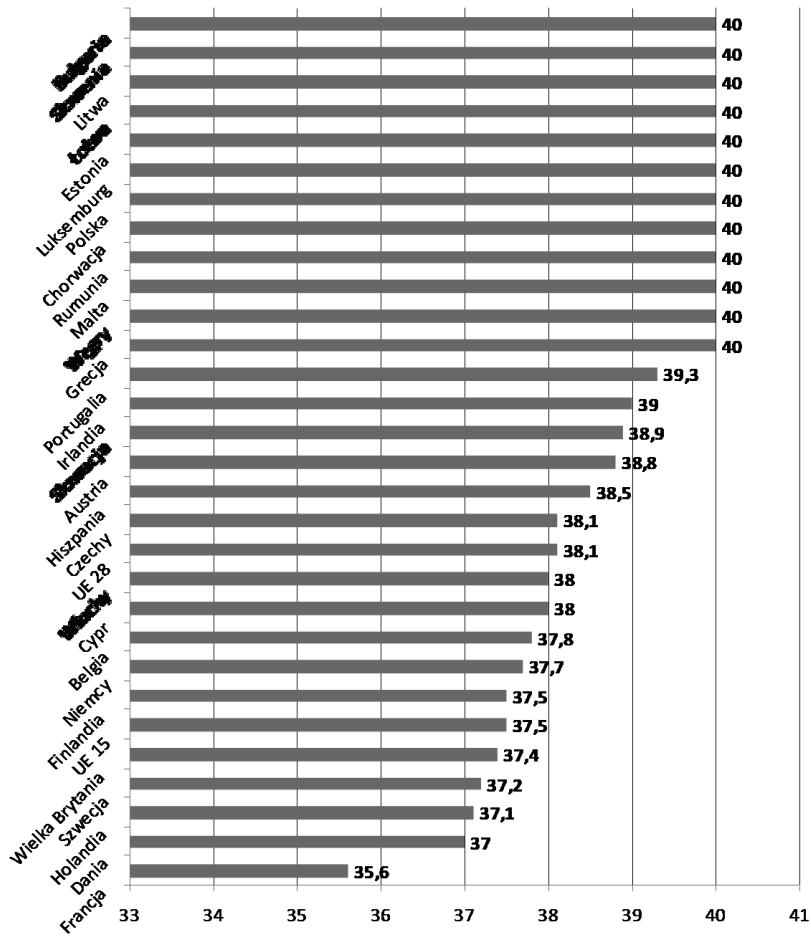
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Ważnym aspektem w tematyce czasu pracy oraz jego ustalonych wielkościach są negocjacje zbiorowe. W większości państw Unii Europejskiej wymiar czasu pracy został określony na podstawie układów zbiorowych. Komisja Europejska zachęca zarówno pracodawców, pracowników oraz partnerów społecznych do wprowadzania modernizacji organizacji pracy. Zwraca uwagę na różne rodzaje elastycznych rozkładów czasu pracy, dzięki którym będzie możliwe podnoszenie jakości pracy, przy jednoczesnej redukcji czasu pracy oraz godzin nadliczbowych [Florek, Rycak 2011, s. 293].

Negocjacje zbiorowe mają wpływ na zmniejszenie liczby przepracowanych godzin i zdecydowanie występują w większym stopniu w krajach zaliczanych do UE 15, czyli tak zwanej Starej Unii. Wśród nowych państw członkowskich negocjowanie wymiaru czasu pracy na drodze układów zbiorowych jest bardzo rzadkie.

Wykres 1. Średni tygodniowy czas pracy w wybranych krajach UE w 2014

Średni tygodniowy czas pracy 2014



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Eurostatu.

Średni tygodniowy czas pracy w wybranych krajach UE w 2014 roku był zróżnicowany (wykres 1). Najdłuższy tygodniowy czas pracy odnotowano wśród 11 państw członkowskich: Litwy, Łotwy, Estonii, Słowenii, Polski, Luksemburgu, Chorwacji, Rumunii, Malty, Węgier oraz Grecji. W tych państwach tygodniowy czas pracy wynosi 40 godz., a większość państw to państwa z tak zwanej Nowej Unii, które uzyskały członkostwo w 2004 r. i po nim. Wyjątek stanowi Luksemburg (1957), i Grecja (1981).

Natomiast najkrócej pracują Francuzi ich tygodniowy czas pracy wynosi 35,6 godz. Duńczycy pracują 37 godz. tygodniowo, Holendrzy 37,1 godz., Szwajcarzy 37,2 godz. oraz Brytyjczycy 37,4 godz. tygodniowo.

Tabela 2. Średni tygodniowy czas pracy w wybranych krajach UE w latach 2011-2014

Kraj	Średni tygodniowy czas pracy 2014	Średni tygodniowy czas pracy 2013	Zmiana średniego tygodniowego czasu pracy w roku 2013 wobec roku 2014	Średni tygodniowy czas pracy 2012	Zmiana średniego tygodniowego czasu pracy w roku 2012 wobec roku 2013	Średni tygodniowy czas pracy 2011	Zmiana średniego tygodniowego czasu pracy w roku 2011 wobec roku 2012
Francja	35,6	35,6	0	35,6	0	35,6	0
Dania	37	37	0	37	0	37	0
Holandia	37,1	37,1	0	37,1	0	37,1	0
Szwecja	37,2	37,1	0,1	37,3	-0,2	37,2	0,1
Wielka Brytania	37,4	37,7	-0,3	37,6	0,1	37,5	0,1
UE 15	37,5	37,6	-0,1	37,6	0	37,6	0
Finlandia	37,5	37,5	0	37,5	0	37,5	0
Niemcy	37,7	37,7	0	37,7	0	37,7	0
Belgia	37,8	37,8	0	37,8	0	37,6	0,2
Cypr	38	38	0	38	0	38	0
Włochy	38	38	0	38	0	38	0
UE 28	38,1	38,1	0	38,1	0	38,1	0
Czechy	38,1	38,1	0	38	0,1	38	0
Hiszpania	38,5	38,3	0,2	38,3	0	38,5	-0,2
Austria	38,8	38,8	0	38,8	0	38,8	0
Słowacja	38,9	39	-0,1	38,9	0,1	39	-0,1
Irlandia	39	39	0	39	0	39	0
Portugalia	39,3	39,3	0	38,9	0,4	38,9	0
Grecja	40	40	0	40	0	40	0
Węgry	40	40	0	40	0	40	0
Malta	40	40	0	40	0	40	0

Rumunia	40	40	0	40	0	40	0
Chorwacja	40	40	0	40	0	40	0
Polska	40	40	0	40	0	40	0
Luksemburg	40	40	0	40	0	40	0
Estonia	40	-	-	-	-	-	-
Łotwa	40	-	-	-	-	-	-
Litwa	40	-	-	-	-	-	-
Słowenia	40	-	-	-	-	-	-
Bułgaria	40	-	-	-	-	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli, wynegocjowany przeciętny wymiar czasu pracy w krajach Unii Europejskiej od 2011 r. ulegał niewielkim zmianom. Kraje, w których odnotowano zmiany to Szwecja, Wielka Brytania, Belgia, Czechy, Hiszpania, Słowacja i Portugalia. Zmiany te nie były konsekwencją zmiany prawa w poszczególnych państwach, ponieważ przez cały okres ustanawiało ono ten sam tygodniowy czas pracy. Powodem raczej były negocjacje partnerów społecznych z pracodawcami.

W Szwecji w 2011 r. tygodniowy czas pracy wynosił 37,2 godz. W 2012 r. wzrósł do 37,3 godz., by w 2013 r. zmaleć do 37,1 godz.. Ostatecznie w 2014 r. tygodniowy czas pracy zatrzymał się na poziomie 37,2 godz.

W Wielkiej Brytanii w 2011 r. tygodniowy czas pracy ukształtowały się na poziomie 37,5 godziny, natomiast w 2012 r. wzrósł do 37,6 godziny. W 2013 r. nastąpił kolejny wzrost do 37,7 godzin, natomiast w 2014 r. odnotowano duży spadek do 37,4 godz.

Kolejnym państwem, w którym wystąpiły zmiany w tygodniowym czasie pracy, była Hiszpania. Zmiany te miały w tym przypadku tendencję spadkową. W 2011 r. Hiszpanie pracowali 38,5 godzin tygodniowo, natomiast w latach 2012–2013 pracowali mniej, bo 38,3 godzin. W 2014 r. tygodniowy czas pracy wzrósł i zatrzymał się na poziomie 38,5 godzin.

W Słowacji w 2011 r. tygodniowy czas pracy wynosił 39 godzin. W 2012 r. spadł do 38,9 godzin, by w 2013 r. powrócić do 39 godzin. Ostatecznie w 2014 r. tygodniowy czas pracy zmalał do 38,9 godz.

Innym państwem, w którym wystąpiły zmiany w tygodniowym czasie pracy była Portugalia. W latach 2011-2012 Portugalczycy pracowali tygodniowo 38,9 godz. W 2013 r. nastąpił wzrost tygodniowego czasu pracy do 39,3 godz., a 2014 r. nie przyniósł żadnych zmian w tym zakresie.

O niewielkich zmianach można mówić również w przypadku Czech. W tym kraju w 2011 r. tygodniowy czas pracy wynosił 38 godzin. W latach 2012-2014 wzrósł o 0,1 godziny do poziomu 38,1 godz.

W większości państw Unii Europejskiej obowiązujący tygodniowy wymiar czasu pracy ustalony został na podstawie negocjacji zbiorowych lub porozumień między pracodawcami i pracownikami (wykres 1). Wyjątek stanowiły: Estonia, Łotwa, Litwa, Słowenia, Polska, Chorwacja i Rumunia. W tych krajach tygodniowy czas pracy określony został przez regulacje prawne [Kłos, s. 63].

Związki zawodowe na terenie Polski i ich wpływ na wymiar czasu pracy

Zagadnienie czasu pracy jest bardzo złożone i jak wcześniej wykazano nierozdzielnie połączone z negocjacjami społecznymi. Poprzez negocjacje społeczne rozumnie się wszystkie negocjacje prowadzone między pracodawcą (grupą pracodawców, organizacjami pracodawców) a wybranymi przedstawicielami pracowników. Takie negocjacje prowadzone są w celu ustalania warunków pracy, formy zatrudnienia, a także aby poprawiać same stosunki pomiędzy pracodawcami a pracownikami. Do takich podmiotów negocjacji społecznych należą również związki zawodowe.

W Polsce związki zawodowe działają na podstawie art. 59 Konstytucji RP oraz Ustawy z dnia 23 maja 1991 roku o związkach zawodowych. Według tej ustawy związek zawodowy jest dobrowolną i samorządną organizacją ludzi pracy, powołaną do reprezentowania i obrony ich praw, interesów zawodowych i socjalnych. Związek zawodowy jest niezależny w swojej działalności statutowej od pracodawców, administracji państwowej i samorządu terytorialnego oraz od innych organizacji [Dziennik Ustaw rok 2001 nr 79 poz. 854 art. Związek zawodowy].

Ustawa gwarantuje zakładowym organizacjom związkowym przede wszystkim rozległe prawa do ochrony. Ustawa stanowi, że koszty działania zakładowej organizacji związkowej muszą być pokrywane przez przedsiębiorstwo. Organizacja zapewnia aktywnym związkowcom ochronę przed wypowiedzeniem z przyczyn dotyczących zakładu pracy [Piątkowski 2008, ss. 36–37]. Prawo do tworzenia i wstępowania do organizacji związkowych mają pracownicy bez względu na podstawę stosunku pracy, członkowie rolniczych spółdzielni produkcyjnych oraz osoby wykonujące pracę na podstawie umowy agencyjnej, jeżeli nie są pracodawcami, a także osoby skierowane do zakładów pracy w celu odbycia służby zastępczej. Słabością polskiej regulacji jest brak możliwości wstępowania do związków zawodowych osób, które świadczą pracę na podstawie kontraktów cywilnoprawnych [Piątkowski 2008, s. 37].

Walka o skrócenie tygodniowej ustawowej normy czasu pracy w Polsce rozpoczęła się w 1980 r. Negocjowano, aby tygodniowy czas pracy obniżył się do 40 godzin. W myśl tzw. porozumienia gdańskiego 21 z 17 sierpnia 1980 r. władza zobowiązała się do wprowadzenia wszystkich sobót wolnych oraz do rekompensowania braku wolnych sobót zwiększonym wymiarem urlopu wypoczynkowego lub bonusami finansowymi. Postulat ten oznaczał skrócenie tygodniowego czasu pracy z 46 do 40 godzin, natomiast nie został on wcielony w życie, co z kolei stało się przedmiotem ostrego starcia politycznego. W 1981 r. nastąpił kolejny zwrot, kiedy to pod groźbą strajku generalnego władze ustąpiły i zredukowały tygodniowy czas pracy do 43 godzin. W tamtych czasach walka o skrócenie czasu pracy była jednocześnie walką o zmianę całego ustroju politycznego. Kolejnym ważnym wydarzeniem w działaniach o skrócenie czasu pracy w Polsce był czas rządów wywodzących się z „Solidarności”, gdzie chciano zredukować tygodniowy czas pracy do 42 godzin, ale ówczesne władze nie wyraziły zgody ani chęci do negocjacji [Florek, Sanetra, ss. 18–20].

Finalne zmiany dokonały się 1 maja 2001 r. W polskim systemie prawnym wprowadzony został 5-dniowy tydzień pracy. Stało się to za sprawą Ustawy z 1 marca 2001 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy [Dz.U. Nr 28, poz. 301]. Podstawowy przepis został wprowadzony przez art. 1 pkt. 2 tej ustawy zmieniający art. 129 § 1 k. p.: Czas pracy nie może przekraczać 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w pięciodniowym tygodniu pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 3 miesięcy [http://idn.org.pl/sonnszz/czas_pracy.htm, 28.10.2015].

Związki zawodowe działające na terenie poszczególnych państw Unii Europejskiej, których średni tygodniowy czas pracy jest najkrótszy

Francja, Dania, Holandia, Szwecja i Wielka Brytania. Państwa te różnią się od siebie pod względem warunków gospodarczych, kulturowych oraz społecznych, natomiast cechą wspólną tych krajów jest najkrótszy tygodniowy czas pracy. Każde z tych państw dochodziło do swojej polityki czasu pracy w odmienny sposób, wprowadzało liczne ulepszone przepisy, negocjowało z partnerami społecznymi, a także rozszerzało znaczenie między elastycznością a bezpieczeństwem pracy oraz podnoszeniem jej jakości.

Przebieg reformy czasu pracy we Francji zasługuje na pierwsze miejsce, z uwagi na fakt, że według danych z Eurostatu, we Francji pracuje się najkrócej.

W 1848 r. państwo francuskie po raz pierwszy interweniowało w stosunki pracy, gdzie został skrócony dzienny czas pracy do 10 godz. na dobę oraz zezwolono pra-

ownikom na zakładanie związków zawodowych. Kolejną ważną datą jest rok 1919, kiedy to przyznano związkom zawodowym prawo do negocjowania warunków pracy i płac oraz zawierania układów zbiorowych pracy. Płatne urlopy wypoczynkowe oraz czas pracy w wymiarze 40 godz. został wprowadzony w 1936 r. W latach 1981–1982 skrócono czas pracy do 39 godz. i taki poziom utrzymywał się przez trzy lata do roku 1995. W latach 1986–1993 wprowadzono wiele ustaw, które miały na celu dalsze skracanie czasu pracy, umożliwiałyby uelastyczniania jego form, gdzie można było czas pracy dopasowywać do potrzeb firmy [Strzemińska 2004, ss. 24–25].

Kolejnym ważnym aspektem polityki czasu pracy we Francji jest wielka reforma z 1998 r. zwana ustawą Aubry. Polegała ona na skracaniu tygodniowego czasu pracy do 35 godz. w celu zmniejszenia bezrobocia. Reforma ta spowodowała również dynamiczny rozwój zakładowych układów zbiorowych, ponieważ zgodnie z ustawodawstwem francuskim, porozumienie takie musi być podpisane przez przedstawiciela związku zawodowego. Brak związku zawodowego na terenie zakładu rozwiązano poprzez powołanie mandatariusza [Strzemińska 2004, s. 30].

W Danii, podobnie jak w krajach skandynawskich, ogromne znaczenie w wymiarze czasu pracy, mają ustalenia w drodze układów zbiorowych. Porozumienia zbiorowe obejmują 85% pracowników, a czas pracy uregulowany jest w aktach prawnych. Zasadą jest, że pracę wykonuje się od poniedziałku do piątku w godzinach od szóstej do osiemnastej, a tygodniowy wymiar czasu wynosi 37 godz. W ostatnich latach w tym kraju wyraźnie widać tendencję do zmian w zakresie stosowania sztywnych ram czasu pracy na rzecz porozumień zbiorowych, co uważane jest za krok w stronę uelastyczniania godzin pracy. Według duńskich przepisów pracodawca nie musi zatrudniać wszystkich pracowników w tych samych godzinach, bo godziny pracy ustalone są w okresie rozliczeniowym wynikającym z porozumienia zbiorowego, a więc godziny pracy mogą więc być różne dla różnych grup zawodowych. Pierwsze zmiany zaczęły pojawiać się w porozumieniach zbiorowych w latach 60. XX wieku. Wprowadzono zmiany w porozumieniach dla przemysłu, w którym wydłużono okres rozliczeniowy tygodniowego czasu pracy z 6 tygodni do 6 miesięcy, a później w 1998 r. okres ten wydłużono do 12 miesięcy [Florek, Rycak 2011, s. 332].

Na początku lat 80. Holandia uważana była za niepełnowartościowego członka Wspólnoty Europejskiej, ale od tamtej pory jej gospodarka przeszła wielką przemianę i jest jedną z najsilniejszych w Europie. Polityka tego państwa dotycząca kwestii czasu pracy charakteryzuje się przede wszystkim promocją zatrudnienia na część etatu, wstrzeźliwością płacową i wyróżnia ją konsultacyjny sposób podejmowania ważnych decyzji społeczno-gospodarczych. Państwo to w sposób klarowny

uregulowało maksymalne normy czasu pracy, określając odstępstwa od nich oraz przekazało wiele uprawnień partnerom społecznym [Florek, Rycak 2011, s. 297].

W Holandii do skrócenia godzin pracy w ogromnym stopniu przyczynił się „model polderowy”, który opiera się na szerokich konsultacjach między partnerami społecznymi, w tym przypadku między związkami zawodowymi a pracodawcami. W ramach tego modelu wypracowano porozumienie *Wassenaar Accord*, które w znaczącym stopniu przyczyniło się do skrócenia czasu pracy oraz wypromowania zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu [Strzemińska 2004, ss. 40–41].

W Szwecji, podobnie jak w Danii i innych krajach skandynawskich, ogromne znaczenie w określaniu limitów godzin pracy mają ustalenia w drodze układów zbiorowych. Czas pracy, jak i płace minimalne, ustalone są bardzo często oddzielnie dla każdej z branż w umowach zbiorowych między pracodawcami a pracownikami. Ustawowo tydzień pracy w Szwecji trwa 40 godzin tygodniowo, plus maksymalnie 8–10 godzin nadliczbowych. W ciągu roku liczba godzin nadliczbowych nie może przekroczyć 200. Oprócz ustaleń grupowych do skrócenia godzin pracy przyczynia się w znacznym stopniu ustawa, która wprowadziła możliwość skrócenia czasu pracy nawet do ¼ każdej osobie, która posiada dzieci poniżej 8 roku życia [[/www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/A_TT_temps_travail_PL.pdf](http://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/A_TT_temps_travail_PL.pdf) ^{20.10.2015}].

Wielka Brytania natomiast do niedawna była jedynym krajem w Europie, w którym nie było ogólnie obowiązujących przepisów określających dzienne i tygodniowe godziny pracy. Ustawodawstwo ograniczało się zaledwie do regulacji czasu pracy poszczególnych kategorii pracowników wymagających szczególnej ochrony. Wśród nich znajdowały się dzieci, pracownicy młodociani, górnicy pracujący pod ziemią oraz kobiety pracujące w pewnych gałęziach gospodarki. Stosunki pracy w głównej mierze opierały się na zasadzie minimalnego udziału państwa i uznaniu swobody partnerów społecznych w kwestii negocjowania układów zbiorowych. To w ramach tych negocjacji ustalano maksymalny czas pracy. Dopiero konieczność wprowadzenia dyrektywy Europejskiej 93/104 zmusiła Wielką Brytanię do wprowadzenia w 1998 ustawy *Working Time Regulations*, określającej między innymi dobowe i tygodniowe limity czasu pracy [Strzemińska 2004, ss. 63–64].

Wnioski

Unia Europejska w wytycznych dotyczących czasu pracy jasno zachęca do wprowadzania unowocześnienia organizacji pracy. Mowa tu nie tylko o ramach godzinowych, ale również elastycznym czasie pracy, redukcji godzin nadliczbowych oraz promocji zatrudniania w niepełnym wymiarze czasu pracy. Celem tych zmian jest zachowanie

równowagi między życiem rodzinnym i zawodowym, a także lepsze zrozumienie oraz realizacja przyjętej przez Unię Europejską polityki *flexicurity* i *work life balance*⁵.

Na podkreślenie zasługuje również to, że w Polsce nie ma tradycji regulowania podstawowych norm czasu pracy na mocy układów zbiorowych i porozumień pomiędzy pracodawcami a pracownikami. Tygodniowy wymiar czasu pracy ustalany jest przepisami prawa pracy, jest sztywny i sytuuje Polskę wśród krajów o najwyższych normach czasu pracy w tygodniu i w skali roku.

W polskich przepisach prawnych, odnoszących się do czasu pracy, dostrzega się często kazuistyczne regulacje, które utrudniają pracownikom godzenie życia zawodowego z prywatnym, natomiast pracodawcom utrudnia sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi. Podstawowym zarzutem, który stawiany jest ustawodawcy jest stosowanie rozbudowanej i niespójnej terminologii. Natomiast, nowelizacje kodeksu pracy wydają się być tylko marginalne, a zasadnicza reforma powinna być wprowadzana w całości przepisów dotyczących czasu pracy i powinna być w szerszym zakresie przekazana do regulacji partnerom społecznym [Florek 2011, s. 294].

W Unii Europejskiej wiele krajów poprzez przyjęcie odpowiednich regulacji prawnych, umożliwia pracodawcom stosowanie rozwiązań, które usprawniając organizację czasu pracy pozwalają na jego skracanie bez zakłócania funkcjonowania przedsiębiorstwa. Polska nie wykorzystała możliwości bardziej elastycznego ujęcia pracy w skali doby, które daje nam dyrektywa 2003/88, z którego skorzystały inne państwa Unii Europejskiej. Główne cele dyrektywy to nie wprowadzać sztywnych dobowych norm czasu pracy, a okres rozliczeniowy powinien być określany przez partnerów społecznych lub przez ustawodawców po konsultacji z partnerami społecznymi.

5. W 2007 roku Parlament Europejski przyjął osiem zasad *flexicurity*, których celem jest zwiększanie elastyczności i bezpieczeństwa rynku pracy natomiast, *work life balance* – jest to koncepcja zarządzania czasem, stawiająca za cel odnalezienie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym.

Bibliografia

Florek L. (2011) *Czas pracy* [w:] M. Rycak, *Polityka w zakresie czasu pracy oraz zasady jego prawnej regulacji w Holandii, Niemczech i Danii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 294.

Głąbicka K. (1999), *Rynek pracy w Unii Europejskiej*, Delfin, Warszawa.

Jacewicz A., Małkowska D., *Kadry i płace 2014*, ODDK Gdańsk.

Kodeks Pracy (stan prawny wrzesień 2015)

Nałęcz A. (1997), *Czas pracy, wymiary, rozkłady, harmonogramy*, ODDK Gdańsk.

Oleksyn M. (2003), *Czas pracy w praktyce*, Dom Wydawniczy ABC.

Piątkowski J. (2008), *Uprawnienia zakładowej organizacji związkowej*, Dom Organizatora Toruń.

Strzemińska H. (2004), *Zarządzanie zasobami czasu pracy, doświadczenia krajów europejskich*, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Absolwent, Łódź.

Sułkowski Ł. (2006), *Nurt krytyczny w ZZL. Menedżer w gospodarce otwartej na wiedzę*, Wyd. UE.

Artykuły:

Kłos B. (2011), *Czas pracy w Polsce na tle innych państw członkowskich Unii Europejskiej*, on-line.

Internet:

Oficjalna strona Międzynarodowej Organizacji Pracy http://www.mop.pl/html/index1.html#info_o_mop/historia_mop.html

Arkuszy informacyjny: Tendencje w zakresie organizacji czasu pracy https://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/A_TT_temps_travail_PL.pdf

Edukacja prawnicza

<http://www.edukacjaprawnicza.pl/artykuly/artykul/a/pokaz/c/artykul/art/czas-pracy-wedlug-kodeksu-pracy.html>

Eurostat

<http://ec.europa.eu/eurostat>

http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/earn_ses_mdeci

Marcin Geryk | marcin.geryk@gmail.com

Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku

Wyższa Szkoła Infrastruktury i Zarządzania w Warszawie

Zmiany funkcjonowania uczelni w polskim systemie szkolnictwa wyższego, czyli interesariusze mają głos

Changes in the Institutions of Higher Education in Poland, Stakeholders Have a Voice

Abstract: Changing environment forces the implementation of changes in the organizations. It seems to be necessary to invest in new technologies that lead to the development of the knowledge society. The changes also affected the higher education system. Because of the demographic turbulence, the proquality changes were initiated. One can observe a gradual increase of social expectations. Noticeable is the increase in awareness of their own goals and needs among stakeholders. The last two decades is a period of extremely turbulent transformation in Polish higher education system. Currently, it is expected that universities will significantly contribute to the development, for instance by creating a knowledge-based economy. This requires a much greater involvement of universities in economic development. For universities the main inspiration for action is to search how to stand out among many similar institutions. Because of the number of programs offered by the universities there are growing in importance accreditation systems. The potential of changes should be used for innovation in the teaching process. The intellectual capital and the efficient management are the main advantages of the universities and their primary differentiator.

Key words: universities, higher education system, changing environment, stakeholders, management, accreditation

Wprowadzenie

Rozwój kultury europejskiej ukształtował środowisko poszukujące zgody społecznej. Wskazano w ten sposób jednoznacznie poważną rolę interesariuszy instytucji obecnych w życiu publicznym. Poważne zmiany demograficzne, a także rozwój gospodarczy i związane z tym zamiany oczekiwań sektora biznesu, wymuszają poważną i przemyślaną odpowiedź ze strony uczelni wyższych. Należy oczekiwać, że podejmowane działania wpłyną do zbliżenia środowisk akademickich i sektora przedsiębiorstw. Przedtem jednak należy poważnie zidentyfikować nabrzmiałe problemy i rozbieżności. Wszyscy interesariusze mają w tej materii do odegrania niezwykle istotną rolę. Jedynie od współpracy i jakości debaty publicznej zależy przyszły kształt polskiego systemu szkolnictwa wyższego i jego pozycja na świecie.

Zmienne otoczenie społeczno-gospodarcze

W gospodarce rynkowej organizacje muszą nieustannie wprowadzać zmiany. Z reguły są one wymuszane przez zmieniające się wymagania, także w zakresie umiejętności i wiedzy. W obliczu zmian, także technologicznych, uczelnie muszą się zmieniać, dostosowując do odmiennych potrzeb odbiorców. Prowadzi to do zderzenia z trudnym zadaniem odpowiedzialności za rezultaty procesu kształcenia [Geryk 2012a, ss. 19–21].

Wraz z rosnącą otwartością krajowych gospodarek wzrastają procesy globalizacyjne. Prowadzą one do znacznego przyspieszenia zmian zarówno w przestrzeni gospodarczej, jak i społecznej. Te z kolei wymuszają odpowiednie korekty regulacji prawnych.

Zmianom podlegają również oczekiwania społeczne kierowane pod adresem organizacji. Można zaobserwować sukcesywny wzrost społecznych oczekiwań, jeśli chodzi o udział instytucji w życiu publicznym. Wcześniej takie oczekiwania kierowano jedynie w stronę struktur państwowych czy samorządowych. Obecnie, wraz ze zmniejszaniem się udziału państwa, rolę tę, przynajmniej w ocenie społecznej, przejmują organizacje.

Zmiany te wydają się zaskakująco zbieżne z rozwojem idei społecznej odpowiedzialności. Jest ona związana z przemianami i rozwojem społeczeństw, ale przede wszystkim z postępującym rozwojem cywilizacyjnym. Dostrzegalny jest wzrost świadomości własnych celów i potrzeb interesariuszy [Geryk 2012a, s. 34].

W nowym, zmienionym modelu biznesu chodzi o dostrzeganie i właściwe pojmowanie dynamiki podmiotu, jego kreatywności na tle otoczenia. Istnieje ścisła zależność między ekonomicznym i społecznym wymiarem funkcjonowania organizacji. Koncentracja na osiągnięciu celów strategicznych może być ułatwiona dzięki

przyjęciu idei zrównoważonego rozwoju. Zrozumienie czynników determinujących sukces rynkowy, zestawionych z potrzebami otoczenia, może ułatwić wytyczenie pożądanej drogi rozwoju organizacji, która, zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności, będzie budowała trwałe relacje z otoczeniem, osiągając jednocześnie oczekiwane zyski i podnosząc wartość organizacji [Styś 2009].

Analizując procesy zmian należy bacznie obserwować rozwój nowych technologii. Jak słusznie przewiduje I. Durlik, w najbliższych dziesięcioleciach szczególnego wymiaru nabierze dalszy rozwój nauki i technologii oraz globalna kooperacja w tym zakresie. Nowa gospodarka napędzana wiedzą i kapitałem intelektualnym to mechanizmy zmian społecznych, porównywalnych swoją skalą z rewolucją przemysłową [Durlik 2012]. Zatem niezbędne wydają się inwestycje w rozwój „gospodarki wiedzy”, gdyż w obliczu niezwykle silnej konkurencji globalnej, jest to sfera, w której Polska ma jeszcze szanse na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Zmiany w szkolnictwie wyższym

Ostatnie dwie dekady to okres niezwykle burzliwych przeobrażeń polskiego systemu szkolnictwa wyższego. Gwałtowny wzrost liczby studentów spowodowany był otwarciem uczelni na bardziej egalitarny wzorzec kształcenia. Powszechne przyjęcie rynkowych zasad funkcjonowania w gospodarce na początku lat 90. spowodowało podobnie rynkowe oczekiwania kierowane pod adresem uczelni. Odpowiedzią było uruchomienie masowych studiów niestacjonarnych (d. zaocznych) przez uczelnie publiczne, jak i powstanie odrębnego sektora uczelni niepublicznych. Warto podkreślić, że głównym beneficjentem wzrostu liczby studentów były uczelnie publiczne. Liczba studiujących w uczelniach publicznych wzrosła z ok. 400 tys. w 1990 roku do blisko 1,5 mln w roku 2005 [Geryk 2007, ss. 20–24].

Zjawiska te m.in. doprowadziły do znacznego podwyższenia oczekiwań absolwentów w relacji z pracodawcami. Pozostawało to w sprzeczności z gwałtownym przyrostem osób z wyższym wykształceniem, a zatem i podaży na rynku pracy. Musiało to doprowadzić do istotnych zmian w funkcjonowaniu uczelni zorientowanych na potrzeby rynku [Sobierajski 2012].

Nowelizacja ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym wprowadziła szereg nowych regulacji. Istotny nacisk został położony na zagadnienia związane z jakością kształcenia. Dla uzyskania tego efektu, uczelnie zostały zobowiązane do utworzenia bądź doskonalenia systemów oceny jakości kształcenia. Będą one oceniane przez Polską Komisję Akredytacyjną, w której składzie znajdują się dodatkowo przedstawiciele pracodawców.

Wydaje się, że te zmiany mogą znacznie podnieść jakość zarządzania instytucji szkolnictwa wyższego. Dotyczy to nie tylko niewielkich uczelni niepublicznych, ale także największych uniwersytetów. Większość instytucji nie realizowała oceny jakości kształcenia w sposób doskonały. A zatem nadanie tym działaniom charakteru procesowego pomoże w poszukiwaniu modelu poprawy jakości, choć samo wdrożenie tejże oceny nie zmieni automatycznie sytuacji we wszystkich uczelniach.

Wdrożenie Krajowych Ram Kwalifikacji miało służyć uelastycznieniu zasad tworzenia planów studiów i programów przedmiotów. Celem jest definiowanie tychże przez efekty kształcenia rozumiane jako zdobytą wiedzę i umiejętności. W gronie uczelni zostają wyłaniane te najlepsze, określane mianem Krajowych Naukowych Ośrodków Wiodących (KNOW). Będą one beneficjentami najszerzego strumienia funduszy na działalność badawczą.

Trudno ocenić wdrożenie KRK dla Szkolnictwa Wyższego, w związku z tym, że wciąż upłynęło zbyt mało czasu od wprowadzenia nowo przyjętych celów i programów kształcenia. Wydaje się jednak, że większa elastyczność w ich kształtowaniu może pomóc tworzeniu oferty edukacyjnej bardziej dostosowanej do potrzeb lokalnego rynku pracy czy unikalnych możliwości kadrowych danej uczelni.

Inna ważna zmiana dotyczyć może możliwości menedżerskiego zarządzania uczelnią. Poważne zmiany zostały wprowadzone w zakresie awansu zawodowego. Zaznaczyć należy, że procedurę habilitacyjną poddano czytelniejszym kryteriom i obowiązującym terminom. Na ocenę tych zmian trzeba będzie poczekać zapewne znacznie dłużej. Zdania i oceny środowiska są w tej materii podzielone. Pojawiają się zarówno głosy, że nowa procedura jest znacznie trudniejsza, jak i mówiące, że jest łatwiejsza. Być może kilkuletnie doświadczenie obowiązywania nowych regulacji pozwoli na sformułowanie pogłębionych ocen. Dostrzec należy znaczenie próby wdrożenia zmian do powszechnie krytykowanej dotychczasowej procedury habilitacyjnej [Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r.].

Zmiany dotyczą także funkcjonowania Polskiej Komisji Akredytacyjnej. Obok dotychczas znanej oceny kształcenia wprowadza ocenę instytucjonalną. Ocenione wcześniej pozytywnie jednostki uczelni będą teraz poddawane ocenie pod kątem wdrożonych systemów oceny jakości kształcenia. Z kolei ocena jakości kształcenia odtąd nacisk będzie kładła na zakładane i osiągnane efekty kształcenia. Inne, pozytywnie oceniane zmiany, pozwolą na sprawniejsze reagowanie na zmiany systemu szkolnictwa wyższego, jak ocena programu naprawczego po zawieszeniu uprawnień do kształcenia, ocena studiów III stopnia, czy wzmocnienie pozycji Polskiej Komisji Akredytacyjnej jako współregulatora i inspiratora dialogu uczelni z interesariuszami [Strahl 2011].

Oczekiwania interesariuszy

Badania przeprowadzone w 2011 roku przez Instytut Rozwoju Gospodarczego i Ośrodek Studiów Ekonomicznych SGH wskazują, że kompetencje absolwentów uczelni wyższych są niedostosowane do oczekiwań pracodawców oraz na rozbieżność kierunków kształcenia na uczelniach od struktury kształcenia oczekiwanej przez gospodarkę. Potwierdza się zapotrzebowanie na absolwentów kierunków inżynierjno-technicznych, jak też posiadających umiejętności analitycznego myślenia, kreatywności, pracy w zespole czy pod presją czasu [Macioł 2012]. Pamiętajmy, że te istotne rozbieżności między ofertą uczelni a oczekiwaniami interesariuszy dotyczą województwa mazowieckiego, a więc najbardziej dojrzałego rynku pracy w Polsce i pierwszego regionu, który osiągnął unijną średnią rozwoju [Hołub-Iwan 2013].

Interesariusze podnoszą potrzebę informacji, będącej wynikiem sprawnej komunikacji między instytucjami a otoczeniem. W badaniach, przeprowadzonych przez A. Ząbkowicz i K. Pietras, badani wskazują, że dialog pozwala im na dostęp do pożądaných informacji, tworzenie innowacji, podnosi motywację, buduje wizerunek firmy i daje korzyści finansowe i społeczne. Konieczne jest jednak, aby dialog ten był prowadzony w formie zinstytucjonalizowanej. Musi on odpowiadać na potrzeby zainteresowanych. Dzięki temu oraz obustronnemu zaufaniu, prowadzony nieprzerwany dialog z otoczeniem może sprzyjać wyzwoleniu kapitału społecznego i jego rozwoju [Ząbkowicz, Pietras 2009].

Wymiar społeczny uczelni jest złożonym zagadnieniem. Instytucje szkolnictwa wyższego zawsze były jednak związane z pełnieniem określonej służby społeczności. Wraz ze zmianami w przestrzeni gospodarczo-politycznej, zmieniły się także oczekiwania wobec uczelni. Ograniczenie publicznych środków na finansowanie nauki zmusiło do poszukiwania środków w sektorze przedsiębiorstw. Obecnie oczekuje się, że uczelnie będą istotnie przyczyniały się do rozwoju, chociażby poprzez tworzenie gospodarki opartej na wiedzy. Wymaga to znacznie większego zaangażowania uczelni w rozwój gospodarki [Antonowicz 2012].

Zmiany w uczelniach pod wpływem otoczenia

Żadne zmiany nie są łatwe. W przypadku uczelni muszą one dotyczyć zarówno studentów, kadry akademickiej, jak i całej instytucji. Przykładem mogą być działania Stanford Graduate School of Business. Wprowadzano zmiany, których inspiratorami byli sami studenci. Myśląc o przyszłości, zainteresowani byli nie tyle korzyściami materialnymi, ile umiejętnościami wywierania wpływu na otoczenie i zmienianie świata.

Innowacje także są szczególnie pożądane w szkolnictwie. Obserwując szybkie zmiany w sektorze nowych technologii czy stopień przeobrażeń korporacji, uczelnie nie mogą pozostawać na uboczu. Problemy otaczającego nas świata zwyczajnie potrzebują uwagi środowisk akademickich. Innowacje w procesie kształcenia liderów, którzy okażą otoczeniu należyty szacunek, pomoc i będą skoncentrowani na jego interesach, są szczególnie pożądane. A zatem uczelnia musi koncentrować się na prawdziwych oczekiwaniach studentów, dokonywać istotnych zmian w procesie własnego funkcjonowania i wykazywać otwartą postawę w relacjach z interesariuszami [Saloner 2013].

Jako przeciwieństwo społeczeństwa konsumpcyjnego powstaje zrównoważone społeczeństwo. Zorientowane na promowanie zrównoważonego rozwoju i związanych z tym nurtem koncepcji ekonomicznych jak neoklasyczna ekonomia środowiska czy ekonomia ekologiczna. Rozwiązaniem przyszłości będzie zrównoważona szkoła wyższa, która wpisze koncepcję zrównoważonego rozwoju (ang. *sustainability*) w założenia strategiczne [Pabian 2012].

Proces przekształceń szkół wyższych trwa nadal. Trudno obecnie ocenić ich dokładny kierunek, także z uwagi na ścisłe powiązanie z przemianami rynkowymi. Główną inspiracją do działania jest poszukiwanie przez uczelnie sposobu wyróżnienia się spośród mnogości podobnych instytucji. Pewną wytyczną mogą być procesy opisane normą ISO 26000, która podkreśla znaczenie zrównoważonego rozwoju, dbałość o rozwój społeczny czy budowanie trwałych relacji z otoczeniem. Uczelnie bowiem to nie tylko miejsce związane z przekazywaniem wiedzy, ale także kształtowania mentalności uczestników kształcenia [Białoń-Werner 2012].

Wobec mnogości programów oferowanych przez uczelnie znaczenia nabierają różnorodne programy akredytacyjne. W Polsce funkcjonuje ich kilka. Oprócz obowiązkowej oceny jakości kształcenia przez Polską Komisję Akredytacyjną, działają jeszcze środowiskowe systemy oceny o charakterze dobrowolności, jak Stowarzyszenie Edukacji Menedżerskiej SEM FORUM czy Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych. W skali światowej na znaczeniu zyskują obecnie akredytacje globalne, jak AACSB czy European Foundation for Management Development. Ta ostatnia organizacja akredytuje także oddzielne programy kształcenia (EPAS) czy „częstkowe” formy akredytacji jak EDAF. Najwyższą formą akredytacji, jaką może uzyskać cała instytucja, jest EQUIS [www.efmd.org]. Obecnie na świecie, na około 13 tysięcy szkół biznesu zaledwie 140 uczelni posiada tę akredytację, a w Polsce zaledwie jedna – Akademia Koźmińskiego [Greensted 2013].

Jak spostrzega M. Kwiek, zakres zmian głównych aspektów funkcjonowania europejskiego szkolnictwa wyższego (jak zarządzanie, źródła finansowania, misje, zarządzanie zasobami ludzkimi) jest znacznie szerszy niż spodziewany. Zmiany inspi-

rowane przepisami prawa mają charakter fundamentalny i dotyczą istoty funkcjonowania systemu. Poprzez złożoność relacji z otoczeniem i skomplikowane procesy interakcji, zarządzanie uczelnią staje się znacznie bardziej złożonym procesem. Ponadto, największe inwestycje publiczne w tym sektorze, w zestawieniu z największą w historii liczbą studentów i rosnącym znaczeniem dla tworzenia miejsc pracy, dodatkowo tłumaczą złożoność współczesnego systemu szkolnictwa wyższego. Trudno wskazać wzorcowy przykład funkcjonowania uczelni. Jednak dzięki globalizacji czy „europeizacji” nieznacznie łatwiej znaleźć modelowy jej przykład. Niezbędne jest uwzględnianie czynnika lokalnego, zgodnego jednak z systemem przyjętym w danym kraju członkowskim Unii Europejskiej [Kwiek 2012].

Aby sprostać ambitnym zamierzeniom Unii Europejskiej podniesienia kwalifikacji pracowników do poziomu 40 proc. populacji młodych ludzi (wiek 30–34) posiadających wyższe wykształcenie w 2020 roku, uczelnie muszą podjąć wielki wysiłek. Muszą przeobrazić się w sprawnie zarządzane organizacje, z jasną zadeklarowaną misją. Niezbędne jest rozumienie potrzeby tworzenia wiedzy poprzez studia interdyscyplinarne łączące chociażby nowe technologie z naukami humanistycznymi. Tylko bowiem uczelnie zdolne są wykształcić odpowiednio wrażliwych obywateli, dzięki którym możliwy będzie zrównoważony rozwój gospodarki europejskiej w nieodległej już przyszłości [Nazaré 2012].

Organizacje dojrzałe, z wysokim poziomem wewnętrznej kultury, zarządzane procesowo skorzystają na zdefiniowaniu zasad zrównoważonego rozwoju. Staną się one bowiem swoistym wyznacznikiem etycznym, kształtując osobowość instytucji [Hys, Hawrysz 2012].

Warto wykorzystać potencjał zmian do innowacji w procesie dydaktycznym. Zmianie powinna ulec rola nauczyciela akademickiego w kierunku tutora wspierającego indywidualny rozwój studenta. Promowaniu zróżnicowanego podejścia do zagadnień i krytycznego stosunku do przekazywanej wiedzy powinno towarzyszyć uświadomienie dynamiki i zmienności osiągnięć nauki. Kluczowe okazuje się właściwe motywowanie nauczycieli akademickich do podejmowania wysiłku takiego prowadzenia zajęć, aby inspirowały one studentów do twórczego myślenia [Bartkowiak 2012].

Na podobne zagadnienia zwrócił uwagę P. Danos, potwierdzając na przykładzie studentów reprezentujących różne kultury, że najważniejsze elementy sprzyjające innowacji w globalnym, edukacyjnym świecie to studenci i wykładowcy. Kluczem okazuje się współdzielenie wiedzą i korzystanie z doświadczenia studentów z innych krajów. Ważne także jest zatrudnianie wykładowców reprezentujących postawę otwartą na inne kultury i potrafiących inspirować studentów do prezentacji odmiennych punktów widzenia [Danos 2013].

Interesującym przejawem aktywności uczelni jest wspieranie rozwoju kapitału intelektualnego. Dotychczasowa koncentracja poważnej części uczelni na działalności dydaktycznej okazuje się w obliczu niżu demograficznego ślepym zaułkiem. Rozwoju należy zatem poszukiwać chociażby w działalności badawczej czy podnoszeniu własnej wartości w ujęciu materialnym i niematerialnym.

Posiadany przez uczelnię kapitał intelektualny i sprawne nim zarządzanie to główny walor uczelni i jej podstawowy wyróżnik. Jego specyfika wynika z obecności we wszystkich obszarach aktywności uczelni – zarówno dydaktycznych, jak i naukowo-badawczych. Trudność pomiaru kapitału intelektualnego w zastawieniu z mnogością i częstą zbieżnością celów podkreśla stopień trudności zarządzania uczelnią. Niezbędne jest zatem sprawne przywództwo do realizacji bieżących, operacyjnych priorytetów, a jednocześnie wypełnianie głównych, strategicznych założeń [Fazlagić 2012].

Wspieranie rozwoju kapitału intelektualnego jest wręcz obowiązkiem każdej uczelni. Wymaga to jednak właściwie ukierunkowanej strategii. Tworzenie wartości dodanej w postaci wiedzy, umiejętności i wrażliwości społecznych powinno być fundamentem przekazywanej wiedzy. Uczelnie odpowiadają przed interesariuszami zarówno za tworzenie kapitału intelektualnego, jak też za jego inspirację do dalszego rozwoju [Geryk 2012b].

Zmiany dotyczą uczelni na całym świecie. Dotyczy to także amerykańskiego rynku szkolnictwa wyższego, na którym większość uczelni działa w oparciu o niezmienny od wielu lat model. Znane z sektora biznesu sposoby zwiększania efektywności i konkurencyjności dotąd nie znajdują szerszego zastosowania w szkolnictwie wyższym. Współczesne uniwersytety, zgodnie z wielowiekową tradycją, koncentrują się głównie na szerzeniu wiedzy zamiast ją skutecznie kreować. Być może Internet okaże się narzędziem, które pomoże uczelniom powrócić do źródeł. Zmiany powinny rozpocząć się od artykulacji konkretnej propozycji oraz wartości, jaką niesie, i pokazaniem ścieżki, dzięki której możliwe będzie zwielokrotnienie efektu działania. Należy zatem wykorzystać technologie sieciowe dla zwiększenia zasięgu oddziaływania uczelni, podobnie jak to funkcjonuje w sektorze przedsiębiorstw [Laseter 2012].

Jak poważnym zmianom powinny poddać się polskie uczelnie, niech świadczą opinie prof. Cheng Siwei z University of Chinese Academy of Science, który zauważył, że trzydzieści lat temu nikt w Chinach nie słyszał np. o studiach MBA, a obecnie jest to jeden z dwóch największych rynków tego typu studiów. Jednocześnie, z uwagi na różnice kulturowe, uczelnie chińskie nie powinny wprost kopiować rozwiązań zachodnich. I wskazuje, że przyszłością jest stwierdzenie, że „zarządzanie oparte na ludziach” to jedyny możliwy kierunek rozwoju uczelni [Bickerstaffe

2013]. Być może warto sięgnąć także i do chińskich rozwiązań. Zapewne droga reformowania tamtejszych uczelni wymagała znacznie więcej pracy i motywacji niż w przypadku polskich instytucji.

Istotne jest także, aby wszelkie działania uczelni, także te zgodne z oczekiwaniami interesariuszy czy prorozwojowe, wypełniały pierwszą z odpowiedzialności – przynoszenie korzyści, również w wymiarze finansowym. Strategia działania każdej instytucji, a także podejmowane przez nie działania operacyjne na polach badawczych czy dydaktycznych muszą być oparte na solidnej analizie możliwości finansowych. Długoterminowa płynność finansowa czy efektywne wykorzystywanie zasobów są tak samo ważne w przypadku uczelni, jak i organizacji operujących w sektorze przedsiębiorstw [Hulicka 2012].

Podsumowanie

Zmienne otoczenie wymusza wdrażanie zmian w samych organizacjach. Konieczne wydają się inwestycje w nowe technologie czy też prowadzące do rozwijania społeczeństwa wiedzy. Zmiany dotknęły także systemu szkolnictwa wyższego. Zapoczątkowane zostały powstaniem sektora uczelni niepublicznych, a później umasowaniem studiów na nieznaną dotąd skalę. Obecnie, wraz z niżem demograficznym wprowadzany jest szereg zmian projakościowych, jak wdrożenie Krajowych Ram Kwalifikacji czy poszerzenie kompetencji PKA.

Jednocześnie oczekiwania interesariuszy w odniesieniu do uczelni także ulegają zmianom. Pożądana jest znacznie większa i aktywna rola we wskazywaniu trendów rozwoju czy działalność dydaktyczna i naukowa zgodnie z potrzebami otoczenia. Uczelnie wdrażają systemy zarządzania jakością, poddają się procedurom akredytacyjnym, także międzynarodowym. Powinny jednak wzmocnić wysiłki nad zmianą postaw wykładowców, a także wspierać rozwój kapitału intelektualnego. Warto sięgnąć do przykładów amerykańskich czy chińskich dotyczących zmian systemu. Należy jednak pamiętać o dokładnej analizie finansowej poprzedzającej podejmowane działania.

Bibliografia

Antonowicz D. (2012), *Europe 2050. New Europeans and Higher Education* [w:] M. Kwiek, A. Kurkiewicz, *The Modernisation of European Universities. Cross-National Academic Perspectives*, Peter Lang, Frankfurt Am Main.

Bartkowiak G. (2012), *O potrzebie kształtowania kreatywnego myślenia w środowisku akademickim* [w:] *Kapitał intelektualny w szkołach wyższych*, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa.

Białoń L., Werner E. (2012), *Społeczna odpowiedzialność szkoły wyższej w kontekście jej wizerunku*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” nr 1/39.

Bickerstaffe G. (2013), *Pyramids in China*, „EFMD Global Focus” Volume 07, Issue 01.

Danos P. (2013), *Globalising Students*, „EFMD Global Focus” Volume 07, Issue 01.

Durlik I. (2012), *Zmiany w gospodarce w warunkach nowoczesnej technologii*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 4.

Fazlagić J. (2012), *Specyfika kapitału intelektualnego szkół wyższych* [w:] *Kapitał intelektualny w szkołach wyższych*, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa.

Geryk M. (2007), *Rynek uczelni niepublicznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Geryk M. (2012a), *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Geryk M. (2012b), *Tworzenie kapitału intelektualnego jako jedna z funkcji społecznie odpowiedzialnej uczelni* [w:] *Kapitał intelektualny w szkołach wyższych*, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa.

Greensted Ch. (2013), *Peak Performance. Towards a coherent portfolio of quality improvement services*, „EFMD Global Focus” Volume 07, Issue 01.

Hulicka M. (2012), *External and Internal Sources of Financing for Universities. The Practice of Good Governance* [w:] M. Kwiek, A. Kurkiewicz, *The Modernisation of European Universities. Cross-National Academic Perspectives*, Peter Lang, Frankfurt Am Main.

Hys K., Hawryś L. (2012), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw", nr 4.

Kwiek M. (2012), *The Growing Complexity of the Academic Enterprise in Europe: A Panoramic View* [w:] M. Kwiek, A. Kurkiewicz, *The Modernisation of European Universities. Cross-National Academic Perspectives*, Higher Education Research and Policy (HERP), Peter Lang, Frankfurt am Main.

Laseter T. (2012), *The University's Dilemma*, "strategy+business" Winter.

Macioł S. (2012), *Kwalifikacje i kompetencje absolwentów szkół wyższych - perspektywa pracodawców*, "Nauka i Szkolnictwo Wyższe", nr 1/39.

Nazaré M.H. (2012), *People and their Ideas: The Foundation for Inclusive European Growth* [w:] M. Kwiek, A. Kurkiewicz, *The Modernisation of European Universities. Cross-National Academic Perspectives*, Higher Education Research and Policy (HERP), Peter Lang, Frankfurt am Main.

Pabian A. (2012), *Działalność edukacyjna ośrodków akademickich w koncepcji sustainability*, "Nauka i Szkolnictwo Wyższe", nr 1/39.

Saloner G. (2013), *The Business of Change. Business school must change if they are to serve their students and society well*, "EFMD Global Focus", Volume 07, Issue 01.

Sobierajski T. (2012), *Przyszłość szkolnictwa wyższego. Od kompetencji do konsumpcji*, "Nauka i Szkolnictwo Wyższe", nr 1/39.

Styś A. (2009), *Marketing w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu*, "Organizacja i Kierowanie", nr 3.

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.).

Ząbkowicz A., Pietras K. (2009), *Instytucjonalizacja dialogu z interesariuszami. Studia przypadków przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*, "Organizacja i Kierowanie", nr 3.

Bibliografia elektroniczna

Hołub-Iwan J., *Rozwój innowacyjności regionów w Polsce – uwarunkowania, stan obecny i perspektywy* [online] <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/479/15696.pdf> [26 marca 2013 r.].

Strahl D. (2011), *Polska Komisja Akredytacyjna w świetle znowelizowanej ustawy o szkolnictwie wyższym – kilka refleksji*, [online] E-mentor, nr 3, <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/40/id/838> [28 marca 2013 r.]

www.efmd.org, [28 marca 2013 r.]

Tomasz Hoffmann | politolog@post.pl

Politechnika Koszalińska

Michał Śnierzyński | michal.snierzynski@wp.pl

Społeczna Akademia Nauk

Kompetencje międzykulturowe a efektywność zarządzania opartego na przywództwie

Cross-cultural Competences and The Efficiency of the Management Based on the Leadership

Abstract: The article undertakes problems of cross-cultural competences and their influence on the efficiency of the management based on the leadership. One made the analysis of the concept and the meaning the competence and the management based on the leadership. One found that cross-cultural competences are very essential influencing on the process of the management.

Key words: cross-cultural competences, the efficiency of the management, the leadership.

Wprowadzenie

Posiadanie odpowiednich kompetencji w środowisku międzykulturowym jest jedną z determinant warunkujących skuteczne zarządzanie w środowisku interkulturowym. Obecnie coraz więcej małych i średnich przedsiębiorstw otwiera swoje oddziały w innych krajach, co powoduje, że zatrudniani się w nich obcokrajowcy. Cechują się oni odmienną kulturą pracy, a także reprezentują inny system wartości. Czynniki te wpływają na określony sposób podejścia do zarządzania w takim przedsiębiorstwie. Jest to szczególnie istotne, kiedy pracownicy bądź kadra zarządzająca prezentują zupełnie odmienne tradycje kulturowe. W takim przypadku dysponowanie

odpowiednim przywództwem jest jedną z ważniejszych przesłanek wpływających na skuteczność zarządzania w przedsiębiorstwie.

Celem poznawczym niniejszego opracowania jest zaprezentowanie wpływu kompetencji międzykulturowych na skuteczność zarządzania w organizacji opartej na przywództwie. Celami szczegółowymi są: analiza pojęcia kompetencji, wyjaśnienie znaczenia przywództwa w biznesie oraz deskrypcja skuteczności zarządzania w środowisku międzykulturowym. Problemem badawczym są kompetencje międzykulturowe i ich wpływ na skuteczność zarządzania w przedsiębiorstwie opartym na przywództwie. Zakładam następującą hipotezę badawczą: efektywność zarządzania w przedsiębiorstwie międzykulturowym zależy od roli i działań podejmowanych przez lidera. Takie cechy, jak charyzma, rozwój emocjonalny oraz umiejętność słuchania ludzi, determinują skuteczność zarządzania w przedsiębiorstwie międzykulturowym.

Hipotezami podocznymi są założenia, iż mały dystans władzy lidera w firmie jest silnie związany z przywództwem w organizacji, a wpływ kultury silnie oddziałuje na owe przywództwo, w szczególności na sytuację finansową przedsiębiorstwa. Opracowanie ma charakter chronologiczno-problemowy. Wykorzystano w nim literaturę polsko i obcojęzyczną.

Pojęcie i znaczenie kompetencji

W obecnych czasach szczególnego znaczenia nabiera znaczenie i rola kompetencji społecznych. Jest to szczególnie ważne w przypadku różnych organizacji, w których kapitał ludzki składa się z zróżnicowanych kulturowo kadr. Dość często problematyka ta dotyczy zarówno samych menadżerów, jak i pracowników liniowych. Jest ona dość szeroko eksplorowana w literaturze naukowej, porusza ją również doktryna.

Kompetencje zatem, jakkolwiek by je zdefiniować, są bardzo ważną ukształtowaną umiejętnością, które bardzo często harmonizują pracę w organizacji, minimalizują konflikty, a także warunkują sukces zawodowy. W literaturze przyjmuje się, że kompetencja to zakres wiedzy, umiejętności lub odpowiedzialności. Ujęcie słownikowe z kolei definiuje kompetencje jako zakres pełnomocnictw i uprawnień jednostki, zakres czyjejs władzy, umiejętności i odpowiedzialności [Dubisz 2005, s. 348]. Z kolei człowiek kompetentny to uprawniony, upewnomocniony do działania, do wydawania decyzji, mający podstawy, odpowiednie kwalifikacje do wypowiedzania się i sądów, odpowiednie kwalifikacje do wykonywania danej czynności czy zespołu działań [Dubisz 2005, s. 349].

W innym opracowaniu można dojść do wniosku, iż słowo kompetencje pochodzi od łacińskiego „competentia”, gdzie rozumie się posiadanie wiedzy, która umożli-

wia wypowiedzianie autorytatywnego zdania, to także zakres zadań, które osoba może wykonywać, bowiem jest wyposażona w odpowiednią wiedzę i doświadczenia. Reasumując, kompetentną jest osoba, posiadająca odpowiednie predyspozycje i przygotowanie do realizacji określonych zadań [Furmanek 1997, s. 14]. Z pojęciem kompetencji ogólnych wiąże się definicja kompetencji interkulturowych, które pozwalają na funkcjonowanie w środowisku wielo lub międzykulturowym. Posiadanie takich kompetencji znacznie ułatwia zrozumienie osób reprezentujących inne kraje, a tym samym kultury, ponadto umożliwia budowanie trwałych relacji. Kompetencje międzykulturowe rozwija się na kilku zasadniczych poziomach. W szczególności jeden z nich stanowi płaszczyzna kognitywna, która koncentruje się na poszerzaniu wiedzy uczestników szkoleń także o zagadnienia związane z pewnymi uniwersalnymi aspektami¹. Drugą płaszczyznę kompetencji interkulturowych stanowią zagadnienia kulturowe, które dotyczą konkretnej kultury. Wydaje się, iż aby poznać ludzi odmiennych kulturowo, należy zdefiniować i uświadomić swoje preferencje, metody postępowania, czyli poznać siebie.

Stanowi to sytuację wyjściową do nabycia umiejętności radzenia sobie z emocjami (w literaturze nazywa się to opanowaniem płaszczyzny afektywnej). Kiedy już zdefiniujemy swoją sytuację wyjściową, określimy swoje preferencje oraz uwzględnimy poziom afektywny, możemy wejść w relacje z innymi kulturami. W przypadku kiedy pracujemy w korporacji, która opiera się na kontekście interkulturowym, stajemy się w pewnym sensie częścią globalnej społeczności – uczestniczymy w organizacji o charakterze globalnym, działamy na arenie międzynarodowej, komunikujemy się za pomocą globalnych portalispołecznościowych.

Aby sprostać wyzwaniom stawianym przez korporacje interkulturowe, niezbędny jest co pewien czas odpowiedni trening kompetencji międzykulturowej. W szczególności jest on dedykowany menadżerom i kadrze kierowniczej, która wprowadza w firmach programy zarządzania różnorodnością (tzw. *diversity management*), a także innym pracownikom liniowym. Rozwój kompetencji międzykulturowych jest niezbędny po to, aby lepiej integrować się z innymi ludźmi, którzy reprezentują inne orientacje kulturowe. Ponadto, aby móc się nawzajem zrozumieć, być efektywnym w pracy i życiu osobistym, nie kierować się uprzedzeniami i stereotypami.

1. Na przykład mogą to być zagadnienia związane z pewnym szkieletem kulturowym, modelem kultury, jego wymiarami.

Rola i znaczenie przywództwa w zarządzaniu przedsiębiorstwem

W firmie interkulturowej bardzo istotne jest zarządzanie zasobem ludzkim, a także sprawowanie przywództwa w tym zarządzaniu. Jest to o tyle istotne bowiem, przywództwo w firmie międzynarodowej ma swoją specyfikę i filozofię działania. Samo zagadnienie przywództwa było analizowane przez wielu badaczy. W związku z tym pojawiły się różne modele i koncepcje przywództwa. Perspektywy przywództwa przedstawia poniższa tabela:

Tabela 1. Perspektywa przywództwa na przestrzeni lat

Szkoła	Okres	Główna Idea
Cechy	1930–1940	Skuteczni liderzy wykazują wspólne cechy. Liderem się rodzi, a nie staje.
Behawioralna i stylów	1940–1950	Skuteczni liderzy stosują pewne style i zachowania. Umiejętności przywódcze mogą być rozwijane.
Sytuacyjna	1960–1970	Skuteczność lidera zależy od sytuacji
Wizjonerska	1980–1990	Dwa style: transformacyjny: skupiony na relacjach, transakcyjny: skupiony na procesie.
Inteligencji emocjonalnej	2000	Inteligencja emocjonalna ma większy wpływ na wyniki niż intelekt
Kompetencji	2001–2010	Skuteczni przywódcy wykazują pewne kompetencje, w tym cechy, zachowania i style. Emocje, intelekt, proces. Niektóre profile kompetencji są lepsze w różnych sytuacjach.

Źródło: M. Podgórska, *Przywództwo w kontekście skuteczności zarządzania projektami* [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie nr 70/2014, s. 387.*

Pierwsza z teorii (teoria cech) zakłada, że lider rodzi się z określonym systemem wartości, które mają niebagatelny wpływ na jego skuteczność. Do cech tych zalicza się: napęd, ambicje, dążenie do przewodzenia, wpływanie na innych, uczciwość, integrację, pewność siebie, inteligencje i wiedzę. Dzięki tym cechom kierownik potrafi być skuteczny i zarazem zdobywać określone cele. Kolejna teoria behawioralna opiera się na analizie zachowań. Zakłada ona, że liderem można stać się, nie trzeba się nim urodzić. Inna perspektywa przywództwa (wizjonerska) zakłada dwa typy

przywództwa: transakcyjne i transformacyjne. Przywództwo transformacyjne ma miejsce, kiedy przywódca wykazuje inicjatywę w relacjach z ludźmi po to, aby dokonać wymiany o charakterze ekonomicznym, psychologicznym czy politycznym. Występuje ono, gdy przywódca próbuje stworzyć relacje, dzięki którym dociera on na wyższy poziom moralności i motywacji. Przywództwo transformacyjne koncentruje się na relacjach, przedstawia charyzmę przywódcy.

Teoria inteligencji emocjonalnej zakłada, że inteligencja emocjonalna to umiejętność rozpoznawania uczuć własnych i innych, kierowanie się emocjami. Wysoki poziom inteligencji emocjonalnej jest związany z sukcesami odnoszonymi w organizacjach, bowiem osoby emocjonalnie inteligentne są w stanie rozpoznać i regulować emocje innych, co z kolei może przekładać się na sukces w jej relacjach w biznesie. Ostatnia teoria kompetencji zakłada zestawienie wcześniej opisywanych szkół przywództwa. Teoria kompetencji zakłada, że na efektywność przywództwa wpływ mają kompetencje intelektualne, emocjonalne oraz zarządcze [Podgórska 2014, s. 388]. Kompetencje intelektualne są bardzo istotne, bowiem warunkują możliwości intelektualne kierownika, kompetencje emocjonalne pełnią również zasadniczą rolę, bowiem wskazują na emocjonalną dojrzałość danej osoby.

Z kolei kompetencje zarządcze skupiają się na wyraźnych predyspozycjach do podejmowania działań o charakterze kierowniczym. Wskazane powyżej teorie kompetencji mają niebagatelny wpływ na jakość pracy i zarazem zarządzania kierownika, a tym samym menadżera. Zdefiniowane profile kompetencji mają również wpływ na przywództwo w organizacji.

Osoby charyzmatyczne cechujące się odpowiednimi kompetencjami dość dobrze radzą sobie z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Przywództwo jest szczególnie ważne w zarządzaniu w specyficznym środowisku międzykulturowym. Z racji tego, że funkcjonujące tam osoby prezentują różne podejścia, a także odmienne systemy wartości, przywództwo w takim środowisku musi cechować się określoną charyzmą, a także kompetencjami, które pozwalają na swobodne kształtowanie relacji w grupie oraz zarządzanie kapitałem intelektualnym.

W przedsiębiorstwach, w których filia międzynarodowa jest w innym kraju, a przedstawiciele kadry zarządzającej są rodowitymi pracownikami, widać wówczas determinanty oddziaływania stylów zarządzania, ukształtowane na bazie kultury, z której pochodzi kadra zarządzająca. Drugim czynnikiem, mającym wpływ na zarzą-

2. Charyzmę posiadają osoby mające szczególny dar, który wyróżnia je z tłumu. W ramach tej perspektywy wskazuje się na przywództwo wizjonerskie, którego podstawą jest umiejętność lidera co do zbudowania wiarygodnej, realistycznej, a zarazem atrakcyjnej wizji przyszłości, które opiera się na stanie obecnym i go ulepsza.

dzanie w przedsiębiorstwie, jest wpływ jego otoczenia. W tym aspekcie należy wziąć pod uwagę przede wszystkim takie aspekty, jak system polityczny, prawo, warunki gospodarcze i wszystko, co może mieć wpływ na działalność organizacji. Można zatem przyjąć, że osoby reprezentujące różne kultury, wchodząc z sobą w interakcje muszą się liczyć z tym, że dominować będą różne wzory myślenia, działania oraz kształtujące się na ich podstawie rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwie.

Współistnienie kulturowe polega na poszukiwaniu kompromisu między kulturami współpracujących razem pracowników pochodzących z różnych krajów. Uwagę koncentruje się na poszukiwaniu rozwiązań możliwych do przyjęcia przez wszystkich zainteresowanych. W tym celu przeprowadza się badania porównawcze kultur, na podstawie których projektuje się kompromisowy styl zarządzania. Wykorzystuje się przede wszystkim obszar podobieństw. Unikając konfliktów, stara się znaleźć wspólny język i wspólne wartości, nawet za cenę utraty pewnych korzyści [Kozłowski, Piotrowski 1998, s. 507]. Jednolitość wzorów kulturowych zależy od stopnia podobieństwa doświadczeń wyniesionych z szerszego kręgu kulturowego, podobieństwa cech osobowościowych i doświadczeń zawodowych, a także wielkości organizacji.

Model współpracy kulturowej opiera się na założeniu, że stała interakcja między kulturami może wnieść nowe wartości oraz przyczynić się do rozwoju pracowników i całej organizacji. Współpraca kulturowa jest procesem, w którym strategię i procedury są kształtowane na bazie indywidualnych wzorców kulturowych uczestników organizacji, ale nie ograniczają się do nich. Organizacje preferujące ten model tworzą nowe formy zarządzania, które przewyższają narodowe style, wywodzące się z kultur uczestników. Rozwija się w nich tolerancja, otwartość na inne kultury, na nowe pomysły i zdolność twórczego myślenia. Model współpracy kulturowej uwzględnia zarówno podobieństwa, jak i różnice pomiędzy narodami. Różnorodność kulturową traktuje się jako zasób, możliwy do wykorzystania w celu rozwoju organizacji [Kozłowski, Piotrowski 1998, s. 508].

Według wyżej wymienionych założeń model współpracy kulturowej jest modelem najbardziej odpowiadającym zarządzaniu w środowisku międzykulturowym.

Przetrwanie i rozwój współpracy zależą od zdolności uczestników koordynacji działań wewnętrznych organizacji i umiejętności integracji strategii organizacyjnej. Ważne jest przede wszystkim uznawanie różnic oraz próba zintegrowania tych części, które rzeczywiście można połączyć. Kadra kierownicza musi zrozumieć, iż w kulturowo zróżnicowanym środowisku pracy synergia powstaje jedynie z odmienności. Siła wzmocnionego kompetencyjnie miejsca pracy pochodzi bowiem z łączenia i mieszania różnorodnych sposobów radzenia sobie z tymi samymi problemami i kwestiami dotyczącymi pracy w przedsiębiorstwie.

Zaletą różnorodności jest przede wszystkim kreatywność. Wadą zaś to, że czasami towarzyszy jej podświadomy protekcyjizm i musi minąć pewien okres, zanim różne systemy się zharmonizują. Mogą też pojawić się problemy wynikające z trudności w koordynacji, integracji oraz z niedopasowania stylów i systemów zarządzania. Większość organizacji ponadto może się spodziewać początkowo spadku produktywności, zanim pojawią się korzyści płynące ze wzmocnienia kompetencji różnorodnością kulturową.

Różnorodność kulturowa może być jednak także źródłem konfliktów i nieudomówień we wszystkich obszarach funkcjonalnych firmy, a co za tym idzie zwiększonego stresu, większych kompleksów i ogólnego zamieszania. Członkowie organizacji pochodzący z różnych kręgów kulturowych, mimo tego, iż często respektują wiele zbieżnych poglądów i idei, reprezentują je z różnych punktów widzenia i perspektyw, co znajduje odbicie w ich zachowaniach, które niekiedy możemy traktować mało racjonalnie. Zachowania ludzi reprezentujących różne kultury mają jednak swoją wewnętrzną logikę. Nie wolno też zapomnieć, iż kiedy podejmują oni pracę w przedsiębiorstwie, niezależnie od tego, w jakim charakterze, wnoszą swoje cechy społeczno-kulturowe, historię swojego życia, przyzwyczajenia i zwyczaje [Murdoch 1999, ss. 73 – 82].

Poniżej w tabeli zostały przedstawione ich sposoby myślenia. Zderzenie tych stylów myślenia powoduje stan nieprzejrzystości i „zaciemnienia”, co z pozycji etnocentryzmu wydaje się nieprzekraczalne. Natomiast gdy zastosujemy podejście policentryczne, możliwa jest tolerancja [Strategor 2001, s. 509].

Tabela 2. Sposoby myślenia Arabów, Hindusów i Polaków

Różnice wzorców myślenia		
Arabowie	Hindusi	Polacy
Prawda oparta jest na prawach natury	Prawda podchodzi od jednostki obdarzonej autorytetem	Prawda oparta jest na obiektywnych dowodach
Cenione jest osobiste doświadczenie	Ceni się dyskusje i konsultacje z autorytetami	Cenione są eksperymenty, badania i analiza
Metafory i opowieści są cenionym źródłem mądrości	Traktuje się tradycje i precedensy jako najlepsze potwierdzenie	Dowodem prawdy są rezultatem badań, dane statystyczne, przykłady
Króluje opowieści i mity	Kapłani, teologowie i filozofowie mają najważniejszy głos	Jednostka interpretuje osobiste doświadczenie za pomocą własnego intelektu
Ważne jest być w harmonii z naturą i grupą	Ważna jest wola istoty wyższej lub autorytetu	Ważne jest, by być w zgodzie z własnym sumieniem

Źródło: A. Murdoch, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999, ss. 73–82.

Ponadto powinno się przyjąć do wiadomości, że istnieją pewne obszary, w które nie należy ingerować. Chodzi tu o sprawy osobiste pracowników, dotyczące np. życia prywatnego, wyznania. Religia pełni tu duże znaczenie, gdyż jest jednym z ważnych elementów pozwalających określić czyjąś przynależność. Ponadto bardzo silnie oddziałuje na sferę emocjonalną ludzi, na ich sympatie i antypatie.

Kształtowanie kultury i nowej struktury organizacyjnej może się odbywać bezpośrednio przez samo obserwowanie i kontakt pracowników z formalnymi wzorcami przedsiębiorstwa, a także drogą nieformalnych zmian dokonywanych w trakcie wykonywania przez nich swoich zadań oraz w sposób formalny – przez decyzje kierowników, którzy wprowadzają zmiany organizacyjne, kierując się przesłankami kultur [Kozłowski 1999, s. 204].

Służą temu także różnego rodzaju spotkania integracyjne, szkolenia dotyczące pracy zespołowej i rozwiązywania problemów, przyswajanie i wspólne kształtowanie strategii przedsiębiorstwa oraz ciągłe stymulowanie współpracy, mieszanie pracowników różnych narodowości na spotkaniach, seminariach, warsztatach czy też w grupach zadaniowych [Wajda 1999, ss. 191–192]. Na takich spotkaniach nowo przyjęci pracownicy zapoznają się z zasadami kultury organizacyjnej, funkcjonującej na podstawie dialogu. Jednakże nie można także zapominać o wpływie kultury na realizację procesu szkolenia. Różnice, o których wspomniano powyżej, często utrudniają bowiem integrację odmiennych rozwiązań w sferze szkolenia, co nieko-

niecznie jednak musi być wadą, gdyż umożliwia konfrontację różnych podejść i ich dostosowanie do lokalnych potrzeb.

Współpraca z menedżerami wywodzącymi się z różnych kręgów kulturowych często może bowiem wymagać kombinowanego podejścia dydaktycznego i skorzystania z usług szkoleniowców różnej narodowości, reprezentujących różne style kształcenia.

Tabela 3. Wpływ kultury na realizację procesu szkolenia i rozwoju kadr

	Zachód	Azja Wschodnia	Bliski Wschód
Relacja instruktor–uczęstnicy	Instruktor i uczestnicy są sobie równi; mogą wdawać się w dyskusję z instruktorem; instruktor może być bezpośredni i swobodny	Uczestnicy okazują instruktorowi duży szacunek; instruktor winien zachowywać się i odnosić do innych w wysocje profesjonalny, formalny sposób	Instruktor cieszy się wysokim poważaniem; Uczestnicy oczekują szacunku i przyjaznych wzajemnych relacji, etykieta jest ważna
Analiza potrzeb i plan szkolenia	Instruktor określa cele szkolenia będąc w kontakcie u uczestnikami i ich kierownictwem; uczestnicy otwarcie określają swoje potrzeby a nauka ma być drogą do osiągnięcia sukcesu	Instruktor winien znać potrzeby uczestników; wypytywanie uczestników o ich potrzeby może oznaczać utratę twarzy	Mogą wystąpić trudności w zidentyfikowaniu potrzeb z uwagi na niewłaściwość dyskusji na temat cudzych błędów, plan szkolenia musi przewidywać czas na życie towarzyskie, nawiązywanie wzajemnych stosunków i modlitwy.
Metodyka Szkolenia	Programy winny być praktyczne i dostosowane do potrzeb wykorzystujące różnorodność technik nauczania, z ograniczonym czasem na samodzielną lekturę	Materiały szkoleniowe powinny być uporządkowane, dobrze czytelne i niedwuznaczne; uczestnicy przywykli do samodzielnej lektury, robienia notatek oraz małej aktywności w zadawaniu pytań	Ústna prezentacja wymaganej wiedzy, forma graficznej prezentacji rzadziej używana, należy unikać zadań pisemnych i tzw. metod aktywnych (dyskusji grupowych, gier z rozpisanyimi rolami)
Administrowanie programem	Szkolenie prowadzone w komfortowym ośrodku; Dobór instruktorów według postrzeganych potrzeb firm i uczestników	Jakość programu może być oceniana na podstawie jakości jego lokalizacji i materiałów szkoleniowych, ceremonii z udziałem dygnitarzy, certyfikatów i przemówień wskazujących na wartość programu	Proces szkolenia powinien być nasycony szumną reklamą i ceremoniałami, nie powinien być planowany w okresie Ramadanu

Źródło: J. Schroeder, Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym, AE, Poznań 2000, s. 56.

Czasami nowo przyjęci do organizacji pracownicy pochodzący z krajów arabskich, czy też z Indii, gdy zaczynają mówić, że niezbyt odpowiadają im wymagania stawiane przez organizację w odpowiedzi słyszą: „nie musisz się zmieniać, by tu pracować. Akceptujemy ciebie takim, jaki jesteś. Nie musisz niczego porzucać, by z nami pracować”. Nawet jeśli każde z tych twierdzeń ujmuje

bardziej ideał niż obietnicę, są one pozbawione sensu. Międzykulturowa współpraca oznacza zawsze i wszędzie zmiany u każdej ze stron.

Wspólna praca, uczestniczenie w tym samym procesie i tworzenie tego samego produktu wymagają od ludzi wykreowania wspólnego kontekstu, nowej kultury, która w nieunikniony sposób różni się od tej, z której pochodzą [Sikorski 1998, s. 25]. Ważne jest także, aby nauczyć się rozróżniać sytuacje wymagające odmiennego podejścia od sytuacji, w których lepiej zastosować bardziej ujednoczone podejście [Bloom, Calori, Woot 1995, s. 159]. Potrzebny jest również czas na rozwinięcie nowych ram myślenia.

Łatwo przy tym zauważyć, iż „kulturowe oswojenie” może być zarówno źródłem siły strategicznej i podstawą nieoczekiwanych sukcesów, jak i powodem licznych trudności, gdy preferencje kulturowe pracowników różnią się będą z pożądanymi w danych warunkach sposobami myślenia i działania. Może minąć dużo czasu, zanim upowszechnią się wyobrażenia dotyczące wspólnych celów i norm organizacyjnych. Stopień upowszechnienia dotyczy skali, w jakiej nowi członkowie zaakceptują określony typ kultury. (Im mniejsze zróżnicowanie kulturowe uczestników organizacji, tym większy będzie stopień upowszechniania danej kultury organizacyjnej).

Pomoc związana z wprowadzeniem pracowników we wszystkie sprawy w organizacji wydaje się niezbędna. Ważne jest opowiedzenie im o kulturze organizacyjnej, misji i celach firmy, przedstawienie osób, z którymi będą oni współpracować oraz tych, do których będą mogli się zwrócić w przypadku zaistnienia różnych problemów. Czasami również jest konieczna pomoc związana z załatwieniem wszelkich spraw formalnych dotyczących, np.: wynajęcia mieszkania, opieki zdrowotnej, itd. Ważną rolę pełni także wspólne spędzanie wolnego czasu. Wydaje się, że skuteczność zarządzania w przedsiębiorstwie wielokulturowym zależy od wielu czynników, które mają wpływ na cały proces zarządczy. W szczególności będą to czynniki charakteryzujące danego menadżera/kierownika. Musi on posiadać umiejętność zjednywania sobie ludzi reprezentujących różne kultury, posiadać cechy charyzmatycznego przywódcy, a także powinien być dojrzały emocjonalnie. Bardzo często zdarza się, że na przywódcę z różnych względów wybiera się osobę wszechstronnie wykształconą, z kolei pomija się jej rozwój emocjonalny.

Stanowi to dość duży błąd, bowiem bardzo często rozwój intelektualny nie idzie w parze z rozwojem emocjonalnym, co z kolei przejawia się w tym że doświadczony i zarazem wykształcony menadżer nie potrafi zapanować nad emocjami. Sytuacja taka prowadzi do różnych nieprawidłowości w zachowaniu i generuje liczne błędy po stronie menadżera, w tym ma wpływ na skuteczność zarządzania. Można zatem przyjąć, że brak odpowiednich uwarunkowań emocjonalnych ma wpływ na skuteczność zarządzania w firmie opartej na zasobach wielokulturowych.

Podsumowanie

Konieczność skutecznego zarządzania i koordynacji działań w organizacji zrzeszającej wielonarodowy personel coraz wyraźniej podkreśla znaczenie „czynnika kulturowego”. Staje się on, podobnie jak potrzeby o charakterze ekonomicznym czy technicznym, niezbędnym elementem analizy, kalkulacji, a często obiektem systemowo zaplanowanych oddziaływań. Zarówno w strategii, jak i taktyce działania tych organizacji, „obróbka” elementu kulturowego staje się dopełniającym komponentem technologii produkcji, zdobywania lub utrzymywania rynku.

Współpraca między osobami pochodzącymi z różnych kręgów kulturowych pozwala na wniesienie wyjątkowych kluczowych kompetencji, dzięki którym partnerzy mogą skorzystać z efektów synergii. Jednakże w sytuacji, kiedy uczestnicy organizacji pochodzą z różnych kultur, należy wprowadzić zasadę funkcjonowania kultury organizacyjnej, opartą na „dialogu międzykulturowym”. Uwzględnienie pojęcia dialogu pozwala nam wyjść poza ramy komunikacji w jednej kulturze, a tym samym ułatwia wspólne rozwiązywanie zadań, mimo istnienia tak dużych różnic kulturowych.

Więcej, umożliwia nawiązywanie bliższych więzi między współpracującymi ze sobą przedstawicielami różnych kultur, co jest podstawą stworzenia przyjaznej atmosfery w organizacji. Ważne jest także poszukiwanie konsensusu i wykazywanie aktywności w procesie wspólnego tworzenia wzorów kulturowych oraz unikanie podkreślania odrębności własnych norm i obyczajów lub bezkrytycznej akceptacji wzorów zastanych.

Ponadto powinniśmy być bardziej świadomi znaczenia różnorodności, czyli wiedzy o kulturze własnej i innych kulturach oraz roli, jaką uwarunkowania kulturowe odgrywają we wspólnej pracy Polaków, Arabów i Hindusów oraz w ich wzajemnych stosunkach.

Niezwykle ważne jest wzbogacanie działań w organizacji międzynarodowej poprzez absorbowanie pewnych elementów od przedstawicieli różnych kultur. Źródłami wzmocnienia organizacji są także: zaangażowanie w wizję, zgodność z własną kulturą i elastyczność w stosunku do innych, posiadanie informacji, alternatyw oraz środków pochodzących ze stałej i czasowej komunikacji.

Umiejętność oceny własnych zachowań i elementów własnej kultury z punktu widzenia innych kultur pozwoli na analizowanie różnych sytuacji w organizacji w sposób bardziej obiektywny, a tym samym przyczyni się do eliminowania kulturowych barier w zarządzaniu, które ograniczają nasz kontakt z innymi ludźmi, ich koncepcjami i poglądami [Nogalski 1998, s. 201].

Bibliografia

Białoszewski H. (1970), *Funkcjonalny model struktury społecznej i jego krytyka*, PWN, Warszawa.

Bielski M. (2004), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.

Bloom H., Calori R., Woot P. (1995), *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa.

Dubisz J. (red.) (2005), *Słownik Języka Polskiego*, PWN, Warszawa.

Furmanek W. (1997), *Kompetencje. Próba określenia pojęcia*, „Edukacja Ogólnotechniczna”, 7.

Kompetencje kluczowe. Realizacja koncepcji na poziomie szkolnictwa obowiązkowego, Eurydice – sieć informacji o edukacji w Europie, Warszawa 2014.

Koźmiński A.K. (1999), *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa.

Lichtarski J. (red.) (2005), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław.

Murdoch A. (1999), *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa.

Nogalski B. (1998), *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, TNOiK, Bydgoszcz.

Podgórska M. (2014), *Przywództwo w kontekście skuteczności zarządzania projektami* [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie* nr 70.

Sikorski Cz. (1998), *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacji wysokiej tolerancji niepewności*, UŁ, Łódź.

Wajda A. (1999), *Społeczne postawy organizacji i zarządzania*, AON, Warszawa.

Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, Strategor (2001), PWE, Warszawa.

Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (1998), PWN, Warszawa.

Dorota Jegorow | dorotajegorow@kul.pl

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Planowanie strategiczne w rozwoju regionalnym – Polska w perspektywie 2020 roku

Strategic Planning in Regional Development - Poland 2020

Abstract: The aim of this study is to present the results of research based on the analysis of literature and program documents, the essence of which was to show the relationship between the EU cohesion policy and the institutional model of regional development programming. Context considerations have been entered in the multiannual financial framework. The subject of assessment was adopted in Poland planning methods included in regional development in the context of the experience of the past decade. Undoubtedly, the issue of development programming is very complex. On the one hand, the magnitude of formal and legal requirements underlying the design of development strategies, their multiplicity and the cost of the uprising, and on the other hand, the absence in practice. This situation causes excessive technocracy. Strategic management of regional development is confused with both management development and development planning. Consequently, actions constitute ineffective set of solutions.

Key words: European funds, strategic planning, cohesion policy, regional development, development strategy.

Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany, dokonujące się we wszystkich światowych gospodarkach, ich wzajemne powiązania, mające swoje podstawowe podłoże w globalizacji i internacjonalizacji, tworzą istotnie odmienne warunki funkcjonowania gospodarek narodowych niż miało to miejsce jeszcze kilkanaście lat temu. Przemiany te nie omijają

również i Polski. Nie bez znaczenia pozostają w tym kontekście zmiany wynikające z transformacji ustrojowej i akcesji Polski do Unii Europejskiej (UE). Narastająca fala krytyki wobec przyjmowanych rozwiązań, a jednocześnie coraz bardziej wyrazisty konflikt, odnoszący się do oceny faktów zachodzących w przestrzeni publicznej zdecydowanie nie sprzyja rozwojowi. Wynika to z faktu, że stare podstawy rozwoju wygasają [Szymański 2015, s. 9], a w ich miejsce wprowadzane są nowe rozwiązania, nader często jednak odległe od weryfikacji naukowej. Wobec czego skuteczność ich jest wysoce polemiczna, tak jak dyskusyjny jest mechanizm programowania rozwoju. Eksperymentalne podchodzenie do złożonych gospodarek może być wyrazem deficytu wiedzy ekonomicznej, nieakceptacji przyjętych powszechnie norm lub po prostu arogancji.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja wyników badań opartych na analizie literatury oraz dokumentów programowych, których istotą było wskazanie związku pomiędzy polityką spójności UE, a instytucjonalnym modelem programowania rozwoju regionalnego w kontekście wieloletnich ram finansowych (WRF) 2014–2020. Ocenie poddane zostały przyjęte w Polsce metody planistyczne, wpisane w rozwój regionalny w kontekście doświadczeń minionej dekady.

Bezspornie problematyka programowania rozwoju jest bardzo złożona. Z jednej strony ogrom wymogów formalno-prawnych leżących u podłoża konstrukcji strategii rozwojowych, ich mnogość oraz koszt powstania, a z drugiej strony wyraźna nieobecność w praktyce. Sytuacja ta powoduje nadmierny technokratyzm, w którym strategiczne zarządzanie rozwojem regionalnym mylone jest zarówno z zarządzaniem rozwojem, jak i planowaniem rozwoju, a w konsekwencji tworzy się fasadowy zbiór rozwiązań.

Nowa koncepcja rozwoju

Podejmując się rozważań dotyczących rozwoju, trzeba na wstępie zdefiniować, co należy rozumieć przez to pojęcie. Wynika to z faktu, że rozwój jednostek przestrzenno-administracyjnych różnego szczebla i różnej wielkości jest jednym z podstawowych problemów współczesnej gospodarki. Nie jest to jednak łatwe, bo definicji rozwoju jest ok. 700. Niezależnie jednak od przyjętych właściwości opisywanego zjawiska istotą rozwoju jest podejście procesowe zorientowane na realizację założonego celu [Słodowska-Hełpa 2013, s. 28]. W literaturze przedmiotu proponowane są najczęściej dwa ujęcia rozwoju zorientowane na wzrost ilościowy i jakościowy bytu społeczeństwa i gospodarki [Hausner 1999, s. 22; Richert-Kaźmierska 2013, s. 123] oraz partycypację obywateli w zachodzących na terenie ich zamieszkania

procesach społeczno-gospodarczych [Woś 2005, s. 26].

Problem poszukiwania sposobów i dróg prowadzących do optymalnego rozwoju społeczno-gospodarczego był i jest podstawowym problemem w naukach ekonomicznych [Churski 2004, s. 32]. Współcześnie postuluje się osadzenie badań nad rozwojem z powrotem w kontekście ekonomii politycznej. Wynika to z coraz silniejszej zależności między strukturą wkomponowaną w system instytucjonalny i sprawstwo [Payne, Phillips 2010, s. 211]. W praktyce jednak można zauważyć, że choć jest to obszar kluczowy dla rozwoju UE, to projektowane rozwiązania z tego zakresu zarówno na poziomie Wspólnoty, jak i niezależnie w krajach członkowskich, są w większości pozbawione kontekstu naukowego. Aby działania podejmowane w tym obszarze były skuteczne, należy zadbać, by nie były to eksperymenty realizowane za ołbrzymie środki publiczne, rozmijające się nader często z założeniami. Doświadczenia należy jednak pozostawić nauce, a nadwyrężona gospodarka UE potrzebuje konkretnych wskazówek, zarówno o charakterze diagnostycznym, jak i operacyjnym.

Zewnętrzne transfery finansowe nie zastąpią sił wewnętrznych stymulujących rozwój wynikający z realnie oddolnych potrzeb. Świadomość ekonomiczna i determinacja w działaniu to konieczne warunki rozwoju. Problem tkwi w tym, że głosy niezależnych i kompetentnych naukowców nader rzadko przebijają się do przestrzeni publicznej. Jednocześnie symptomatyczne dla współczesnej większości naukowców jest to, że większość z nich woli zajmować się abstrakcyjnymi modelami, jak również tworzeniem lub przetwarzaniem zbiorów danych statystycznych niż angażować w debatę publiczną i konfrontację polityczną [Piketty 2015, s. 726]. Gdy jednak do takiego dyskursu dochodzi, często jest on niereprezentatywny i pozbawiony mocy argumentów, na rzecz mocy siły przekazu połączonego często ze zręcznym oratorstwem. Choć nie jest to wyłącznie problem Polski, to jednak to właśnie Polski głównie dotyczy. Wynika to m.in. z faktu, że „Polska stworzyła sobie jeden z najbardziej niesprawiedliwych ustrojów społeczno-ekonomicznych w Europie drugiej połowy XX wieku”, w którym wpływ ekonomistów na decyzje państwowych instytucji decyzyjnych jest znikomy [Sobczak 2012, s. 8, 125].

Europeizacja polityki rozwoju w Polsce – polityka spójności jako wyznacznik rozwoju regionalnego

Polityka rozwoju w Polsce jest współcześnie silnie podporządkowana wzorcom polityki spójności [Grosse 2014, s. 12], zamiennie określanej jako polityka regionalna, która nakłada na władze rządowe i samorządowe szereg działań planistycznych i operacyjnych.

Integralną częścią programowania rozwoju w wymiarze krajowym są strategie i programy wynikające z członkostwa w UE, regulowane stosownymi rozporządzeniami. W latach 2000–2010 politykę rozwoju wytyczała Strategia Lizbońska. Po jej śródkresowym przeglądzie w 2006 r. kraje członkowskie zostały zobowiązane do opracowywania w cyklu trzyletnim Krajowych Programów Reform, jako wzmocnienia spójności podejmowanych działań z przyjętymi założeniami. Obecnie, tj. w perspektywie lat 2011–2020, Strategię Lizbońską zastąpiono Strategią Europa 2020 [Sulmicka 2012, s. 274]. W ocenie ekspertów wywodzących się ze środowisk naukowych, polska polityka rozwoju istnieje w formie załączkowej i jest wyraźnie drugorzędna wobec polityki spójności. Jednocześnie pozostaje pod silnym jej wpływem: organizacyjnym, merytorycznym i finansowym [Grosse 2014, s. 4]. Nie ma wątpliwości, że strategiczne podejście do przyszłości jest wyzwaniem współczesnej ekonomii [Kołodko 2013, s. 394]. Projektowanych strategii nie można jednak sprowadzać do „planowania dla planowania”.

Wg deklaracji Ministerstwa Rozwoju¹, pełniącego funkcję Instytucji Zarządzającej (IZ) polityką spójności „Polska wprowadziła system zarządzania rozwojem, który pozwala na sprawne kierowanie polityką rozwoju państwa. Polityka ta pozwala określać cele rozwojowe kraju i planować, w jaki sposób zostaną zrealizowane” [Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju 2015]. Ocena niewątpliwie przedwczesna, bo odnosząca się do cezury czasowej wpisanej w lata 2014–2023. Sprawność kierownicza to efekt działań, a nie założenie, jak mają być realizowane. Mnogość oraz obszerność dokumentów związanych z systemem zarządzania rozwojem zdaje się jednak sformułowanej tezie zaprzeczać, choć jej nie obala. Faktem jest również, że zmodernizowany system zarządzania rozwojem uporządkował dokumenty strategiczne i zmniejszył ich liczbę.

Podstawowym aktem prawnym regulującym politykę rozwoju jest Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju. Dokumentem inicjującym budowanie modelu zarządzania rozwojem adekwatnego do warunków krajowych są „Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski” przyjęte przez Radę Ministrów w kwietniu 2009 r. Obecnie trzonem systemu w wymiarze krajowym są dwie strategie:

- długookresowa strategia rozwoju kraju (DSRK) sięgająca 2030 roku, która zawiera wizję rozwojową Polski do 2030 r. [Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji 2013],
- średniookresowa strategia rozwoju kraju (ŚSRK) sięgająca 2020 roku, która określa cele rozwojowe państwa do 2020 r. [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2012].

Zarówno zbieżność horyzontów czasowych Strategii Europa 2020 i ŚSRK, jak również przyjęta koncepcja planowania rozwoju Polski wpisana w przyjęte cele rozwojo-

1. Powstałego na bazie Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju, którego poprzednikiem było Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

we to konsekwencja niemal automatycznej transpozycji celów ogólnoeuropejskich na grunt krajowy [Sulmicka 2012, s. 274].

Uszczegółowieniem powyższych strategii są strategie zintegrowane, łączące planowanie społeczne, gospodarcze i przestrzenne oraz ich wzajemną korelację. Liczba i zakres tematyczny tych strategii wynika z „Planu uporządkowania strategii rozwoju” przyjętego przez Radę Ministrów w 2009 r. Wymóg posiadania strategii zintegrowanych to warunek konieczny otrzymania funduszy wpisanych w WRF 2014–2020, co wynika z tzw. zasady warunkowości Komisji Europejskiej [Sulmicka 2012, s. 275]. Katalog strategii zintegrowanych jest następujący:

- 1) Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki (koordynator – Ministerstwo Gospodarki).
- 2) Strategia rozwoju kapitału ludzkiego (koordynator – Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej).
- 3) Strategia rozwoju transportu (koordynator – Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju).
- 4) Strategia bezpieczeństwa energetyczne i środowisko (koordynator – Ministerstwo Gospodarki).
- 5) Strategia sprawne państwo (koordynator – Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji).
- 6) Strategia rozwoju kapitału społecznego (koordynator – Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego).
- 7) Krajowa strategia rozwoju regionalnego – Regiony Miasta Obszary wiejskie (koordynator – Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju).
- 8) Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa (koordynator – Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi).
- 9) Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego RP (koordynator – Ministerstwo Obrony Narodowej).

W systemie zarządzania rozwojem znalazły się również strategie ponadregionalne (grupujące co najmniej dwa województwa):

- 1) Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020.
- 2) Strategia Rozwoju Polski Południowej do roku 2020.
- 3) Strategia Rozwoju Polski Zachodniej do roku 2020.
- 4) Strategia Rozwoju Polski Centralnej do roku 2020 z perspektywą 2030.

To jednak nie koniec dokumentów strategicznych. Obok ww. należy kolejno przywołać strategie województw, dalej za nimi kolejne strategie powiatów, miast i pozostałych gmin. Strategie rozwoju poszczególnych jednostek przestrzenno-administracyjnych to jednak niejedynie dokumenty. Obok nich istnieje wiele innych

zorientowanych m.in. na tworzenie obszarów funkcjonalnych łączących kilka gmin, współpracę, rozwiązywanie konkretnych problemów itd. Dokumenty przygotowują zarówno organy centralne, jak i samorządy, posługując się własnymi zasobami pracy lub zlecając te zadania firmom zewnętrznym. Mnogość opracowań nie jest jednak właściwym remedium na zidentyfikowane w wielu analizach problemy rozwojowe polskich jednostek przestrzenno-administracyjnych. Podstawowy problem tkwi w braku ewaluacji działań zrealizowanych w oparciu wprawdzie o inne strategie odnoszące się do przeszłości, jednak wpisane w analogiczne schematy funkcjonalne.

Deficyt myślenia strategicznego w strategicznym zarządzaniu rozwojem

W kontrze do opinii wskazujących, że zreformowany model programowania polskiej polityki rozwoju, który powstał jako bezpośrednia odpowiedź na zdiagnozowane ułomności dotychczasowego stanu w tym obszarze, stanowi postęp w zakresie wyposażania administracji publicznej w bardziej skuteczne instrumenty kształtowania i realizacji tej polityki [Sulmicka 2012, s. 277], przeważają oceny negatywne. Niskie kompetencje w zakresie planowania strategicznego, wysoki poziom nieufności wewnątrz struktur biurokratycznych i deficyt postawy służebnej wobec społeczeństwa to obraz polskiej polityki rozwoju. Do tego dochodzi jej mocne scentralizowane, co ogranicza możliwości prowadzenia tej polityki na szczeblu lokalnym. W konsekwencji administracja publiczna jest przede wszystkim odbiorcą wzorców europejskich, a w znacznie mniejszym stopniu aktywnie uczestniczy w wypracowywaniu polityki regionalnej. Nie można zatem mówić o wykształceniu się krajowej polityki rozwoju, która byłaby autonomiczna lub nawet nadrzędna wobec polityki spójności. Jest to wyraz słabości krajowej myśli strategicznej, a w szczególności braku umiejętności identyfikowania najważniejszych dla rozwoju kraju interesów i celów działania [Grosse 2014, s. 9].

Pogłębiająca się w Polsce dywergencja regionalna [Kozak 2014, s. 167] potwierdza brak efektywności systemowych działań wpisanych w politykę spójności. Efekty zrealizowanych już licznych projektów współfinansowanych z funduszy europejskich pokazują, że skierowane do poszczególnych regionów środki finansowe nie przyniosły znaczącej poprawy ich sytuacji społeczno-gospodarczej [Drejska 2010, s. 28]. Jednocześnie „maniakalne obstawanie przy demagogii zielonej wyspy” [Bożyk 2015, s. 10], kreowane przez gremia odpowiedzialne za rozwój, wypacza prawdę poznawczą o realnym stanie gospodarki oraz jej potencjale, zarówno jako całości, jak i poszczególnych jej elementów, w tym tych wyznaczonych granicami administracyjnymi.

Dążenie do optymalizacji rozwojowej, zorientowane na tworzenie strategii rozwoju w oparciu o istniejące teorie [Churski 2004, s. 33], doprowadziło w istocie do przeniesienia ciężaru rozwoju z realnych działań na modelowanie predykcyjne. Te jednak w dalszym ciągu oparte jest w większości na modelowaniu liniowym, mającym niewiele wspólnego z rzeczywistą istotą procesów gospodarczych. W modelowaniu rozwoju brakuje rzetelnej ekonomii. Potrzeba konstruowania strategii długookresowej wiąże się nie tylko z szukaniem sposobów doganiania bogatszych i tworzenia warunków konkurencyjności kraju, ale także potrzebą kreślenia wizji społecznej państwa [Szymański 2015, s. 220].

Problem we wskazaniu właściwej drogi rozwoju potęguje fakt, że podział czynników rozwojowych na stymulanty i destymulanty nie jest jednoznaczny, tak jak również trudno jest oddzielić od siebie czynniki społeczne od gospodarczych i politycznych. Różnorodność podejść do kwestii rozwojowych, a także złożoność procesów powodują odmienność poglądów w przedmiotowym zakresie [Kowalski i in. 2012, ss. 7–8]. Tymczasem nieliczni zdają sobie sprawę z tego, jak ważne decyzje podejmowane są przez władze publiczne, aktualnie zwłaszcza te związane z realizacją projektów współfinansowanych z funduszy europejskich.

W Polsce na przestrzeni minionych lat wymóg myślenia strategicznego odsunięto na daleki plan. Prymat bieżącego wizerunku i doraźnych interesów stał się nadrzędną kwestią w zarządzaniu rozwojem. „Problem długookresowej strategii w zasadniczym stopniu pozostawiono indywidualnej inicjatywie naukowców, ich pasji” [Szymański 2015, s. 215]. W efekcie w Polsce zabrakło długofalowego programowania warunków przyszłego rozwoju. Działania we wszystkich kluczowych obszarach mają charakter doraźny, a dzieje się tak w dużej mierze dlatego, że na poziomie organizacji i społeczeństw rzeczywistość kształtuje się w wyniku rozgrywek pomiędzy jednostkami i grupami o sprzecznych interesach, różnych zasobach, strategiach i umiejętnościach [Kozłowski 2014, s. 14]. Problemy te nie powinny jednak przysłaniać długofalowych interesów strategicznych kraju [Szymański 2015, s. 220]. „Większość krajów ma swoje strategie rozwoju, które są pełne ambitnych celów. Niestety niektóre kraje, w tym Polska, traktują takie dokumenty jako coś formalnego, a po ich przyjęciu zajmują się tak zwaną bieżączką” [Rybiński 2014, s. 51]. Doraźność działań oraz brak strategicznych wizji są niebezpieczne [Szymański 2015, s. 220].

Różnorodność i złożoność uwarunkowań rozwoju regionów znajduje odzwierciedlenie w bogatym dorobku naukowym teorii rozwoju regionalnego, które zmieniają się wraz z rozwojem gospodarek i społeczeństw [Dyjach 2013, s. 58]. Współczesność naznaczona kumulacją jakościowych przekształceń powoduje, że nasila się problem z objaśnianiem rzeczywistości. Niedbałość w tym zakresie może spo-

wodować, że kreowane zmiany mogą być nieskuteczne, a nawet katastrofalne [Szymański 2015, s. 213]. Nic nie tłumaczy zatem odrzucania próby konfrontacji założeń wpisanych z dokumenty strategiczne z faktami na temat stanu gospodarki. Nie jest w tym przypadku usprawiedliwieniem coraz większa gwałtowność i nieprzewidywalność zmian [Szymański 2015, s. 212]. A tymczasem zarządzanie publiczne toczy się w Polsce w warunkach licznych diagnoz bez konsekwencji oraz zinstytucjonalizowanej nie-odpowiedzialności [Zybertowicz, Gurtowski, Sojak 2015, s. 105]. Stan ten umacnia wadliwy system ewaluacji, który choć realizowany jest pod auspicjami światłych umysłów, w praktyce wkomponowany został w mechanizm działań komercyjnych bezpośrednio powiązanych z podmiotami zlecającymi badania. Jest to kwestia wysoce problematyczna w kontekście rodzącego się „kultu absorpcji” bezpośrednio związanego z funduszami europejskimi. „Nowy paradygmat: dostać i wydać. Na co? Nie zawsze jest to wystarczająco istotne. Samorządy wszystkich szczebli wydają się podzielać to podejście. Myślenie strategiczne zostało zastąpione przez programy resortowe/regionalne okrojone do wydawania środków z UE. Całościowe strategie są nierealizowane”. Sytuacji tej towarzyszy presja polityczna na zaspokojenie wszystkich potrzeb, udawana selektywność, słaba komplementarność przedsięwzięć, ułomna sprawozdawczość i formalne ewaluacje słabo wpływające na przyszłe działania [Gorzela 2014].

W pogoni za wzrostem, twórcy polityki gospodarczej starają się bardzo często aktywizować istniejące instytucje wbrew logice. Bowiem instytucje i polityki, które wykreowały problemy, nie powinny zajmować się ich likwidacją [Yunus 2013, s. 34]. Zaufanie społeczne i zdolności do współpracy są elementami niezbędnymi dobrego funkcjonowania państwa [Szymański 2015, s. 220]. Deficyt w tym obszarze, zamiast zmniejszać, pogłębia się systematycznie. Wynika to m.in. z nowych konstruktów.

Zakończenie

Programowania rozwoju regionalnego w Polsce zostało współcześnie wkomponowane niemal w całości w politykę spójności UE. Jeden wymiar stanowią liczne unormowania formalno-prawne, a drugi WRF. Wyrazista podległość krajowej polityki rozwoju wzorcom europejskim jest wyrazem słabości polskiej myśli strategicznej.

Praktyka planowania strategicznego w rozwoju regionalnym wpisuje się w bogaty zbiór dokumentów tworzonych na zlecenie agend państwowych. Jednocześnie dostrzec można ich wyraźną nieobecność w praktyce gospodarczej. Dokumenty strategiczne stanowią przede wszystkim służebną funkcję w aplikowaniu o fundu-

sze polityki spójności dostarczając uzasadnienia planowanych działań. Jednocześnie konfrontacja zamierzeń wpisanych w dokumenty strategiczne i osiągniętych efektów ma charakter wybiórczy, niespójny, a przede wszystkim nieprofesjonalny.

Pasywne podejście do rozwoju, naznaczone umocowanym administracyjnie technokratyzmem, o ile nadal pomijać będzie wnioski formułowane przez środowiska, naukowe utrwałać będzie niebezpieczny model nastawiony na działania doraźne. Sytuacja ta jest wysoce niebezpieczna, co wynika z narastającego kryzysu UE, jak również faktu, że WRF 2014-2020 zgodnie z założeniem mają być ostatnim okresem nadwyżki transferów budżetowych z UE do Polski.

Bibliografia

Bożyk P. (2015), *Apokalipsa według Pawła. Jak zniszczono nasz kraj*, Wektory, Wrocław.

Churski P. (2004), *Rozwój regionalny w warunkach transformacji gospodarczej i integracji europejskiej* [w:] S. Ciok, D. Ilnicki (red.), *Przekształcenia regionalnych struktur funkcjonalno-przestrzennych. Regionalny wymiar integracji europejskiej*, t. VIII/1, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław.

Drejerska N. (2010), *Dochody i wydatki publiczne jako elementy polityki rozwoju regionalnego w Polsce*, Zeszyty Naukowe SGGW, „Finanse i Marketing”, nr 53, z. 4.

Dyjach K. (2013), *Teorie rozwoju regionalnego wobec różnicowań międzyregionalnych*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H. Oeconomia, 47, nr 1.

Gorzela G. (2014), *Polityka spójności a przestrzenne zróżnicowania w Polsce*, Statystyka w procesie monitorowania polityki spójności społecznej, gospodarczej i terytorialnej WUS, Lublin, 8-9 października 2014 r.

Grosse T.G. (2014), *Jak w Polsce realizujemy politykę regionalną? Wstępna ocena i rekomendacje*, Analiza Instytutu Sobieskiego, nr 72.

Hausner J. (red.) (1999), *Programowanie rozwoju regionalnego. Poradnik dla samorządów województwa*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.

Kołodko G. (2013), *Dokąd zmierza świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa.

Kowalski M., Świątek D., Dziemianowicz W, i in. (2012), *Społeczne, polityczne i ekonomiczne stymulanty i destymulanty rozwoju Mazowsza*, „Trendy Rozwojowe Mazowsza”, nr 8.

Kozak M.W. (2014), *Konflikty wokół nowego paradygmatu a rozwój regionalny Polski po 1990 roku*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 37, z. 1.

Koźmiński A.K. (2014), *Czas pokera*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji (2013), *Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa strategia rozwoju kraju*.

Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (2015), *Czym jest zarządzanie rozwojem*, <https://www.mir.gov.pl/strony/zadania/polityka-rozwoju-kraju/zarzadzanie-rozwojem-kraju/czym-jest-zarzadzanie-rozwojem/> [20 listopada 2015].

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2012), *Strategia Rozwoju Kraju 2020*,

Payne A., Phillips N. (2010), *Development*, Polity Press, Cambridge.

Piketty T. (2015), *Kapitał w XXI wieku*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.

Richert-Kaźmierska A. (2013), *Zarządzanie rozwojem regionalnym – wpływ zmian demograficznych*, Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae, Rok 17, Nr 1.

Rybiński K. (2014), *Ekonomia w Matriksie*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin.

Słodowa-Hełpa M. (2013), *Rozwój zintegrowany. Warunki, wymiary, wyzwania*, CeDeWu, Warszawa.

Sobczak T. (2012), *Ekonomiści czytani, ale nie słuchani*, Key Text, Warszawa.

Sulmicka M. (2012), *Nowy model programowania polityki rozwoju w Polsce*, „Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego”, nr 88.

Szymański W. (2015), *Świat i Polska wobec wyzwań*, Difin, Warszawa.

Woś B. (2005), *Rozwój regionów i polityka regionalna w Unii Europejskiej oraz w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Yunus M. (2013), *Świat bez ubóstwa. Czas na przedsiębiorstwo społeczne*, ConCorda, Warszawa.

Zybertowicz A., Gurtowski M., Sojak R. (2015), *Państwo Platformy. Bilans zamknięcia*, Wydawnictwo Fronda, Warszawa.



Robert Kucęba | robertkuceba@wp.pl

Politechnika Częstochowska

Robert Ulewicz | ulewicz@zim.pcz.pl

Politechnika Częstochowska

Europejski sektor MSP w wymiarach działalności proekologicznej

European SME Sector in the Dimensions of Environmental Activities

Abstract: In the present paper the cognitive focus concerns evaluation of proenvironmental activities, including stimulating the increase of resource efficiency of the SMEs sector in European countries. Conclusions from the subject matter of the paper have been based on the summary of the research conducted by TNS Political & Social at the request of the European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry. In particular the author has identified the directions of pro-environmental activity, including the resource efficiency – enterprises of the SMEs sector in the European Union.

Key words: SMEs sector in the European Union, proenvironmental and resource efficiency activities, directions of pro-environmental activity, resource efficiency.

Wprowadzenie

Jedną z podstawowych strategii Unii Europejskiej [Mapa drogowa do 2050 roku] są wszelkie działania na rzecz symbiozy działalności gospodarczej ze środowiskiem naturalnym państw Unii Europejskiej. Wczesne etapy industrializacji jak również ciągły wzrost gospodarczy odzwierciedlają się niejednokrotnie wzrostem poziomu zanieczyszczenia środowiska (hydrosfery i litosfery) oraz zanieczyszczenia aerosfery w wy-

niku szkodliwych emisji [Popczyk 2014, Pabian, Bylok, Kućęba i in. 2014]. Wśród podstawowych źródeł zanieczyszczeń, generowanych przez heterogeniczne podmioty gospodarcze, m.in. przez przedsiębiorstwa w sektorze MSP, wyróżnia się:

- kwaśne deszcze – emisja substancji kwasotwórczych, takich jak tlenki siarki i azotu niekorzystnie wpływające na stan wód powierzchniowych (ich zakwaszenie), glebę, lasy, powodując także korozję metali,
- deficyt wody pitnej - użytkowanie wody przez społeczeństwo, w tym MSP na potrzeby socjalne i gospodarcze – co powoduje redukcję wody na cele alimentacyjne,
- ilość wytwarzanych odpadów – w szczególności dotyczy: odpadów przemysłowych –pochodzących z procesów wydobycia oraz przetwórstwa przemysłowego, odpadów komunalnych nie zawierających odpadów niebezpiecznych – generowanych przez gospodarstwa domowe i jednostki gospodarcze, odpadów niebezpiecznych –stwarzających zagrożenie dla zdrowia i życia ludzi oraz środowiska oraz odpadów pozostałych np.: osady ściekowe, odpady z budownictwa, medyczne i weterynaryjne,
- emisja gazów cieplarnianych (zgodnie z protokołem z Kyoto emisja podawana jest w ekwiwalencie CO₂) – w wyniku działalności gospodarczej stężenie CO₂ wzrasta o około 1,2 do 2 ppm rocznie i wynosi obecnie około 391 ppm. Według prognoz jeżeli do roku 2030 nie nastąpi zmniejszenie emisji CO₂ na świecie, temperatura na Ziemi może wzrosnąć nawet o 4-6°C. Aby nie pogorszyć równowagi ziemskiego klimatu - wzrost temperatury nie większy niż 2°C – wymagane jest ograniczenia w atmosferze poziomu CO₂ do 450 ppm.

W odniesieniu do powyższych zagrożeń w niniejszym artykule skoncentrowano się na identyfikacji działań sektora MSP związanych z przechodzeniem Unii Europejskiej do „zielonej gospodarki”. Wskazano mechanizmy wsparcia działań ekologicznych MSP, ze szczególnym uwzględnieniem wzrostu zasobooszczędności [Trianni, Cagno 2012].

Wyróżnienie tego sektora nie jest przypadkowe, gdyż sektor ten wytwarza w UE 28% wytworzonego PKB, a jednocześnie 58,1% wartości dodanej. Z kolei, liczba przedsiębiorstw MSP w UE zgodnie z EUROSTAT wynosiła w 2013 r. – 21,6 milionów MSP, co stanowi ponad 98% wszystkich zarejestrowanych [Muller, Gagliardi, Calian-dro i in. 2014]. Wyodrębniając ze zbioru MSP mikroprzedsiębiorstwa, warto również wskazać, że stanowią one 92,4% wszystkich przedsiębiorstw w UE. Odnosząc się do zatrudnienia, liczba miejsc pracy w tym sektorze wynosi 88,8 milionów – 66,8% z całości zatrudnienia. Powyższe zestawienia o wielkości sektora MSP w europejskiej gospodarce, jednoznacznie potwierdzają ich istotne znaczenie gospodarcze, a tym samym pozwala to wnioskować – duży wpływ na środowisko.

Analizując podstawowe cele europejskich MSP należy wyróżnić m.in. minimalizację kosztów produkcji i taboru oraz zwiększenie wydajności przy jednoczesnym pozytywnym oddziaływaniu na środowisko. Wynika to z badań przeprowadzonych w 2013 roku przez EC/ECB – SAFE Wave 9, w grupie MSP UE-28. 12,9% badanych przedsiębiorstw MSP wskazało, że istotnym celem ich działania jest redukcja kosztów produkcji i transportu w kowergencji z redukcją zanieczyszczenia środowiska. Wyższe wagi przypisano tylko w odniesieniu: poszukiwania konsumentów – 22,4%; dostępu do źródeł finansowania – 15,4%; regulacji legislacyjnych – 14,2% oraz dostępu do wykwalifikowanych pracowników – 14,2%. W odniesieniu wyróżnionego w niniejszym artykule celu MSP w Unii Europejskiej, wszystkie działania związane z redukcją kosztów powinny posiadać uzasadnienie ekologiczne przy pełnej akceptacji pracowników i lokalnego społeczeństwa [European Commission 2014, Muller, Gagliardi, Caliandro i in. 2014].

Jedną z determinant powyższego, jest zwiększenie zasobooszczędności. Na podstawie „Guide to resource efficiency in manufacturing: Experiences from improving resource efficiency in manufacturing companies” [Europe INNOVA 2012], stwierdza się, że optymalne wykorzystanie zasobów w sektorze MSP, generować może oszczędności łącznie 630 mld EUR rocznie. Europejskie MSP są obecnie świadome znaczenia zasobooszczędności. Jest to oczywiście konsekwencją wzrostu kosztów zasobów produkcyjnych i usługowych (w tym kosztów energii). Według badań TNS Political & Social badań realizowanych dla Komisji Europejskiej (European Commission 2012) 75% przedsiębiorstw z sektora MSP stwierdza, że zaobserwowało wzrost kosztów materiałów oraz energii w ostatnich pięciu latach. Z kolei 93% MSP w UE realizuje przynajmniej jedno działanie, które stymuluje wzrost zasobooszczędności. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że w większości przypadków są to rozwiązania niskokosztowe. 42% badanych europejskich przedsiębiorstw z sektora MSP, wskazuje, że podjęte działania przyczyniły się do zmniejszenia kosztów produkcji. Deklarują jednocześnie, że podjęte działania są kowergentne z działaniami proekologicznymi. Rozpatrując, działania zasobooszczędnościowe w ujęciu makroekonomicznym należy również wskazać, że są one synergetycznymi czynnikami wzrostu tworzonej wartości dodanej w sektorze MSP oraz stymulatorem redukcji bezrobocia. Jednocześnie, co podkreślają przedsiębiorstwa MSP w UE, działania te mogą przyczynić się też do rozwiązania problemów związanych z ochroną środowiska.

Jednakże należy zaznaczyć, że w obszarach kowergencji działań zasobooszczędności oraz działań proekologicznych, rodzą się również oczekiwania ze strony MSP, w szczególności w zakresie wsparcia legislacyjnego, fiskalnego i finansowego, ale również naukowego oraz technicznego [European Commission 2014, Muller, Gagliardi, Caliandro i in. 2014].

W niniejszym artykule przeprowadzono dyskusję naukową z zakresu oceny działalności proekologicznej MSP w Unii Europejskiej i w jej strukturach. Dyskusja ta została poparta wynikami badań przeprowadzonych przez TNS Political & Social at the request of the European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry. Należy również podkreślić, że badania były realizowane na zlecenie Komisji Europejskiej. *Badania przeprowadzono w 13.509 przedsiębiorstwach sektora MSP, w tym 11.207 przedsiębiorstwach z Unii Europejskiej* [European Commission 2013].

1. Kierunki działalności proekologicznej przedsiębiorstw MSP w Unii Europejskiej

W portfelu kierunków działalności ekologicznej i wzrostu zasobooszczędności przedsiębiorstw, w tym sektora MSP, wyróżnia się działania na rzecz [European Commission 2013, European Commission 2009, Popczyk, Kucęba, Dębowski i in. 2014]:

- oszczędności energii,
- minimalizacji odpadów przemysłowych, komunalnych (w szczególności niebezpiecznych),
- oszczędności surowców/komponentów produkcyjnych (materiałów),
- oszczędności wód,
- recykling odpadów poprzez ponowne użycie materiałów lub ich ponowne przetworzenie oraz użycie,
- sprzedaż złomu metalicznego i niemetalicznego (np. poliestru) do zewnętrznych firm przetwarzających,
- zastosowanie Odnawialnych Źródeł Energii, w szczególności współcześnie źródeł prosumenckich.

Generalizując, aktywność europejskich przedsiębiorstw w zakresie „zielonej” ich aktywności gospodarczej ocenia się, zgodnie z raportem „*SMEs, resource efficiency and green markets Report*” [European Commission 2013] na poziomie średnim. Odpowiednio w sektorze MSP w UE: 67% przedsiębiorstw deklaruje oszczędności energii, 65% – minimalizację odpadów przemysłowych, komunalnych (w szczególności niebezpiecznych), 59%, – oszczędności materiałów, 51%, – oszczędności wód, 51% – recykling odpadów poprzez ponowne użycie materiałów lub ich ponowne przetworzenie i użycie. Działania te, identyfikowane są w sposób naturalny, mają wymiar społeczny. Niskie wskazania na poziomie – 29%, przypisano działaniom związanym z odsprzedażą złomu. Wynik ten podlega jednak korekcie interpretacyjnej, gdyż liczba firm z sektora MSP, których ta działalność może dotyczyć jest podzbiorem populacji

badanych MSP. Interesujące wskazanie dotyczy zastosowania Odnawialnych Źródeł Energii, które rozszerzając można również identyfikować jako prosumenckie źródła energii. 16% przedsiębiorstw MSP w UE wykazuje swoją aktywność w tym zakresie. W tym odniesieniu odwołując się do deklaracji 3x20 podpisanej w 2008 r. przez państwa członkowskie Unii Europejskiej, jest to wskaźnik satysfakcjonujący. Świadczy, że również sektor MSP wpisuje się w jego realizację. Zgodnie z ww. deklaracją Państwa członkowskie są zobowiązane do wzrostu udziału energii produkowanej w OZE do 20%, jednocześnie redukcją surowców i paliw kopalnych o 20% oraz redukcją gazów cieplarnianych w ekwiwalencie CO₂ o 20% (obecnie dla Polski do roku 2030 przyjęto powyższą redukcję CO₂ do poziomu 40%). Aktywność MSP w zakresie OZE wzmacnia bilans produkowanej energii z tych źródeł w bilansach energetycznych krajów UE.

W tym miejscu należy jednak wskazać, że we wszystkich wyróżnionych siedmiu obszarach „zielonej aktywności”, najwyższą gotowość do działań proekologicznych wykazują średnie przedsiębiorstwa, a najniższą przedsiębiorstwa z grupy mikro. Na podstawie własnych obserwacji i badań prowadzonych w grupie polskich przedsiębiorstw z sektora MSP, zróżnicowanie to wynika z utrudnionego dostępu mikro- i małych przedsiębiorstw do źródeł finansowania zewnętrznego, a niejednokrotnie mniejszej ich świadomości ekologicznej. Dotyczy to również obostrzeń proekologicznych – udokumentowanych przez legislację Unii Europejskiej. Obostrzenia te dedykowane są dla dużych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te zobligowane są do wdrażania i stosowania systemów zarządzania środowiskiem (np. ISO 14001, EMAS- Eco-Management and Audit Scheme czy ISO -14064).

Rozpatrując działalność przedsiębiorstw z sektora MSP w wymiarach poszczególnych gospodarek krajowych, obserwuje się, że w strukturach UE w tym zakresie, występuje dość znaczne zróżnicowanie. W tabeli 1 zestawiono procentowe udziały wyróżnionych obszarów działalności proekologicznej MSP w wybranych krajach Unii Europejskiej. Wybór państw przeprowadzony został wg kryterium minimum (MIN) i maksimum (MAX) przedsiębiorstw MSP zaangażowanych w tych krajach, w poszczególnych obszarach działalności proekologicznej, w tym zasoboszczędnościowej.

Tabela 1. Kierunki aktywności proekologicznej MSP w wybranych krajach Unii Europejskiej wg przyjętego kryterium

Region	Oszczędność energii	Redukcja odpadów	Oszczędność materiałów	Oszczędność wody	Recycling	Sprzedaż złomu	Zastosowanie Odnawialnych Źródeł Energii
UE-28 MSP	67%	67%	59%	51%	51%	29%	16%
Wielka Brytania	79%	94% (MAX)	71%	63%	83% (MAX)	42% (MAX)	18%
Hiszpania	91% (MAX)	85%	91% (MAX)	78% (MAX)	78%	34%	13%
Austria	80%	75%	63%	56%	60%	24%	34% (MAX)
Polska	64%	48%	56%	51%	28%	30%	10%
Słowenia	40%	40%	27% (MIN)	32%	19%	20%	10%
Estonia	27% (MIN)	18% (MIN)	34%	13% (MIN)	14% (MIN)	7% (MIN)	3% (MIN)
Stany Zjednoczone	75%	88%	79%	62%	83% (MAX)	41%	21%

Źródło: opracowanie na podstawie: European Commission 2013.

Wyróżniającymi się przedsiębiorstwami z sektora MSP w Europie są podmioty brytyjskie. Ich podjęta i deklarowana aktywność w trzech obszarach w skali Unii Europejskiej jest najwyższa. Dotyczy minimalizacji odpadów – 94% (27 punktów procentowych więcej niż w przypadku wskazania w zagregowanej grupie MSP w UE), działań dotyczących recyklingu i ponownego użycia lub przetworzenia i użycia odpadów materiałowych – 83% (32 punkty procentowe więcej niż w przypadku wskazania w zagregowanej grupie MSP w UE). Najwyższe wskazanie dotyczy również sprzedaży złomu na cele przetworzenia w przedsiębiorstwach kooperujących – 42% (13 punktów procentowych więcej niż w przypadku wskazania w zagregowanej grupie MSP w UE). Również wyróżniającymi się przedsiębiorstwami MSP w zakresie analizowanej działalności są przedsiębiorstwa hiszpańskie. Hiszpania jest liderem w zakresie oszczędności energii – 91% (24 punktów procentowych więcej niż w przypadku wskazania w zagregowanej grupie MSP w UE), oszczędności surowców produkcyjnych – 91% (32 punkty procentowe więcej niż w przypadku wskazania

w zagregowanej grupie MSP w UE) oraz w oszczędności wody 78% (27 punktów procentowych więcej niż w przypadku wskazania w zagregowanej grupie MSP w UE). Z kolei, niekwestionowanym liderem w Unii Europejskiej w zakresie wykorzystania w MSP Odnawialnych Źródeł Energii jest Austria – 34%. Przedsiębiorstwa austriackie wykorzystują przede wszystkim farmy wiatrowe do produkcji energii elektrycznej na potrzeby własne i odsprzedają do sieci nadwyżek tej energii. Najmniejsza aktywność proekologiczna MSP obserwowana jest w państwach UE bloku wschodniego, co tłumaczyć należy ciągłym dopasowaniem się tych państw do obostrzeń wynikających z dyrektyw i regulacji Unii Europejskiej. Przykładem jest Estonia (tabela 1): oszczędność energii – 27% (40 punktów procentowych mniej niż w przypadku wskazania w zagregowanej grupie MSP w UE), minimalizacja odpadów – 18% (49 punktów procentowych mniej niż w przypadku wskazania w zagregowanej grupie MSP w UE). Należy wskazać, że dla państw UE bloku wschodniego, dedykowane są mechanizmy wsparcia finansowego celem wyrównania różnic gospodarczych do 2020 roku. Przykładem jest m.in. Polska, która już od 2007 roku korzysta ze wsparcia z Funduszu Spójności – wspieranie rozwoju europejskich sieci transportowych oraz ochrony środowiska w krajach UE oraz Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR). W przypadku tych dwóch funduszy Polska w nowej transzy w latach 2014–2020 z budżetu polityki spójności (z UE) otrzyma ponad 82,5 mld EUR. Odchylenia „zielonej aktywności” MSP w Polsce, w odniesieniu wskazań w zagregowanej grupie MSP w UE wynoszą odpowiednio: oszczędność energii „-3” punkty procentowe, minimalizacja odpadów „-19” punktów procentowych, oszczędność materiałów „-9” punktów procentowych, oszczędność wody 0 punktów procentowych, recykling materiałów „-23” punkty procentowe, sprzedaż złomu jest większa o „1” punkt procentowy, wykorzystanie Odnawialnych Źródeł Energii „-6” punktów procentowych.

Stan aktywności proekologicznej MSP w Unii Europejskiej porównano również z aktywnością tego sektora w Stanach Zjednoczonych. Na podstawie analizy porównawczej poszczególnych obszarów działalności proekologicznej przedsiębiorstw MSP w zagregowanej populacji UE i w USA, Europa ma wartości procentowe niższe, odpowiednio odchylenia wynoszą (punkty procentowe): oszczędność energii „-8”, minimalizacja odpadów „-21”, oszczędność materiałów „-20”, oszczędność wody „-11”, recykling materiałów „-32” punkty procentowe, sprzedaż złomu „-11”, wykorzystanie Odnawialnych Źródeł Energii „-5” punktów procentowych. Wynika to oczywiście z wysoce zdywersyfikowanych wskazań w poszczególnych państwach członkowskich EU-28. Wprowadzając USA do zbioru komparatywnego UE, tylko w przypadku recyklingu w MSP wskazanie procentowe pokrywa się z maksimum wskazania przypisanego dla Wielkiej Brytanii - 83%.

Reasumując, wyrównywanie gospodarcze regionów poprzez finansowanie (The Energy Efficiency Financial Institutions Group 2013), m.in. działalności proekologicznej, w tym zasobooszczędnościowej MSP, w krajach członkowskich o „krótkich” stażach partycypacji w strukturach UE, rokuje postęp w omawianych zakresie, redukcję istniejących w/w odchyień.

2. Stymulatory i bariery działalności proekologicznej MSP w Unii Europejskiej

W grupie stymulatorów „zielonej aktywności” sektora MSP wyróżnia się (European Commission 2013, Kucęba, Byłok, Pabian i in. 2014, Kucęba 2011):

- oczekiwania związane z oszczędnością kosztów prowadzonej działalności gospodarczej,
- świadomość ekologiczną – całokształt uznawanych idei, wartości, opinii o środowisku jako miejscu życia i rozwoju człowieka,
- oczekiwany wzrost popytu na tworzone produkty bądź usługi ekologiczne,
- wprowadzane finansowe i podatkowe mechanizmy wsparcia działalności proekologicznej,
- możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej i rozszerzenia rynków zbytu,
- ułatwienia legislacyjne bieżące i perspektywiczne,
- dopasowanie produktów bądź usług do bieżących lub perspektywicznych standardów,
- poprawa wizerunku firmy na tle bieżącej i perspektywicznej konkurencji.

Zgodnie z raportem „*SMEs, resource efficiency and green markets Report*” [European Commission 2013], istotnym stymulatorem działalności proekologicznej, w tym wzrostu zasobooszczędności jest bieżąca lub przewidywana redukcja kosztów działalności, o czym świadczy 63% wskazań przedsiębiorców MSP w Unii Europejskiej. W rzeczywistości wielkość tego wskazania oznacza, że priorytetowe znaczenie mają aspekty „czysto biznesowe”. Symbioza prowadzonej działalności gospodarczej ze środowiskiem naturalnym – co niejednokrotnie można wiązać ze świadomością ekologiczną, uzyskała tylko 28% wskazań. Powyżej 20% wskazań jako stymulator zielonej aktywności przypisuje się oczekiwaniom na wzrost popytu na „zielone” produkty/usługi - 23%. Tak niskie wskazania świadczą, że zdaniem przedsiębiorców – „zielone” produkty bądź usługi wpływające na wizerunek firmy nie będą determinantą wzrostu tego popytu.

Niskie są również wskazania w przypadku mechanizmów wsparcia finansowego i podatkowego (19%) dla zagregowanego zbioru MSP. Można to tłumaczyć ba-

daniami przeprowadzonymi w Polsce. Ponad 77% polskich przedsiębiorstw z sektora MSP nie wykazuje zainteresowania w zakresie tych mechanizmów wsparcia [Zadura-Lichota, Tarnawa 2014]. Wynika to przede wszystkim z niewystarczającej wiedzy lub zbyt utrudnionych obecnie procedur ubiegania się o finansowanie ze źródeł zewnętrznych (w tym z budżetu polityki spójności) lub ubiegania się o ulgi fiskalne. Dlatego też, część środków finansowych w krajach UE bloku wschodniego, przeznaczona jest na wszelkie działania demonstracyjno-szkoleniowo-informacyjne (np. Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój, w przypadku Polski z budżetu spójności UE przeznaczono w latach 2014–2020 wynoszą 4,5 mld EUR).

Duże zróżnicowanie w zakresie symulatorów działalności proekologicznej MSP obserwuje się również w strukturze UE – w poszczególnych gospodarkach krajowych. W tabeli 2 zestawiono procentowe wskazania dotyczące stymulatorów aktywności proekologicznej MSP w wybranych krajach Unii Europejskiej, jak również w europejskich krajach, które współpracują na podstawie umów dwustronnych z Unią Europejską. Wybór państw europejskich przeprowadzony został wg kryterium minimum (MIN) i maksimum (MAX) wskazań MSP dla poszczególnych stymulatorów działalności proekologicznej MSP.

Tabela 2. Stymulatory aktywności proekologicznej MSP w wybranych krajach Unii Europejskiej wg przyjętego kryterium

Region	Oszczędność kosztów	Świadomość ekologiczna	Oczekiwany wzrost popytu na tworzone produkty bądź usługi ekologiczne	Finansowe i podatkowe mechanizmy wsparcia działalności proekologicznej	Uzyskania przewagi konkurencyjnej i rozszerzenia rynków zbytu	Mechanizmy wsparcia legislacyjnego i fiskalnego	Dopasowanie produktów bądź usług do bieżących lub perspektywicznych standardów	Poprawa wizerunku firmy
EU-28 SMEs	63%	28%	23%	19%	18%	10%	10%	9%
Bułgaria	50%	24%	7%	11%	6% (MIN)	12%	11%	6%
Niemcy	70%	32%	31%	20%	18%	11%	8%	3% (MIN)
Estonia	83% (MAX)	12% (MIN)	15%	13%	21%	3% (MIN)	2% (MIN)	8%
Irlandia	67%	22%	15%	12%	22%	24% (MAX)	9%	5%
Cypr	52%	48%	6% (MIN)	21%	11%	4%	5%	5%
Luksemburg	35% (MIN)	39%	27%	9%	19%	8%	7%	15%
Hungary	64%	13%	26%	14%	25%	6%	3%	19% (MAX)
Malta	72%	44%	8%	16%	30%	14%	18% (MAX)	14%
Holandia	75%	28%	17%	39% (MAX)	17%	14%	9%	6%
Finlandia	75%	14%	38% (MAX)	21%	31% (MAX)	14%	12%	3% (MIN)
Chorwacja	71%	61% (MAX)	11%	5% (MIN)	10%	15%	17%	5%
Polska	51%	30%	25%	11%	21%	5%	14%	16%
Stany Zjednoczone	59%	40%	17%	29%	28%	14%	14%	8%

Źródło: opracowanie na podstawie: European Commission 2013.

We wszystkich zestawieniach dla wyróżnionych krajowych sektorów MSP – w strukturach UE, podstawowym stymulatorem decyzji o działalności proekologicznej jest redukcja kosztów prowadzonej działalności biznesowej. Tylko w przypadku Luksemburga ilość wskazań w tym przypadku jest mniejsza od 50%. Interesujące są wskazania przedsiębiorstw Estońskich o najniższej aktywności proekologicznej, w tym związanej z zasobooszczędnością. Redukcja kosztów prowadzonej działalności dla 83% estońskich przedsiębiorców jest najistotniejszą wartością dodaną w zielonej aktywności. Tym samym atrybutem ekologicznym przypisuje się w tym kraju najniższą wagę (w skali krajów Europejskich w tym EU) – 12%. Krajem o najwyższej świadomości ekologicznej sektora MSP jest najmłodszy członek Unii Europejskiej Chorwacja – 63% wskazań. Z kolei, mechanizmy wsparcia finansowego i fiskalnego są w szczególności wyróżniane w Holandii 39%. Najniższą wagę mechanizmom wsparcia finansowego i fiskalnego przypisano (w sektorze MSP) w Chorwacji 5% – w kraju o najwyższej świadomości ekologicznej. Ten paradoks potwierdza skłonność do zapłaty – ponoszenia kosztów zewnętrznych (środowiskowych) przez sektor MSP, ale również ich dostawców i klientów [European Commission 2013].

Wzrost popytu na „tworzoną wartość zieloną” w sektorze MSP oczekiwany jest przede wszystkim w krajach skandynawskich – liderem jest Finlandia 38%.

W tabeli 2 zestawiono również stymulatory aktywności proekologicznej dla MSP w Stanach Zjednoczonych. Na podstawie oceny komparatywnej stymulatorów zielonej aktywności MSP w Unii Europejskiej oraz MSP w Stanach Zjednoczonych, stwierdza się, że w dalszym ciągu korzyści biznesowe dla europejskich przedsiębiorstw mają większe znaczenie niż w przypadku przedsiębiorstw amerykańskich dla których istotne są równorzędnie korzyści zewnętrzne (m.in. związane z ochroną środowiska naturalnego). Europejskie MSP w aspekcie środowiskowym – świadomości ekologicznej, są w dalszym ciągu w fazie wzrostu, obecnie odchylenie procentowe w odniesieniu amerykańskiego sektora MSP wynosi „-12” punktów procentowych.

Na podstawie zagregowanego zestawienia w tabeli 2, stwierdza się, że oprócz mechanizmów wsparcia finansowego w Unii Europejskiej, istotą jest również rozbudowa systemu informacyjnego celem pobudzenia świadomości ekologicznej, dodatkowo skłonności do zapłaty kosztów zewnętrznych – środowiskowych przez przedsiębiorstwa z sektora MSP (również ich dostawców, kontrahentów i klientów).

Źródła inhibicji proekologicznej działalności, którymi europejskie MSP tłumaczy obecny stan „zielonej aktywności gospodarczej” można podzielić na trzy zasadnicze grupy: ekonomiczne, legislacyjne oraz techniczne.

Podstawową barierą ekonomiczną wskazywaną przez europejskie przedsiębiorstwa MSP - są koszty działalności środowiskowej. Również dostęp do źródeł ze-

wewnętrznych finansowania. Ze względu na wielkość i specyfikę sektora MSP – przykładowo w Polsce – MSP w ponad 90% korzysta ze środków własnych, które nie zawsze sektor ten jest skłonny przeznaczyć na działania proekologiczne – ponoszenie ze środków własnych kosztów zewnętrznych – środowiskowych [Zadura-Lichota, Tarnawa 2014]. Z kolei, w zbiorze barier legislacyjnych w zakresie działalności proekologicznej w UE, sektor MSP wyróżnia:

- złożoność procedur administracyjnych i prawnych,
- trudności związane z dostosowaniem działalności gospodarczej MSP do środowiskowych obostrzeń legislacyjnych.
- W grupie barier technicznych sektor europejski MSP wyróżnia:
- zbyt duże wymagania techniczne w przypadku stosowania „zielonych technologii”,
- brak lub niewystarczający poziom wiedzy specjalistycznej w zakresie środowiska, ekoinnowacyjnych technologii i ekoproduktów,
- brak lub niewystarczający poziom wiedzy z zakresu systemów zarządzania środowiskiem.

W przypadku systemów zarządzania środowiskiem zgodnie z raportem *SMEs, resource efficiency and green markets Report* [European Commission 2013], stan ich wdrożeń w przedsiębiorstwach europejskich jest ciągle w fazie wzrostu. Dotyczy to przede wszystkim:

- krajowych systemów zarządzania środowiskiem (11% wdrożeń MSP UE),
- standard zarządzania środowiskowego – ISO14001 (9% wdrożeń MSP UE),
- standard zarządzania zrównoważonym rozwojem – ISO20121 (4% wdrożeń MSP UE),
- standard z zakresu zarządzanie emisjami gazów cieplarnianych – ISO 14064 (2% wdrożeń MSP UE), standard systemów zarządzania energią – ISO 16000 (5% wdrożeń MSP UE),
- Europejski System Zarządzania Środowiskowego i Audytu (Zgodnie z Dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekzarządzania i audytu we Wspólnocie) – EMAS (2% wdrożeń MSP UE).

Wnioski

W artykule podjęto próbę oceny zielonej aktywności sektora MSP w UE. Wyróżniono stymulatory tej działalności, ale również bariery. Wskazano na zdywersyfikowaną ak-

tywność ekologiczną i zasoboszczędnościową MSP w poszczególnych krajach oraz mechanizmy ich wyrównywania gospodarczego w strukturach UE – „tworzenia spójnego zielonego wizerunku Europy”.

Przykłady oceny i wnioskowania w polskim obszarze MSP mają na celu uzasadnienie podjętej tematyki określonej w tytule.

Bibliografia

European Commission (2014), *Communication from the Commission to the European Parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions green action plan for SMEs. Enabling SMEs to turn environmental challenges into business opportunities*. Brussels, 2.7.2014 COM(2014) 440 final, pp. 1–7.

European Commission (2009), *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/28/WE z dnia 23 kwietnia 2009 r. w sprawie promowania stosowania energii ze źródeł odnawialnych zmieniająca i w następstwie uchylająca dyrektywy 2001/77/WE oraz 2003/30/WE*, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej”, L 140, 5.6.2009, pp. 16–61.

European Commission (2012), *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2012/27/UE z dnia 25 października 2012 r. w sprawie efektywności energetycznej, zmiany dyrektyw 2009/125/WE i 2010/30/UE oraz uchylecia dyrektyw 2004/8/WE i 2006/32/WE*, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej”, L 315, 14.11.2012, pp. 16–61.

European Commission (2013), *SMEs, resource efficiency and green market. Report*, Flash Eurobarometer 381 - TNS Political & Social, pp. 14-33, pp. 45–55, December 2013.

Europe INNOVA (2012), *Guide to resource efficiency in manufacturing: Experiences from improving resource efficiency in manufacturing companies*, Greenovate Europe E.E.I.G., pp. 8-13, May 2012.

Kucęba R. (2011), *Wirtualna elektrownia. Wybrane aspekty organizacji i zarządzania podmiotami generacji rozproszonej*, Wydawnictwo: TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.

Kucęba R., Bylok F., Pabian A. i in. (2014), *Prosumer Energy Dimension in the Conditions of Sustainable Micro-region Development in the EU* [w:] ICSSAM, International Conference on Social Science and Management. ISEPSS. International Symposium on Education, Psychology and Social Sciences. May, 2014, Kyoto, Japan. Conference Proceedings, pp. 1040–1051.

Muller P., Gagliardi D., Caliandro C. i in. (2013), *Annual Report on European SMEs 2013/2014 - A Partial and Fragile Recovery. SME Performance Review 2013/2014. Final Report - July 2014*. Dedicated European Commission Contract No. 345/PP/ENT/CIP/13/F/N02C031, pp. 1–34.

Pabian A., Bylok F., Kucęba R. i in. (2014), *Sustainable Organisations of the Future in the European Union Structure*, „International Journal of Management & Computing Sciences”, Canada, Vol. 3 nr 1, pp. 1–9.

Popczyk J. (2014), *Energetyka Prosumencka*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk.

Popczyk J., Kucęba R., Dębowski K. i in. (2014), *Energetyka Prosumencka. Próba pierwszej konsolidacji*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

The Energy Efficiency Financial Institutions Group (2013), *Energy Efficiency – the first fuel for the EU Economy. How to drive new finance for energy efficiency investments*, Final report covering Buildings, Industry and SMEs, pp. 11–36.

Trianni A. Cagno E. (2012), *Dealing with barriers to energy efficiency and SMEs: Some empirical evidences*, „Energy” 37(2012). Journal homepage, pp. 494-504, [online] www.elsevier.com/locate/energy, dostęp: 2 października 2015.

Zadura-Lichota P., Tarnawa A. (2014), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, ss. 9–21.



Anna Marciszewska | anna.marciszewska@ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Organizacje non profit jako organizacje inteligentne

Non-profit Organizations as Intelligent Institutions

Abstract: The presented article encompasses the theoretical deliberations about the quintessence of the intelligent organizations and its characteristic features. The attempt to answer the question whether non-profit organizations are intelligent organizations is made. One of the matters that are under the academic discussions regard the extent to which the effective usage of the knowledge in the non-profit organizations can have an influence on their efficiency, attainment of statutory objectives, increase in the work capacity and development.

Key words: non-profit organizations, intelligent organizations

1. Wprowadzenie

Pojęcie organizacji inteligentnej związane jest z wysokim tempem rozwoju technologii, rosnącą konkurencją oraz dynamicznie zmieniającymi się warunkami funkcjonowania. To powoduje, że większość przemysłów związanych z organizacjami inteligentnymi dotyczy podmiotów gospodarczych. Zasadne jednak wydaje się, aby rozważania te odnosiły się także do organizacji non-profit¹, które z jednej strony stoją przed problemem, jak wykorzystać narzędzia i metody stosowane w sektorze prywatnym, a z drugiej należą do infrastruktury otaczającej gospodarkę i stanowią dla niej zaplecze instytucjonalne.

1. W artykule pojęcie „organizacji non-profit” będzie utożsamiane z pojęciem „organizacji pozarządowych”.

Problemem poddawanym dyskusjom naukowym jest określenie, na ile umiejętne wykorzystywanie wiedzy w podmiotach non-profit może wpłynąć na ich elastyczność w reagowaniu na pojawiające się wyzwania, zdolność do utrzymania dobrej kondycji finansowej czy skuteczność podejmowanych działań. Organizacje pozarządowe to organizacje bardziej złożone, bardziej elastyczne oraz posiadające odmienne wartości i motywację działania niż tzw. podmioty biznesowe czy instytucje publiczne.

Celem artykułu jest zatem próba odpowiedzi na pytanie, czy organizacje non-profit to organizacje inteligentne. W literaturze przedmiotu zagadnienia te są słabo rozpoznane, a prezentowany artykuł powinien chociaż w niewielkim stopniu przyczynić się do wypełnienia tej luki.

2. Pojęcie i znaczenie organizacji inteligentnej

W literaturze przedmiotu pojęcie organizacji inteligentnej nie jest znacząco zróżnicowane. Definiuje się je zazwyczaj jako konieczność tworzenia i wykorzystywania wiedzy oraz podkreśla się znaczenie ludzi działających zespołowo w warunkach dużej samodzielności [Mikuła 2008, s. 16]. Przykładowo K. Zimniewicz posługuje się pojęciem organizacji inteligentnej jako synonimem organizacji uczącej się i definiuje ją jako organizację „opierającą się na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni pracownicy – wiedzy, która jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie udostępniana przedsiębiorstwu” [Zimniewicz 2003, s.108]. E. i G. Pinchot definiują ją jako organizację „która czyni użytek z inteligencji wszystkich pracowników. Poprzez rozwój i wykorzystanie inteligencji oraz wiedzy profesjonalnej, a także zaangażowanie wszystkich członków, organizacja ta może dużo bardziej efektywnie działać na rzecz klientów i partnerów” [Mikuła 2008, s. 16]. Na uwagę zasługuje także definicja W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk, którzy „określają organizację inteligentną jako uczącą się i samodoskonalącą, definiując ją jako organizację, w której ludzie na wszystkich poziomach, indywidualnie i grupowo, ciągle pracują nad osiągnięciem rezultatów i wiedzy, na jakich naprawdę im zależy. Jest to organizacja zbudowana na fundamencie kompetencji wspomaganych przez ciekawość, przebaczenie, zaufanie i wspólne działanie. W organizacji tej ludzie oczekują, że można działać na tyle, na ile pozwolili im limit kompetencji przy minimalnej kontroli” [Mikuła 2008, s. 16 i 17]. Zakłada się, że każda organizacja posiada określony poziom inteligencji, który pozwala jej na dostosowanie się do otoczenia, ułatwia pracownikom uczenie się i podlega ciągłym transformacjom. Według J. Penc system wysokiej inteligencji tworzy cała organizacja. Rozwija ona jednocześnie obszary inteligencji informacyjnej, technologicznej, innowacyjnej, finansowej, marketingowej, organizacyjnej, logistycznej, społecznej i eko-

logicznej. Udział poszczególnych obszarów w inteligencji ogólnej jest różny, i wpływa na wartość dodaną, której poziom określa gotowość do podjęcia działań konkurencyjnych [Penc 2000, Grudzewski, Hejduk 2000]. Ponadto wskazuje się, że generowanie wiedzy w organizacji inteligentnej jest możliwe poprzez koordynację i wzajemne oddziaływanie następujących cykli [Kaczmarek 2013, ss. 159–161]:

- 1)** Poznanie (przyswojenie – zrozumienie) – oznacza przyswojenie wiedzy, które można osiągnąć poprzez indywidualny rozwój pracowników i kierowników wszystkich szczebli, natomiast zdolność jej przyswajania uzależniona jest od mentalności zatrudnionych pracowników, kultury organizacyjnej i znajomości praktyki zarządzania. Przyswojenie wiedzy prowadzi do jej zrozumienia, co sprzyja znajomości zasad organizacji i zarządzania w praktyce gospodarczej.
- 2)** Adaptacja (myślenie – komunikacja) – to cykl określający zdolność do reagowania na potencjalne problemy poprzez wykorzystanie posiadanej wiedzy oraz znalezienie sposobów ich rozwiązania uwzględniających zmieniające się warunki otoczenia. Efektywność tego cyklu uzależniona jest od sprawności, szybkości i elastyczności procesów reagowania na pojawiające się problemy.
- 3)** Innowacyjność (nauczanie – rozwiązywanie) – to zdolność do kreowania nowej wiedzy. Związany z umiejętnym kojarzeniem zasad, funkcji i metod zarządzania. Wymagający przewidywania zarówno pozytywnych, jak i negatywnych skutków podejmowanych działań oraz pojawienia się możliwych konfliktów. Decyduje o kreatywności w danej organizacji i zależy od umiejętności wykorzystania potencjału twórczego pracowników i stworzenia im odpowiednich warunków do pracy.
- 4)** Realizacja (wartość – zachowanie) – dotyczy przyjętych przez pracowników norm i zasad oraz wykonywanych obowiązków i innych działań związanych z pracą. Ważna jest zgodność pomiędzy wyznawanymi wartościami a oczekiwanymi zachowaniami. Efektywność tego cyklu zależy przede wszystkim od rodzaju i charakteru kultury organizacyjnej oraz misji i wizji firmy określających jej kierunek działań.

Łączenie powyższych cykli występuje w każdej inteligentnej organizacji, która ma charakter interaktywny i zmieniający się ewolucyjnie. Są to cykle wzajemnie uzupełniające się i ściśle ze sobą powiązane, które pozwalają na kreowanie wiedzy oraz skuteczne nią zarządzanie.

Podsumowując powyższe rozważania warto zwrócić uwagę, że niektórzy badacze uważają, że organizacja inteligentna jest formą organizacji uczącej się, ale stojącą na wyższym poziomie [Niemczyk 2000, s. 76]. Charakteryzuje się zdolnością do adaptowania, jak i wyprzedzania zmian wraz z aktywnym kształtowaniem

otoczenia. Oznacza zarówno zdolność rozumienia i kojarzenia, jak i znajdowania właściwych, celowych reakcji na nowe zadania. To organizacja wykorzystująca inteligencję wszystkich swoich pracowników, prowadząca działania ukierunkowane na powiększanie kapitału intelektualnego i doskonalenie inteligencji. Przyczynia się do tego, że jej uczestnicy posiadają szczególny poziom „mistrzostwa” osobistego i biegłości działania. Przekłada się to na umiejętność profesjonalnego prowadzenia procesu organizacyjnego uczenia się, gdzie uczenie jest już silnie zakorzenione i naturalne. Organizacje inteligentne bardzo dużo uwagi poświęcają kulturze organizacji, która dopuszcza istnienie odmiennych poglądów wśród pracowników, które wzbogacają ich doświadczenie oraz zwiększają potencjał wiedzy. W organizacji inteligentnej występuje praca zespołowa, w oparciu o wiedzę wszystkich pracowników oraz wspólna koordynacja zadań, zwiększająca potencjał wiedzy w organizacji [Czerniachowicz 2003, ss. 44–48].

3. Inteligentna organizacja non-profit

Dostępne w literaturze przedmiotu badania dotyczące organizacji inteligentnych dotyczą przede wszystkim sektora biznesowego, a nie organizacji non-profit. Funkcjonowanie organizacji inteligentnej związane jest z rozwojem nowoczesnych technologii informacyjnych intensyfikujących procesy globalizacji i tworzących nową sytuację zarówno w zakresie potrzeb, jak i możliwości reagowania na niepewność otoczenia [Kowalczyk 2006, s. 18]. Wśród podstawowych cech organizacji inteligentnej, prezentowanych w literaturze, wyróżnia się [Kowalczyk 2006, s. 18]:

- umiejętność uczenia się w oparciu o własne doświadczenie i uczenie się od innych;
- umiejętność rozwiązywania własnych problemów i problemów swoich klientów oraz ich wspierania w poszukiwaniu rozwiązań;
- zdolność do tworzenia wiedzy i jej stosowania w praktyce poprzez eksperymenty i innowacje.

Wskazane powyżej cechy to cechy zapewniające wiedzę w całej organizacji oraz będące efektem integracji inteligencji funkcjonalnych i procesowych, obejmujących cztery podstawowe cykle, takie jak: poznanie, adaptacja, innowacyjność i realizacja.

Pojawia się zatem pytanie w kontekście organizacji non-profit i ich cech z punktu widzenia organizacji inteligentnych. Według E. Bogacz-Wojtanowskiej organizacje pozarządowe posiadają zdolności definiowane jako specyficzne umiejętności, które pozwalają zrealizować wyznaczone misje i cele, jak również wypełniać funkcje przypisane im w społeczeństwie. „Należy je rozumieć jako umiejętności pozyskiwania,

rozwoju, alokowania zasobów, jak również jako zestaw cech i procesów organizacyjnych, które są uruchamiane dla osiągnięcia celów. Prócz zasobów pozyskiwanych przez organizację pozarządową, istotne dla kształtowania i korzystania ze zdolności są: przywództwo, sieci współpracy, zaangażowani ludzie w organizacji oraz kontakt z klientami zewnętrznymi” [Bogacz-Wojtanowska 2013, s. 194].

Wskazanie jednak organizacji inteligentnej, niezależnie od jej profilu działalności, możliwe jest na podstawie cech organizacji inteligentnej wymienionych przez Arie de Geus [De Geus 1997, Szaban 2004, s. 28], tj.:

- konserwatyzm fiskalny – oznacza poleganie na swoich własnych zasobach i unikanie pożyczania kapitału, które mogłyby doprowadzić do zbyt ryzykownych sytuacji;
- umiejętność adaptacji – umiejętność podejmowania decyzji związanych z rezygnacją z nierokujących zbyt dobrze inwestycji i zmiana kierunków działania organizacji w przypadku pojawienia się nowych możliwości, jeśli nowa sytuacja będzie tego wymagać;
- szerokie zaangażowanie społeczne – aktywne uczestnictwo i zainteresowanie problemami lokalnymi, państwowymi i międzynarodowymi oraz podejmowanie profesjonalnych działań pozwalających organizacji na zajęcie wiodącej pozycji oraz wgląd w aktualne sprawy otaczającego ją świata;
- tolerancja – chęć poznania i wspierania ludzi, testowania nowych pomysłów i kierunków rozwoju organizacji oraz ich włączania w prowadzoną działalność w sytuacji, kiedy okazałoby się to zarówno możliwe, jak i właściwe.

Zestaw powyższych cech organizacji inteligentnej pozwala na ich analizie z punktu widzenia organizacji non-profit. W poniższej tabeli przedstawiono zestawienie cech i działań, mogących kształtować inteligencję organizacji pozarządowych.

Tabela 1. Działania kształtujące inteligencję organizacji non-profit

Cechy inteligentnej organizacji	Działania kształtujące	Wpływ na organizację non-profit	Efekt rynkowy
Konserwatyzm fiskalny	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętne gospodarowanie finansami • racjonalne dzielenie i wydatkowanie środków finansowych • zachowanie płynności finansowej • dbanie o dochody własne • pozyskiwanie środków zewnętrznych na działalność statutową 	<ul style="list-style-type: none"> • poprawa warunków funkcjonowania organizacji • zwiększenie zainteresowania wśród potencjalnych sponsorów • zwiększenie wiarygodności podejmowanych działań • możliwość realizacji większej liczby projektów związanych z działalnością statutową 	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost zasobów finansowych, pozwalających na realizację celów statutowych
Umiejętność adaptacji	<ul style="list-style-type: none"> • szybkie pozyskiwanie informacji, gromadzenie ich i przetwarzanie, przesyłanie do właściwych osób • stałe badanie rynku, • identyfikacja potrzeb i oczekiwań klientów • poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań • tworzenie korzystnych warunków finansowych i motywacyjnych, • stałe doskonalenie i dostosowywanie kanałów komunikacyjnych • dynamiczne dostosowywanie organizacji do warunków otoczenia • tworzenie i zmiana struktur i hierarchii organizacyjnej 	<ul style="list-style-type: none"> • ułatwienie procesu decyzyjnego • świadczenie usług wysokiej jakości • kreatywne zachowanie się pracowników i wolontariuszy • lepsze wykorzystanie zasobów organizacji • doskonała komunikacja wewnątrz organizacji, • lepsze funkcjonowanie, • wyższa efektywność organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprawniejsze zarządzanie organizacją • • Rozwijanie nowych rodzajów usług • • Postrzeganie organizacji jako podmiotu innowacyjnego • • Wzrost liczby „klientów” • • Szybsze reagowanie na potrzeby otoczenia • • Szybsze reagowanie na zmiany w otoczeniu • • Większa możliwość zajęcia pozycji lidera wśród organizacji non-profit

Szerokie zaangażowanie społeczne	<ul style="list-style-type: none"> • szczególna troska o zatrudnionych pracowników, wolontariuszy i lokalną społeczność • troska o środowisko • identyfikacja czynników zagrażających środowisku • dbanie o miejsca i atmosferę w pracy • elastyczny czas pracy • utrzymywanie poprawnych kontaktów ze społecznością lokalną, • realizacja projektów wynikających z potrzeb społeczności lokalnych • traktowanie każdego „klienta” indywidualnie 	<ul style="list-style-type: none"> • doskonalenie warunków pracy • tworzenie warunków do awansów i delegowania uprawnień • tworzenie warunków do zatrudniania wolontariuszy • zmniejszenie zagrożenia dla środowiska • poprawa wizerunku organizacji wśród społeczności lokalnej, wyższa efektywność realizowanych projektów społecznych • lepsza komunikacja ze społecznością lokalną 	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost zadowolenia pracowników i wolontariuszy • Większe zaangażowanie osób pracujących na rzecz organizacji w realizację celów statutowych • Wzrost zainteresowania organizacją • Uznanie i popularność wśród społeczności objętej działaniami organizacji • Wzrost znaczenia organizacji jako podmiotu realizującego projekty społeczne
Tolerancja	<ul style="list-style-type: none"> • wspieranie pracowników, wolontariuszy, klientów organizacji • wdrażanie nowych pomysłów wychodzących od osób zaangażowanych w funkcjonowanie organizacji • ograniczenie realizacji projektów skazanych na porażkę • stosowanie zasady niedyskryminacji 	<ul style="list-style-type: none"> • poprawa wizerunku organizacji jako dobrego pracodawcy • większa liczba projektów społecznych • zmniejszenie zagrożenia niezakończenia przedsięwzięć projektowych z sukcesem 	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost zainteresowania organizacją jako pracodawcą • Wzrost liczby wolontariuszy pracujących na rzecz organizacji • Wzrost liczby projektów zakończonych sukcesem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Janczewska 2012, Bogacz-Wojtanowska 2013, Szaban 2004.

Jak wynika z powyższej tabeli, organizacje non-profit, nabywając umiejętność tworzenia profesjonalnej wiedzy i sprawnego jej wykorzystania, poprzez generowanie i selekcjonowanie informacji z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, tworzą potencjał organizacji inteligentnej. Ma to ogromny wpływ na podejmowanie decyzji prowadzących do realizacji efektywnych działań [Czerniachowicz 2003, ss. 45–46].

Należy jednak pamiętać, że założeniem organizacji inteligentnej jest traktowanie organizacji jako złożonego organizmu bazującego na istniejących strukturach i realizowanych procesach ze szczególnym uwzględnieniem roli wiedzy. Dlatego wydaje się, że aby organizacje non-profit móc nazywać inteligentnymi, należy dążyć do zapewnienia w nich [Janczewska 2012, ss. 354–355]:

- procesów projektowania i budowania wspólnej wizji przyszłości, która umożliwiała pracownikom, jak i osobom działającym na ich rzecz, identyfikowanie się z organizacją i zachęci do podejmowania wyzwań,

- systemowego myślenia, które spowoduje, że każdy pracownik dostrzeże, że nie jest tylko małym elementem systemu, lecz jego odbiciem i ma wpływ na wszystko, co się dzieje w organizacji,
- uczenia się organizacji non-profit poprzez uczenie się wszystkich pracujących na jej rzecz, co oznacza dążenie pracowników/wolontariuszy do „mistrzostwa” osobistego w zakresie wykonywania swoich obowiązków oraz ciągłego rozwoju,
- otwartego myślenia, co powinno przełożyć się na zrozumienie przez pracowników/wolontariuszy konieczności odejścia od stereotypów i bycia otwartym na innowacje; podejście to istotnie wpływa na rozwój osobisty i organizacyjny,
- zespołowego uczenia się, co przejawia się wspólnymi dyskusjami oraz wspólnym rozwiązywaniem problemów,
- kodeksu etyki, sprzyjającego tworzeniu kultury organizacji, wpływającego na poprawę relacji zarówno wewnątrz organizacji, jak i z partnerami, darczyńcami czy sponsorami.

Organizacje non-profit powinny przede wszystkim nabyć umiejętność wykorzystywania posiadanej wiedzy dla własnego rozwoju oraz wypracować tzw. kanały dystrybucji wiedzy, które pozwolą na dzielenie się nią oraz doświadczeniami z innymi pracownikami czy współpracownikami. Należy podkreślić, że uczenie się umożliwi organizacjom pozarządowym osiągnąć wyższy poziom wiedzy, która powinna stać się ich najcenniejszym zasobem. Ponadto bycie inteligentną organizacją non-profit związane jest z umiejętnością wykorzystywania efektów uczenia się z korzyścią dla realizacji celów społecznych. Jest to jednak złożony proces i wymagający dużego zaangażowania pracowników/wolontariuszy, którzy powinni zmienić podejście do własnego rozwoju, podnoszenia kwalifikacji czy zdobywania wiedzy. Taka zmiana powinna przyczynić się do zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji pozarządowych [Łobejko 2009, ss. 11–12].

4. Podsumowanie

Koncepcja organizacji inteligentnej nabiera coraz większego znaczenia. Jednak, jak podkreśla B. Kaczmarek, „jest to konstrukcja teoretyczna, rozumiana jako kolejny proponowany sposób na sprawniejsze funkcjonowanie współczesnych organizacji. Oczywiście podstawą czy rdzeniem tej konstrukcji modelowej jest wiedza, a właściwie jej produktywność, czyli wykorzystanie praktyczne. Niestety, nie ma jeszcze wystarczającej liczby przykładów praktycznych, które mogłyby wzbogacić czy potwierdzić filozofię i metodologię teoretyczną konstrukcji tego modelu”. Ale jest to

obszar dotyczący zarządzania współczesnymi organizacjami, który będzie wymagał dalszych badań teoretyczno-metodycznych oraz analiz praktycznych niezbędnych do radzenia sobie z coraz trudniejszą przyszłością [Kaczmarek 2013, s. 162]. Zachęca to jednak do prowadzenia badań jakościowych w organizacjach non-profit, przede wszystkim ze względu na zaniedbania badawcze trzeciego sektora. Badanie zjawisk dotyczących organizacji inteligentnych równocześnie w organizacjach biznesowych, jak i pozarządowych spowoduje chociaż częściowe zniwelowanie tych zaniedbań. Jak słusznie zauważa E. Bogacz-Wojtanowska, badania procesów zarządzania organizacjami non-profit stają się powoli koniecznością z kilku ważnych powodów, wśród których wskazuje na [Bogacz-Wojtanowska 2007]:

- wzrost znaczenia organizacji non-profit,
- wzrost ich oczekiwań co do roli w układach społeczno-gospodarczych,
- naciski otoczenia na wzrost skuteczności podejmowanych przez nie działań.

Ponadto należy podkreślić, że profesjonalizacja zarządzania organizacjami non-profit może pozytywnie wpłynąć na skuteczność ich działania, ponieważ jest zjawiskiem mobilizującym organizacje pozarządowe do osiągnięcia efektywności w działaniu i koncentracji na efektach. Ale należy także pamiętać, że wśród osób związanych z tym środowiskiem, istnieje opór przed wdrażaniem nowoczesnych metod i technik zarządzania wykorzystywanych w „sformalizowanym świecie” biznesu [Marciszewska 2014]. Ale pomimo tego zasadne wydaje się prowadzenie dalszych badań naukowych w obszarze inteligentnych organizacji non-profit.

Bibliografia

Bogacz-Wojtanowska E. (2013), *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Bogacz-Wojtanowska E. (2007), *Wykorzystanie wywiadów indywidualnych i grupowych do badań organizacji Pozarządowych* [w:] *Metody badania społeczeństwa Obywatelskiego. Jak badać działanie społeczne?*, Garmond, Poznań.

Czerniachowicz B. (2003), *Organizacja ucząca się a organizacja inteligentna* [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce*, red. D. Kopycińska, PTE, Szczecin.

Geus de A. (1997), *The Living Company*, Harvard Business Review, dostęp na stronie: <https://hbr.org/1997/03/the-living-company> z dnia 20.02.2016.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2000), *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa.

Janczewska D. (2012), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa uczącego się na przykładzie sektora MŚP* [w:] *Rola przedsiębiorczości w edukacji*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 8, red. Z. Ziolo i T. Rachwała, Warszawa–Kraków.

Kaczmarek B. (2013), *Tworzenie organizacji inteligentnej jako nowej wartości firmy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 786, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 64/1, Szczecin.

Kowalczyk L. (2006) *Przedsiębiorcza i „inteligentna” organizacja publiczna odpowiedzią na wyzwania globalizacji*, Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 9 (2) [w:] *Refleksje społeczno-gospodarcze*, red. P. Laskowski, Wałbrzych.

Łobejko S. (2009), *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, EMAR Reserch Marketing, Warszawa.

Marciszewska A. (2014), *Profesjonalizacja zarządzania organizacjami non-profit – ujęcie teoretyczne*, „Organizacja i Kierowanie”, 4 (164), Warszawa.

Mikuła B. (2008), *Kultura organizacji inteligentnej*, Zeszyty Naukowe nr 765, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Niemczyk J. (2000), *Organizacja ucząca się [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości, Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Placet, Warszawa.

Penc J. (2008), *Decyzje i zmiany w organizacji: w poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Difin, Warszawa.

Penc J. (2000), *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wyd. Menedżer, Łódź.

Szaban J. (2004), *Czy polska administracja może być „inteligentna”, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2*, Warszawa.

Zimniewicz K. (2003), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.



Mirosław Moroz | miroslaw.moroz@ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Zwrot towarów zakupionych w Internecie – perspektywa kupujących a perspektywa sprzedających

Return of Goods Purchased on the Internet – the point of view of Buyers and Sellers

Abstract: E-commerce is a very competitive segment of polish economy. Online stores use a variety of instruments to compete. The right to return goods purchased online is imposed by law. However, aware of the possibility of exercising this right among consumers is incomplete, as well as the expected range of protection and the practical application of the rules. Skillful construct a realization of the right to return can be a positive factor in distinguishing an e-store from competitors. The main objective of the paper is to confront the expectations of buyers and sellers resulting from the application of the right to return goods bought at a distance. The second purpose is to formulate policies of returning items buying over Internet to create a working instrument to compete for an entrepreneur running an online store. The results indicate that there is a discrepancy between the expectations of customers and vendors in relation to the scope and rules for the use of the right to return goods purchased on the Internet. The analysis provides a basis for the formulation of recommendations on how to set the return policy in practice.

Key words: e-business, e-commerce, return of goods buying over Internet, competitive advantage

Wprowadzenie

Handel elektroniczny w Polsce rozwija się bardzo dynamicznie, zarówno w sensie ilościowym, jak i jakościowym. Systematycznie rośnie liczba osób i przedsiębiorstw dokonujących zakupu produktów i usług w przestrzeni wirtualnej. Odpowiada temu powiększająca się liczba sklepów internetowych. Wzrost ilościowy pociąga za sobą zmiany jakościowe. Sklepy internetowe podlegają procesom fuzji, przejęć i połączeń; wdrażają w życie nowe rozwiązania technologiczne (np. aplikacje mobilne) i organizacyjne, wychodzą z ofertą rynkową poza granice kraju.

Handel elektroniczny jest obecnie bardzo konkurencyjnym segmentem gospodarki. Sklepy internetowe wykorzystują różnorodne instrumenty konkurencyjne. Prawo do zwrotu towaru zakupionego w Internecie jest narzucone przez obowiązujące przepisy. Jednak świadomość możliwości skorzystania z tego prawa wśród konsumentów jest niepełna, podobnie jak oczekiwany zakres ochrony i praktyczne zasady zastosowania. Dla sklepu umiejętne skonstruowanie realizacji prawa do zwrotu może stanowić czynnik pozytywnie wyróżniający się od konkurentów.

Przed artykułem postawiono dwa cele. Celem głównym jest konfrontacja oczekiwań kupujących i sprzedających w Internecie wynikających z zastosowania prawa do zwrotu towarów zakupionych na odległość. Celem wtórnym jest sformułowanie zasad polityki zwrotów, tak aby stworzyć działający instrument konkurencyjny dla przedsiębiorcy prowadzącego sklep internetowy.

Metodą badawczą zastosowaną w opracowaniu jest krytyczna analiza źródeł wtórnych. Artykuł opiera się na badaniach empirycznych e-klientów i e-sklepów przeprowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny oraz uznane firmy badawcze Gemius oraz IDG. Zakres czasowy badań obejmuje lata 2010–2015. Zakres przedmiotowy dotyczy handlu internetowego, a w szczególności oczekiwań i sposobów wykorzystania prawa do zwrotów towarów zakupionych w przestrzeni wirtualnej.

Handel elektroniczny – stan sektora w Polsce

Handel elektroniczny stanowi w swej istocie dokonywanie sprzedaży produktów i usług za pośrednictwem elektronicznych kanałów dostępu [Turban, King, Viehland, Lee 2006, s. 4]. Podstawową technologią służącą w procesie elektronicznej sprzedaży jest Internet, oparty o globalnie przyjęty protokół transmisji TCP/IP.

Handel elektroniczny cechuje się wieloma zaletami dla klienta. W literaturze przedmiotu wymienia się następujące korzyści [Niranjanamurthy, Kavyashree, Jagannath, Chahar 2013, s. 2363; Jaciow 2013, s. 115]:

- wygoda (zamówienie w dogodnych warunkach, brak konieczności jechania do sklepu),
- możliwość złożenia zamówienia 24 godziny na dobę,
- łatwość porównywania ofert,
- atrakcyjne ceny,
- łatwość znalezienia rzadkich /specjalistycznych produktów,
- większa liczba informacji o produktach (zakres informacji dostępnych w Internecie i możliwość ich wyszukania),
- większy asortyment niż w sklepach tradycyjnych,
- łatwość znalezienia rzadkich /specjalistycznych produktów,
- prawo do zwrotu zakupionego towaru kupionego na odległość.
- Z drugiej strony e-commerce cechuje się określonymi negatywnymi aspektami, do których należy:
 - zaliczyć brak osobistego kontaktu ze sprzedawcą,
 - rozciągnięty w czasie proces sprzedaży między złożeniem zamówienia a otrzymaniem produktu,
 - brak możliwości przetestowania produktu przed zakupem,
 - kwestie bezpieczeństwa przekazywanych danych osobowych i finansowych.

Z punktu widzenia nabywcy zalety zdecydowanie przewyższają wady handlu elektronicznego, co jest główną przesłanką wzrostu e-commerce. W tabeli 1 przedstawiono odsetek Polaków realizujących zakupy poprzez Internet.

Tabela 1. Obroty detalicznego handlu elektronicznego w Polsce

Rok	Obroty [w mld PLN]	Zmiana [w % do roku poprzedniego]
2002	0,33	---
2003	0,74	124,24%
2004	1,9	156,76%
2005	3,1	63,16%
2006	5,0	61,29%
2007	8,1	72,00%
2008	11,0	27,91%
2009	11,6	5,45%
2010	15,5	33,62%
2011	17,5	12,90%
2012	21,5	22,86%

Źródło: *E-Commerce w Polsce, Rynek, Nabywcy, Trendy (2013)*, Polskie Badania Internetu [online], http://www.slideshare.net/P_B_I/e-commerce-w-polsce, dostęp 25 lutego 2016.

Przedstawione dane pokazują ciągły wzrost skali obrotów. Nawet dla kryzysowego roku 2009, który dla większości gospodarek i branż zakończył się spadkiem obrotów, nie załamał rosnącego trendu. Jednocześnie widać malejącą skalę przyrostu wolumenu obrotów.

Liczba mieszkańców Polski dokonujących zakupów on-line powiększa się z roku na rok. Według danych GUS odsetek osób kupujących przez Internet towary lub usługi do użytku prywatnego zwiększył się z 29,7 % w 2011 roku do 36,2 % w 2015 roku [GUS 2015, s. 148]. Dokładne dane, w przekroju płci, wieku oraz aktywności zawodowej, prezentują tabele 2,3 i 4.

Tabela 2. Odsetek kupujących on-line w Polsce, w latach 2010–2014, ze względu na płeć

Płeć	2011	2012	2013	2014	2015
Mężczyźni	32,6	32,4	34,0	35,9	40,0
Kobiety	27,1	28,5	29,5	32,7	34,2

Źródło: Główny Urząd Statystycznych (2015), Społeczeństwo informacyjne w Polsce. wyniki badań statystycznych z lat 2011–2015, http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5497/1/9/1/spoleczenstwo_informacyjne_w_polsce_2011-2015.pdf, [25 lutego 2016].

Tabela 3. Odsetek kupujących on-line w Polsce, w latach 2010–2014, ze względu na wiek

Wiek	2011	2012	2013	2014	2015
16 – 24	48,0	48,8	49,3	52,0	57,9
25 – 34	50,4	55,3	58,3	59,9	64,3
35 – 44	37,5	40,6	43,8	48,1	49,0
45 – 54	20,9	21,3	22,3	26,4	29,5
55 – 64	11,1	10,0	11,7	13,0	16,0
65 – 74	3,6	4,0	4,0	6,2	6,2

Źródło: Główny Urząd Statystycznych (2015), Społeczeństwo informacyjne w Polsce. wyniki badań statystycznych z lat 2011–2015, http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5497/1/9/1/spoleczenstwo_informacyjne_w_polsce_2011-2015.pdf, [25 lutego 2016].

Tabela 4. Odsetek kupujących on-line w Polsce, w latach 2010 – 2014, ze względu na aktywność zawodową

Status zawodowy	2011	2012	2013	2014	2015
Uczniowie i studenci	47,1	50,0	51,5	52,1	56,8
Pracujący	38,2	40,0	42,2	44,8	48,9
Bezrobotni	22,5	23,6	25,0	24,9	28,0

Źródło: Główny Urząd Statystyczny (2015), *Społeczeństwo informacyjne w Polsce. wyniki badań statystycznych z lat 2011–2015*, http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5497/1/9/1/spoleczenstwo_informacyjne_w_polsce_2011-2015.pdf, [25 lutego 2016].

Zaprezentowane dane wskazują na nieznacznie większy udział mężczyzn w dokonywaniu zakupów poprzez Internet, wyraźną regresję transakcyjnego zastosowania Internetu wraz z wiekiem oraz najwyższy odsetek zainteresowania zakupami on-line wśród uczniów i studentów. W każdym przekroju widoczny jest wzrost wolumenu zakupów poprzez Internet w ciągu analizowanych 5 lat.

Zasady zwrot towarów zakupionych w Internecie

Jakkolwiek zakupy w Internecie cieszą się rosnącym zainteresowaniem, to jednak nie pozwalają na wcześniejsze przetestowanie produktów na podobnych warunkach jak w sklepach tradycyjnych. W świecie realnym klient może dotknąć, przymierzyć, powąchać wybierany przez siebie produkt. W warunkach przestrzeni wirtualnej sklepy mogą zaprezentować wizerunek produktu pod postacią zdjęcia lub nagrania wideo, względnie udostępnić dźwięk związany z produktem (np. próbka muzyki). Aby wyrównać podstawy decyzyjne dokonania zakupu klientów sklepów tradycyjnych i internetowych w prawodawstwie pojawił się zapis przyznający e-klientom prawo do zwrotu zakupionego w Internecie produktu bez podania przyczyn.

Podstawą prawną regulującą opisywaną materię jest Ustawa z 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta [Dz. U. z 24 czerwca 2014 r. poz. 827]. Ustawa ta stanowi implementację na grunt prawa krajowego dyrektywy Parlamentu Europejskiego nr 2011/83/UE z dnia 25 października 2011 r. w sprawie praw konsumentów, i co do zasady powiela zawarte w niej rozwiązania. W odniesieniu do kwestii zwrotów produk-

tów zakupionych na odległość, artykuł 27 ustawy głosi, że konsument, który zawarł umowę na odległość lub poza lokalem przedsiębiorstwa, może w terminie 14 dni odstąpić od niej bez podawania przyczyny i bez ponoszenia kosztów, z wyjątkiem kosztów określonych w ustawie. Wyjątki te dotyczą bezpośrednich kosztów zwrotu towarów oraz odszkodowania za ubytek wartości zwróconego produktu na skutek zużycia przekraczającego zakres tzw. zwykłego zarządu. Chodzi tutaj o korzystanie z zakupionego produktu przez klienta w sposób umożliwiający przetestowanie produktu, tak jak miałyby to miejsce w sklepie stacjonarnym. Tak więc konsument może towar wysłany na odległość odpakować, przymierzyć, uruchomić itp., a sprzedawca nie może z tego powodu uniemożliwić zwrotu towaru. Jednak gdyby klient nie tylko przymierzył towar, ale też zaczął go normalnie używać (np. wyszedł w zakupionych butach na spacer), wówczas przekracza granice umożliwiające stwierdzenie cech funkcjonalnych produktu i w takiej sytuacji przy zwrocie produktu musi się liczyć z potrąceniem części wartości produktu [Jędrzejko 2012].

Najważniejsze ustawowe zasady zwrotu produktu przedstawia tabela nr 5.

Tabela 5. Zasady zwrotu produktów zakupionych w Internecie

Cecha	Przyjęte zasady
Termin odstąpienia od umowy przez konsumenta	14 dni kalendarzowych od terminu zawarcia umowy na odległość (np. poprzez stronę WWW). Konsument musi wysłać oświadczenia o odstąpieniu od umowy przed upływem 14 dni kalendarzowych od daty zawarcia umowy. Konsument nie musi podawać przyczyny, dla której zwrócił produkt. Termin na odstąpienie od umowy biegnie od momentu objęcia produktu w posiadanie przez konsumenta. Gdy prowadzący sklep internetowy nie poinformował o prawie do zwrotu towaru – termin na odstąpienie od umowy jest przedłużany do 12 miesięcy.
Termin zwrotu świadczeń (zapłaty ze strony klienta, towaru ze strony sprzedawcy)	Sprzedawca ma obowiązek w ciągu 14 dni kalendarzowych od dnia otrzymania oświadczenia konsumenta o odstąpieniu od umowy, zwrócić zapłatę konsumentowi. Kupujący ma obowiązek w ciągu 14 dni kalendarzowych od dnia, w którym odstąpił od umowy, zwrócić towar. Dla dochowania przepisów wystarczy odesłanie produktu przed upływem w/w terminu.
Sposób zwrotu wzajemnych świadczeń	Sprzedawca dokonuje zwrotu płatności taką samą metodą, jaką wybrał kupujący (np. przelewem). Konsument może dokonać zwrotu według wybranej przez siebie metody (np. pocztą, kurierem, osobiście).
Wysokość zwrotu kosztów dostawy	Sprzedawca ma obowiązek zwrócić koszty pierwotnej dostawy do konsumenta, ale po najniższej stawce kosztów dostawy, którą oferuje. Kupujący ponosi koszty dostawy zwrotnej, chyba że sprzedawca nie poinformował w regulaminie o konieczności poniesienia przez klienta kosztów zwrotu produktu lub zgodził się je ponieść.

Wysokość zwrotu ceny produktu	Konsument ponosi odpowiedzialność finansową za zmniejszenie wartości produktu, powstałą na skutek jego użycia przez konsumenta w sposób wykraczający poza konieczny do stwierdzenia charakteru, cech i funkcjonowania produktu. Nawet jednak przy całkowitym zniszczeniu produktu, konsument ma prawo zwrotu produktu zakupionego na odległość. Kwestią sporną jest ustalenie stopnia zużycia produktu, a tym samym stopnia zwrotu płatności konsumentowi. Konieczność udokumentowania wyceny (np. opinia rzeczoznawcy, porównanie z produktami nowymi)
Wyjątki od prawa odstąpienie od umowy	Wyjątki te precyzuje artykuł 38 Ustawy o prawach konsumentów (13 przypadków). Do najczęściej występujących w praktyce należą: przedmiotem świadczenia jest produkt nieprefabrykowany, wyprodukowany według specyfikacji konsumenta lub służący zaspokojeniu jego zindywidualizowanych potrzeb; przedmiotem świadczenia jest produkt dostarczany w zapieczętowanym opakowaniu, którego po otwarciu opakowania nie można zwrócić ze względu na ochronę zdrowia lub ze względów higienicznych, lub produkty audiowizualne i oprogramowanie; treści cyfrowych, które nie są zapisane na nośniku materialnym, jeżeli spełnianie świadczenia rozpoczęło się za wyraźną zgodą konsumenta przed upływem terminu do odstąpienia od umowy; przedmiotem świadczenia jest rzecz ulegająca szybkiemu zepsuciu lub mająca krótki termin przydatności do użycia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zwrot towaru zakupionego przez Internet przez Konsumenta przed i po 25 grudnia 2014 roku, czyli co zmienia nowa ustawa o prawach konsumenta*, blog prokonsumencki.pl, <https://prokonsumencki.pl/blog/zwrot-towaru-zakupionego-przez-internet-przez-konsumenta-nowa-ustawa-konsumentencka/>, dostęp 25 lutego 2016.

Prawo do zwrotu produktu zakupionego w Internecie jest obwarowane dochowaniem wymogów formalnych narzuconych ustawą. W szczególności, na sprzedawcę nałożone są określone obowiązki informacyjne, które należy zawrzeć w regulaminie sprzedaży.

Zwrot produktów zakupionych na odległość, jakkolwiek uciążliwy dla sprzedawcy, daje mu też szansę na zwiększenie przewagi konkurencyjnej. Jak wskazują badania, przyznanie klientowi prawa do zwrotu produktu, co dość oczywiste, zmniejsza ryzyko zakupu po stronie klienta [Chiu, Wang, Fang, Huang 2014, ss. 92–94]. Dla wirtualnego przedsiębiorcy wdrożenie prawa do zwrotu, w satysfakcjonujący obie strony sposób, oznacza większe prawdopodobieństwo ponownienia zakupu ze strony zadowolonego klienta [Griffis, Rao, Goldsby, Niranjana 2012, s. 283]. Realizacja prawa do zwrotów zgodnie z deklaracjami prowadzi do większej częstotliwości zakupów oraz zwiększenia średniej wartości koszyka, co przekłada się w dłuższym terminie na wzrost sprzedaży [Bower, Maxham 2012, ss. 115–119]. Obroty w sklepach, które zaoferowały darmowe z punktu widzenia klienta zwroty produktów wzrosły w ciągu 2 lat o 157%–457%, w zależności od przedmiotu sprzedaży [Bower, Maxham 2012, ss. 115–119].

Obok wymiernych korzyści w długim terminie pojawiają się korzyści wizerunkowe, związane z postrzeganiem sklepu internetowego jako rzetelnego profesjonalistę [Urbanke, Kranz, Kolbe 2015, s. 3].

Z drugiej jednak strony może przyczynić się do utraty klienta, który w takim stanie rzeczy mniej skrupulatnie wybiera sprzedawcę [Griffis, Rao, Goldsby, Niranjana 2012, s. 283]. Prawo do zwrotu wiąże się również z większym usztywnieniem działalności, w konsekwencji narzucenia bezwzględnie obowiązujących norm prawa. Omawiane prawo prowadzi również do zwiększenia formalizacji działalności sklepów internetowych. Ustawa o prawach konsumentów jest też przesłanką do pogłębienia znajomości przepisów obrotu gospodarczego. Świadome czy nieświadome naruszenie przepisów wymienionej ustawy prowadzić może do poważnych konsekwencji (np. wpisanie zapisów regulaminu na listę klauzul abuzywnych).

Postrzeganie i realizacja prawa do zwrotu produktów zakupionych w Internecie w świetle badań empirycznych

Prawo do zwrotu jest stosowane przez sklepy internetowe działające w Polsce, jak również wykorzystywane przez konsumentów. Z poznawczego punktu widzenia interesującą wydaje się kwestia postrzegania prawa do zwrotu z punktu widzenia sprzedających i kupujących. Jak wygląda praktyka budowania przewagi konkurencyjnej sklepu internetowego w kontekście wymienionego prawa. I odwrotnie, jak wysoko na liście priorytetów klienci lokują prawo do zwrotów produktów. Wzajemne zestawienie perspektywy sprzedawców i nabywców może przynieść ciekawe wnioski dla praktyki funkcjonowania e-sklepów.

Celem analizy jest zestawienie postrzegania sposobów realizacji i istotności prawa do zwrotów produktów w kontekście konkurencyjności sklepu internetowego.

Analiza opiera się na dwóch raportach badawczych. Pierwszy z nich, „E-commerce w Polsce 2015. Gemius dla e-Commerce Polska”, dotyczy postaw konsumentów dokonujących zakupów on-line. Badanie zostało przeprowadzone w kwietniu 2015 roku na próbie 1500 internautów w wieku powyżej 15 lat. Badanie jest quasi-reprezentatywne. Drugie badanie, pod nazwą „Raport E-commerce Standard 2015”, objęło swoim zasięgiem 236 internetowych sprzedawców. Badanie odbywało się w II kwartale 2015 roku.

E-commerce charakteryzuje się dużą możliwością wyboru sklepu internetowego. Konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami jest ostra, tym bardziej, że biznes wir-

tualny jest w pełni globalny. Dlatego istotne staje się określenie przesłanek wyboru sklepu internetowego przez klienta. Dane w tej materii przynosi tabela 6.

Tabela 6. Powody wyboru danego sklepu internetowego w opinii kupujących

I.p.	Przesłanki	Odsetek respondentów
1	Atrakcyjna cena produktu	51
2	Niskie koszty przesyłki	44
3	Pozytywne wcześniejsze doświadczenia	41
4	Atrakcyjne promocje, oferty specjalne	29
5	Krótki czas oczekiwania na dostawę	26
6	Przejrzysta i funkcjonalna strona internetowa	24
7	Dokładne informacje o warunkach zamówienia i zwrotu produktów	23
8	Rankingi, oceny, opisy	20
9	Różne formy płatności	20
10	Wyniki z porównywarek cenowych	19
11	Polecenia od znajomych	18
12	Opinie na forach	17
13	Różne dostępne formy dostawy	16
14	Podane na stronie firmy dane teleadresowe	14
15	Opinie na portalach społecznościowych	10
16	Atrakcyjny sposób prezentacji produktu	10
17	Atrakcyjny wygląd strony internetowej	9
18	Miła obsługa klienta	5
19	Dłuższy termin zwrotu bez podania przyczyn	4
20	Inne powody	1

Źródło: E-commerce w Polsce 2015, e-Commerce Polska Izba Gospodarki Elektronicznej, [online], <https://www.gemius.pl/files/reports/E-commerce-w-Polsce-2015.pdf>, dostęp: 25 lutego 2016.

Zgodnie z danymi, kupujący w Internecie nie stawiają na pierwszych pozycjach polityki zwrotów. W zestawieniu na miejscu 7 znalazła się przejrzysta forma prezentacji informacji o prawie do zwrotu produktu, zaś na miejscu 19 dłuższy termin zwrotu produktu. Ta druga przesłanka jest ważna dla 4 % respondentów.

Kolejną kwestią, związaną z realizacją prawa do zwrotu towarów zakupionych przez Internet, jest sposób realizacji przesyłki zwrotnej. W tabeli 7 przytoczono informację, jak e-kupujący dokonują zwrotu produktów oraz w jakiej metodzie przesyłki chcieliby dokonywać takiego zwrotu.

Tabela 7. Wykorzystywane a pożądane przez e-klientów metody dokonywania przesyłki zwracanego produktu

Metody dokonywania przesyłki zwrotnej	Stosowane formy zwrotu towarów	Formy zwrotu towaru zachęcające do zakupów on-line
możliwość darmowego odesłania produktu kurierem (<i>door-to-door</i>)	15%	45%
możliwość darmowego odesłania produktu pocztą	14%	39%
możliwość zwrotu do sklepu stacjonarnego	6%	24%
możliwość odesłania produktu przez Paczkomat	3%	13%
możliwość odesłania produktów kiosku / na stacji benzynowej	3%	5%
Brak wskazania	49%	22%

Źródło: E-commerce w Polsce 2015, e-Commerce Polska Izba Gospodarki Elektronicznej, [online], <https://www.gemius.pl/files/reports/E-commerce-w-Polsce-2015.pdf>, dostęp: 25 lutego 2016.

Analiza tabeli 7 unaocznia rozbieżność między skalą dotychczasowej realizacji zwrotów a oczekiwania w tym zakresie. Świadczy o tym ostatnia odpowiedź „brak wskazania”. Po drugie widoczne jest dążenie konsumentów do wygody i niskiej ceny w przypadku konieczności zwrotu produktów. Wskazują na to dwie pierwsze pozycje: darmowe odesłanie, najlepiej bezpośrednio z domu.

Dla internetowych sprzedawców ranking przyczyn korzystania z zakupów online wygląda nieco odmiennie. W tabeli 8 przedstawiono najważniejsze przesłanki wyboru sklepu internetowego w opinii sprzedawców.

Tabela 8. Powody wyboru danego sklepu internetowego w opinii sprzedających

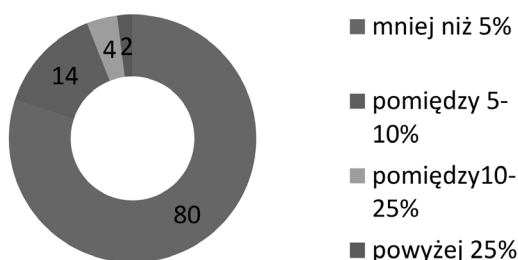
I.p.	Przesłanki	Odsetek responden- tów
1	Atrakcyjna cena produktu	59
2	Bezpieczeństwo transakcji/wiarygodność sklepu	54
3	Szybkość realizacji zamówienia	44
4	Znana marka sklepu	29
5	Użyteczność stron sklepu internetowego / prosty w obsłudze proces zamawiania	29
6	Darmowa dostawa	26
7	Przyzwyczajanie do danego sklepu	17
8	Prezenty dodawane do zamówienia	14
9	Możliwość obejrzenia, przetestowania odbioru lub zwrotu towaru w fizycznym punkcie sprzedaży	11
10	Możliwość darmowego zwrotu towaru	6
11	Inne przyczyny	6

Źródło: E-commerce Standard 2015, IDG, [online], http://lead.computerworld.pl/sb-wps/655687b796dc6005a88f7bd9cb36c5b2/56410783/internet_standard/E_commerce2015_online.pdf, dostęp: 25 lutego 2016.

Przedsiębiorcy prowadzący sklepy internetowe nie upatrują osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w realizacji prawa do zwrotu produktu zakupionego na odległość. Możliwość dokonywania darmowego zwrotu produktów znalazł się na przedostatnim miejscu wśród wymienionych przez sprzedawców motywów kupowania online. Tak nisko ceniąc sobie ten instrument konkurowania sprzedawcy nie różnią się zbyt od kupujących. Także i druga strona umowy nie akcentuje prawa do zwrotu jako powodu zrealizowania zakupu. Z drugiej strony, na drugim miejscu, znalazła się przesłanka „bezpieczeństwo zakupów”. Generalnie dotyczy ono zastosowanych przez sklep rozwiązań technologicznych i organizacyjnych zapewniających poufność transakcji, szyfrowanie danych, itp. Jednak w pewnej mierze związane ono jest m.in. z możliwością łatwego rozwiązania umowy.

Internetowi przedsiębiorcy przyznają, że klienci korzystają z prawa do zwrotu zakupionego towaru. Rysunek 1 wskazuje, jaki jest odsetek zwrotów produktów stosunku do całości sprzedaży.

Rysunek 1. Częstotliwość korzystania przez konsumentów z prawo do zwrotu produktów – jako odsetek wolumenu sprzedaży w przekroju liczby e-sklepów



Źródło: E-commerce Standard 2015, IDG, [online], http://lead.computerworld.pl/sb-wps/655687b796dc6005a88f7bd9cb36c5b2/56410783/internet_standard/E_commerce2015_online.pdf, dostęp: 25 lutego 2016.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorców (80%) stwierdziła, że odsetek zwrotu produktów nie przekracza 5%, czyli jest relatywnie niewielki. Dla 14% sklepów internetowych prawo do zwrotu produktów odnosi się do nie więcej jak 10% wolumenów sprzedaży. Zwroty sięgają powyżej 25% realizowanej sprzedaży w przypadku jedynie 2% badanych e-sklepów.

Częstotliwość zwrotów produktów jest silnie skorelowana z branżą. Zgodnie z analizowanymi badaniami w najmniejszym stopniu narażone na zwroty są takie nisze, jak: apteki, sklepy spożywcze, księgarnie, sprzęt AGD i RTV. Na drugim biegunie znajdują się sklepy z modą. W tym przypadku często wolumen zwrotów wynosi ponad 10% obrotu. Powyższa kwestia wiąże się z standaryzacją produktu. Jeżeli klient wie, czego się po nim spodziewać – rzadziej korzysta z prawo do zwrotu zakupionego produktu. I odwrotnie – gdy dopiero przetestowanie odpowie na pytanie, czy produkt jest odpowiedni – stopa zwrotów jest wyższa.

Podsumowanie – implikacje praktyczne

Prawo do zwrotu produktu kupionego na odległość jest obligatoryjnie narzucone przez przepisy prawa. Nie może więc zostać wykluczone w drodze jednostronnego zapisu w regulaminie zakupów czy w umowie zawartej z konsumentem. Jednakże przytoczone badania wskazują, że dla wybranych sklepów internetowych zaproponowanie „szytego na miarę” podejścia do stosowania prawa do zwrotu może przynieść całkiem dobre rezultaty. Przykładem uczynienia z prawa do zwrotu produktów

głównego instrumentu konkurowania jest sklep internetowy Zalando. Sklep ten od początku swojej ekspansji postawił na wydłużenie czasu na darmowy zwrot produktu ponad ustawowe unormowanie. Zgodnie z regulaminem sprzedaży Zalando.pl, klient ma 100 dni na odesłanie produktu bez konsekwencji finansowych. Oparcie strategii konkurowania na liberalnej polityce zwrotów przynosi sukcesy. W ciągu 3 lata od chwili wejścia na polski rynek Zalando przyciągnął niemal 3 miliony klientów i stał się jednym z głównych graczy w kategorii moda [Mazurkiewicz 2015].

Analiza poglądów sprzedawców, jak i nabywców, dobitnie pokazuje, że nie widzą oni w prawie do zwrotu produktu zakupionego na odległość wartościowego narzędzia konkurowania. Jednak niskie zainteresowanie kwestią zwrotów może stać się asumptem dla wyróżnienia się od konkurentów. Szczególnie chodzi tutaj o takie segmenty rynku, które z uwagi na specyfikę swojego produktu narażone są na znaczny odsetek zwrotów produktów. Wydaje się, że w sytuacji znacznego nasycenia wielu nisz, opracowanie ponad standardowej polityki zwrotów może stanowić ważący argument w walce konkurencyjnej.

Na czym dokładnie mogłaby polegać ponad standardowa polityka zwrotów? Kilka rekomendacji wynikających z analizy cytowanych badań:

- wydłużyć czas na dokonanie zwrotu produktu powyżej 14 dni. Rozwiązanie organizacyjne, które nie niesie dużych konsekwencji finansowych (podniosą się koszty zamrożonego kapitału), a ma duży potencjał wizerunkowy;
- dopracować logistykę zwrotów, zaoferować klientowi wygodny sposób realizacji przesyłki zwrotnej. Sklepy internetowe mogą skorzystać z dedykowanych rozwiązań operatorów logistycznych (np. Zwroty Poczty Polskiej). Rozwiązanie generuje wyższe koszty logistyczne, ale podnosi sferę wygody klienta, co jest priorytetowym narzędziem konkurowania w Internecie;
- podać w momencie finalizacji transakcji (etap koszyka sprzedażowego) dokładne i precyzyjne dane o prawie do zwrotu w konkretnym przypadku danego e-sklepu (procedura, punkty zwrotu, terminy, itd.);
- dla wybranych, najbardziej dochodowych/stałych/obietujących klientów wziąć na siebie koszty przesyłki zwrotnej. Rozwiązanie takie generuje wyższe koszty logistyczne, ale podnosi kwestię ważną w ocenie klienta;
- w przypadku prowadzenia analityki biznesowej, opracować i zaimplementować algorytmy predykcyjne, umożliwiające przewidywanie, jak będzie kształtował się poziom zwrotów w zależności od wybranych zmiennych (np. specyfika klientów, produktów czy inne okoliczności).
- uruchomić kampanię marketingową w oparciu o linki sponsorowane (AdWords), podkreślającą przyjazną politykę zwrotu produktów zakupionych na odległość.

Bibliografia

Bower A.B., Maxham J.G. (2012), *Return shipping policies of online retailers: normative assumptions and the long-term consequences of free and free returns*, "Journal of Marketing", 76(5).

Chiu C.M., Wang E.T., Fang Y.H., Huang H.Y. (2014), *Understanding customers' repeat purchase intentions in B2C e-commerce: the roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk*, "Information Systems Journal", 24(1).

E-commerce Standard 2015, IDG, [online], http://lead.computerworld.pl/sb-wps/655687b796dc6005a88f7bd9cb36c5b2/56410783/internet_standard/E_commerce2015_online.pdf, dostęp: 25 lutego 2016.

E-commerce w Polsce 2015, e-Commerce Polska Izba Gospodarki Elektronicznej, [online], <https://www.gemius.pl/files/reports/E-commerce-w-Polsce-2015.pdf>, dostęp: 25 lutego 2016.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego nr 2011/83/UE z dnia 25 października 2011 w sprawie praw konsumentów.

Główny Urząd Statystycznych (2015), *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. wyniki badań statystycznych z lat 2011–2015*, http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5497/1/9/1/spoleczenstwo_informacyjne_w_polsce_2011-2015.pdf, [25 lutego 2016].

Griffis S.E., Rao S., Goldsby T.J., Niranjan T.T. (2012), *The customer consequences of returns in online retailing: An empirical analysis*, "Journal of Operations Management", 30(4).

Jaciow M. (2013). *Polskie sklepy internetowe na rynku europejskim*, "Studia Ekonomiczne", nr 136.

Jędrzejko D. (2012), „*Nieużywany towar zwracany*” – odstąpienie od umowy a obowiązek zwrotu towaru, <http://nieuczciwepraktykirynkowe.pl/?p=325#comment-1380>, dostęp 25 lutego 2016.

Mazurkiewicz P. (2015), *Zwroty w internecie przyciągają klientów*, „Rzeczpospolita” [online], <http://www4.rp.pl/Handel/311039878-Zwroty-w-internecie-przyciagaja-klientow.html>, dostęp: 25 lutego 2016.

Niranjanamurthy M., Kavyashree N., Jagannath M.S., Chahar D. (2013), *Analysis of e-commerce and M-Commerce: Advantages, Limitations and Security issues*, "International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering", 2(6).

E-Commerce w Polsce, Rynek, Nabywcy, Trendy (2013), Polskie Badania Internetu [online], http://www.slideshare.net/P_B_/e-commerce-w-polsce, dostęp 25 lutego 2016.

Turban E., King D., Viehland D, Lee J.K. (2006), *Electronic commerce: A managerial perspective*, wyd. Pearson Higher Education, Upper Saddle River.

Urbanke P., Kranz J., Kolbe L. (2015), *Predicting Product Returns in E-Commerce: The Contribution of Mahalanobis Feature Extraction*, Thirty Sixth International Conference on Information Systems, Forth Worth.

Ustawa z 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta, Dz. U. z 24 czerwca 2014 r. poz. 827.

Zwrot towaru zakupionego przez Internet przez Konsumenta przed i po 25 grudnia 2014 roku, czyli co zmienia nowa ustawa o prawach konsumenta, blog prokonsumencki.pl, <https://prokonsumencki.pl/blog/zwrot-towaru-zakupionego-przez-internet-przez-konsumenta-nowa-ustawa-konsumencka/>, dostęp 25 lutego 2016.

Agnieszka Olechno-Kulas | agnieszkaolechnokulas@gmail.com

Uniwersytet Warszawski

Wpływ prawa administracyjnego na zarządzanie nieruchomościami

The Impact of Administrative Law for Property Management

Abstract: This article presents several examples of legal regulations which have major impact on the management of the real estate market. Main concern is real estate trading safety, safety of estate owner and the principles of activities of real estate manager. Moreover, it raises the problem of legal risk occurring in real estate trade and the aspects of its proper management.

Key words: real estate management, legal risk, safety

Prawo polskie jest bardzo zróżnicowane w obszarze gospodarki nieruchomościami. Liczba aktów prawnych, oddziałujących na rynek nieruchomości i kształtujących go, jest bardzo duża, co powoduje trudności dla uczestników rynku, w tym właścicieli i zarządców. Prowadzenie działalności gospodarczej w obszarze zarządzania nieruchomościami jest bardzo skomplikowane i wyjątkowo odpowiedzialne. Posiadaczem rzeczy jest ten, kto faktycznie włada rzeczą – właściciel (posiadacz samoistny) oraz faktycznie władający jako użytkownik, zastawnik, najemca, dzierżawca lub mający inne prawo, z którym łączy się określone władztwo nad cudzą rzeczą (posiadacz zależny) [Wancke 2015, s. 48] w tym zarządca nieruchomości. Obowiązujące przepisy nakładają na zarządców nieruchomości wiele obowiązków i w większości są to regulacje prawa administracyjnego [Najbar 2013, s. 151].

Działalność zawodowa na rynku nieruchomości jest obecnie bardzo uproszczona, na podstawie obowiązujących regulacji prawnych, a cały ciężar odpowiedzial-

ności za prawidłowe funkcjonowanie zarządzania nieruchomościami ustawodawca przerzucił na właściciela i profesjonalnego zarządcę. Dbałość o bezpieczeństwo na tym rynku spoczywa wyłącznie na stronach umowy o zarządzanie nieruchomościami. Zakres podstawowych obowiązków w zakresie bezpieczeństwa, według literatury przedmiotu, obejmuje:

- zapewnienie bezpieczeństwa użytkownikom nieruchomości,
- zapewnienie właściwej sprawozdawczości dla właściciela i organów administracji,
- obowiązki o charakterze powszechnym, niezwiązane bezpośrednio z zarządzaniem (np. ochrona danych osobowych).

Realizacja większości obowiązków zarządcy nieruchomościami obwarowana jest przepisami sankcyjnymi i karnymi, co sprowadza się do znacznego wzrostu ryzyka wykonywanej działalności. To powoduje, że obecnie na rynku nieruchomości występuje istotne przegrupowanie, znikają małe podmioty zarządzające a pojawiają się międzynarodowe korporacje zarządzające całym obszarem nieruchomości.

Zarządzanie nieruchomościami odbywa się obecnie na podstawie Ustawy o gospodarce nieruchomościami, gdzie w art. 185 ust. 2. został określony zakres działania zarządcy. Według ustawodawcy zarządca nieruchomości działa na podstawie umowy o zarządzanie nieruchomością, zawartej z jej właścicielem, wspólnotą mieszkaniową albo inną osobą lub jednostką organizacyjną, której przysługuje prawo do nieruchomości, ze skutkiem prawnym bezpośrednio dla tej osoby lub jednostki organizacyjnej. Umowa wymaga formy pisemnej pod rygorem nieważności. Oznacza to, że ustawodawca wskazał podmioty, które bezwzględnie powinny zawrzeć umowę z zarządcą nieruchomości, aby skutki prawne działalności nadal były po stronie właściciela. Jedyne wymóg, jaki został określony dla umowy to zawarcie jej w formie pisemnej. Jest to istotny element bezpieczeństwa na rynku nieruchomości, ponieważ dokument taki stanowi podstawę dochodzenia roszczeń w przypadku rozbieżności interpretacji zapisów umowy.

W art. 186. Ustawy z dnia 21 sierpnia 1997r. o gospodarce nieruchomościami (Dz. U. z 1997r. Nr 115 poz. 741 z późn. zm.) ustawodawca określił wymóg obowiązkowego ubezpieczenia zarządcy od odpowiedzialności cywilnej za szkody wyrządzone w związku z zarządzaniem nieruchomością. Jeżeli zarządca nieruchomości wykonuje czynności przy pomocy innych osób, działających pod jego nadzorem, podlega również ubezpieczeniu odpowiedzialności cywilnej za szkody wyrządzone działaniem tych osób. Jest to element bezpieczeństwa na rynku nieruchomości, ponieważ ubezpieczenie zarządcy stanowi gwarancję dla właściciela, że w przypadku określonej szkody będzie miał możliwość dochodzenia swoich roszczeń z polisy zarządcy. Zarządca przenosi swoją odpowiedzialność na ubezpieczyciela i w ten sposób dywer-

syfikuje swoje zagrożenie, podnosząc jednocześnie poziom swojego bezpieczeństwa związanego z wykonywaniem profesjonalnego zarządzania nieruchomościami.

Ponadto ustawodawca nakłada na strony umowy regulacje w zakresie ubezpieczenia obowiązkowego zarządcy, określa termin powstania obowiązku ubezpieczenia oraz minimalną sumę gwarancyjną, biorąc w szczególności pod uwagę specyfikę wykonywanego zawodu oraz zakres realizowanych zadań. Jednocześnie ustawodawca nawiązuje w swoich regulacjach do art. 13 Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej [Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807 z późn. zm.].

Ustawodawca określa obowiązki zarządcy nieruchomości, które obejmują między innymi przekazanie organom gminy, właściwej ze względu na miejsce położenia nieruchomości, danych dotyczących czynszów najmu lokali mieszkalnych, w powiązaniu z lokalizacją, wiekiem budynku i jego stanem technicznym oraz powierzchnią użytkową lokalu i jego standardem w terminach i według określonego wzoru (rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 27 grudnia 2007 r. w sprawie określenia danych dotyczących czynszów najmu lokali mieszkalnych nienależących do publicznego zasobu mieszkaniowego, położonych na obszarze gminy lub jego części) [Dz.U. nr 250, poz. 1873]. Zarządcy innych obiektów nie są poddani temu rygorowi prawnemu. Jest to element różnego traktowania zarządzania obiektami mieszkalnymi i niemieszkalnymi. Oznacza to, że ustawodawca docenia, w stopniu znikomym, znaczenie działalności gospodarczej w obszarze gospodarki nieruchomościami dla bezpieczeństwa ekonomicznego obywateli i państwa. Pozostawia bowiem te kwestie uregulowaniom umownym, a także zwyczajom kształtowanym przez praktykę.

Aspekty prawne ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej zarządcy nieruchomości

Ważnym elementem systemu bezpieczeństwa w obszarze gospodarki nieruchomościami jest regulacja prawna związana z ubezpieczeniem działalności zarządcy nieruchomości. Aktem wykonawczym, regulującym tę kwestię, jest Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 13 grudnia 2013 r. w sprawie obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej zarządcy nieruchomości [Dz.U. 2013, poz. 1616] wydane na podstawie art. 186 ust. 4 Ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami [Dz. U. z 2010 r. Nr 102, poz. 651, z późn. zm.].

Rozporządzenie określa szczegółowy zakres obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej zarządcy nieruchomości za szkody wyrządzone w związku z zarządzaniem nieruchomością, zwanego ubezpieczeniem OC, termin powstania obowiązku ubezpieczenia oraz minimalną sumę gwarancyjną tego ubezpieczenia.

Ustawodawca poświęcił odpowiedzialności zarządcy za szkody wyrządzone działaniem lub zaniechaniem działania w związku z zarządzaniem nieruchomością wiele uwagi, w tym odnośnie przypadku, kiedy czynności związane z zarządzaniem nieruchomością wykonywane są przy pomocy innych osób, działających pod nadzorem zarządcy. Ustawodawca stara się w ten sposób chronić interesy właścicieli nieruchomości adekwatnie do posiadanego prawa własności, które zagwarantowane jest w Konstytucji RP. Ponadto ustawodawca nie różnicuje, kto wykonuje faktycznie czynności zarządu nieruchomościami – sam zarządca czy osoby przez niego upoważnione. Wszystkie powstałe szkody muszą zostać wyrównane z posiadanej polisy ubezpieczeniowej. Dla zarządców nieruchomości oznacza to, że wysokość składki, ze względu na wartość nieruchomości i wystąpienie potencjalnego ryzyka, powinna być wysoka, co oznacza dodatkowe koszty związane z prowadzoną działalnością gospodarczą. Zarządca działający w małej skali nie sprostą tak określonym ustawowym zobowiązaniom. Powyższa regulacja może stanowić istotną barierę wejścia na rynek dla małych podmiotów gospodarczych.

Godnym podkreślenia jest fakt określenia terminu rozpoczęcia obowiązywania ubezpieczenia. Jest to istotny element bezpieczeństwa działalności gospodarczej i ochrony interesów właściciela. Zgodnie z § 3 Rozporządzenia obowiązek ubezpieczenia OC powstaje nie później niż w dniu poprzedzającym dzień rozpoczęcia wykonywania czynności w związku z zarządzaniem nieruchomością. Oznacza to, że zarządca nie może być dopuszczony do wykonywania swoich obowiązków bez posiadania aktualnego ubezpieczenia.

Zgodnie z § 4 pkt 1 Rozporządzenia minimalna suma gwarancyjna ubezpieczenia OC, w odniesieniu do jednego zdarzenia oraz do wszystkich zdarzeń w okresie ubezpieczenia nie dłuższym niż 12 miesięcy, których skutki są objęte umową ubezpieczenia OC, powinna wynosić równowartość w złotych 50 000 euro. Jest to wyraz troski ustawodawcy o bezpieczeństwo właściciela i nieruchomości. Co prawda wysokość kwoty, oscylująca w granicach ok. 200 tys. PLN, nie jest zbyt wysoka w przypadku wielomilionowej wartości nieruchomości. Jest to jednak wyraźna wskazówka dotycząca bezpieczeństwa tego obszaru działalności gospodarczej dla państwa i właścicieli, że każdy, kto jest zainteresowany prowadzeniem tego typu działalności musi szacować swoje ryzyko według obowiązujących zasad.

Prawne regulacje obowiązujące w przetargach na zbycie nieruchomości

Kolejnym aktem wykonawczym do ustawy o gospodarce nieruchomościami, gdzie ustawodawca zwraca szczególną uwagę na bezpieczeństwo obrotu nieruchomościami, jest Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie sposobu i trybu przeprowadzania przetargów oraz rokowań na zbycie nieruchomości, [Dz.U. 2013, poz. 942].

Zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 14 września 2004 r. w sprawie sposobu i trybu przeprowadzania przetargów oraz rokowań na zbycie nieruchomości [Dz. U. Nr 207, poz. 2108 oraz z 2009 r. Nr 55, poz. 450], wprowadzono zmiany dotyczące wniesienia wadium w przypadku przetargu na nabycie nieruchomości [Dz. U. Nr 207, poz. 2108 oraz z 2009 r. Nr 55, poz. 450], którego termin ma umożliwić komisji potwierdzenie jego wniesienia. Tego rodzaju regulacja prawna poprawia wiarygodność podmiotów startujących w przetargach, szczególnie tych, które odnoszą się do obrotu nieruchomościami. Jest to ważny element bezpieczeństwa szczególnie dla samorządu.

Publiczne przetargi mają zapewnić prawidłowy obrót nieruchomościami i wyeliminować elementy korupcyjne, szczególnie przy transakcjach realizowanych przez administrację publiczną zbywającą nieruchomości, która powinna dbać o podstawowe gwarancje prawidłowego działania.

Regulacje prawne wyceny nieruchomości

Kolejnym aktem wykonawczym do ustawy o gospodarce nieruchomościami, który jest ściśle związany z bezpieczeństwem obrotu nieruchomościami, jest Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 lipca 2011 r. [Dz.U. 2011 nr 165 poz. 985], dokonujące zmian w rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 21 września 2004 r. w sprawie wyceny nieruchomości i sporządzania operatu szacunkowego [Dz. U. Nr 207, poz. 2109 oraz z 2005 r. Nr 196, poz. 1628]. Zmiany wprowadzone rozporządzeniem dotyczą korekty cen średnich, zakresu informacji niezbędnych do wyceny, wymagań, jakie powinny spełniać wyceny dla potrzeb inwestorów. W przypadku inwestorów prywatnych, przy dokonywaniu wyceny nieruchomości, uwzględnia się jego wymagania lub zamierzenia w zakresie rozwoju tej nieruchomości. Tak określona wartość powinna służyć wyłącznie do oceny możliwego sposobu wykorzystania lub inwestowania w nieruchomość, co stwierdza się przez zamieszczenie odpowiedniej klauzuli w wykonanym opracowaniu. Ustawodawca w ten sposób zakłada prawidłowe doko-

nianie wycen nieruchomości, ponieważ o każdej ingerencji zainteresowanego strony i administracja państwowa oraz sądy wieczysto księgowo, powinni być informowani. Rozporządzenie dopuszcza, przy określaniu wartości budynków i innych urządzeń, wykorzystanie ich wartości rynkowej, a jeżeli ze względu na rodzaj nieruchomości nie można określić wartości rynkowej, określa się wartość odtworzeniową.

To, co jest istotne dla bezpieczeństwa rynku nieruchomości, to możliwość odniesienia wysokości stawek czynszów czy cen transakcyjnych nieruchomości do rynku międzynarodowego w przypadku, kiedy na polskim rynku brak jest możliwości porównawczych. Dotyczy to nieruchomości o szczególnych cechach.

Ponieważ na polskim rynku nieruchomości powstaje coraz więcej specjalnych nieruchomości, o cechach dotychczas niewystępujących, jak np. zielone budynki, możliwość odniesienia się do rynków międzynarodowych jest jak najbardziej uzasadniona i potwierdza starania organów regulacyjnych do zapewnienia jak najwyższego stopnia bezpieczeństwa na rynku nieruchomości.

Przepisy Unii Europejskiej w sprawie charakterystyki energetycznej budynków

Dyrektywa 2002/91/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 16 grudnia 2002 r. w sprawie charakterystyki energetycznej budynków [Dz.U. 1997 nr 115 poz. 741] jest kolejnym aktem prawnym, który ma przyczynić się do wzrostu bezpieczeństwa rynku nieruchomości w duchu zrównoważonego rozwoju i poszanowania ochrony środowiska, które znajduje swoje istotne miejsce w Konstytucji RP.

Dyrektywa nakłada kolejne, nowe obowiązki na zarządców nieruchomości, związane z ochroną środowiska, w obszarze minimalizacji zużycia energii elektrycznej w poszczególnych obiektach. Polskim aktem prawnym w tym zakresie jest Ustawa z dnia 29 sierpnia 2014 r. o charakterystyce energetycznej budynków [Dz.U. 1997 nr 115 poz. 741], implementująca przepisy Dyrektywy UE.

Wszystkie przytoczone powyżej normy prawne odnoszą się do minimalizacji ryzyka transakcyjnego, bezpieczeństwa obrotu gospodarczego oraz energooszczędnej gospodarki nieruchomościami. Wszystkie normy prawne podnoszą koszty funkcjonowania podmiotów gospodarczych działających w obszarze zarządzania nieruchomościami, podwyższają ryzyko gospodarcze i odpowiedzialność każdego zarządcy. Dlatego ważnym elementem każdego działania jest ustanowienie odpowiednich zasad zarządzania, które pozwolą zarządcy zarządzać zarówno kosztami, jak i ryzykiem prowadzonej działalności, zabezpieczać swoje działanie oraz interesy

właściciela nieruchomości. Ważny jest zatem model zarządzania nieruchomościami w tak trudnym otoczeniu prawnym rynku nieruchomości.

Ewolucja przepisów prawnych w zarządzaniu nieruchomościami

Pojęcie zarządzanie nieruchomościami do 2013 roku. zdefiniowane było w Ustawie o gospodarowaniu nieruchomościami [Dz. U. z 1997r. Nr 115 poz. 741 z późn. zm.]. Ustawodawca określił zakres, zasady, czynności związane z zarządzaniem, wyceną i pośrednictwem w obrocie nieruchomościami. Dodatkowo ustalała sposób nabywania uprawnień zawodowych dla osób fizycznych, pragnących prowadzić działalność związaną z gospodarowaniem nieruchomościami. Zarządzanie nieruchomościami było zdefiniowane w art. 184 Ustawy, podobnie jak pośrednictwo w obrocie nieruchomościami i rzeczoznawstwo majątkowe, jako działalność zawodowa osób fizycznych wykonywana na zasadach określonych w ustawie. Działalność powyższa miała być wykonywana przez osoby mające stosowne uprawnienia, a konkretnie przez osoby mające licencję zarządcy nieruchomości. Podobnie jak w odniesieniu do pośrednictwa w obrocie nieruchomościami i rzeczoznawstwa majątkowego, ustawodawca umożliwiał prowadzenie działalności gospodarczej w zakresie zarządzania nieruchomościami przedsiębiorcom innym niż osoby fizyczne mające licencję zarządcy nieruchomości i prowadzące działalność gospodarczą w zakresie zarządzania nieruchomościami, pod warunkiem, że zapewnią oni, iż działalność w zakresie zarządzania nieruchomościami prowadzona będzie przez licencjonowanych zarządców [Bończak-Kucharczyk 2013]. Ustawodawca nie określił formy, w jakiej mogło nastąpić powierzenie. Zarówno praktyka, jak i orzecznictwo wskazywały, iż stosowano zarówno umowy cywilnoprawne, jak i umowy o pracę [Wyrok WSA w Warszawie z dnia 6 maja 2008 r., II GSK 90/08, LEX nr 471 193].

Ustawodawca podał funkcjonalną definicję zarządzania nieruchomościami, która określa cele zarządzania nieruchomościami, polegające na podejmowaniu wszelkich decyzji i dokonywaniu wszelkich czynności zmierzających do utrzymania nieruchomości w stanie niepogorszonym zgodnie z jej przeznaczeniem, jak również do uzasadnionego inwestowania w tę nieruchomość [Dz. U. z 1997r. Nr 115 poz. 741 z późn. zm.]. Analizując powyższą definicję można stwierdzić, iż zarządzanie nieruchomością polegało na wykonywaniu czynności niezbędnych do osiągnięcia wskazanych celów, ale w związku z tym, iż zostały one wymienione tylko „w szczególności”, do zakresu zarządzania nieruchomością zaliczano także inne cele i służące im czynności, które nie zostały wymienione w przepisie.

Umowa o zarządzanie nieruchomością przewiduje wykonywanie czynności służących wymienionym w ustawie celom, a jej realizacją zajmuje się zarządca nieruchomości. Przy tym nie musiały być wykonywane wszystkie równocześnie, ponieważ strony umowy o zarządzanie nieruchomością mogą dowolnie ukształtować ich wybór w konkretnym przypadku [Bończak-Kucharczyk 2013]. Wskazać jednocześnie należy, że pojęcie zarządu ma wiele znaczeń i może być różnie rozumiane w zależności od kontekstu, w jakim się go używa.

Zarządem określa się także działania w sferze praw innej osoby przez podmiot do tego upoważniony (oraz zobowiązany), a także działania podejmowane zarówno w sferze prawnej innej osoby, jak i w sferze własnej podmiotu dokonującego czynności zarządu. Dlatego niektórzy definiują zarząd jako działania podejmowane nie tylko w swojej własnej sferze prawnej [Rzońca 1981, s.117]. W znaczeniu gospodarczym zarządzanie to działalność nakierowana na przetrwanie i dalszy rozwój jednostki gospodarczej oraz wybór najmniej ryzykownego sposobu rozwiązywania problemów współdziałania, partnerstwa oraz walki – z uwzględnieniem aspektów długookresowych, a także usytuowania przedmiotu zarządzania w otoczeniu rynkowym [Gabara 1993, s.21]. Można też sformułować ujęcie funkcjonalne zarządzania, przez które rozumie się stale powtarzające się czynności wykonywane przez podmiot zarządzania w drodze podejmowania decyzji dotyczących działań podporządkowanych podmiotów zarządzania. Jest to proces ciągły, o charakterze sprawczym, obejmujący planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie [Kucharska-Stasiak 2000, ss. 21–22].

Dla przybliżenia problematyki zarządzania niezbędna jest analiza innych przepisów ustanawiających konieczność zarządzania nieruchomościami. Między innymi dotyczy to Ustawy o własności lokali z 24 czerwca 1994 roku [Dz. U. z 1994r. nr 85 poz. 388 z późn. zm.].

Przepisy prawne zarządzania nieruchomościami na rynku mieszkaniowym

Ważną ustawą, z punktu widzenia zarządzania nieruchomościami, w której ustawodawca zawarł regulacje działalności w zakresie zarządzania nieruchomościami, jest ustawa o własności lokali z dnia 24 czerwca 1994 roku. Ustawodawca nie precyzuje, ani w ustawie o własności lokali, ani w kodeksie cywilnym, co oznacza pojęcie zwykłego zarządu. Nie precyzuje również, co oznacza pojęcie czynności, przekraczające zakres zwykłego zarządu. Ustawodawca jedynie wskazał, w art. 22 ust. 3 Ustawy z dnia 24 czerwca 1994 r. o własności lokali [Dz. U. z 1994 r. nr 85 poz. 388 z późn. zm.],

jakie czynności zawsze są czynnościami przekraczającymi zakres zwykłego zarządu, niezależnie od jakichkolwiek innych okoliczności. Katalog ten ma charakter przykładowy, gdyż ustawodawca posłużył się sformułowaniem „w szczególności”, co oznacza, że katalog czynności przekraczających zakres zwykłego zarządu nie jest ustawowo zamknięty. R. Dziczek uważa, że czynnościami zwykłego zarządu są „wszelkie faktyczne, prawne i procesowe czynności związane z utrzymaniem nieruchomości wspólnej i z jej administracją” [Dziczek 2012, s. 197].

W przypadku dużych wspólnot mieszkaniowych ustawodawca przyjął, że zarząd jest uprawniony i to *ex lege* do podejmowania czynności zwykłego zarządu. Konsekwencją takiego rozwiązania jest to, że zarząd nie tylko nie potrzebuje umocowania do dokonywania takich czynności, ale nawet samodzielnie podejmuje decyzje w zakresie tychże czynności. Umocowanie zarządu do dokonywania czynności zwykłego zarządu obejmuje zarówno reprezentowanie wspólnoty na zewnątrz, jak i w stosunkach między wspólnotą a właścicielami lokali. Czynności zwykłego zarządu obejmują również kierowanie sprawami wspólnoty mieszkaniowej. Ustawodawca wymienił katalog takich czynności, które są czynnościami przekraczającymi zakres zwykłego zarządu [Bukowski 2013, nr 175024].

W wyniku wejścia w życie przepisów Ustawy deregulacyjnej z dnia 13 czerwca 2013 roku, zniesiono ograniczenia w dostępie do zawodów zarządcy nieruchomości i pośrednika w obrocie nieruchomościami, pozostawiając jedynie zawód rzeczoznawcy jako zawód licencjonowany. Obecnie zakres działalności określonej jako zarządzanie, zgodnie z Ustawą o gospodarce nieruchomościami, reguluje umowa cywilna pomiędzy podmiotami, które ją zawierają na zasadzie dobrowolności. To, co pozostało z poprzedniej regulacji, to wymóg posiadania ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej. Szczegółowo zakres i charakter takiej umowy zostanie omówiony w dalszej części niniejszej rozprawy.

Cywilno-prawne zagadnienia gospodarki nieruchomościami

Definicje nieruchomości w prawie polskim są zróżnicowane, co zwiększa ryzyko po stronie zarządcy i właściciela. Art. 46. Kodeksu cywilnego zawiera definicję nieruchomości, którymi są części powierzchni ziemskiej stanowiące odrębny przedmiot własności (grunty), jak również budynki trwale z gruntem związane lub części takich budynków, jeżeli na mocy przepisów szczególnych stanowią odrębny od gruntu przedmiot własności [Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny Dz.U. 1964 Nr 16 poz. 93, t.j. Dz. U. z 2014 r. poz. 121, 827, z 2015 r. poz. 4, 397, 539, 1137].

Ustawodawca określa warunki wyodrębnienia nieruchomości pod względem prawnym (własnościowym) i fizycznym (w odniesieniu do gruntów – geodezyjnym). Dla zapewnienia prawidłowego obrotu nieruchomościami na rynku niezbędne jest wpisanie każdej nieruchomości do ksiąg wieczystych, których prowadzenie określają odrębne przepisy. Wiara ksiąg wieczystych stanowi zapewnienie bezpieczeństwa po stronie nabywcy, że nabywana nieruchomość jest właściwie zabezpieczona. Ze względu na wysoką wartość nieruchomości, które często stanowią alternatywę dla innych inwestycji kapitałowych, zapewnienie warunków bezpieczeństwa obrotu ma szczególne znaczenie.

Konstytucja RP

Najważniejszym aktem prawnym, stanowiącym podstawy funkcjonowania państwa i obywateli, jest Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej [Dz.U. 1997, NR 78 poz. 483 z późn. Zm]. Konstytucja określa prawa i obowiązki obywateli oraz zasady funkcjonowania państwa. Jest podstawą do tworzenia pozostałych norm prawnych.

Polska Konstytucja stanowi, że społeczna gospodarka rynkowa oparta jest na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej.

Ponadto Konstytucja gwarantuje obywatelom ochronę własności i prawo dziedziczenia. Jest to najważniejszy element bezpieczeństwa na polskim rynku nieruchomości. Przepis powyższy, gdzie państwo stoi na straży ciągłości własności, oznacza dla obywateli, będących właścicielami, pełne bezpieczeństwo własności jednostki, czyli każdego obywatela, a także bezpieczeństwo podmiotów gospodarczych. W zakresie praw właściciela jest to ważny element bezpieczeństwa jego bytu, gwarancji niezbywalności praw dla następnych pokoleń. Jest to przejaw troski ustawodawcy dla zapewnienia spokoju społecznego, który oparty jest, między innymi, o bezpieczeństwo własności.

Ponadto ustawodawca gwarantuje, że w przypadku wystąpienia konieczności wywłaszczenia właściciela z jego własności dopuszczalne są takie rozwiązania, gdy jest to konieczne do zabezpieczenia celów publicznych i za słusznym odszkodowaniem”.

Każdy obywatel w Polsce ma prawo do posiadanej własności, innych praw majątkowych oraz prawo dziedziczenia. Państwo gwarantuje nienaruszalność własności, innych praw majątkowych oraz prawo dziedziczenia podlegające równej dla wszystkich ochronie prawnej. Ustawodawca zagwarantował obywatelom, że własność

może być ograniczona tylko w drodze ustawy i tylko w zakresie, w jakim nie narusza ona istoty prawa własności.

Powyższe przepisy są ważnym przejawem troski Państwa o bezpieczeństwo obywateli w wymiarze nie tylko obecnym, ale także przyszłych pokoleń obywateli. Konstytucja RP stanowi, że władze publiczne prowadzą politykę zapewniającą bezpieczeństwo ekologiczne współczesnemu i przyszłemu pokoleniom, że ochrona środowiska jest obowiązkiem władz publicznych, że każdy ma prawo do informacji o stanie i ochronie środowiska oraz że władze publiczne wspierają działania obywateli na rzecz ochrony i poprawy stanu środowiska.

Przejawem zapewnienia wysokiego poziomu bezpieczeństwa obywateli w wymiarze indywidualnym jest również art. 75 Konstytucji, stanowiący, że władze publiczne prowadzą politykę sprzyjającą zaspokojeniu potrzeb mieszkaniowych obywateli, w szczególności przeciwdziałają bezdomności, wspierają rozwój budownictwa socjalnego oraz popierają działania obywateli zmierzające do uzyskania własnego mieszkania. Tak sformułowane zasady bezpieczeństwa ustawodawca realizuje między innymi poprzez programy rządowe (np. program Mieszkanie dla Młodych).

Równocześnie państwo, w obszarze bezpieczeństwa obywateli, obliгуje obywateli, w tym właścicieli nieruchomości, do ponoszenia ciężarów i świadczeń publicznych, w tym podatków od nieruchomości, stanowiących główne źródło dochodów jednostek samorządu terytorialnego.

To, co jest ważne w zakresie zrównoważonego rozwoju, zawarte zostało w art. 86 Konstytucji, gdzie ustawodawca wskazuje na znaczenie zrównoważonego rozwoju państwa i obywateli, stwierdzając, że każdy obywatel jest obowiązany do dbałości o stan środowiska i ponoszenia odpowiedzialności za spowodowane przez siebie jego pogorszenie. Zasady tej odpowiedzialności zostały doprecyzowane w ustawie o ochronie środowiska, która jednocześnie zawiera katalog ryzyk w obszarze nieruchomości.

Nad prawidłową realizacją wszystkich obowiązków i przywilejów konstytucyjnych czuwa Rada Ministrów, która zapewnia prawidłowe wykonanie ustaw, wydaje na ich podstawie przepisy wykonawcze rozporządzenia, koordynuje i kontroluje prace organów administracji rządowej, które na rynku nieruchomości odgrywają podstawową rolę nadzorczo-kontrolną. Konstytucja jako akt prawny najwyższej rangi jasno definiuje zasady bezpieczeństwa ekonomicznego i społecznego obywateli.

Nieruchomości w ujęciu prawa o księgach wieczystych

Ze względu na specyfikę regulacji prawnych w zakresie obrotu nieruchomościami, ochronę praw osób uprawnionych czy zabezpieczenie interesów obywateli, konieczne jest uzyskanie informacji dotyczących stanu nieruchomości, są one gromadzone i ewidencjonowane w różnych rejestrach i urzędowych zbiorach danych, jest to podstawa do ugruntowania wiedzy o właścicielach na potrzeby postępowania podatkowego, pewności dokonywania transakcji i kontynuacji praw następców do nieruchomości. Brak wiarygodności i obiektywnej wiedzy o nieruchomościach powodowałoby niestabilność w zakresie obrotu nieruchomościami [Wancke 2015, s. 201].

Podstawowym celem ksiąg wieczystych jest ustalenie stanu prawnego nieruchomości, co jest ściśle związane z zapewnieniem bezpieczeństwa obrotu gospodarczego [Tomaszewska 2015, s. 29]. Ustawodawca wprowadza obowiązek realnego charakteru ksiąg wieczystych, gdzie rejestr prowadzony jest dla nieruchomości, a nie właściciela. Ważność ksiąg wieczystych ma istotne znaczenie w skutkach materialnoprawnych, które są zależne od ewidencji gruntów i budynków.

Definicja nieruchomości w ustawie o księgach wieczystych i hipotece, określa, że nieruchomością jest część powierzchni ziemskiej, dla której urządzono księgę wieczystą [Ustawa z dnia 6 lipca 1982 r. o księgach wieczystych i hipotece, Dz.U. 1982 Nr 19 poz. 147, t.j. Dz. U. z 2013 r. poz. 707, 830, 941, 1289, z 2015 r. poz. 218, 978]. Fakt utworzenia dla nieruchomości odrębnej księgi wieczystej jest wymogiem formalnym jej wyodrębnienia. Intencją ustawodawcy było, aby księgi wieczyste prowadzone były dla celów dowodowych. W ramach jednej księgi wieczystej mogą być ujawnione nieruchomości lokalowe, które zostały wyodrębnione oraz w takim przypadku ujawnia się sposób zarządu tą nieruchomością określony w umowie. Ustawodawca w ten sposób zadbał o jednakowe traktowanie wszystkich właścicieli nieruchomości.

Księgi wieczyste prowadzone są w celu ustalenia stanu prawnego nieruchomości gruntowych, budynkowych, lokalowych, czyli obejmują wszystkie elementy rynku nieruchomości. Podstawą oznaczenia nieruchomości w księdze wieczystej są dane z katastru. Do czasu przekształcenia ewidencji gruntów i budynków w kataster nieruchomości przez użyte w niniejszej ustawie pojęcie „kataster nieruchomości” rozumie się tę ewidencję na podstawie art. 25 Ustawy z dnia 14 lutego 2003 r. o przenoszeniu treści księgi wieczystej do struktury księgi wieczystej prowadzonej w systemie informatycznym [Dz. U. Nr 42, poz. 363]. Ustawodawca, jako element bezpieczeństwa obrotu określił, że księgi wieczyste są jawne. W obrocie na rynku nieruchomości przyjmuje się, że wpisy w księgach wieczystych są zgodne ze stanem prawnym. Z punktu widzenia ryzyka działania zarządcy nieruchomości konieczna

jest podstawowa znajomość zawartości ksiąg wieczystych i bieżące monitorowanie, szczególnie w przypadku dokonywania zastawu na nieruchomościach, np. przy zaciągnięciu kredytu na inwestycję lub remont obiektu budowlanego. Szczególnie, że w polskim prawie obowiązuje zasada rękojmi wiary ksiąg wieczystych, co wskazuje na to, że w przypadku sporów o wpisy treści ksiąg wieczystych rozstrzyga się na korzyść tego, który jest w niej ujawniony jako właściciel. Ma to istotne znaczenie w przypadku zawierania umów o zarządzanie nieruchomościami, czy strona zlecająca zarządzanie jest fatycznym właścicielem i jej pełnomocnictwa dla zarządcy będą miały skutki prawne. Dla zarządcy jest to element pewności, że zakres jego zadań określa osoba faktycznie władająca nieruchomością.

Nieruchomości w ujęciu przepisów ustawy o gospodarce nieruchomościami

Zgodnie z art. 4 ustawy o gospodarce nieruchomościami, nieruchomość gruntowa zdefiniowana jest jako grunt wraz z częściami składowymi, z wyłączeniem budynków i lokali, jeżeli stanowią odrębny przedmiot własności. Nieruchomość gruntowa może więc być zabudowana i niezabudowana. W skład nieruchomości gruntowej mogą wchodzić budynki i inne urządzenia, jak również nasadzenia (drzewa i inne rośliny od chwili zasadzenia lub zasiania). Aby uznać budynki i inne urządzenia za części składowe nieruchomości, muszą one spełniać określone warunki. Przede wszystkim muszą być trwale związane z gruntem. Oznacza to niemożność ich odłączenia bez uszkodzenia lub istotnej zmiany całości albo przedmiotu odłączonego. Do gruntu należy również przestrzeń nad i pod powierzchnią ziemi. Granice nieruchomości są określone przez społeczno-gospodarcze przeznaczenie gruntu. Problem tak określonych granic został odrębnie uregulowany przepisami prawa: wodnego, górniczego i lotniczego.

W prawie polskim obowiązuje kilka ustawowych definicji lokalu mieszkalnego. Różnorodność ta wynika z idei określonej ustawy i celu zawartego w jej regulacjach. Dotyczy to definicji zawartej w Ustawie o własności lokali, Ustawie o ochronie praw lokatorów i Kodeksie cywilnym. Zgodnie z powyższymi regulacjami lokalami mieszkalnymi są lokale, nadające się do przebywania w nich ludzi i lokale inne, które nie są wykorzystywane do przebywania ludzi. Lokale mieszkalne muszą spełniać więcej wymogów ustawowych niż lokale o innym przeznaczeniu. Różnice pomiędzy funkcjonującymi definicjami lokali mieszkalnych prezentuje Tabela nr 1.

Tabela nr 1. Zestawienie definicji lokalu mieszkalnego w prawie polskim

Definicja	Lokal mieszkalny	Przepis prawny
Ustawa o własności lokali	Lokal (nieruchomość lokalowa składająca się z 2 izb wydzielonych trwałymi ścianami i z udziału nieruchomości wspólnej)	Art. 2 ust. 2
Ustawa o ochronie praw lokatorów	Lokal służący do zaspokajania potrzeb mieszkaniowych, a także lokal będący pracownią służącą twórcy do prowadzenia działalności w dziedzinie kultury i sztuki	Art. 2 ust. 1 pkt 4
Ustawa o spółdzielniach mieszkaniowych	Lokal mieszkalny, a także lokal o innym przeznaczeniu, o których mowa w przepisach o własności lokali, domy jednorodzinne	Art. 2 ust. 1

Według art. 2 Ustawy o własności lokali z dnia 24 czerwca 1994 roku, samodzielnym lokalem mieszkalnym, w rozumieniu ustawy, jest wydzielona trwałymi ścianami w obrębie budynku izba lub zespół izb przeznaczonych na stały pobyt ludzi, które wraz z pomieszczeniami pomocniczymi służą zaspokajaniu ich potrzeb mieszkaniowych. Przepis ten stosuje się odpowiednio również do samodzielnych lokali wykorzystywanych zgodnie z przeznaczeniem na cele inne niż mieszkalne. Odrębna własność lokalu powstaje w wyniku podpisania aktu notarialnego i wpisu do księgi wieczystej, założonej dla tego konkretnego lokalu.

Różnorodność definicji nie ułatwia zadań realizowanych przez zarządców. Jest to kolejny obszar ryzyk, z którymi styka się zarządca. Jednakże pomimo innego charakteru lokali właściciel mieszkania jest takim samym klientem zarządcy, jak firma będąca właścicielem budynku komercyjnego (np. biurowego). Różnice wynikają ze skali posiadanej nieruchomości czy zakresu ich wykorzystania, ale zasada relacji pomiędzy właścicielem a zarządcą jest tożsama.

Podsumowanie

Przedmiotem artykułu była próba wskazania skali wpływu przepisów prawa na zarządzanie nieruchomościami. Na kilku przykładach, w tym różnorodnych definicji odnoszących się do lokalu, wykazano, jak niespójne jest polskie prawo kształtujące rynek nieruchomości. Podjęte rozważania odnoszą się do kilku wątków, bardzo istotnych ze względu na bezpieczeństwo prowadzenia działalności na tym rynku, bezpieczeństwo obrotu nieruchomościami oraz zabezpieczenie stron umowy na zarządzanie nieruchomościami.

Bibliografia

Bukowski Z. (2013), *Czynności zwykłego zarządu i czynności przekraczające zakres zwykłego zarządu* [w:] *Zarządzanie nieruchomościami*, Lex, nr 175024.

Dziczek R. (2012), *Własność lokali. Komentarz. Wzory pozwów i wniosków*, Wyd. Lexis Nexis, wyd. 6 Warszawa.

Gabara W. (1993), *Między wiedzą a działaniem. Przesłanki racjonalnego zarządzania*, Warszawa, s. 21.

Kucharska-Stasiak E. (2000), *Zarządzanie nieruchomościami*, Warszawa, ss. 21–22.

Najbar K. (2013), *Rynek usług zarządzania nieruchomościami*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 151.

Rzońca S.K. (1981), *Instytucja zarządu w prawie cywilnym a zarząd majątkiem wspólnym małżonków*, *Studia Cywilistyczne*, t.XXXI, s.117

Tomaszewska E. (2015), *Administrator nieruchomości. Zagadnienia prawne i praktyczne*, Difin, Warszawa, s. 29.

Wancke P. (2015), *Prawne aspekty gospodarowania nieruchomościami w ujęciu praktycznym*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997r. o gospodarce nieruchomościami Dz. U. z 1997r. Nr 115 poz. 741 z późn. zm.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807 z późn. zm.

Ustawa z dnia 6 lipca 1982 r. o księgach wieczystych i hipotece, Dz.U. 1982 Nr 19 poz. 147, t.j. Dz. U. z 2013 r. poz. 707, 830, 941, 1289, z 2015 r. poz. 218, 978.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 2014 r. o charakterystyce energetycznej budynków, Dz.U. 2014 poz. 1200 .

Ustawa z dnia 24 czerwca 1994 r. o własności lokali, Dz. U. z 1994r. nr 85 poz. 388 z późn. zm.

Ustawa z 13 czerwca 2013 r. O zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów Dz.U. 2013 poz.829.

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz.U. 1964 Nr 16 poz. 93, t.j. Dz. U. z 2014 r. poz. 121, 827, z 2015 r. poz. 4, 397, 539, 1137.

Ustawa z dnia 18 lipca 2001 r. Prawo wodne, Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 27 lutego 2015 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo wodne, Dz. U. 2015 r., poz. 469.

Prawo geologiczne i górnicze, Dz. U. 2015 r., poz. 196.

Ustawa z dnia 3 lipca 2002 r. Prawo lotnicze, Dz.U. 2002 Nr 130 poz. 1112.

Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 27 grudnia 2007 r. w sprawie określenia danych dotyczących czynszów najmu lokali mieszkalnych nienależących do publicznego zasobu mieszkaniowego, położonych na obszarze gminy lub jego części, Dz.U. nr 250, poz. 1873.

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 13 grudnia 2013 r. w sprawie obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej zarządcy nieruchomości , Dz.U. 2013, poz. 1616.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie sposobu i trybu przeprowadzania przetargów oraz rokowań na zbycie nieruchomości, Dz.U. 2013, poz. 942.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 września 2004 r. w sprawie sposobu i trybu przeprowadzania przetargów oraz rokowań na zbycie nieruchomości, Dz. U. Nr 207, poz. 2108 oraz z 2009 r. Nr 55, poz. 450.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 lipca 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wyceny nieruchomości i sporządzania operatu szacunkowego, Dz.U. 2011 nr 165 poz. 985.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 21 września 2004 r. w sprawie wyceny nieruchomości i sporządzania operatu szacunkowego Dz. U. Nr 207, poz. 2109 oraz z 2005 r. Nr 196, poz. 1628.

Paweł Skoczylas | pawel.skoczylas@interia.eu

Społeczna Akademia Nauk

Outsourcing – jako skuteczne narzędzie restrukturyzacji w placówkach medycznych

Outsourcing – as a Successful Restructuring Tool in Medical Facilities

Abstract: The aim of this work is to present the possibilities the use of outsourcing in health care facilities brings and what dangers come along with the implementation of this tool. Outsourcing is an action which influences a change of the organizational structure of a facility and its contacts with the outside and therefore is restructuring in character. Thanks to it, the organizational structure of a facility is reduced, employment is reduced; the number of units, organization's positions and the levels of management are decreased. Thanks to this treatment this 'slimmed down' organizational hospital structure is more flexible and able to quickly react to changes in the environment. The most important threats to the application of outsourcing during the restructuring of medical facilities are: wrong choice of an outsourcing partner, being dependent on external entities, fewer possibilities to flexibly manage functions passed on to the outside and lowered motivation of your own employees.

Key words: outsourcing, health care, reorganization of health care centres

Wstęp

Od początku stycznia roku 1999 do marca 2015 r. przekształcono w Polsce ogółem 183 szpitale publiczne – w tym w okresie obowiązywania przepisów ustawy o działalności leczniczej – 58 szpitali. Restrukturyzacja samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej stała się w chwili obecnej koniecznością – ze względu na ograniczone środki na bieżącą działalność, która finansowana jest w zdecydowanej większo-

ści z przychodów pochodzących od płatnika publicznego – NFZ. Publiczne szpitale poszukują różnych sposobów na ograniczanie kosztów funkcjonowania [Kieszkowska-Grudny 2013, s. 182]. Niezbędne są także środki na bieżący rozwój, inwestycje oraz poprawę jakości i dostępności świadczonych usług [Opolski i inni 2003, s. 136]. Outsourcing jest koncepcją zarządzania, której celem jest osiągnięcie większej efektywności organizacji. Bardzo dobrze wpisuje się także w proces globalizacji i rozwój technologii informacyjnych pozwalających na przekraczanie granic państw i sektorów [Dudzik 2005, s. 2]. Dla instytucji opieki zdrowotnej zaletą outsourcingu jest możliwość zamiany kosztów stałych na koszty zmienne, co sprawia, że istnieje większa możliwość oddziaływania na koszty funkcjonowania placówki [Kautsch i inni, ss. 7–10]. Termin „outsourcing” pochodzi z języka angielskiego i jest skrótem od słów *outside resource using*, tzn. wykorzystywanie zasobów zewnętrznych. Termin „zewnętrzny” odnosi się do wartości kreowanych poza strukturami wewnętrznymi przedsiębiorstwa. Określenie „zasoby” stanowi podstawę przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Siłą firmy są zasoby dla niej wyjątkowe, unikalne. Nierzadko jednak placówki ochrony zdrowia mają utrudniony dostęp do zasobów i bez uzyskania ich ze środowiska zewnętrznego niemożliwe byłoby przetrwanie na konkurencyjnym rynku. Outsourcing jako działanie wpływające na zmianę struktury organizacyjnej placówki i jej kontaktów z otoczeniem ma charakter restrukturyzacyjny. Dzięki niemu redukcji podlega struktura organizacyjna placówki, ogranicza się zatrudnienie, zmniejszeniu ulega liczba komórek, stanowisk organizacyjnych oraz liczba szczebli zarządzania. Dzięki tym zabiegom „odchudzona” struktura organizacyjna szpitala jest bardziej elastyczna, zdolna do szybkiej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu [Sułkowski, Gawryś 2001]. Jako przedsięwzięcie restrukturyzacyjne, outsourcing jest przede wszystkim działaniem strategicznym, tzn. o długookresowym oddziaływaniu, znacznie rzadziej ma charakter taktyczny. Dlatego też nie można zaliczyć do outsourcingu zwykłych, krótkoterminowych zleceń na wykonanie usług przez zewnętrznych partnerów biznesowych. Outsourcing jest to bowiem przebudowa całego systemu organizacyjnego firmy. Zastosowanie outsourcingu – jako koncepcji zarządzania łączy się z nowym spojrzeniem na funkcję zaopatrzenia, a także na działalność usługową prowadzoną w placówce [Trocki 2001 s. 13]. Wydzielenie działalności ze struktury organizacyjnej szpitala wymaga spełnienia kilku podstawowych warunków. Odnoszą się one zarówno do samej placówki, jak i do wydzielonej działalności. Podstawowym warunkiem outsourcingu, który musi spełnić firma, jest akceptacja wydzielenia ze strony organu założycielskiego i kierownictwa. Wydzielenie powinno doprowadzić do poprawy skuteczności działania placówki we wszystkich obszarach: strategicznym, rynkowym, ekonomicznym, organizacyjnym i motywacyjnym.

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie możliwości, jakie daje zastosowanie outsourcingu w placówkach ochrony zdrowia, ale także zagrożeń, jakie niesie wdrożenie tego narzędzia restrukturyzacji.

Geneza outsourcingu

Początków outsourcingu należy dopatrywać się w latach 70 XX w. w Stanach Zjednoczonych. Pierwotnie polegał on na przekazywaniu podmiotom zewnętrznym niektórych funkcji biznesowych. Najczęściej były to funkcje pomocnicze – pranie, sprzątanie, ochrona mienia itp. W tym kontekście outsourcing traktowany był jako rozwinięcie koncepcji *make or buy* [Marcinkowska 2011, ss. 11–14]. Nowe rozumienie outsourcingu, które miało niebawem na stałe zagościć w biznesie, poprzedził gwałtowny rozwój technologii informacyjnych. W początkowej fazie przedsiębiorstwa powierzały firmom zewnętrznym eksploatację zasobów informatycznych, głównie sprzętu, bez wprowadzania zmian w sferze własności. W miarę rozwoju technologicznego okazało się, iż firmy nie będą w stanie realizować jednocześnie wielu działalności. Doprowadziło to do wyzbywania się przez przedsiębiorstwa peryferyjnych działań i skoncentrowania się na zadaniach podstawowych. Według M.E Portera zadania podstawowe to takie, które powodują długoterminową przewagę konkurencyjną i dlatego powinny zostać utrzymane wewnątrz firmy [Porter 1990, ss. 15–30]. Wynika z tego, iż wiele aktywności, tradycyjnie uznawanych za integralne i takich, co do których szpital nie ma potrzeby tworzenia strategii, może zostać poddanych outsourcingowi. Z punktu widzenia wydzielanej działalności ważne jest aby przedmiotem wydzielenia był obszar działalności autonomiczny pod względem rynkowym, przedmiotowym i terytorialnym oraz istniała możliwość obiektywnego określenia wymiernych ekonomicznie wyników tej działalności w sferze: strategicznej, rynkowej, ekonomicznej, organizacyjnej i operacyjnej [Trocki 2001, s. 13].

Rodzaje outsourcingu:

W praktyce możemy mieć do czynienia z dwoma rodzajami outsourcingu [Trocki 2001, ss. 13–15]:

- outsourcingiem kapitałowym, który odnosi się do wyższego stopnia kierowania hierarchicznego i polega na zamianie – w wyniku wydzielenia, podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie kapitałowe i oddziaływanie właścicielskie. Outsourcing kapitałowy ma miejsce wówczas, gdy ze struktury organizacyjnej placówki wydzielana jest część działalności gospodarczej, która

może być realizowana samodzielnie np. przez spółkę-córkę. Podstawą kontroli wydzielonej działalności jest w tym przypadku zarówno umowa outsourcingowa, jak i nadzór właścicielski wynikający z różnych powiązań kapitałowych obu podmiotów, • outsourcingiem kontraktowym, polegającym na wydzieleniu i przekazaniu z firmy funkcji do realizacji niezależnemu podmiotowi. Podstawą kontroli wydzielonej działalności jest w tym przypadku umowa outsourcingowa zawarta pomiędzy tym podmiotem a placówką macierzystą. Pozostałe zasoby związane z przekazaną funkcją są najczęściej sprzedawane, dzierżawione innym podmiotom bądź też likwidowane.

W placówkach ochrony zdrowia najczęściej na zewnątrz wyprowadzane są te usługi, które cechują się dużą podatnością na wydzielenie. Mogą być one związane zarówno z funkcjami podstawowymi (diagnostyka, usługi rehabilitacyjne, psychologiczne, obsługa duszpasterska), kierowniczymi (obsługa informatyczna, inwestycje) jak i funkcjami pomocniczymi (usługi pralnicze, żywienie, sterylizacja, utylizacja odpadów, utrzymanie terenów zielonych, prace remontowo-budowlane, obsługa techniczna, ochrona mienia) [Kautsch i inni, ss. 7–10]. Możemy ponadto mieć do czynienia z różnymi odmianami outsourcingu lub z działaniem do niego przeciwnym, insourcingiem, który polega na włączeniu do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego funkcji realizowanych dotychczas przez inne podmioty gospodarcze [Trocki 2001, ss. 13–16].

Inter-sourcing jest odmianą outsourcingu spotykaną w sektorze publicznym, w jednostkach typu non-profit, świadczących publiczne usługi społeczne oraz w przypadku outsourcingu procesów, które wymagają bardzo wysokich kwalifikacji i wiedzy specjalistycznej.

Polega na utworzeniu odrębnego podmiotu przez kilka jednostek administracyjnych lub podmiotów gospodarczych, które specjalizują się w świadczeniu określonych usług lub wytwarzaniu produktów na rzecz uczestników porozumienia. Rezygnują oni z rozwijania odpowiednich zasobów i procesów w swoich strukturach organizacyjnych. Przykładem inter-sourcingu są na przykład biura informacji kredytowej lub wywiadownie gospodarcze tworzone przez banki albo inne instytucje finansowe. Dzięki temu mogą one zrezygnować z rozwijania systemów informacji. Przykładem inter-sourcingu jest też Krajowa Izba Rozliczeniowa, która prowadzi rozliczenia nie tylko między poszczególnymi bankami, które ją utworzyły, ale także rozliczenia wewnętrzne między ich oddziałami. Offshoring polega na przeniesieniu wybranych procesów biznesowych firmy za granicę i prowadzeniu działań outsourcingowych poza granicami kraju, do którego ostatecznie trafia końcowy produkt lub usługa. Subcontracting, zwany także sublettingiem, polega na przeniesieniu części

kontraktu na kolejny, niezależny podmiot, przy czym zlecenia takiego dokonuje główny wykonawca i to na nim ciąży odpowiedzialność za realizację całości projektu. Co-sourcing – jest odmianą outsourcingu, gdy placówka deleguje swój personel lub menedżerów do obsługi zlecenia, ale nie może sobie pozwolić na ich utratę ze względu na specjalistyczną wiedzę. Co-sourcing oznacza, że obie firmy są odpowiedzialne za dostarczanie środków do realizacji zadania [Gay, Essinger 2002, ss. 5–15].

Etapu procesu outsourcingu

Proces outsourcingu składa się z trzech etapów: analizy wstępnej, badań i opracowań szczegółowych oraz wdrażania. Etap analizy wstępnej sprowadza się do analizy i oceny uwarunkowań strategicznych wydzielenia oraz oceny podatności na wydzielenie analizowanej działalności. Po pierwszym etapie podejmuje się wstępną decyzję o wydzieleniu.

W przypadku pozytywnej decyzji o akceptacji procesu, przechodzimy do etapu drugiego – badań i opracowań szczegółowych, który polega na dokładnym badaniu oraz analizie uwarunkowań wydzielenia oraz opracowaniu rozwiązań realizacyjnych. Następnie podejmujemy ostateczną decyzję o tym, czy kontynuujemy proces, czy też z niego rezygnujemy. W trzecim etapie przygotowujemy harmonogram wydzielenia oraz wprowadzenie w życie zaprojektowanych rozwiązań [Trocki 2001, ss. 2–12].

Ogólny model outsourcingu:

Na koncepcję outsourcingu składają się cztery podstawowe elementy: podmiot outsourcingu, przedmiot outsourcingu, partner i projekt outsourcingu [Marcinkowska 2011, ss. 14–19].

Podmiotem outsourcingu jest organizacja. Na podstawie przeprowadzonej analizy – podejmuje ona decyzję o wdrożeniu outsourcingu lub też rezygnuje z tego pomysłu i realizuje zadania we własnym zakresie. Przedmiotem outsourcingu są funkcje działalności gospodarczej placówki ochrony zdrowia. Zestaw tych funkcji tworzy jej model funkcjonalny. Składają się na niego trzy grupy funkcji: podstawowe (operacyjne), pomocnicze i kierownicze. W celu określenia, jakie funkcje mają zostać poddane outsourcingowi – placówka identyfikuje podstawowe obszary – działalność zasadniczą, pomocniczą oraz uboczną. Działalność zasadnicza stanowi dla placówki jej istotę funkcjonowania – jest to obszar, który decyduje o przewadze konkurencyjnej. Należy go optymalizować dla utrzymania silnej pozycji firmy. Działalność pomocnicza z kolei to funkcje ważne pod względem strategicznym, które wspierają

działalność podstawową placówki. Działalność uboczna zawiera funkcje o niewielkim znaczeniu strategicznym.

Zdaniem Trockiego [Trocki 2001, s. 13] – outsourcingowi mogą być poddawane:

- funkcje pojedyncze,
- funkcje powiązane w procesy,
- działania funkcjonalne.

Partnerami outsourcingowymi są wszyscy możliwi dostawcy potencjalnych działań objętych outsourcingiem, natomiast projekt outsourcingu zawiera wszelkie relacje i powiązania pomiędzy macierzystą placówką medyczną i wszystkimi partnerami outsourcingowymi.

Outsourcing w placówkach ochrony zdrowia

Stosowanie outsourcingu w placówkach ochrony zdrowia podzielić można na trzy zasadnicze obszary: niemedyczne usługi wsparcia, funkcje wsparcia medycznego oraz procesy typowo medyczne. Pierwsza grupa jest najpopularniejsza i występuje najczęściej, dotyczy m.in. sprzątania, cateringu, ochrony, a także coraz częściej obsługi informatycznej. Od tych właśnie działalności placówki medyczne rozpoczynają outsourcing. Przykłady funkcji wsparcia medycznego to m.in. usługi diagnostyczne – diagnostyka obrazowa i laboratoryjna oraz transport medyczny. Trzecią grupę – procesów medycznych stanowi outsourcing określonych oddziałów czy pracowni szpitala np. radiologii, anestezjologii etc. Na razie tego rodzaju outsourcing nie jest w Polsce powszechny, ale rozwija się w innych krajach europejskich, umożliwiając racjonalne zarządzanie kosztami.

Outsourcing w zakresie przetwarzania danych osobowych zawartych w dokumentacji medycznej

Każda placówka udzielająca świadczeń zdrowotnych jest obowiązana do prowadzenia dokumentacji medycznej. Obowiązek ten wynika z art. 24 ust. 1 Ustawy z dnia 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta. Podstawowe dane, jakie powinna zawierać dokumentacja medyczna, określa art. 25 tejże ustawy, który stanowi, że w dokumentacji wpisuje się co najmniej oznaczenie pacjenta pozwalające na ustalenie jego tożsamości. Ponadto dokumentacja medyczna zawiera opis stanu zdrowia pacjenta lub udzielonych mu świadczeń zdrowotnych (art. 25 pkt 3 ustawy). Dokumentacja medyczna zawiera dane osobowe, o których mowa w Ustawie z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych. Zgodnie z definicją za-

wartą w art. 6 ust. 1 i 2 u.o.d.o. danymi osobowymi są wszelkie informacje dotyczące zidentyfikowanej lub możliwej do zidentyfikowania osoby fizycznej, zaś osobą możliwą do zidentyfikowania jest osoba, której tożsamość można określić bezpośrednio lub pośrednio, w szczególności przez powołanie się na numer identyfikacyjny albo jeden lub kilka specyficznych czynników określających jej cechy fizyczne, fizjologiczne, umysłowe, ekonomiczne, kulturowe lub społeczne. Podmiot udzielający świadczeń zdrowotnych zobligowany jest do gromadzenia określonych danych osobowych swoich pacjentów. Ponadto ma on obowiązek przechowywać te dane przez 20 lat. Jest on zatem podmiotem, na rzecz którego zbierane są dane osobowe i który w pełni kontroluje sposób ich zbierania. Z tego powodu – należy przypisać mu rolę administratora danych osobowych zawartych w dokumentacji medycznej, chociażby dokumentację tę powierzył na przechowanie podmiotowi zewnętrznemu. Ze względu na konieczność stosowania kosztownej infrastruktury teleinformatycznej i skomplikowanych systemów zabezpieczeń, koszt samodzielnego prowadzenia archiwum elektronicznego może okazać się poważną barierą dla prowadzenia dokumentacji medycznej w postaci elektronicznej przez podmiot udzielający świadczeń zdrowotnych. Z technicznego i ekonomicznego punktu widzenia uzasadniona byłaby możliwość korzystania przez świadczeniodawców z bezpiecznych zewnętrznych centrów przechowywania danych – np. w postaci outsourcingu. W tym miejscu należy rozważyć, czy obowiązujące w Polsce przepisy prawa w ogóle dopuszczają możliwość powierzenia do przetwarzania danych zawartych w dokumentacji medycznej. Zgodnie bowiem z § 72 ust. 1 rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 21 grudnia 2010 r. w sprawie rodzajów i zakresu dokumentacji medycznej oraz sposobu jej przetwarzania – dokumentacja medyczna wewnętrzna jest przechowywana przez podmiot, który ją sporządził. Dla prawidłowej analizy możliwości prawnych przechowywania dokumentacji medycznej prowadzonej w postaci elektronicznej przez podmiot zewnętrzny, należy na wstępie udzielić odpowiedzi na dwa pytania:

- 1) Jak rozumieć sformułowanie „w zakładzie”:
- 2) Jak rozumieć pojęcie „dokumentacji medycznej w postaci elektronicznej”:

Powierzenie przetwarzania danych osobowych może bowiem dotyczyć przetwarzania danych zawartych zarówno w dokumentacji tradycyjnej (prowadzonej w wersji papierowej), jak i w dokumentacji medycznej elektronicznej. O ile jednak w przypadku dokumentacji elektronicznej warunki techniczne umożliwiają stały i bezpośredni dostęp do przechowywanej dokumentacji oraz jej bieżące aktualizowanie, o tyle w odniesieniu do dokumentacji prowadzonej w formie tradycyjnej (papierowej) nie jest to możliwe. Dlatego też tradycyjna dokumentacja medyczna, sporządzona w wersji papierowej, dopóki nie zostanie zakończona, powinna znajdo-

wać się w podmiocie udzielającym świadczeń, aby umożliwić bieżące dokonywanie wpisów potwierdzających wykonanie kolejnych świadczeń. Powierzenie przechowywania dokumentacji prowadzonej w formie papierowej podmiotowi trzeciemu w praktyce dotyczy więc wyłącznie dokumentacji archiwalnej. Powierzenie takie powinno nastąpić w drodze umowy, która musi być sporządzona w formie pisemnej (art. 31 ust. 1 u.o.d.o.). Ustawodawca wymaga także, aby umowa o powierzeniu przetwarzania danych osobowych określała szczegółowo cel i zakres powierzonego przetwarzania (art. 31 ust. 2 u.o.d.o.). Dzięki temu wytyczone zostają dokładne granice, w jakich podmiot, któremu powierzono dokumentację medyczną, może przetwarzać zawarte w niej dane. Na przykład przedmiotem zlecenia mogą być tylko niektóre procedury składające się na pojęcie przetwarzania danych osobowych. W przypadku outsourcingu przechowywania dokumentacji medycznej zakres przetwarzania będzie ograniczał się wyłącznie do przechowywania danych, z uwzględnieniem odpowiednich środków zabezpieczenia. Podkreślić jednak należy, iż zawarcie umowy outsourcingu nie oznacza, iż podmiot udzielający świadczeń zdrowotnych traci rolę administratora danych zawartych w dokumentacji medycznej w rozumieniu przepisów ustawy o ochronie danych osobowych. Administratorem tych danych jest podmiot, na rzecz którego są one zbierane i który w pełni kontroluje sposób zbierania oraz innego rodzaju przetwarzania danych osobowych. W przypadku zawarcia umowy outsourcingu w zakresie przetwarzania dokumentacji medycznej podmiotem tym pozostanie podmiot udzielający świadczeń zdrowotnych, zaś przyjmujący dokumentację medyczną na przechowanie będzie w zakresie przetwarzania zawartych w niej danych ściśle związany umową i poleceniami wydawanymi przez podmiot udzielający świadczeń. W przypadku zawarcia umowy outsourcingu w zakresie przechowywania dokumentacji medycznej – podmiot, któremu powierzono przetwarzanie danych zawartych w dokumentacji, będzie uprawniony jedynie do ich przechowywania. Nie będzie on mógł natomiast podejmować żadnych innych czynności z zakresu przetwarzania danych, w szczególności nie może wprowadzać jakichkolwiek zmian co do treści powierzonych danych, udostępniać dokumentacji medycznej innym podmiotom lub osobom ani niszczyć powierzonej dokumentacji. Proces przechowywania dokumentacji medycznej musi odbywać się zgodnie z przepisami rozporządzenia w sprawie rodzajów i zakresu dokumentacji medycznej oraz sposobu jej przetwarzania. Dokumentacja medyczna prowadzona w formie papierowej musi być przechowywana w warunkach zabezpieczających ją przed zniszczeniem, uszkodzeniem lub utratą oraz dostępem osób nieupoważnionych. Z kolei dokumentację medyczną prowadzoną w postaci elektronicznej uważa się za zabezpieczoną, jeżeli jest ona przechowywana w warunkach,

w których w sposób ciągły jest zapewniona dostępność dokumentacji wyłącznie dla osób uprawnionych, jest ona chroniona przed przypadkowym lub nieuprawnionym zniszczeniem oraz są zastosowane metody i środki ochrony dokumentacji, których skuteczność w czasie ich zastosowania jest powszechnie uznawana (§ 86 ust. 1 r.d.m.). Należy zauważyć, iż w przypadku powierzenia przetwarzania danych osobowych podmiotowi trzeciemu – odpowiedzialność za przestrzeganie przepisów ustawy o ochronie danych osobowych nadal spoczywa na administratorze danych (art. 31 ust. 4 u.o.d.o.). Administrator danych ponosi odpowiedzialność za niezgodne z prawem przetwarzanie danych na zasadach określonych w ustawie o ochronie danych osobowych. Niezależnie od odpowiedzialności administracyjno-prawnej – administrator danych może ponieść odpowiedzialność cywilną za naruszenie dóbr osobistych osób, których dokumentację medyczną prowadzi. Może on jednak zwolnić się z odpowiedzialności, jeżeli wykaże, że dokumentacja została powierzona na przechowanie podmiotowi, który zawodowo trudni się tego rodzaju działalnością. Pozostawienie odpowiedzialności przy administratorze danych nie wyłącza jednak odpowiedzialności podmiotu, któremu powierzono przetwarzanie danych, za przetwarzanie ich niezgodnie z tą umową (art. 31 ust. 4 u.o.d.o.).

Outsourcing w zakresie usług informatycznych

Outsourcing usług informatycznych jest w placówkach ochrony zdrowia skutecznym rozwiązaniem w warunkach gwałtownego rozwoju technologii teleinformatycznych, który niesie za sobą konieczność inwestycji w sprzęt, oprogramowanie oraz ludzi [Farfał, Popek 2002, ss. 144–146]. Do podstawowych korzyści szpitala wynikających z usługi outsourcingu informatycznego, zalicza się [Nowak 2003 ss. 76-77]:

- - możliwość wdrożenia i eksploatacji systemu informatycznego przy znacznie mniejszych kosztach niż w przypadku inwestycji własnych,
- brak ryzyka inwestycyjnego i wdrożeniowego,
- przeniesienie odpowiedzialności za sprawne działanie systemów informatycznych na podmiot zewnętrzny,
- skuteczne zabezpieczenie danych przed nieuprawnionym dostępem i gwarancja ich odtworzenia w przypadku utraty,
- możliwość precyzyjnego zaplanowania kosztów obsługi teleinformatycznej,
- brak potrzeby utrzymywania własnego działu IT w dotychczasowym zakresie,
- podniesienie profesjonalizmu i jakości obsługi teleinformatycznej,
- zapewnienie nieprzerwanej działalności systemu oraz odpowiedniej pojemności pamięci dyskowych podczas przyrostu danych.

Powszechną obecnie usługą informatyczną, przekazywaną do zewnętrznej obsługi, jest serwis sprzętu komputerowego oraz administrowanie sieciami komputerów opartymi o popularne systemy operacyjne. Dalszym etapem usług outsourcingowych jest dzierżawa komputera centralnego. Może ona polegać na:

- wydzierżawieniu serwera (jednostki centralnej) i usytuowaniu go na terenie szpitala;
- wydzierżawieniu mocy obliczeniowej o gwarantowanej wydajności – serwer bądź serwery znajdują się wówczas w siedzibie firmy zewnętrznej, która tworzy na potrzeby podobnych usług tzw. Data Center (DC); Kolejnym przykładem oferty z zakresu usług teleinformatycznych dla placówek ochrony zdrowia jest outsourcing oprogramowania – ASP (*Application Service Provider*), który polega na udostępnianiu programów za pośrednictwem internetu lub przygotowanego specjalnie dla klienta łącza. W tym rozwiązaniu użytkownik korzysta z programów, które fizycznie są zainstalowane w centrum danych należącym do firmy zewnętrznej. Nowość w tym rozwiązaniu stanowi forma własności oprogramowania – firma lub osoba korzystająca z programu nie staje się jego właścicielem, a tylko z niego korzysta na uprzednio określonych warunkach czasowych i finansowych. Szpital lub przychodnia decydując się na wynajem oprogramowania, mają dostęp do wysokiej klasy rozwiązań informatycznych, za stałą cenę. Umowa outsourcingu zawierana jest najczęściej na określony okres, a opłaty wynikające z zawartej umowy pozostają niezmiennie przez cały czas jej obowiązywania [Farfał, Popek 2002, ss. 144–146].

Kolejnymi rozwiązaniami outsourcingowymi dla placówek ochrony zdrowia są [Nowak 2003, ss. 76–77]:

- Application Maintenance Outsourcing (AMO). W tym przypadku wszelkie zasoby (pełen system informatyczny lub tylko poszczególne moduły) oraz sprzęt są własnością placówki i są przekazywane pod kontrolę i zarządzanie Data Center, którego rola sprowadza się do administrowania, kontroli i utrzymania najwyższego poziomu bezpieczeństwa danych.
- Business Process Outsourcing (BPO) – polega na przekazaniu firmie zewnętrznej tylko jednego procesu działalności placówki. Mogą to być, np. generowanie listy płac, finanse – księgowość czy tworzenie kopii zapasowych etc. W takim przypadku Data Center obsługuje tylko część (jeden z modułów) funkcjonowania placówki. Sprzęt i oprogramowanie niezbędne do obsługi tego procesu (lub procesów) znajduje się w centrum danych, które odpowiedzialne jest za obsługę oraz aktualizację sprzętu.

Outsourcing w zakresie usług laboratoryjnych

Decyzja placówki o skorzystaniu z usług outsourcingowych w zakresie badań laboratoryjnych ma przede wszystkim, podłoże ekonomiczne. Jej celem jest obniżenie kosztów diagnostyki laboratoryjnej. Placówki, które nie posiadają stosownego *know-how*, nie są w stanie precyzyjnie i wiarygodnie oszacować jednostkowego kosztu badania. W umowach outsourcingowych wartość ta jest wyspecyfikowana, a bieżące wydatki pokazywane są w szczegółowych raportach. Dzięki outsourcingowi usług laboratoryjnych placówka może uniknąć wszelkich kosztów dodatkowych, takich jak serwisowanie aparatury, administracja, zamawianie i magazynowanie odczynników itp. W outsourcingu placówka, która zleca wykonanie badań – ponosi jedynie umówiony koszt jednostkowy badania. Outsourcing pozwala na zapewnienie stabilności i przewidywalności wydatków placówki w dłuższym horyzoncie czasowym, zgodnym z okresem trwania umowy oraz na pozyskanie kapitału inwestycyjnego. Outsourcing badań laboratoryjnych może mieć charakter zewnętrzny i wewnętrzny. W przypadku outsourcingu zewnętrznego badania laboratoryjne wykonywane są w laboratorium pozaszpitalnym. Outsourcing wewnętrzny stanowi zmianę struktury własności laboratorium szpitalnego. Wybór rodzaju outsourcingu usług laboratoryjnych zależy od typu szpitala, jego wielkości, umiejscowienia i specjalizacji [Swadźba 2002, ss. 13–15]. Outsourcing wewnętrzny stosuje się w przypadkach laboratoriów o wysokich kosztach osobowych, źle zarządzanych, przestarzałym sprzęcie, ale wykonujących dużą liczbę oznaczeń. Zmiana struktury własności laboratorium może prowadzić do jego przekształcenia. Wiąże się ono z redukcją personelu, wprowadzeniem wydajnych procedur, większym zaangażowaniem pracowników w funkcjonowanie laboratorium oraz inwestycjami w nowoczesny sprzęt czy rozwiązania teleinformatyczne. Dodatkowo zmiana struktury własności wiąże się z większą możliwością aktywnego marketingu oraz sprzedaży swoich usług na zewnątrz. W przypadku outsourcingu zewnętrznego – zleca się wykonanie części lub wszystkich oznaczeń placówkom zewnętrznym. W ostatnim okresie jako konkurencja dla laboratoriów szpitalnych pojawiły się duże laboratoria prywatne wykonujące komercyjnie wysokospecjalistyczne usługi za realnie skalkulowane kwoty. Mniejsze szpitale, ze względów ekonomicznych powinny zlecać podmiotom zewnętrznym także takie badania, które mogłyby wykonać samodzielnie, lecz które ze względu na ich małą liczbę nie są opłacalne.

W chwili obecnej taki rodzaj outsourcingu badań wysokospecjalistycznych rozwija się najszybciej. Niektóre szpitale zaczynają się specjalizować w pewnych działach diagnostyki laboratoryjnej i wykonują te badania także dla innych placówek. Obsługę szpitali w tym zakresie przejmują również duże laboratoria prywatne. Pod-

stawowym plusem tego rozwiązania jest efekt skali – tylko wykonywanie dużej liczby oznaczeń pozwala uzyskać konkurencyjną cenę oraz przeznaczyć odpowiednią ilość środków na kontrolę i standaryzację. Dlatego też w wielu przypadkach laboratoria zewnętrzne, przy odpowiedniej specjalizacji i centralizacji, zapewniają jakościowo lepsze i tańsze badania od laboratorium szpitalnego.

W przypadku badań, których wykonanie wymaga gromadzenia próbek w serie, dodatkowym atutem przesyłania tych badań dużemu laboratorium specjalistycznemu, jest czas otrzymania wyniku, a co za tym idzie ekonomizacja wykorzystania łóżek szpitalnych. Do wad outsourcingu zewnętrznego w usługach laboratoryjnych należy zwiększenie możliwości powstania błędu przed- i poanalizacyjnego. Szczególnie ważna jest dbałość o odpowiedni transport próbek. Problemem może być także brak kontaktu bezpośredniego z lekarzem prowadzącym, a co za tym idzie, brak informacji klinicznej o badanej próbce [Swadźba 2002, ss. 13–15].

Outsourcing w zakresie usług ochrony osób i mienia

Outsourcing ochrony osób i mienia jest nowoczesną strategią zarządzania, która pozwala placówce skupić swoje zasoby i środki finansowe na obszarach stanowiących podstawę jej funkcjonowania, w których osiąga przewagę konkurencyjną. Rozwój komercyjnych firm ochroniarskich stał się możliwy także dzięki temu, że wielu kontrahentów, którzy początkowo zapewniali ochronę swoich obiektów przy wykorzystaniu do tego celu własnych pracowników, zaczęło zlecać ochronę wyspecjalizowanym firmom, posiadającym stosowne uprawnienia i wyszkoloną kadrę pracowniczą. Dla szpitala istotny jest efekt ekonomiczny, polegający na zmniejszeniu kosztów osobowych związanych z koniecznością tworzenia i utrzymania własnych stanowisk pracy, szkoleniem pracowników etc. Ze względu na specyfikę działań ochronnych, pracownicy je wykonujący muszą posiadać specjalistyczne przeszkolenie, a w obiektach podlegających obowiązkowej ochronie – licencji pracownika fizycznej ochrony lub zabezpieczenia technicznego. Takich pracowników można pozyskać z zewnątrz, przeprowadzić szkolenie we własnym zakresie lub zlecić je firmie zewnętrznej. Wybór firmy zewnętrznej redukuje koszty pracownicze. Usługi ochrony osób i mienia są usługami koncesjonowanymi. Koncesje otrzymuje przedsiębiorca po spełnieniu wymogów ustawy o ochronie osób i mienia z 22-go sierpnia 1997 roku. Dla szpitala jest to istotny argument, gdyż firma ochroniarska znajduje się pod stałą kontrolą MSW i Policji. Zleceniodawca ma możliwość wybrania firmy, która zapewni odpowiednią ochronę wynikającą ze specyfiki obiektu. Może też posegmentować zakres ochrony i zlecić jej wykonanie kilku firmom, np. zlecając im odrębnie instalację zabezpieczeń

technicznych, monitoring wizyjny, monitorowanie sygnałów alarmowych, bezpośrednią ochronę fizyczną, konwojowanie pieniędzy czy obsługę bram wjazdowych i miejsc parkingowych. Szpital w warunkach zamówienia może określić, jakich pracowników preferuje do wykonywania zadań ochronnych, jakie powinni mieć oni kwalifikacje i specjalistyczne przygotowanie, a nawet to, w jakim powinni być wieku. Wiele firm z segmentu usług ochrony osób i mienia należy do organizacji samorządu gospodarczo-zawodowego, dbając o to, by ich działalność pozostawała w zgodzie z zasadami etyki zawodowej i obowiązującym porządkiem prawnym. Dla placówki ma duże znaczenie fakt, iż oprócz MSW oraz Policji istnieją organizacje, do których można zwrócić się o ocenę wiarygodności firmy, a także zgłosić zastrzeżenia co do jej działalności. Dodatkowym udogodnieniem dla szpitala jest możliwość wybrania firmy działającej według procedur określonych systemami zarządzania typu ISO lub AQAP. Posiadanie tych certyfikatów obliuguje firmy ochroniarskie do działalności według określonych procedur, co jest jednoznaczne z utrzymaniem stałego wysokiego poziomu świadczonych usług. Daje to gwarancję, że korzystając z usług i produktów tych firm można liczyć na właściwą realizację powierzonych im zadań. W celu zminimalizowania skutków wynikłych z nienależytego wykonania powierzonych zadań firmy ochroniarskie wykupują ponadto polisy ubezpieczeniowe o odpowiedzialności cywilnej z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej. W wielu przypadkach kontrahent wręcz żąda takiej polisy, określając przy tym nawet kwotę ubezpieczenia. Działanie takie ma na celu przeniesienie części kosztów związanych z ubezpieczeniem swojego mienia na firmę ochroniarską. W wyniku podpisania umowy dotyczącej ochrony mienia szpitala – ciężar zapewnienia jej ciągłości spoczywa na firmie ochroniarskiej. Kontrahenta nie interesują wówczas kwestie związane z urlopami czy chorobami pracowników. To firma ochroniarska ma, zgodnie z planem ochrony obiektu, zabezpieczyć należytą obsadę osobową stanowisk związanych z ochroną. Szpital może w każdej chwili dokonać zmiany firmy ochroniarskiej, gdy ta nie wykonuje swoich obowiązków z należytą starannością. Ważne są w tym kontekście zapisy umowy regulujące przypadki jej rozwiązania. W praktyce dość częste są przypadki rozwiązania umowy w trybie natychmiastowym.

Outsourcing w zakresie usług utrzymania czystości

Podstawowym powodem, dla którego placówki ochrony zdrowia decydują się na outsourcing usług utrzymania czystości, jest poprawa stanu czystości w jednostce. Warunki higieniczno-sanitarne są ważnym elementem wpływającym na ocenę przez pacjentów jakości świadczonych usług medycznych. Innym również bardzo ważnym

powodem jest chęć obniżenia kosztów sprzątnięcia placówki i jej otoczenia. Istnieje wiele różnych form i zakresów wyprzedzania na zewnątrz usług utrzymania czystości. Zalicza się do nich sprzątnięcie powierzchni niemedycejskich, takich jak korytarze i inne powierzchnie wewnętrzne ogólnodostępne oraz pomieszczenia administracyjne, sprzątnięcie powierzchni medycejskich – włącznie z blokami operacyjnymi, sprzątnięcie chodników i ulic wewnętrznych. Wyspecjalizowana firma zewnętrzna posiadająca umiejętność lepszej organizacji pracy w tym zakresie oraz wynikającej z tego faktu lepszej kontroli i nadzoru nad personelem sprzątniętym może uzyskać lepszy efekt (większą czystość powierzonych do sprzątnięcia powierzchni), wykorzystując do pracy mniejszą liczbę zatrudnionych osób [Kautsch i inni, ss. 7–10].

Outsourcing w zakresie usług żywieniowych

Żywnienie pacjentów wraz z odpowiednią dietą jest ważnym elementem w procesie leczenia w każdym szpitalu. W większości placówek kuchnie szpitalne są przestarzałe i wymagają gruntownych remontów i inwestycji w infrastrukturę pomieszczeń kuchennych, ich wyposażenie oraz urządzenia, które służą do transportu i dystrybucji żywności. W przypadku usług żywieniowych możemy mieć do czynienia z dwiema formami outsourcingu. Pierwsza z nich polega na przekazaniu kuchni szpitalnej podmiotowi zewnętrznemu, a następnie na zakupie posiłków. Druga forma to przekazanie żywienia firmie cateringowej [Kautsch i inni, ss. 7–10]. Wyróżnia się dwa podstawowe systemy dystrybucji posiłków: tacowy oraz termosowy. W systemie tacowym każdy pacjent otrzymuje szczelnie zamkniętą tacę w zależności od wymaganej diety, co gwarantuje bezpieczeństwo bakteriologiczne. Posiłki są dostarczane do pacjentów bezpośrednio z kuchni centralnej.

Z powodu istnienia różnych barier architektonicznych zastosowanie tego systemu napotyka na szereg ograniczeń. W systemie termosowym posiłki przygotowywane w kuchni centralnej dostarczane są do kucharek oddziałowych w termosach. System ten umożliwia dystrybucję posiłków do obiektów oddalonych kilkadziesiąt kilometrów od kuchni centralnej bez wpływu na jakość, temperaturę i smak potraw. System ten jest także mniej zależny od różnym barier architektonicznych. Wybór systemu dystrybucji powinien być dokonany na podstawie szczegółowej analizy obiektu (rozkładu topograficznego szpitala, układu ciągów komunikacyjnych, powierzchni kuchni centralnej etc). Korzyścią skorzystania z usług firmy cateringowej jest bez wątpienia odciążenie swojego potencjału. Szpital zostaje zwolniony z obowiązku modernizacji kuchni, zaopatrywania się w surowce, konieczności spełniania

wysokich wymagań sanitarnych itp. Jego jedynym zadaniem jest kontrola jakości, co przy wyborze odpowiedniej firmy zewnętrznej nie jest uciążliwe.

Podsumowanie

Outsourcing jest bardzo skutecznym narzędziem wykorzystywanym często w czasie prowadzenia restrukturyzacji w placówkach ochrony zdrowia. Podstawowymi zaletami zastosowania tej koncepcji funkcjonowania placówki są [Gay, Essinger 2002, ss. 18–21]:

- wyraźna specjalizacja działalności poprzez skoncentrowanie się na świadczeniu usług podstawowych,
- unowocześnianie stosowanych procedur i technologii,
- większa konkurencyjność,
- poprawa wyników ekonomicznych, i obniżenie kosztów wykonywanej działalności,
- wyższa jakość wykonywanych świadczeń,
- zmniejszenie zatrudnienia,
- zmniejszenie zapotrzebowania na inwestycje.

Do najważniejszych zagrożeń zastosowania outsourcingu podczas restrukturyzacji placówek medycznych można zaliczyć [Gay, Essinger 2002, ss.18–22; Nowotka, Cieszyński 2003, ss. 96–97]:

- uzależnienie od podmiotów zewnętrznych,
- niewłaściwy wybór partnera outsourcingowego,
- złą wycenę działalności wydzielanej na zewnątrz.
- mniejsze możliwości elastycznego kierowania funkcjami przekazywanymi na zewnątrz,
- zmniejszenie motywacji u własnych pracowników.

Bibliografia

Dudzik M. (2005), *Outsourcing zakupów, czyli koniec funkcji zakupów?*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 1.

Farfał P., Popek J. (2002), *ASP – Skuteczny lek na finansowe problemy, czyli jak zmniejszyć wydatki na informatykę* [w:] Putz J., *Procesy przekształceń w ochronie zdrowia – bariery i możliwości*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa.

Gay Ch.L., Essinger J. (2002), *Outsourcing strategiczny – Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna Kraków.

Kautsch M., Ponikło W., Styło W. (2002), *Rozważania o outsourcingu*, „Zdrowie i zarządzanie”, Tom IV, nr 1.

Kieszkowska-Grudny A. (2013), *Outsourcing medyczny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIV, zeszyt 10, cz. 1.

Marcinkowska E. (2011). *Outsourcing w zarządzaniu szpitalem publicznym*, Wolters Kluwer.

Nowak W. (2003) *Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie w zakładach opieki zdrowotnej*, „Menedżer Zdrowia”, nr 3.

Nowotka A., Cieszyński P. (2003), *Outsourcing: można zyskać, można stracić*, „Businessman Magazine”, październik.

Opolski K., Dykowska G., Możdżonek M. (2003), *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.

Porter M.E. (1990), *Competitive Advantage of Nations*, London.

Sułkowski Ł., Gawryś J. (2001), *Modele strategii biznesu w sektorze usług medycznych*, w: „Finanse i koszty SP ZOZ”, Łódź.

Swadźba J. (2002), *Outsourcing usług laboratoryjnych dla szpitali*, „Zdrowie i Zarządzanie”, Tom IV, nr 1.

Trocki M. (2001), *Metodyka outsourcingu*, „Marketing i rynek”, nr 9.

Trocki M. (2001), *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.



Paweł Skoczylas | pawel.skoczylas@interia.eu

Społeczna Akademia Nauk

Zastosowanie narzędzi Evidence Based Public Health (EBPH) do zarządzania placówkami ochrony zdrowia

The Use of Tools Supporting Evidence Based Public Health (EBPH) to Manage Health Care Centers

Abstract: The EBPH rules apply to small physician practices, large health care institutions and to the entire health care system. They should therefore be well known and understood by all decision makers who decide on organization, operations and financials of the health care system. Application of such tools should nowadays be considered as a must for everyday medical practice. The task of Health Technology Assessment (HTA) is to determine the efficiency of a specific procedure and to issue recommendations regarding the conditions under which it should be applied. Quality Assurance (QA) in diagnostic and therapeutic procedures assesses the quality of procedures applied in particular place and time.

Key words: Evidence Based Public Health (EBPH), Health Technology Assessment (HTA) Quality Assurance (QA), health care centers

Wstęp

Praktykowanie medycyny, od leczenia indywidualnych pacjentów poczynając, a na zarządzaniu całym systemem opieki zdrowotnej skończywszy, można sprowadzić do podejmowania odpowiednich decyzji. Decyzje te dotyczą oczywiście różnych kwestii: jaki panel badań zlecić w celu rozpoznania lub wykluczenia konkretnej choroby, jakie zastosować leczenie, czy refundować dany preparat, czy nowoczesną procedurę

medyczną umieścić w koszyku świadczeń gwarantowanych, etc. Wymagania, jakie w tym zakresie stawiane są pracownikom systemu ochrony zdrowia, ciągle rosną. Ich sposób postępowania cechować się musi sprawnością, skutecznością i oczywiście oszczędnością, gdyż nakłady przewidziane na ochronę zdrowia zawsze będą zbyt małe w stosunku do oczekiwań społecznych, także w krajach najbogatszych. Nie-dopuszczalne jest więc marnotrawienie środków na postępowanie o skuteczności niesprawdzonej lub co gorsza – postępowanie nieskuteczne. Zasady EBPH odnoszą się do małych praktyk lekarskich, dużych placówek ochrony zdrowia oraz do całego systemu opieki zdrowotnej. Powinny być zatem dobrze znane i rozumiane przez wszystkie osoby podejmujące decyzje dotyczące organizacji, funkcjonowania i finansowania systemu ochrony zdrowia [Sułkowski 2010a].

Celem niniejszej pracy jest propozycja wykorzystania narzędzi i metod EBPH do zarządzania placówkami medycznymi.

Od EBM do EBPH:

Terminu Evidence-based medicine (EBM) po raz pierwszy użył w roku 1991 prof. Gordon Guyatt z McMaster University w Hamilton w Kanadzie [Guyatt 1991, s. 16]. Wielu polskich autorów zwraca uwagę na trudności w trafnym i zwięzłym przetłumaczeniu tego terminu na język polski [Gajewski i inni 2003, s. 33]. W polskojęzycznym piśmiennictwie termin ten jest tłumaczony jako: medycyna oparta na faktach, medycyna oparta na dowodach (MOD), ewaluacja badań medycznych (EBM), czy też praktyka medyczna oparta na wiarygodnych i aktualnych publikacjach (POWAP). Celem – zarówno naukowców jak i praktyków pracujących w systemie ochrony zdrowia, postępujących według zasad EBM, jest zapoznanie się z informacjami i danymi, na podstawie których podejmowane są decyzje oraz wnikliwa ocena wiarygodności tych danych i co za tym idzie – słuszności podjętych decyzji [Jaeschke i inni 2000, s. 120]. Do powstania idei EBM przyczyniło się szereg czynników:

- ciągle rosnące koszty opieki medycznej wymusiły stosowanie analizy ekonomicznej tego zjawiska – byłaby ona niemożliwa bez zastosowania nowoczesnych metod badawczych,
- ogromna liczba nowych metod leczniczych, w tym nowozarejestrowanych substancji czynnych, wymagała zastosowania naukowych metod oceny ich skuteczności oraz celowości ich stosowania,
- narastająca liczba publikacji medycznych, znacznie różniących się w swojej treści i sposobie opracowania, wymagała przyjęcia jednolitych i precyzyjnych metod klasyfikacji i oceny ich walorów naukowych,

- rozwój systemów informatycznych, globalizacja problemów zdrowotnych, spowodowały potrzebę standaryzacji technik obserwacji i ujednoczenia badań. Podkreślić w tym miejscu należy rolę WHO i jej licznych zespołów eksperckich w tworzeniu systemów klasyfikacyjnych, standaryzacji metod badawczych i opracowaniu ważnych problemów zdrowotnych.

Fakt, iż termin „EBM” został po raz pierwszy użyty dopiero w roku 1991 nie oznacza wcale, iż zasady związane z tym sposobem uprawiania medycyny nie istniały wcześniej. Podwalinami koncepcji EBM, w medycynie były między innymi:

- wprowadzenie badań klinicznych z randomizowaną grupą kontrolną (RCT) – pierwsze tego typu badanie opublikowano w 1948 roku [Medical Research Council 1948, ss. 769–782],
- powstanie nowej specjalności medycznej – epidemiologii klinicznej, która wykorzystuje zasady prowadzenia obserwacji, prezentacji ich wyników, dokonywania porównań w celu podejmowania decyzji klinicznych,
- stworzenie metodologii medycznych publikacji przeglądowych,
- powstanie wielu medycznych publikacji wtórnych, takich jak np. Best Evidence, Clinical Evidence, czy UpToDate.

Nowe podejście do praktykowania medycyny, jakim jest niewątpliwie EBM, polega w istocie rzeczy na pewnym „przesunięciu akcentów” – bez totalnej negacji dotychczasowego sposobu postępowania [Jaeschke i inni, 2000, s. 121]. Bazuje ono na następujących założeniach:

- oparcie praktyki klinicznej wyłącznie na własnym doświadczeniu może prowadzić do utrwalania nieskutecznych metod postępowania i oporu przed nowymi, skutecznymi metodami,
- rolę ekspertów jest nie tylko przedstawianie obowiązujących zaleceń dotyczących praktyki klinicznej, lecz także przedstawienie sposobu dojścia do tych zaleceń.

Celem modelu EBM jest zapewnienie pacjentom jak najlepszej opieki, przy wykorzystaniu aktualnych informacji pochodzących z badań naukowych. Podmiotem EBM jest sam proces podejmowania decyzji w systemie ochrony zdrowia, a nie tylko pozbawiony praktycznego znaczenia – proces oceny publikacji naukowych. Tak rozumiana idea EBM – to nie rewolucja, a ewolucja – wprowadzenie czytelnej hierarchii wiarygodnych danych, na podstawie których podejmowane są decyzje praktyczne. EBM rozróżnia ponadto sytuacje, w których aktualnych danych wysokiej jakości po prostu nie ma – stan niepewności, od takiej sytuacji, kiedy dostępne dane istnieją, tylko podejmujący decyzje praktyczne o nich nie mają pojęcia – ignorancja [Jaeschke i inni 2000, s. 122]. Zrozumienie faktu, iż ostateczna decyzja podejmowana przez praktykujących medycynę jest wynikiem złożonego procesu oceny i analizy

danych, doświadczenia, dotychczasowej wiedzy, lecz także ludzkich preferencji i oczekiwań – doprowadziło do pewnej ewolucji znaczenia terminu EBM: od „praktyki dyktowanej przez wiarygodne doniesienia” – początek lat 90-tych ubiegłego wieku, poprzez „praktykę opartą na wiarygodnych źródłach” – początek naszego stulecia – po „praktykę biorącą pod uwagę aktualne doniesienia” – czasy obecne. Takie rozumienie EBM, spowodowało częściowe zatarcie różnic pomiędzy zwolennikami i przeciwnikami tej koncepcji. EBM stało się „kluczem do świata oryginalnych doniesień medycznych” dla osób praktykujących medycynę [Guyatt 2003, s. 37]. Wzmacnia to pozycję lekarza i uniezależnia go w procesie podejmowania decyzji. Możliwość odróżniania „mocnych” i „słabych” dowodów medycznych – pozwala na dokonywanie niezależnej oceny – co jest najlepsze dla pacjentów. Praktykowanie EBM, nie oznacza obecnie wcale konieczności zapoznawania się z licznymi doniesieniami oryginalnymi. Zamiast tego można korzystać z wyselekcjonowanych źródeł wtórnych, przede wszystkim różnego rodzaju przeglądów systematycznych, podsumowujących badania pierwotne na dany temat, czy też wytycznych postępowania, stanowiących syntezę wszystkich dostępnych aktualnych danych i propozycję ich zastosowania praktycznego.

Zadania jakie mają do spełnienia propagatorzy idei EBM, to przede wszystkim:

- wskazanie na znaczenie niezależnego myślenia, dociekliwości i zadawania pytań podczas podejmowania praktycznych decyzji,
- dostarczenie odpowiednich wzorców postępowania, wiarygodnych wytycznych, ułatwienie dostępu do aktualnej informacji,
- wpływanie na menedżerów ochrony zdrowia na wszystkich szczeblach, aby także podejmowali decyzje zgodne z ideą EBM.

Koncepcja EBM została z czasem „zapożyczona” przez różne specjalności medyczne i inne dziedziny kliniczne (pielęgniarstwo, fizjoterapia, etc), w efekcie czego w chwili obecnej mówi się już o całej opiece zdrowotnej opartej na faktach – „evidence-based health care”. Założenia EBM przeniesione zostały także na grunt promocji zdrowia – „evidence-based health promotion” i zdrowia publicznego – „evidence-based public health (EBPH).

Ostatnie pół wieku, to okres wzmożonego rozwoju koncepcji zdrowia publicznego. Wiąże się to między innymi z faktem pewnych ograniczeń klasycznej medycyny klinicznej w kwestii radzenia sobie z poważnymi problemami zdrowotnymi – przede wszystkim tzw. chorobami cywilizacyjnymi w bogatych społeczeństwach zachodnich. Istotne znaczenie odegrało tu opracowanie przez Marca Lalonde’a tzw. teorii pól zdrowotnych, określającej jakie grupy czynników mają wpływ na stan zdrowia jednostek i całych społeczeństw. Wraz z postępem badań i kształtowaniem

się nowych koncepcji zdrowia publicznego, zaobserwować można istotne zmiany w pojmowaniu przedmiotu zainteresowań zdrowia publicznego. W latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku silny akcent kładziono na kwestie związane z czynnikami ryzyka poszczególnych chorób oraz ich prewencji poprzez odpowiednią edukację zdrowotną. W latach osiemdziesiątych opracowywano strategie zdrowotne, co prowadziło do zainteresowania obszarami polityki społecznej i zdrowotnej, wzmacnianiem indywidualnych umiejętności jednostki, działaniem społeczności lokalnych, środowiskami wspierającymi zdrowie i świadczeniami na rzecz zdrowia [Karski 2003, s. 9]. Na początku naszego stulecia większą uwagę zwrócono na przełożenie teorii i doświadczeń zdobytych podczas poprzednich etapów na działania praktyczne. Wymusiło to także reakcję na globalne trendy społeczne, będące w ścisłej korelacji ze stanem zdrowia społeczeństw.

Zdrowie publiczne nie jest obszarem zwolnionym z obowiązku ciągłego potwierdzania przydatności i skuteczności prowadzonych działań. W czasach ogromnej konkurencji w walce o środki – głównie publiczne, obowiązkiem menedżerów ochrony zdrowia jest dostarczanie argumentów przemawiających za celowością proponowanych rozwiązań. Zdrowie publiczne konkuruje o ograniczone zasoby, dlatego też musi odwoływać się do katalogu „twardych” dowodów, uzasadniając konieczność prowadzenia długotrwałych i często bardzo wysokich nakładów. Rozwój koncepcji EBM wzbudził więc oczywiste zainteresowanie ze strony menedżerów ochrony zdrowia i ekspertów zdrowia publicznego. Związane to było ze stałą koniecznością potwierdzania zasadności przekazywania ogromnych publicznych środków na cele związane ze zdrowiem. Racjonalność postępowania decydentów wymaga, aby finansowali oni jedynie takie inicjatywy, które gwarantują osiągnięcie oczekiwanych efektów. Zastosowanie narzędzi EBPH pozwala na wyeliminowanie niepewności skutków podejmowanych decyzji. Dysponując wsparciem, jakie daje EBPH, możliwe jest przedstawienie gwarancji właściwego wykorzystania publicznych środków, co w oczywisty sposób zwiększa konkurencyjność zdrowia publicznego w walce o publiczne pieniądze. Dowody w zdrowiu publicznym zyskały zatem rangę „karty przetargowej” podczas negocjacji o środki publiczne. Są one wykorzystywane także podczas debat publicznych na temat wydatków na ochronę zdrowia. Zastosowanie wszystkich metod i mechanizmów EBM dla potrzeb zdrowia publicznego napotyka na pewne ograniczenia. Medycyna kliniczna opiera się przede wszystkim na „twardych” dowodach. Z tego punktu widzenia, zdrowie publiczne stanowi swego rodzaju wyzwanie dla „klinicznego” rozumienia dowodów i ich interpretacji. Podejście kliniczne, koncentrując się na łatwo mierzalnych wskaźnikach, pomija jednak kwestię różnorodności grup czynników, które mają wpływ na nasze zdrowie [Raphael 2000,

s. 9]. Medycynę kliniczną cechuje przede wszystkim biomedyczne podejście do zdrowia. Zdrowie publiczne natomiast znacznie więcej uwagi poświęca czynnikom behawioralnym i społeczno-środowiskowym. Nieodłącznym elementem EBPH są interdyscyplinarne studia aktualnego piśmiennictwa naukowego, wybór najbardziej efektywnych metod postępowania, spośród tych, które wynikają z uwarunkowań lokalnych oraz wprowadzenie zasad oceny skuteczności zastosowanych metod dla ustalenia wiarygodności wyników przeprowadzonych badań. Rolę mechanizmów przeniesienia założeń EBM na grunt zdrowia publicznego stanowią mechanizmy oceny jakości i skuteczności stosowane przy planowaniu, wdrażaniu i realizacji odpowiednich programów zdrowotnych. Posługują się one różnorodnymi kryteriami, które są uzależnione od przyjętych przez autorów badań założeń, dotyczących ich zakresu i metodologii.

Dowody naukowe w zdrowiu publicznym

Narzędzia EBM wykorzystywane są we wszystkich specjalnościach medycznych, w tym w zdrowiu publicznym, gdzie zastosowanie znajdują przede wszystkim na różnym poziomie zapobiegania chorobom oraz w promocji zdrowia [Aveyard 1997, s. 139]. W zdrowiu publicznym główny nacisk kładzie się na ocenę związku przyczynowo-skutkowego, a następnie na ocenę skuteczności działań zapobiegawczych – np. klasyczne działania dotyczące palenia tytoniu i występowania chorób tytoniozależnych oraz oceny różnych strategii zwalczania palenia tytoniu w populacji. Rzadko mamy do dyspozycji wyniki z losowych badań kontrolowanych. Z reguły są to wyniki badań obserwacyjnych – retrospektywne badania przekrojowe lub kohortowe, które dostarczają „słabszych” dowodów. Do oceny ich wartości wykorzystuje się więc techniki podsumowujące wyniki – meta- analiza, właściwych dla tych badań [Weed 2000, s. 387]. Klasycznymi metodami służącymi do oceny korzyści lub szkód zdrowotnych, wynikających z zastosowania danej interwencji są wskaźniki ryzyka przypisanego, frakcji etiologicznej, ryzyka względnego oraz wskaźnik nlops (niezbędna liczba osób z grupy poddanej interwencji dla wywołania poszukiwanego skutku profilaktycznego) [Jędrychowski 2010, s. 32]. Trafność wewnętrzna badań nad skutecznością różnych metod profilaktycznych, jest przez niektórych autorów poddawana w wątpliwość, ze względu na fakt, iż rzadko są one realizowane z zastosowaniem metody ślepej próby czy podwójnie ślepej próby [Jędrychowski 2001, s. 3]. W wielu przypadkach, dla oceny ich trafności brak jest też standardów referencyjnych, problemem może być także kwestia trafności zewnętrznej tych badań. Są one z reguły przeprowadzane na jednorodnej populacji – najczęściej ochotników, a ich wyniki mają być

odnoszone do populacji generalnej o różnej strukturze demograficznej, w skład której wchodzi osoby o różnym statusie społecznoekonomicznym, różnej podatności biologicznej na występowanie różnych chorób, a czasem także z różnymi chorobami towarzyszącymi. Z tego powodu interpretacja wyników badań w zdrowiu publicznym jest trudna i niepewna. Nie oznacza to jednak, iż „słabsze” dowody naukowe pochodzące z badań w zdrowiu publicznym mogą być ignorowane. Nawet podejrzanie działania szkodliwego przez jakiś czynnik – zwłaszcza działania długotrwałego, powinno skutkować zastosowaniem działań prewencyjnych. Nie ma sensu przy tym ustalanie sztywnych zasad – jak mocne powinno być to podejrzanie. Formalizowanie pułapu merytorycznego dowodu, poniżej którego nie stosowano by działań zapobiegawczych, wydaje się niecelowe [Vineis 1999, s. 11]. W zdrowiu publicznym częściej niż w medycynie klinicznej zachodzi potrzeba porównywania skuteczności różnych metod interwencji zapobiegawczych, zmierzających do zmniejszenia wskaźników umieralności i śmiertelności, zapadalności i chorobowości z powodu różnych chorób oraz ich groźnych komplikacji. Zdaniem niektórych autorów, porównania takie nie mają dużego znaczenia, gdyż wszystkie działania zapobiegawcze, które mogą powodować korzyści zdrowotne dla populacji powinny być wdrażane. Nie jest to jednak pogląd akceptowalny ze względów ekonomicznych. Pula środków, jakie mają do dyspozycji menedżerowie w systemie ochrony zdrowia jest zawsze ograniczona, dlatego więc należy zadać sobie pytanie, które działania są bardziej opłacalne i które z nich przyniosą większe korzyści zdrowotne w stosunku do zainwestowanych środków. Pamiętać należy, iż efektywność działań w zdrowiu publicznym zależy od wielu czynników, między innymi systemu ochrony zdrowia, warunków społeczno-ekonomicznych, demograficznych, etc. Mają one wpływ na świadomość zdrowotną społeczeństwa i akceptowanie zagrożeń dla zdrowia. Ponieważ celem strategicznym działań zapobiegawczych w zdrowiu publicznym jest wywieranie wpływu na styl życia dużych grup ludności (promocja zachowań prozdrowotnych i eliminacja antyzdrowotnych), spodziewane wyniki tych działań zależą także od czynników natury etycznej [Kerrige i inni 1998, s. 1152]. Działania profilaktyczne nigdy nie odbywają się w próżni, członkowie danej populacji są uczestnikami i współtwórcami programów, a nie tylko ich biernymi konsumentami. Końcowy rezultat interwencji profilaktycznych jest efektem współpracy wielu różnych instytucji inicjujących i prowadzących akcje zapobiegawcze i społeczeństwa jako całości.

Ocena technologii medycznych

Oprócz tworzenia podstaw do podejmowania trafnych decyzji podczas praktykowania medycyny, EBPH odgrywa niezwykle istotną rolę w systemie ochrony zdrowia. Uzyskiwanie „twardych” danych naukowych, które są niezbędne dla podejmowania racjonalnych decyzji, dotyczących polityki zdrowotnej, zgodnie z zasadami EBPH – stało się „złotym” standardem jej kształtowania. Usystematyzowane dane naukowe stanowią element oceny zasadności finansowania poszczególnych metod terapeutycznych, diagnostycznych czy innych interwencji finansowanych ze środków publicznych w ramach oceny technologii medycznych – HTA (*health technology assessment*). EBPH można zatem traktować jako część HTA, która dostarcza narzędzi do zbierania i przetwarzania danych naukowych [Eddy 2009, s. 6]. Ocena technologii medycznych opiera się na analizie danych naukowych uzyskanych w ramach przeglądu systematycznego publikacji i w oparciu o tę analizę – ocenie skuteczności, opłacalności i konsekwencji społecznych, prawnych, etycznych, etc – wprowadzenia procedury medycznej. Ocenę tę prowadzić można zarówno dla chorego, jak i systemu ochrony zdrowia [Gajewski i inni 2008, ss. 60–123]. Rozwój HTA stanowi odpowiedź na gwałtowny wzrost kosztów technologii medycznych. HTA jest zorientowana na potrzeby polityki zdrowotnej, dostarczając szeregu informacji nt. możliwości stosowania odpowiednich metod diagnostycznych i leczniczych, dostosowanych do okoliczności. Ocena technologii medycznych ma na celu opiniowanie i rekomendowanie przeprowadzanych procedur medycznych na podstawie ich bezpieczeństwa, skuteczności i opłacalności. Stanowi ona syntezę wielu czynników o charakterze zdrowotnym, etycznym, społecznym i ekonomicznym. Znajduje zastosowanie przede wszystkim w przypadku nowoczesnych i najczęściej niezwykle kosztownych technologii. HTA dokonuje się zwykle z wykorzystaniem randomizowanego badania klinicznego (RCT). Celem randomizacji jest zrównoważenie wpływu czynników innych niż czynnik badany, pomiędzy grupą badaną i grupą porównawczą. Znaczenie badania RCT określają jego podstawowe właściwości metodologiczne, które zmniejszają stronniczość podczas analizy wyników [Alford 2007, s. 12]. RCT zalicza się do tzw. „badań wyjaśniających” – *explanatory clinical trials*. Głównym celem tych badań jest ocena skuteczności terapii [Sackett 2011, s. 259]. Poprawne zaprojektowanie RCT czasami jest jednak niemożliwe do przeprowadzenia ze względów organizacyjnych lub etycznych, natomiast w przypadku przeprowadzania oceny nowych technologii medycznych w oparciu o źródła wtórne, napotyka się często problem braku dostatecznej liczby badań RCT, co uniemożliwia wydanie opinii dotyczącej efektywności konkretnej metody diagnostycznej, czy leczniczej. Ponadto charakter RCT, gwaran-

tujący wiarygodność ich wyników – staje się niekiedy wadą, która może wykluczyć lub poważnie ograniczyć możliwość przeniesienia otrzymanych wyników na realia dnia codziennego w medycynie. Zdarza się bowiem, że wyniki uzyskane w warunkach kontrolowanych nie były następnie zgodne z oczekiwanym efektem terapeutycznym. Z tego powodu coraz większego znaczenia nabierają badania dostarczające informacji nt. efektywności danej procedury, tj. wyniku jej stosowania w codziennej praktyce medycznej [Patsopoulos 2011, s. 217]. Dane takie można uzyskać na podstawie wielośrodkowych badań obserwacyjnych lub rejestrów chorych, które ukazują wyniki reprezentatywne dla konkretnej populacji pacjentów. Choć są to dane nieco mniej wiarygodne – ze względu na brak randomizacji – odpowiednia ich ocena może dostarczyć wielu istotnych informacji. Mogą one stanowić podstawę do oceny danego sposobu postępowania w przypadku kiedy brak jest badań z randomizacją lub też pozwalać na ich analizę w rzeczywistych warunkach praktyki medycznej i odniesienia do prób klinicznych z losowym doбором pacjentów. Zgodnie z koncepcją medycyny personalizowanej, badania z randomizacją służą do formułowania hipotez badawczych, natomiast badania obserwacyjne – potwierdzają te hipotezy. W ciągu ostatnich lat pojawiały się doniesienia o poszukiwaniu kompromisu pomiędzy możliwością uzyskania wiarygodnych wyników przeprowadzonych badań oraz możliwością odniesienia ich do rzeczywistych warunków realizacji świadczeń medycznych. Jedną z takich metod jest prowadzenie pragmatycznych badań klinicznych z randomizacją (pRCT) – *pragmatic randomized controlled trials*, które łączą w sobie cechy metodologii RCT z koncepcją badań obserwacyjnych [Moller 2011, s. 199]. Badania pragmatyczne dostarczają odpowiedzi na istotne, zarówno z punktu widzenia pacjenta, jak i z punktu widzenia płatnika pytania – o faktyczną skuteczność zastosowanej metody diagnostyki lub leczenia oraz ich koszt w codziennej praktyce medycznej.

Kontrola jakości działań diagnostycznych i leczniczych

Kontrola jakości – QA (Quality Assurance) – dotyczy działań diagnostycznych i leczniczych w ochronie zdrowia, przede wszystkim w leczeniu szpitalnym. Jej celem jest stałe monitorowanie zasobów, procesów diagnostycznych i terapeutycznych oraz wyników opieki medycznej. W porównaniu do HTA, która skupiała się na indywidualnej technologii, celem QA jest ocena pracy placówek medycznych lub ich komórek organizacyjnych. QA zawiera także metody służące do reagowania w przypadku wystąpienia uchybień i nieprawidłowości postępowania diagnostycznego lub terapeutycznego. Zastosowanie QA w opiece medycznej dotyczy trzech obszarów: struktur,

procesów i wyników leczenia [Donabedian 1966, ss. 166–206]. Kontrola jakości struktur dotyczy możliwości zapewnienia odpowiedniej opieki medycznej na dobrym poziomie. Są to wymagania dotyczące zatrudnionego personelu – kwalifikacje zawodowe, aktywność naukowa, etc, wymagania dotyczące infrastruktury – funkcjonalność pomieszczeń, dostępność do sprzętu i aparatury medycznej, a także wymagania dotyczące warunków bytowych dla przebywających w jednostce pacjentów. Kontrola jakości procesów dotyczy poprawności realizacji w placówce konkretnych procedur. Dzięki temu możliwe jest wykrycie wpływu na wyniki leczenia różnych czynników „ukrytych”. Do oceny jakości wyników leczenia używa się pozytywnych i negatywnych wskaźników skuteczności i jakości. Nowe technologie medyczne wprowadza się przede wszystkim ze względu na ich wysoką skuteczność.

Podsumowanie:

Wykorzystanie koncepcji EBPH znajduje zastosowanie w zarządzaniu placówkami medycznymi. Korzystanie z takiego wsparcia, w chwili obecnej należy traktować jako konieczność codziennej praktyki medycznej. Zadaniem oceny technologii medycznych – HTA jest określenie skuteczności konkretnej procedury i wydanie rekomendacji – w jakich warunkach należy ją zastosować. Kontrola jakości działań diagnostycznych i leczniczych – QA ocenia jakość zastosowanych działań w określonym miejscu i czasie.

Bibliografia

Alford L. (2007), *On differences between explanatory and pragmatic clinical trials*, "New Zealand Journal of Physiotherapy", 35.

Aveyard P. (1997), *Evidence-based medicine and public health*, "Journal of Evaluation in Clinical Practice", 3.

Donabedian A. (1966), *Evaluating the quality of medical care*, "Milbank Memorial Quarterly", 44.

Eddy D. (2009), *Health technology assessment and evidence-based medicine: what are we talking about?*, "Value Health", 12.

Gajewski P., Jaeschke R., Brózek J. (2008), *Podstawy EBM, czyli medycyny opartej na danych naukowych dla lekarzy i studentów medycyny*, Medycyna Praktyczna, Kraków.

Gajewski P., Jaeschke R., Mrukowicz J. (2003), *Evidence based medicine (EBM) współczesną sztuką lekarską. Cele Polskiego Instytutu Evidence Based Medicine*, "Medycyna Praktyczna", 3.

Guyatt G.H. (1991), *Evidence-based medicine*, „ACP J. Club”, 114.

Guyatt G.H. (2003), *Praktyczne aspekty EBM*, „Medycyna Praktyczna”, 3.

Jaeschke R., Guyatt G., Cook D., Gajewski P., (2000), *Evidence based medicine (EBM), czyli praktyka medyczna oparta na wiarygodnych i aktualnych publikacjach (POWAP)*, „Medycyna Praktyczna”, 1–2.

Jędrychowski W. (2010), *Epidemiologia w medycynie klinicznej i zdrowiu publicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków

Jędrychowski W. (2001), *Koncepcja medycyny opartej na dowodach nowym wyzwaniem dla epidemiologii i medycyny zapobiegawczej*, „Przegląd Epidemiologiczny”.

Karski J.B. (2003), *Praktyka i teoria promocji zdrowia. Wybrane zagadnienia*, Warszawa CeDeWu.

Kerrige I., Lowe M., Henry D. (1998), *Ethics and evidence based medicine*, BMJ, 316.

Medical Research Council (1948), *Streptomycin treatment of pulmonary tuberculosis*, BMJ.

Moller H.J. (2011), *Effectiveness studiem: advantages and disadvantages*, "Dialogues In Clinical Neuroscience", 13.

Patsopoulos N.A. (2011), *A pragmatic view on pragmatic trials*, "Dialogues In Clinical Neuroscience", 13.

Raphael D. (2000), *The question of evidence In health promotion*. Health Promotion International. 2000; 15(4)

Sackett D.L. (2011), *Explanatory and pragmatic clinical trials: a primer and application to a recent asthma trial*, "Polskie Archiwum Medycyny Wewnętrznej", 121.

Sułkowski Ł. (2010a), *Kultura organizacyjna szpitali w Polsce*, w: „Współczesne wyzwania strukturalne i menedżerskie w ochronie zdrowia”, OWSliZ, Olsztyn.

Vineis P. (1999), *Evidence-based primary prevention. Proceedings of the Conference on Challenges to Epidemiology In Changing Europe*, Kraków.

Weed D.L. (2000), *Interpreting epidemiologic evidence: how meta-analysis and causal inference methods are related*, "International Journal Epidemiological", 29.

Małgorzata Trenkner | malgorzata.trenkner@ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Rola i zadania kierowników w realizacji koncepcji Lean Management – aspekty społeczne

Roles and Tasks of Managers in Realization of Lean Management Concept – Social Aspects

Abstract: Nowadays companies are facing increased pressure from customers and competitors. Customers have higher expectations, and manufacturers can meet these expectations only by increasing product's quality, by reducing the delivery time and by minimizing the costs. Lean Management (LM) is an integrated system of principles, practices and techniques which help enterprises achieve purposes like: elimination of waste, improvement of operational performance, higher quality of products and services. LM is strongly coupled with human factors – without highly engaged, lean thinking and oriented for continuous improvement employees and managers it's difficult to successfully apply Lean concept. Considering those facts, there is a broad area of actions for managers at different management levels where they should focus on social aspects of implementation and application of LM. The goal of this paper is to present roles and tasks of managers in the area of shaping favorable social conditions for realization of Lean Management concept.

Key words: Lean Management, Continuous improvement, Lean leadership.

Wstęp

Lean Management to ważna, służąca podnoszeniu efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstw koncepcja zarządzania. Z jednej strony należy do grupy kompleksowych koncepcji, łączących elementy wielu wcześniejszych rozwiązań, z drugiej

zaś jest to system prosty – sprowadza się do ograniczania i unikania szeroko pojętego marnotrawstwa (jap. *muda*).

W literaturze przedstawia się wiele korzyści ze stosowania „szczupłego zarządzania” [Ciarniene, Vienazindiene 2015, s. 227; Nogalski 2010, s. 308; Soriano-Meier, Forrester 2002, ss. 104–108; Walentynowicz 2013, ss. 95–96; Womak, Jones 2012, ss. 41–42; Zimniewicz 2000, s. 63]. Do najczęściej wymienianych można zaliczyć: zwiększenie zdolności konkurencyjnej, zwiększenie produktywności przedsiębiorstwa, obniżenie kosztów i poprawę jakości wytwarzania, zwiększenie wydajności pracy, zwrócenie większej uwagi na potrzeby i życzenia klientów, zwiększenie zadowolenia pracowników, silniejszą motywację pracowników i utożsamianie się z sukcesami przedsiębiorstwa.

Ostatnimi czasy Lean Management nie ogranicza się już tylko do sfery produkcji, ale wkracza także w inne obszary działalności przedsiębiorstw oraz do organizacji. Nowe obszary zastosowania tej koncepcji to: *Lean Office*, *Lean Logistics*, *Lean Product Development*, *Lean Supply Chain*, *Lean Distribution*, *Lean Customer Service*, *Lean Accounting*, *Lean Administration*, *Lean Healthcare*.

Koncepcja Lean jest zhumanizowaną koncepcją zarządzania, silnie zależną od czynnika ludzkiego. Bez zaangażowanych, szczupło myślących, zorientowanych na ciągłe doskonalenie pracowników i kierowników, trudno o skuteczne wdrożenie koncepcji Lean Management [Balle, Balle 2012; Yen-Tsang, Csillag, Siegler 2015, ss. 546–564; Emiliani 1998, ss. 618–619]. Wyłania się tu duży obszar działań dla kierowników różnych szczebli zarządzania, którzy powinni zwrócić szczególną uwagę na społeczne uwarunkowania wdrażania i stosowania tej koncepcji zarządzania. Z jednej strony powinni wspierać pracowników w realizacji idei Lean, tworząc im odpowiednie do tego warunki, z drugiej zaś sami powinni przyjmować aktywną postawę w tym zakresie.

Celem opracowania jest zaprezentowanie roli i zadań kierowników w zakresie kształtowania społecznych uwarunkowań sprzyjających realizacji koncepcji Lean Management. Analizę i ocenę zjawiska przeprowadzono w oparciu o studia literatury przedmiotu, wyniki badań innych autorów oraz badania własne autora (wywiady przeprowadzone w dwóch przedsiębiorstwach).

Główne założenia Lean Management

Koncepcja Lean Management ma bogaty rodowód. Jej początki sięgają koncepcji *Lean Production* („odchudzonej produkcji”), która po raz pierwszy została zastosowana w Toyocie. W oparciu o własną, odmienną od amerykańskiej, kulturę stworzono dla

potrzeb koncernu Toyoty zupełnie nową filozofię zarządzania – TPS (*Toyota Production System*). Zdaniem S. Nowosielskiego [2015, s. 71], Lean Management nie jest czystym „wynalazkiem” japońskich menedżerów, a raczej określoną ideą, opartą na ogólnie przyjętych metodach i istniejących współcześnie modelach. Koncepcja ta nie została wprowadzona jako całościowy, holistyczny model, ale powstawała ewolucyjnie.

Z koncepcją *Lean* wiąże się wprowadzenie *Lean Thinking* (*szczępłego myślenia*) polegającego na patrzeniu na organizację pod kątem optymalizowania jej działalności (eliminowania *muda* – marnotrawstwa) we wszystkich obszarach jej funkcjonowania. Zalecenie to dotyczy wszystkich: wykonawców i kierowników. J. Womack i D. Jones [2012, s. 20] uważają, że *szczępłe myślenie* jest doskonałym antidotum na *muda*. Określa ono metody definiowania pojęcia wartości, uszeregowania w najlepszy sposób działań przyczyniających się do jej powstawania, przeprowadzenia tych działań bez zakłóceń zawsze wtedy, gdy są one potrzebne, a do tego ich realizację w sposób coraz bardziej efektywny (poprzez ciągłe doskonalenie – *kaizen*). *Szczępłe podejście* pokazuje, w jaki sposób wytwarzać coraz więcej, zużywając coraz mniej – mniej ludzkiej pracy, mniej urządzeń, czasu i przestrzeni – a wszystko to przy coraz wyższym poziomie zaspokojenia potrzeb klientów.

Określenie istoty koncepcji Lean Management nie jest proste z uwagi na długi jej rodowód – w literaturze można zatem spotkać wiele definicji koncepcji *Lean*. Zdaniem K. Zimniewicza [2000, ss. 59–61] koncepcja Lean Management to „odchudzone” lub „wyszczuplone” zarządzanie. Jej myślą przewodnią jest uproszczenie organizacji i zarządzania. Z kolei S. Nowosielski i G. Osbert-Pociecha [2005, ss. 320–321] definiują zarządzanie przedsiębiorstwem według koncepcji *Lean* jako powolny i ciągły (niekończący się) proces racjonalizacji całej organizacji oraz jej stosunków z otoczeniem. Nie jest ona gotową receptą, lecz raczej ogólną ideą podejścia do restrukturyzacji działalności podmiotów gospodarczych, a jej celem – dostosowanie przedsiębiorstwa do rynkowych warunków gospodarowania w drodze głębokich przekształceń jego organizacji i funkcjonowania. Zdaniem B. Nogalskiego [2010, s. 303], w powszechnym znaczeniu Lean Management polega na znacznym ograniczaniu kosztów wytwarzania wartości dodanej dla klienta (wyrobu lub usługi) przez ograniczanie (racjonalizację) zatrudnienia, powierzchni produkcyjnej, finansów zaangażowanych w produkcję, nakładów inwestycyjnych, czasu itp. Koncepcja ta mocno akcentuje konieczność eliminacji marnotrawstwa oraz zastosowania takich form organizacji, aby skuteczność i efektywność przedsiębiorstwa nie uległy obniżeniu. Według J. Czerskiej [2009, s. 16] koncepcja *Lean* daje ludziom na wszystkich szczeblach organizacji umiejętności (wiedzę) i możliwość partycypacji w systematycznej eliminacji marnotrawstwa przez przeprojektowanie procesu oraz doskonalenie po-

wiązań i przepływów między stanowiskami pracy (nie tylko wytwórczymi) ukierunkowanych jasno zdefiniowanymi i dobrze zrozumiałymi wymaganiami klienta.

W szerszym znaczeniu koncepcja ta może być rozumiana nawet jako stworzenie nowej i bardziej efektywnej organizacji (w tym produkcji), na zasadzie filozofii *Lean Thinking*, przy wykorzystaniu nowych, lecz sprawdzonych w praktyce zdobyczy nauki i techniki, w celu zapewnienia jej konkurencyjności na światowym poziomie oraz właściwej jakości i satysfakcji klienta. Koncepcja ta może być alternatywą filozofii TQM czy *reengineeringu* [Nogalski 2010, s. 303]. Analizując koncepcję Lean Management, można zauważyć, że opiera się ona dwóch kluczowych pojęciach: *muda* oraz *kaizen* [Zimniewicz 2014, s. 111].

Muda oznacza wszelkiego rodzaju marnotrawstwo, które należy zwalczać, ograniczać, eliminować. *Muda* to przede wszystkim wszelkie działania, wymagające nakładów pracy, lecz nietworzące wartości np. towary, które nie spełniają oczekiwań klientów, zbędne przemieszczanie się pracowników, usterki wymagające poprawy itp.

Z kolei *kaizen* to japońska filozofia, która oznacza: zmianę (*kai*) na lepsze (*zen*). J. Womack i D. Jones [2012, s. 541] definiują *kaizen* jako ciągłe, stopniowe doskonalenie poszczególnych działań, którego celem jest podnoszenie wartości i redukcja *muda*. Zdaniem J. Millera, M. Wroblewskiego, J. Villafuerte [2014, s. 25] *kaizen* pozwala organizacjom udoskonalić dowolny proces, produkt lub dowolną usługę za pomocą kilku zasad i narzędzi. Nie jest to jednak jednorazowe przedsięwzięcie. Doskonalenie musi stać się czynnością codzienną, w której należy stawać się coraz lepszym. Bardzo ważna w tym zakresie jest kultura organizacyjna sprzyjająca *kaizen*.

Koncepcja *Lean* opiera się na zasadach wywodzących się z systemu produkcyjnego Toyoty – TPS (*Toyota Production System*). J. Womack, D. Jones [2012, ss. 27–40] przedstawili pięć zasad Lean Management: określenie wartości dla klienta (*specify value*), zidentyfikowanie strumienia wartości (*identify the value stream*), kształtowanie ciągłego przepływu (*flow*), stosowanie systemu ssącego (*pull*), dążenie do doskonałości (*perfection*). Warunkiem utrzymania „szczupłego zarządzania” jest realizacja ostatniej zasady – ciągłe doskonalenie.

Wyzwania i zadania dla menedżerów w zakresie realizacji idei *Lean*

W koncepcji *Lean Management* wysoki priorytet nadaje się czynnikowi ludzkiemu. Szczególne znaczenie ma włączenie wszystkich pracowników w ciągłe doskonalenie,

na każdym etapie cyklu odchudzania przedsiębiorstwa. Ważna jest zmiana postaw pracowników, ich sposobu myślenia i działania oraz promowanie aktywnego i ciągłego angażowania się w doskonalenie przedsiębiorstwa [Nowosielski 2015, s. 73]. Należy zatem kształtować kulturę organizacyjną sprzyjającą ciągłemu doskonaleniu. Dużą rolę w tym zakresie odgrywają kierownicy przedsiębiorstw, którzy także osobiście muszą sprostać wysokim wymaganiom jakie niesie ze sobą podejście *Lean*.

Przedstawiony przez B. Nogalskiego [2010, ss. 304–305] i rozwinięty przez A. Adamik [2015, ss. 134–135] model organizacji *Lean Management* w przedsiębiorstwie zawiera 15 podstawowych wymiarów. Wśród nich znajdują się również te związane z czynnikiem ludzkim (pracownikami i kierownikami). Należą do nich:

- Efektywne wykorzystanie kadr poprzez: zespołowość, wielozawodowość, elastyczne (wielofunkcyjne) wykorzystywanie pracowników oraz stosowanie technik podnoszących kwalifikacje i motywację pracowników (*job enrichment, job enlargement, job rotation, empowerment*, wzbogacanie pracy, poszerzanie pracy, rotacja na stanowisku pracy, upoważnienie), kształcenie, szkolenia, motywujące wynagrodzenie i stosunki w przedsiębiorstwie;
- Ciągłe usprawnienia i realizacja przedsięwzięć innowacyjnych poprzez: dokonywanie proefektywnościowych zmian organizacyjnych przy wykorzystaniu filozofii *kaizen*, kół jakości, szerokiego zaangażowania pracowników i twórczego rozwiązywania problemów w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Konieczne jest motywacyjne wsparcie i pobudzanie tych procesów od strony szczebli kierowniczych (wnioski racjonalizatorskie, programy produktywności);
- Zarządzanie zasobami ludzkimi: nastawienie na decentralizację, kreatywność, podmiotowość, zarządzanie kompetencjami i podnoszenie kultury organizacyjnej (budowa klimatu i więzi współpracy, zaufania, wzajemnego uczenia się). Nastawienie na wysokie kompetencje zawodowe, ciągłe podnoszenie kwalifikacji pracowników oraz strategię kapitału ludzkiego. Troska o dobre i sumienne wykonywanie obowiązków;
- Kompetencje kadry menedżerskiej: wysokie kompetencje nie tylko w zakresie umiejętności technicznych, organizatorskich czy społecznych, lecz przede wszystkim *Lean Thinking*. Metodami rozwoju kadry kierowniczej mogą być: kursy, szkolenia, treningi, gry kierownicze, gry strategiczne, konferencje.

Bardzo syntetycznie role różnych grup kierowników w realizacji *Lean Management* przedstawia J. Czerska [za Adamiuk 2015, s. 140]. Rolą kadry zarządzającej jest akceptacja zmian i wyznaczanie celów firmy w zakresie realizacji *Lean*. Rolą kadry *Lean* (średniego szczebla zarządzania) jest krzewienie wiedzy na temat koncepcji *Lean* (istota, cele, instrumenty), zaszczepienie nawyków *Lean* oraz kierowanie zmianami.

Bardziej szczegółową specyfikację zadań kadry kierowniczej w procesie wdrażania *Lean Management* znajdziemy u P. Walentynowicza [2013, s. 199]. Przykładowe zadania dla poszczególnych grup kierowników zaprezentowane zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Zadania kadry kierowniczej w procesie wdrażania *Lean Management*

Szczebel kierowania	Zadania
Top management	Inicjacja i strategiczna koordynacja programu Lean we wszystkich oddziałach firmy
Najwyższy	Współdział w przeprowadzeniu działań wdrożeniowych Lean Monitoring i kontrola realizowanych procesów Stworzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego Kreowanie kultury Lean i zaangażowanie w Lean poszczególnych kierowników
Średni	Poszukiwanie obszarów i możliwości ciągłego doskonalenia Współdział w działaniach wdrożeniowych Lean Monitoring i kontrola realizowanych procesów Kreowanie prawidłowych zachowań Lean podległych kierowników Finansowe i motywacyjne wsparcie realizowanych procesów
Niższy	Poszukiwanie możliwości poprawy Motywowanie pracowników do ciągłego doskonalenia Propagowanie pożądanych postaw i dawanie bezpośredniego przykładu Wykonywanie bieżących działań kontrolnych
Koordynatorzy Lean	Poszukiwanie obszarów i możliwości poprawy Szkolenie załogi Osobiste prowadzenie projektów Lean w początkowym okresie i pomoc w późniejszym Nadzorowanie działań wdrożeniowych Przeprowadzanie okresowych audytów Nadzór i monitoring w dłuższym okresie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Walentynowicz, *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 199.

Jak widać zadania kierowników nie sprowadzają się wyłącznie do zarządzania pracownikami, ale również obejmują ich aktywne uczestnictwo we wdrożeniu koncepcji *Lean*, wyrażające się osobistym zaangażowaniem, dawaniem przykładu, śledzeniem postępów pracowników, zainteresowaniem ich pracą itd.

Ponieważ filozofia *kaizen* obejmuje wszystkie obszary i poziomy organizacji, kierownicy wszystkich poziomów zarządzania powinni być zaangażowani w działania na rzecz ciągłego doskonalenia. M. Imai [2007, s. 40] określił hierarchię zaangażowania w *kaizen*.

Do głównych zadań i postaw najwyższego kierownictwa w tym zakresie należą:

- Determinacja, by *kaizen* był częścią strategii,
 - Wsparcie dla *kaizen* przez alokację zasobów,
 - Wprowadzenie strategii dla *kaizen*,
 - Realizacja celów *kaizen* poprzez rozwój strategii i jej weryfikację,
 - Budowa systemów, procedur i struktur wspomagających *kaizen*.
- Z kolei do zadań kierownictwa średniego szczebla należy:
- Rozwijanie i wdrażanie celów *kaizen* zgodnie z wytycznymi,
 - Zastosowanie *kaizen* w wydziale,
 - Wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie standardów,
 - Rozpowszechnianie wiedzy o *kaizen* wśród pracowników,
 - Pomaganie pracownikom w rozwijaniu umiejętności i narzędzi rozwiązywania problemów.

Do głównych zadań nadzoru w zakresie wsparcia *kaizen* należą:

- Zastosowanie *kaizen* na każdym stanowisku pracy w wydziale,
- Tworzenie planów dla działań *kaizen* i dostarczanie wskazówek pracownikom,
- Doskonalenie komunikacji z pracownikami i utrzymywanie morale,
- Wspieranie aktywności małych zespołów (np. kół jakości) i systemu sugestii,
- Wdrażanie dyscypliny na stanowisku pracy,
- Dostarczanie sugestii *kaizen* [Imai 2007, s. 40].

Również J. Miller i in. [2014, s. 37], przedstawiając elementy kultury *kaizen*, podają szeroki zakres wytycznych i zadań dla kierownictwa. Główne elementy tej specyfikacji to:

- bycie również nauczycielem,
- pokora i stanowienie przykładu,
- przywództwo umożliwiające doskonalenie standardów,
- stosowanie metody „idź i zobacz” i pytanie „dlaczego”,
- poszukiwanie źródła problemu, a nie winnego,
- szacunek dla pracowników i rodzinna atmosfera,
- zwiększanie ludzkiego potencjału,
- promowanie pracy zespołowej i zdrowej konkurencji,
- troska o bezpieczeństwo fizyczne, psychiczne i zawodowe pracowników,
- docenianie różnorodnych perspektyw.

Jednym z ważnych przejawów aktywnej postawy kierownictwa w zakresie kształtowania środowiska Lean jest realizacja lean leadership, na które składa się:

- nadzorowanie sfery produkcji, wyników produkcji, kontrolowanie postępów, identyfikacja problemów i błędów (wykorzystanie zasady *genchi genbutsu* – „idź i zobacz”),

- zarządzanie obszarami: kosztów, utrzymania ruchu, jakości, szkolenia, problemów pracowniczych, bezpieczeństwa,
- zarządzanie podległym zespołem, a szczególnie wsparcie pracowników w zakresie: rozwiązywania problemów (koła jakości), wprowadzania udoskonaleń (kaizen), szkolenia (OJT – on the job training), pracy zespołowej (teamwork, team building) [Gurbała 2007, s. 40].

Liderzy przede wszystkim muszą mieć możliwość osobistego zaangażowania się w ciągłe doskonalenie. W ten sposób nauczą się, jakim działaniom będą przewodzić w przyszłości. Liderzy muszą zrozumieć ideę *kaizen* i to, w jaki sposób wpisuje się ona w bieżącą sytuację organizacji, a tego najlepiej nauczyć się w praktyce. W *lean leadership* lider występuje w specyficznej roli – ma być wzorem i przykładem do naśladowania dla innych. Ponadto ma udzielać wsparcia i służyć pomocą pracownikom, głównie w formie *coachingu*.

W firmach działających zgodnie z filozofią Lean Management menedżerów obowiązuje zasada ***genchi genbutsu*** (jap. *genchi* – miejsce zdarzenia, *genbutsu* – prawdziwa rzecz). Jest to jedna z zasad TPS (Toyota Production System) mówiąca o konieczności osobistego sprawdzenia wszystkich informacji dotyczących problemu u źródeł jego powstania. Zgodnie z tą zasadą dla zrozumienia bieżącej sytuacji i podejmowania optymalnych decyzji niezbędna jest wiedza pochodząca z samodzielnych obserwacji i bezpośredniego doświadczenia. Menedżerowie powinni osobiście udać się na miejsce zdarzenia i poznać fakty – zdobywać informacje „z pierwszej ręki” m.in. poprzez analizowanie procesów w *gemba* (miejsce, w którym wykonywane są czynności dodające wartość) oraz rozmowy z pracownikami, a gdy zaobserwują odchylenia od normy pytać *dłaczego tak jest?*, by stymulować rozwiązywanie problemu przez ludzi znajdujących się najbliżej procesu. „Idź i zobacz”, „ucz i wspieraj innych” powinno być elementem cyklu zarządzania codziennego [Miller i in. 2014, s. 172].

„Idź i zobacz, spytaj dlaczego, okaż szacunek” oznacza również, że pracownicy widzą, iż kierownicy kontrolują ich postępy. Okazywanie szacunku oznacza, że kontrola postępów jest przejawem troski o ludzi i cele, do których wszyscy razem dążą, a nie rodzajem rewizji z zamiarem przyłapania kogoś na niewykonaniu zadania. Kontrola ma również pokazać, jak ludzie pracują przy zmienionych procesach i czy jest coś, co wymaga natychmiastowej uwagi. W ten sposób wzmacniane jest zaufanie do *kaizen* [Miller i in. 2014, ss. 210–211].

Kolejnym zadaniem kierownictwa jest zapewnienie funkcjonowania systemu sugestii, organizacyjnego wsparcia dla realizacji filozofii ciągłego doskonalenia (*kaizen*). Bogate doświadczenia w tym zakresie mają przedsiębiorstwa japońskie. Kierownictwo podejmuje tam zdecydowane działania, by zaangażować pracowników w cią-

głe doskonalenie. System sugestii jest tam integralną częścią systemu zarządzania, a liczba sugestii zgłaszanych przez pracowników jest uważana za ważne kryterium oceny jakości pracy osób bezpośrednio ich nadzorujących. Z kolei od przełożonych wyższego szczebla oczekuje się takiego wsparcia osób bezpośrednio nadzorujących pracowników, by mogły one pomagać im w zgłaszaniu większej liczby sugestii. Ważnym aspektem systemu sugestii jest to, że każdy wdrożony wniosek prowadzi do zmiany standardu. Jeśli jest wynikiem inicjatywy oddolnej, pracownik chce postępować zgodnie z nim i jest dumny ze swego osiągnięcia. Gdy standard jest narzucony przez kierownictwo – pracownik może mieć opory co do jego zastosowania. W ten sposób, dzięki systemowi sugestii, pracownicy mogą brać udział w rozwoju *kaizen* w miejscu pracy i odgrywać ważną rolę w udoskonalaniu standardów.

Doświadczenia praktyczne przedsiębiorstw

Ciekawy obraz uwarunkowań skuteczności wdrażania koncepcji Lean Management wyłania się z badań przeprowadzonych przez P. Walentynowicza [2013, s. 247] na grupie ośmiu dużych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Wśród badanych uwarunkowań (czynników) sprzyjających i utrudniających skuteczne wdrażanie koncepcji Lean Management znalazło się sporo czynników „miękkich” związanych z aktywnością i zaangażowaniem kierownictwa firm. Z badań wynika, że głównymi czynnikami, związanymi z postawami i działaniami kierownictwa, sprzyjającymi skutecznemu wdrażaniu koncepcji Lean Management, były:

- skuteczny styl zarządzania przedsiębiorstwem,
- merytoryczna wiedza koordynatorów *Lean*,
- zrozumienie idei i potrzeby wdrażania *Lean* przez naczelną kadre kierowniczą,
- kreowanie właściwej kultury organizacyjnej,
- osobiste zaangażowanie naczelnego kierownictwa we wdrażanie koncepcji *Lean*,
- dobry system szkoleń.
- Z kolei w grupie barier najczęściej wskazywano:
- niedostateczną wiedzę naczelnego kierownictwa na temat koncepcji *Lean*,
- słaby system szkoleń na temat *Lean*,
- niedostateczne uprawnienia i siła wpływu koordynatorów *Lean*,
- niska motywacja i zaangażowanie koordynatorów *Lean*,
- brak zaangażowania kierownictwa liniowego w działania o charakterze *Lean*,
- słabe zaangażowanie kierownictwa naczelnego we wdrażanie *Lean*,
- niska wiedza koordynatorów *Lean*,

- nieuwzględnianie w procesie wdrażania podejścia *Lean* aspektów kulturowych.

Z badań przeprowadzonych przez E. Lodgaard, J. Invaldsena, S. Aschehouga, I. Gamme [2016, s. 1122] wynika, iż występuje różne postrzeganie barier ciągłego doskonalenia (CI – *coninuous improvement*) w zależności od poziomu zajmowanego w hierarchii organizacyjnej. Top-managerowie nie dostrzegają barier w obszarze zarządzania, a głównie w obszarze metod ciągłego doskonalenia i w obszarze wiedzy (z zakresu metod ciągłego doskonalenia oraz dzielenia się wiedzą). Z kolei menedżerowie średniego szczebla kierowania i pracownicy dostrzegają bariery CI w obszarze zarządzania (ograniczony udział zarządu w CI, ograniczone wsparcie ze strony zarządu dla CI, brak konsekwencji w działaniach CI), w obszarze organizacji (np. brak zaangażowania, brak pracy zespołowej, brak motywacji – tych problemów z kolei top managerowie nie wskazali), w obszarze metod CI (brak widocznych efektów, brak wartości dodanej) oraz w obszarze wiedzy (brak wiedzy z zakresu metod CI oraz dzielenia się wiedzą).

Jak w praktyce kierownicy mogą oddziaływać na pracowników, mających angażować się w ciągłe doskonalenie, pokazują badania przeprowadzone przez M. Lama, M. O'Donnella i D. Robertsona [za Rogalą 2015, s. 35]. Celem tych badań było m.in. ustalenie, które z taktyk wywierania wpływu na pracowników są najczęściej wykorzystywane przez menedżerów zarządzających osobami zaangażowanymi w ciągłe doskonalenie oraz stwierdzenie, w jaki sposób relacje łączące menedżera z podwładnymi wpływają na skuteczność tych taktyk. Na podstawie analizy literatury przedmiotu zidentyfikowanych zostało 11 taktyk, za pomocą których można skutecznie oddziaływać na pracowników; były to: perswazja racjonalna, inspirujące apele, konsultacje, przymilanie się, przemawianie do uczuć, wymiana przysług, taktyka koalicyjna, taktyka usankcjonowana, nacisk, pouczanie, współpraca.

Przygotowany został kwestionariusz badawczy, który wysłano do pracowników zatrudnionych w różnego rodzaju dużych placówkach służby zdrowia, odpowiedzi uzyskano od 242 osób. Na podstawie zebranych informacji stwierdzono, że jedyną taktyką, która nie jest skorelowana z zaangażowaniem pracowników w działania związane z ciągłym doskonaleniem, jest przemawianie do uczuć. Wszystkie pozostałe taktyki uznano za statystycznie istotnie powiązane z zaangażowaniem pracowników, przy czym największym wpływem charakteryzują się: konsultacje, przymilanie się, współpraca, perswazja racjonalna oraz inspirujące apele. Jednocześnie okazało się, że dokładnie te same taktyki zostały uznane za rozwiązania najmocniej wpływające na kształtowanie się silnych relacji pomiędzy kadrą zarządzającą a podwładnymi.

Na potrzeby niniejszego opracowania autorka przeprowadziła wywiady z przedstawicielami kierowników średniego szczebla dwóch przedsiębiorstw produkcyj-

nych, stosujących koncepcję Lean Management. Przedmiotem analizy były działania kierownictwa z zakresu kształtowania społecznego środowiska *Lean*.

Pierwszym obiektem badawczym był jeden z czołowych światowych dostawców w branży motoryzacyjnej, przedsiębiorstwo z długim polskim rodowodem a obecnie z udziałem kapitału zagranicznego. Pierwsze prace związane z wdrożeniem Lean Management rozpoczęły się w badanym przedsiębiorstwie w 1997 roku. Kierownictwo naczelne tej firmy brało udział w pracach wdrożeniowych Lean Management oraz stale angażuje się w realizację projektów Lean. Zapewniło wsparcie dla realizacji Lean dostarczając różne systemy tj. informatyczny, informacyjny, motywowania, ocen pracowniczych; procedury i struktury (np. stanowisko koordynatora *Lean*). Kierownictwo naczelne przeprowadza również okresowy monitoring i kontrolę realizowanych działań z zakresu *Lean*.

Z kolei aktywność i zaangażowanie kierowników średniego szczebla kierowania jest trochę słabsze. Owszem, stosują oni w praktyce zasadę „idź i zobacz”, ale raczej nie rozpowszechniają wiedzy na temat koncepcji Lean (nie występują w roli *coacha* ani nie organizują dla pracowników szkoleń wewnętrznych z tego zakresu). Czasem pomagają pracownikom w rozwijaniu umiejętności i narzędzi rozwiązywania problemów.

Kierownicy średniego szczebla kierowania raczej nie pogłębiają swojej wiedzy z zakresu koncepcji Lean Management. Jeśli już, to poprzez spotkania benchmarkingowe z innymi firmami. Odbywają się one przeciętnie raz do roku.

Analizując aktywność kierowników nadzoru, można stwierdzić, że wspierają oni działalność małych zespołów (np. kół jakości), starają się poszukiwać różnych możliwości poprawy (doskonalenia), a także motywować pracowników do ciągłego doskonalenia, wykorzystując do tego codzienne spotkania z załogą, podczas których omawiane są bieżące problemy oraz znajduwane sposoby zapobiegania im w przyszłości. Systemu sugestii jeszcze nie wdrożono.

Kierownicy nadzoru starają się dawać bezpośredni przykład swoim podwładnym, ale raczej nie przeprowadzają z własnej inicjatywy bieżących działań kontrolnych w zakresie realizacji przez pracowników podejścia *Lean*. Dopiero po zwróceniu uwagi przez naczelne kierownictwo podejmują takie działania.

Dostrzegane przez kierowników bariery w zakresie realizacji koncepcji *Lean* to: brak czasu, brak zasobów, presja związana z realizacją planu produkcji i wysyłek oraz duża rotacja pracowników. Do działań podejmowanych przez kierowników w zakresie kształtowania środowiska *Lean* należą: rotacja pracowników, budowa klimatu i więzi współpracy oraz zaufania, troska o dobre i sumienne wykonywanie obowiązków przez pracowników, popieranie uwidaczniania problemów przez pracowników. Jeśli chodzi

o stosowane przez kierowników taktyki wywierania wpływu na pracowników w celu angażowania ich w ciągłe doskonalenie, to są to: perswazja racjonalna oraz nacisk.

Drugie z badanych przedsiębiorstw to przedsiębiorstwo średniej wielkości, producent materiałów reklamowych. Powstało w 1992 roku, a pierwsze prace związane z wdrożeniem Lean Management rozpoczęły się w 2012 roku. Kierownictwo naczelne tego przedsiębiorstwa brało udział w pracach wdrożeniowych oraz stale angażuje się w realizację projektów *Lean*. Kierownictwo naczelne zapewniło systemy, struktury i procedury niezbędne do realizacji podejścia *Lean* oraz na bieżąco przeprowadza monitoring i kontrolę realizowanych działań z tego zakresu.

Kierownicy średniego szczebla kierowania rozpowszechniają wiedzę o *Lean* wśród pracowników, organizując raz w roku trwający około dwóch miesięcy cykl szkoleń prowadzonych przez firmy zewnętrzne na terenie przedsiębiorstwa. Ponadto w każdym miesiącu odbywają się szkolenia pracowników produkcyjnych przez pracowników działu optymalizacji procesów. Kierownicy średniego szczebla kierowania pomagają pracownikom w rozwijaniu umiejętności i narzędzi rozwiązywania problemów oraz stosują w praktyce zasadę „idź i zobacz”. Sami pogłębiają swoją wiedzę z zakresu koncepcji *Lean Management*, uczestnicząc w szkoleniach zamkniętych organizowanych przez firmę szkoleniową, konferencjach z zakresu *Lean Management* oraz w spotkaniach benchmarkingowych. Szkolenia dla kadry kierowniczej odbywają się przeciętnie raz w roku.

Kierownicy nadzoru wspierają aktywność małych zespołów (np. kół jakości) i systemu sugestii oraz zajmują się poszukiwaniem możliwości poprawy (doskonalenia). Starają się motywować pracowników do ciągłego doskonalenia, głównie oferując nagrody dla najbardziej zaangażowanych, chociaż są świadomi, że jest jeszcze dużo do zrobienia w tym zakresie. Niezbyt systematycznie propagują postawy pożądane w środowisku *Lean* (jeśli to czynią, to poprzez ustne napomnienia czy pochwały) i nie zawsze dają bezpośredni przykład swoim podwładnym w zakresie realizowania podejścia *Lean*, również działania kontrolne nie są prowadzone w sposób ciągły.

Określając bariery, jakie zauważają w zakresie realizowania koncepcji *Lean*, kierownicy wskazują na brak czasu oraz opór pracowników wobec zmiany, jaką jest *Lean*. Do działań podejmowanych przez kierowników w zakresie kształtowania środowiska *Lean* należą: programy produktywności, system sugestii oraz upoważnianie pracowników. Jeśli chodzi o stosowane przez nich taktyki wywierania wpływu na pracowników w celu angażowania ich w ciągłe doskonalenie, to są to: inspirujące apele, konsultacje, nacisk oraz pouczanie.

Porównując uzyskane wyniki, można stwierdzić, że sytuacja związana z zaangażowaniem kierowników w działania *Lean* wygląda nieco lepiej w „młodszym”

(w zakresie realizacji podejścia *Lean*) przedsiębiorstwie. Wynika to najprawdopodobniej z tego, że przedsiębiorstwo jest jeszcze na początku drogi, kiedy to entuzjazm i zaangażowanie w działania związane z *Lean* jest zazwyczaj największe. Łatwiej też o pierwsze spektakularne sukcesy, które zachęcają do dalszych działań. Budujący jest fakt aktywnego uczestnictwa we wdrożeniu i realizacji podejścia *Lean* naczelnego kierownictwa obu firm oraz zwracania uwagi kierownikom nadzoru w zakresie przeprowadzania bieżących działań kontrolnych (przypadek „starszego” przedsiębiorstwa). Porównując taktyki wywierania wpływu na pracowników w celu zaangażowania ich w ciągłe doskonalenie, można stwierdzić, że wspólną taktyką dla kierowników obu przedsiębiorstw jest nacisk (żądania, pogróżki, częste sprawdzanie lub przypomnianie). Ponadto w każdej z firm stosowane są różne taktyki perswazyjne (w szerszym zakresie – w „młodszy” przedsiębiorstwie).

Zakończenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem według koncepcji *Lean* to nieprzerwany proces jego doskonalenia – *continuous improvement process* – w którym pierwszoplanową rolę odgrywa pracownik. Bardzo ważne jest zatem włączenie wszystkich pracowników w ciągłe doskonalenie, na każdym etapie cyklu odchudzania przedsiębiorstwa oraz kształtowanie kultury *kaizen*.

W literaturze podaje się różne zalecenia kierowane pod adresem kierowników przedsiębiorstw stosujących koncepcję *Lean Management*. Ważność tych zaleceń potwierdzają wyniki przeprowadzanych badań. Podtrzymywanie, kontynuowanie tych działań jest szczególnie istotne, gdy miną pierwsze spektakularne sukcesy związane z wprowadzeniem *szczupłego zarządzania* i zaangażowanie pracowników w zakresie realizacji idei *Lean* zacznie słabnąć [Holtskog, Martinsen, Skogsrod, Ringen 2016, s. 591].

Główne postulaty, kierowane pod adresem kierowników różnych poziomów zarządzania, sprowadzają się do:

- współudziału w działaniach wdrożeniowych *Lean*,
 - osobistego zaangażowania się kierowników wszystkich szczebli zarządzania w realizację idei *Lean*,
 - realizowania zasad „idź i zobacz”, „spytaj dlaczego”,
- poszukiwania obszarów i możliwości ciągłego doskonalenia,
- monitoringu i kontroli realizowanych działań,
- motywowania pracowników do ciągłego doskonalenia,

- zapewnienia systemu szkoleń,
- osobistego szkolenia się z zakresu zagadnień *Lean*.

Należy podkreślić, że nie ma ciągłego doskonalenia bez zaangażowania w nie również najwyższego kierownictwa. Powinno ono określić, w jaki sposób ciągłe doskonalenie wpisuje się w strategię biznesową, tworzyć kulturę *kaizen*, angażować się we wdrożenie *Lean* oraz późniejsze działania, stworzyć odpowiedni system motywacyjny i wspierać liderów *Lean*. Zdaniem B. Nogalskiego [2010, s. 307], niestety w wielu kulturach narodowych i organizacjach, nie tylko w Polsce, jeżeli przykład i zaangażowanie nie idzie z góry, to próby wdrażania nowych, proefektywnościowych koncepcji bardzo często pozostają w sferze planów – dlatego tak ważne jest autentyczne zaangażowanie się kierownictwa ze wszystkich poziomów zarządzania (w tym najwyższego) w działania związane z realizacją Lean Management.

Bibliografia

- Adamik A. (2015), *Lean Management* [w:] K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Balle M., Balle F. (2012), *Dyrektor firmy jako Lean Menadżer. Powieść o transformacji przedsiębiorstwa*, LEIP, Wrocław.
- Ciarniene R., Vienazindiene M. (2015), *An empirical study of Lean Concept manifestation*, Elsevier Ltd., "Procedia – Social and Behavioral Sciences", Volume 207.
- Czerska J. (2009), *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa.
- Emiliani M.L. (1998), *Lean behaviors*, Management Decision, Vol. 36 Issue 9.
- Gurbała K. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w filozofii Lean*, „Zarządzanie jakością”, nr 7.
- Imai M. (2007), *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa.
- Lam M., O'Donnell M., Robertson D. (2015), *Achieving employee commitment for continuous initiatives*, "International Journal of Operations & Product in Management", No. 2.
- Lodgaard E., Invaldsena J., Aschehouga S., Gamme I. (2016), *Barriers to continuous improvement: perceptions of top managers, middle managers and workers*, Elsevier Ltd., "Procedia CIRP", Volume 41.
- Miller J., Wroblewski M., Villafuerte J. (2014), *Kultura kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*, MT Biznes, Warszawa.
- Nogalski B. (2010), *Lean Management* [w:] M. Czerska, A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania*, CH Beck, Warszawa.
- Nowosielski S. (2015), *Koncepcja Lean management w małym przedsiębiorstwie. Możliwości i ograniczenia zastosowania* [w:] J. Lichtarski (red.), *Praktyczny wymiar dorobku nauk o zarządzaniu. Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*, Tom XVI, Zeszyt 3, Wydawnictwo SAN, Łódź, Warszawa, Ostrów Wlkp.

Nowosielski S., Osbert-Pociecha G. (2007), *Lean Management jako ogólna koncepcja transformacji przedsiębiorstw* [w:] J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.

Rogala P. (2015), *Angażowanie pracowników w działania związane z ciągłym doskonaleniem*, „Problemy Jakości”, nr 5, s. 35.

Soriano-Meier H., Forrester P.L. (2001), *A model for evaluating the degree of leanness of manufacturing firms*, “Interated Manufacturing System”, Vol. 13 Iss 2.

Walentyłowicz P. (2013), *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Womack J.P., Jones D.T. (2012), *Lean thinking – szczupłe myślenie*, ProdPublishing, Wrocław.

Yen-Tsang Ch., Csillag J.M., Siegler J. (2012), *Theory of Reasoned Action for continuous improvement capabilities: a behavioral approach*, RAE São Paulo, vol. 52, no. 5.

Zimniewicz K. (2000), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Zimniewicz K. (2014), *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, PWE, Warszawa.

Izabela Witczak | izabelawitczak@op.pl

Społeczna Akademia Nauk

Wybrane problemy zarządzania kapitałem obrotowym netto na podstawie branży kosmetycznej

The Chosen Problems of the Net working Capital Management in the Cosmetic Branch

Abstract: This article presents the different aspects of the working capital which is one of the key issues in finance and management sciences. The paper is described the role of working capital and the methods of its measurement. It presents the lengths of working capital cycle in cosmetics companies. There was used the information given by Polish cosmetics companies though interview, their financial statement as well as it was taken from internet.

Key words: net working capital, inventory conversion period, receivables conversion period, payable conversion period, cash conversion cycle.

Wprowadzenie

Proces zarządzania kapitałem obrotowym przedsiębiorstwa nabiera coraz większego znaczenia. Jak zauważa Radziwon, w okresie, gdy gospodarka spowalnia, a rynki są nasycone, ściąganie należności nie jest łatwe. W takiej sytuacji kluczowe dla utrzymania konkurencyjności lub nawet przetrwania mogą być efektywność procesów biznesowych oraz poziom kapitału obrotowego. „Kapitał obrotowy w strukturach przedsiębiorstwa jest niczym układ krwionośny w organizmie człowieka. Gdy zarządzanie nim jest skuteczne, firma pozostaje zdrowa i konkurencyjna. Gdy nie poświęca się mu należytej uwagi, powstają zatory, a nieraz dochodzi do zawału, czyli upadku przedsiębiorstwa” [Radziwon 2014, s. 3].

Kapitał ten jest bowiem buforem bezpieczeństwa, który ułatwia zachowanie płynności finansowej. Jego właściwy poziom przyczynia się do zachowania odpowiednich relacji pomiędzy poziomem wzrostu przedsiębiorstwa, sprzedaży oraz majątku obrotowego. Zbyt niski poziom grozi utratą płynności finansowej. Z kolei zbyt wysoki może spowodować nieuzasadnione koszty pozyskania kapitału finansującego część majątku obrotowego [Sierpińska, Wędzki 2005, s. 73].

Wielkość kapitału obrotowego zdeterminowana jest różnorodnymi czynnikami, takimi jak: cykl zapasów, należności czy zobowiązań. Istotna przy tym jest konstrukcja właściwego pomiaru ze względu na fakt, iż wskaźniki prezentowane w literaturze nie tworzą systemu wskaźników, który pozwalałby na zintegrowane zarządzanie kapitałem obrotowym [Skoczylas 2015, s. 412].

Celem opracowania jest omówienie problematyki zarządzania kapitałem obrotowym oraz praktyczny pomiar dokonań tego kapitału. W artykule wykorzystano metodę analizy literatury oraz analizy ekonomicznej.

1. Pojęcie kapitału obrotowego

Literatura przedmiotu nie definiuje pojęcia kapitału obrotowego w jednoznaczny sposób. Warto również zauważyć, że niekiedy kapitał obrotowy określany jest terminem „kapitał pracujący”. Jest to bezpośrednie tłumaczenie z języka angielskiego *working capital*. Zazwyczaj można spotkać dwa pojęcia odnoszące się do kapitału obrotowego: kapitał obrotowy brutto i kapitał obrotowy netto.

Kapitał obrotowy brutto w literaturze przedmiotu traktowany jest jako odpowiednik aktywów bieżących, a więc odzwierciedla on wartość środków obrotowych posiadanych przez dane przedsiębiorstwo [Brigham, Houston 2005, s. 242].

Jak słusznie zauważa D. Wędzki, zarządzanie tym kapitałem jest o wiele trudniejsze niż kapitałem netto. Jest to wynikiem następujących sytuacji:

- 1) zmiana aktywów obrotowych następuje wraz z wielkością sprzedaży, a więc wzrost przychodów oznacza zwiększenie się majątku obrotowego;
- 2) fluktuacja struktury źródeł finansowania (kredytu długoterminowego i bieżących zobowiązań) jedynie w niewielkim stopniu jest skorelowana ze zmianą aktywów obrotowych;
- 3) strategia kapitału obrotowego brutto musi być zgodna z celami strategicznymi danej firmy [Sierpińska, Wędzki 2005, s. 99].

W przypadku kapitału obrotowego netto, który stanowi przedmiot opracowania, można wyróżnić dwa nurty. W podejściu kapitałowym definiuje go jako różnicę

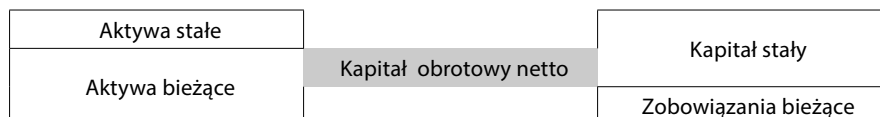
pomiędzy kapitałami stałymi a majątkiem trwałym [Sierpińska, Wędzki 2005, s. 74].

Z kolei według alternatywnego sposobu obliczania kapitału obrotowego netto – podejścia majątkowego – krótkoterminowego – kapitał obrotowy netto rozumiany jest jako różnica pomiędzy wielkością aktywów bieżących i zobowiązań bieżących¹.

Literatura przedmiotu oprócz pojęcia *kapitał obrotowy netto* wskazuje również na termin *operacyjny kapitał obrotowy netto*. Jego wartość stanowi różnicę pomiędzy operacyjnymi aktywami bieżącymi a wartością nieodsetkowych pasywów bieżących. Operacyjne aktywa bieżące to aktywa bieżące, które uczestniczą w cyklu operacyjnym, a więc należności handlowe, zapasy i te środki pieniężne, które dotyczą operacyjnej działalności firmy [Copeland, Koller, Murrin 1997, s. 150].

Kapitał obrotowy netto może przyjmować różne wartości. Dodatni poziom tego kapitału występuje w przypadku, gdy część aktywów obrotowych finansowana jest kapitałem o charakterze długoterminowym (Schemat 1). W takiej sytuacji firma posiada odpowiedni zapas środków pieniężnych, które pozwolą na prowadzenie działalności gospodarczej w okresie pomiędzy zapłatą wymaganych zobowiązań a otrzymaniem należności [Wawryszuk-Misztal 2007, s. 45]. Zbyt wysoki poziom kapitału obrotowego netto oznacza jednak wzrost średnioważonego kosztu kapitału ze względu na fakt, iż wzrasta koszt obsługi kapitału długoterminowego.

Schemat 1. Dodatni poziom kapitału obrotowego netto

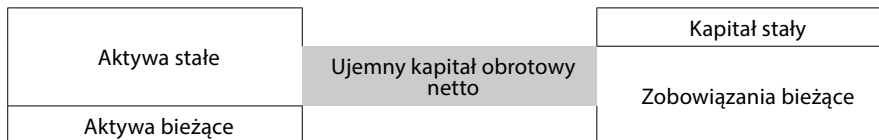


Źródło: Sierpińska, Jachna 2007, s. 121.

W sytuacji, gdy aktywa stałe przewyższają kapitał stały, część aktywów długoterminowych finansowana jest źródłami krótkoterminowymi. Taka sytuacja oznacza ujemny poziom kapitału obrotowego netto (Schemat 2).

1. W niniejszym artykule przyjęto – zgodnie z bilansem zaprezentowanym w Załączniku do Ustawy o rachunkowości – iż, aktywa bieżące należy utożsamiać z aktywami obrotowymi, natomiast pasywa bieżące – z zobowiązaniami krótkoterminowymi.

Schemat 2. Ujemny poziom kapitału obrotowego netto



Źródło: Sierpińska, Jachna 2007, s. 122.

Wartości zaprezentowane w bilansie odzwierciedlają aktywa i pasywa bieżące na dany moment obrotowy. Poszczególne wielkości bilansu zmieniają swoją wartość ze względu na przepływ strumieni pieniężnych i rzeczowych. Odbывается to w ramach tzw. cyklu kapitału obrotowego, który swoim zakresem obejmuje proces zaopatrzenia, produkcji i zbytu. Cykl ten jest więc kształtowany poprzez właściwe zarządzanie cyklem zapasów, należności oraz zobowiązań. Przyczyną skrócenia tego cyklu jest zła sytuacja finansowa firmy, spowodowana zbyt dużym zadłużeniem i trudnościami ze spłatą. Aby dokonać identyfikacji i pomiaru szczegółowych czynników, które kształtują całkowity wynik, poszczególne cykle należy poddać dalszej dezagregacji [Skoczylas 2015, s. 416]. Na początku firma dokonuje zakupu surowców za gotówkę lub korzysta z kredytu kupieckiego. Następnie, podczas procesu produkcyjnego, surowce przetwarzane są w wyroby gotowe, które zostają sprzedane za gotówkę lub z odroczonym terminem płatności. Uzyskana gotówka pozwala spłacić np. zobowiązania wobec dostawców czy zobowiązania publiczno-prawne. Można więc zauważyć, że aktywa bieżące zmieniając się z postaci pieniężnej na rzeczową i z rzeczowej na pieniężną, biorą udział w kreacji zysku w przedsiębiorstwie. Szybkość występowania tych procesów determinuje liczbę cykli kapitału obrotowego, co z kolei wpływa na poziom zysku [Wawryszuk-Misztal 2007, s. 43].

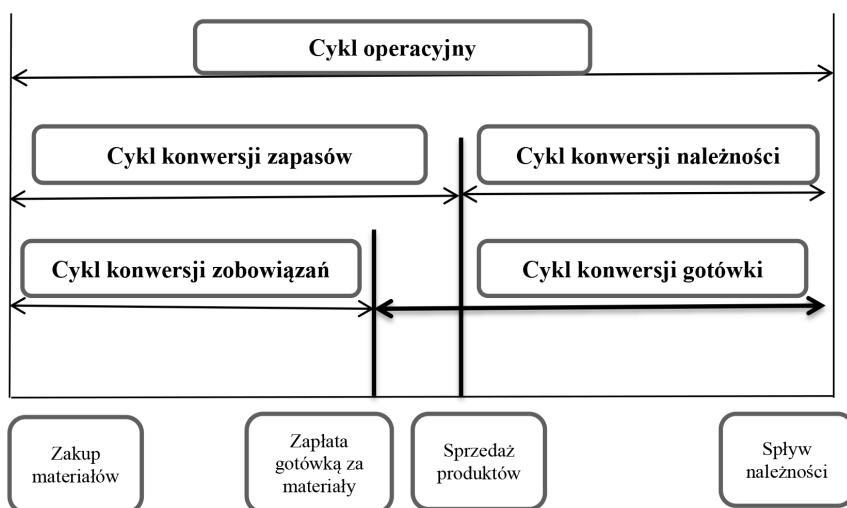
Istotną kwestią jest fakt, iż terminy zapłaty zobowiązań mogą występować wcześniej niż terminy otrzymania należności. Oznacza to, że firma musi posiadać odpowiedni poziom kapitału obrotowego netto, który będzie finansował proces produkcyjny w okresie pomiędzy uzyskaniem należności a wymaganymi terminami zobowiązań [Sierpińska, Wędzki 2005, s. 81].

Długość cyklu kapitału obrotowego określona jest wieloma czynnikami. Wśród nich należy wskazać na [Pluta, Kowalski 2005, ss. 51–52]:

- długość cyklu konwersji zapasów, a więc okres obejmujący zakup surowców i ich zużycie podczas procesu produkcyjnego, wytworzenie wyrobów gotowych oraz ich sprzedaż, która związana jest z powstaniem należności;

- długość cyklu inkasowania należności, a więc okres obejmujący powstanie należności i ich zapłatę przez kontrahentów;
- długość cyklu odroczenia zapłaty zobowiązań krótkoterminowych, czyli czas od zakupu surowców do zapłaty zobowiązań wobec dostawców.

Schemat 3. Elementy cyklu operacyjnego



Źródło: Szczęsny 2007, s. 46.

Jak obrazuje Schemat nr 3, cykl operacyjny tworzy cykl konwersji zapasów i konwersji należności. Średnia długość cyklu operacyjnego zdeterminowana jest długością czasu posiadania zapasów materiałów, produkcji niezakończonych, wyrobów gotowych oraz okresu otrzymania należności [Krzemińska 2002, s. 98]. Z kolei różnica pomiędzy cyklem operacyjnym, a cyklem konwersji zobowiązań krótkoterminowych daje cykl konwersji gotówki. W sytuacji, gdy cykl operacyjny zostanie wydłużony, a cykl konwersji zobowiązań pozostanie na niezmienionym poziomie, dłuższy stanie się cykl konwersji gotówkowej, co spowoduje zwiększenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy. Jeżeli natomiast przy danej długości cyklu operacyjnego wydłużony zostanie cykl konwersji zobowiązań, skrócony będzie cykl konwersji gotówkowej, co jednocześnie zmniejszy zapotrzebowanie na kapitał obrotowy [Kowalczyk, Kusak 1995, s. 88].

3. Pomiar dokonań w zarządzaniu kapitałem obrotowym netto

Literatura przedmiotu przedstawia wiele wskaźników dotyczących kapitału obrotowego. Można też znaleźć różne formuły obliczania poszczególnych wskaźników. I tak np. według Gabrusewicza [Gabrusewicz 2007, s. 267] wskaźnik rotacji zapasów powinien być liczony przy wykorzystaniu przychodów ze sprzedaży, a zdaniem Wędzkiego – z użyciem kosztów operacyjnych [Wędzki 2006, s. 336].

W niniejszym opracowaniu poszczególne wskaźniki obliczono przy użyciu następujących wzorów [Sierpińska, Wędzki 2005, ss. 95–96]:

$$\text{Cykl zapasów w dniach} = \frac{\text{Średni stan zapasów} \times 365}{\text{Sprzedaż netto}}$$

$$\text{Cykl należności w dniach} = \frac{\text{Średni stan należności} \times 365}{\text{Sprzedaż netto}}$$

$$\text{Cykl zobowiązań} = \frac{\text{Średni stan zobowiązań krótkoterminowych} \times 365}{\text{Sprzedaż netto}}$$

Pierwszy z podanych wskaźników obrazuje liczbę dni związania kapitału w zapasach. Jeżeli występują znaczne wahania zapasów w trakcie roku, wskazane jest obliczanie tego wskaźnika w okresach krótszych. Z uwagi na występowanie różnorodnej struktury zapasów, do analizy można wykorzystać wskaźniki cząstkowe dotyczące cyklu zapasów surowców i materiałów [Skoczylas 2015, s. 417]. Cykl zapasów może być liczony oddzielnie dla każdej grupy produktów posiadanych przez firmę. Można też obliczać tzw. cykle cząstkowe, dla poszczególnych grup zapasów: surowców i materiałów, wyrobów gotowych czy towarów [Wawryszuk-Misztal 2007, s. 47].

Drugi ze wskaźników – cykl inkasowania należności – pozwala obliczyć, jak długo firma kredytuje odbiorców i w jakim okresie środki są zamrożone w należnościach. Jest więc to istotny wskaźnik dotyczący kontroli strategii kredytowej. Jak słusznie zauważa Sierpińska niezapłacone faktury obejmują wartość netto plus VAT. Z tego też względu warto dla celów analitycznych rozszerzyć mianownik tego wskaźnika o wartość podatku od towarów i usług. Uzyskaną wartość należy porównać ze wskaźnikami średniobranżowymi [Sierpińska, Wędzki 2005, s. 97].

Wydłużenie cyklu należności może być spowodowane wprowadzeniem przez firmę bardziej liberalnej polityki kredytowej wobec odbiorców przy wprowadzaniu nowych produktów na rynek bądź stymulowania wzrostu sprzedaży. Krótszy cykl należności jest z kolei rezultatem bardziej restrykcyjnej polityki kredytowej [Skoczylas 2015, s. 417].

Trzeci ze wskaźników – cykl zobowiązań – pozwala uzyskać informację dotyczącą liczby dni od momentu wystawienia faktury do czasu otrzymania zapłaty. Analizy cyklu zobowiązań należy dokonywać na tle innych wskaźników. I tak np. jeżeli wskaźniki płynności finansowej mają właściwy poziom, a cykl zobowiązań wydłużył się, to oznacza to skrócenie cyklu konwersji gotówki, co ma przełożenie na właściwe zarządzanie kapitałem obrotowym [Skoczylas 2015, s. 418].

4. Wskaźniki zarządzania kapitałem obrotowym netto w badanych przedsiębiorstwach

Branża kosmetyczna jest jedną z najbardziej rozwijających się w Polsce branż. Wydaje się wynikać to z faktu, iż kosmetyki dają nadzieję na zachowanie młodości. Powstanie tego przemysłu datuje się na lata dwudzieste XX wieku, kiedy to powstały takie firmy jak: Schicht-Lever (późniejsza Uroda), Miraculum czy Ewa. Po zakończeniu II wojny światowej firmy te połączono w jedną jednostkę o nazwie Pollena [<http://www.serwisuroda.pl/component/content/article/38/844-przegld-brany-kosmetycznej-w-polsce-pocztki-i-bieca-sytuacja>]. Konkurencyjność została osiągnięta przez wiele polskich producentów średniej wielkości, wśród których można wskazać na: Bell, DAX Cosmetics, Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris, Oceanic czy firmę Ziaja – Zakład Produkcji Leków. Aktualnie w Polsce funkcjonuje ponad 100 dużych i średnich przedsiębiorstw oraz 300 małych producentów, a wartość polskiej produkcji kosmetyków wynosi 3,4 mld EUR [<http://www.forbes.pl/krajowy-rynek-kosmetyczny-warty-miliardy-euro-polska-liderem-w-skali-europy,artykuly,199709,1,1.html#>].

Dużą rolę w przemyśle kosmetycznym odgrywa branża kosmetyków naturalnych. Wynika to z faktu, iż Polacy coraz bardziej są chętni na zakup kosmetyków, które posiadają składniki ekologiczne, np. węgiel drzewny. Moda na tego rodzaju kosmetyki jest z pewnością nie tylko wynikiem rosnących problemów alergicznych, ale także zwiększającej się świadomości w obszarze zdrowia. Aby dany kosmetyk został uznany jako naturalny nie może zawierać substancji syntetycznych (niektóre instytucje certyfikujące dopuszczają ich śladową obecność, ale w nie większym stopniu niż kilka procent).

Według statystyki, wysoka cena tych kosmetyków nie stanowi bariery zakupu. Firma analityczna Kline obliczyła, że wartość sprzedaży naturalnych kosmetyków na całym świecie osiągnęła w 2015 roku wartość około 30 mld dolarów (przy wzroście 10,6% w stosunku do poprzedniego roku) [http://www.chemiaibiznes.com.pl/artykuly/pokaz/372-Branza_kosmetyczna_w_pogoni_za_natura.html].

Z uwagi na wzrastającą popularność kosmetyków naturalnych w Polsce, Autorka postanowiła objąć analizą polskich producentów właśnie tej grupy kosmetyków w latach 2011–2014.

Tabela 1. Poziom kapitału obrotowego netto w wybranych firmach kosmetycznych w latach 2011-2014

Firma	2011	2012	2013	2014
A	1.831.941,60	779.400,07	-1.233.000,00	-574.303,50
B	15.892.724,94	19.761.307,92	22.204.000,00	20.024.693,52
C	16.769.008,97	16.514.108,00	11.877.370,96	15.106.753,76

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych firm kosmetycznych.

Jak obrazuje Tabela 1, kapitał obrotowy netto jest kategorią, która ma charakter bardzo dynamiczny. Prezentowane dane wskazują na znaczne zróżnicowanie jego poziomu pomiędzy poszczególnymi firmami. Wartość tego kapitału stanowi rezultat przyjętych przez firmę strategii w zakresie zarządzania zapasami, należnościami oraz zobowiązaniami. Wśród badanych spółek wzrost zaangażowania kapitału stałego w obrocie ma miejsce w Firmie C. Jest to intensywnie rozwijająca się firma, wprowadzająca nieustannie na rynek nowe produkty z obszaru kosmetyków naturalnych. Z tego też względu zapewne ma miejsce wzrastający proces kredytowania odbiorców. Inną strategię stosuje Firma A, która jest firmą rodzinną. W firmie tej występuje ujemny kapitał obrotowy netto, co oznacza, że zapasy i należności tej firmy finansowane są kredytem dostawców.

Tabela 2. Wskaźniki cyklu zapasów, należności i zobowiązań w dniach w przedsiębiorstwach kosmetycznych w Polsce w latach 2011–2014

Nazwa wskaźnika	Firma A				Firma B				Firma C			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Cykl zapasów w dniach	46,2	54,8	53,5	53,1	47,5	50,9	46,8	44,5	63,8	87,1	89,1	75,0
Cykl należności w dniach	58,0	47,9	33,8	29,2	65,8	70,4	69,0	65,1	52,9	40,8	48,3	45,2
Cykl zobowiązań	40,7	51,9	71,7	73,0	36,2	33,5	35,0	36,1	55,1	74,1	67,9	68,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych firm kosmetycznych. Ze względu na fakt, iż Autorka nie otrzymała zgody na ujawnienie nazw Firm, przyjęto oznaczenie Firma A, B, C.

Z danych przedstawionych w Tabeli 2 wynika, że cykl zapasów w badanych firmach wynosił od 45 do 89 dni. Najdłuższy cykl odnowy zapasów wyniósł w Firmie C. Prawdopodobnie jest to wynikiem wykorzystywania do produkcji produktów sezonowych /ekologicznych/, co wymusza duże dostawy w celu utrzymania zapasów dla zapewnienia ciągłości produkcji. Kolejną przesłanką dużych zakupów przez tę firmę są zakupy zagranicą i płatności w euro. W celu zapewnienia stabilnej ceny firma zakupuje duże ilości surowców.

Następny obszar analizy stanowił cykl należności. Najkrótszy okres regulowania należności wyniósł 29 dni, natomiast najdłuższy 70. Analizując poszczególne lata, można stwierdzić, że sytuacja w ostatnim analizowanym roku poprawiła się w stosunku do poprzednich lat. Biorąc pod uwagę aktualną sytuację na rynku, wydaje się, że cykl należności w badanych firmach kosmetycznych jest poprawny. Można przyjąć, że w Polsce standardem jest 60-dniowy termin należności, aczkolwiek firmy dążą do skrócenia czasu zamrożenia środków w należnościach.

Udzielanie kredytu kupieckiego funkcjonuje także w odwrotnym kierunku, tzn. firmy kupują surowce do produkcji korzystając z odroczonego terminu płatności.

Cykl zobowiązań stanowi miarę długości okresu spłaty tych zobowiązań. We wszystkich analizowanych firmach cykl ten był dłuższy w ostatnim analizowanym okresie w stosunku do roku poprzedniego. Oznacza to lepszą sytuację dla tych firm, ponieważ wykazują one wówczas mniejsze zapotrzebowanie na kapitał obrotowy.

Korzystna sytuacja dla analizowanych firm wynika z faktu, iż w ostatnich analizowanych okresach 2013–2014, cykl należności był krótszy od cyklu zobowiązań.

Zakończenie

Zarządzanie kapitałem obrotowym jest jednym z ważniejszych obszarów dotyczących decyzji finansowych. Obejmuje całokształt działań, które mają zapewnić efektywność działania firmy. Poziom zapasów, jaki posiada firma, determinuje rytmiczność produkcji, wydłużone terminy zapłaty należności stanowią zachętę dla odbiorców, zobowiązania minimalizują koszty finansowe, a środki pieniężne pozwalają utrzymać płynność finansową [Dudycz, Wrzosek 2000, s. 67]. Jak wynika z wywiadów przeprowadzonych przez Autorkę, badane firmy dostrzegają narzędzia wspierające proces zarządzania kapitałem obrotowym netto. Mają też świadomość występowania narzędzi i metod, które pozwalałyby zwiększać efektywność zarządzania w tym obszarze. Potwierdzeniem tego są inne badania dostępne w opracowaniach, które wskazują, że większość respondentów twierdzi, iż zarządzanie kapitałem obrotowym ma w ich firmach charakter świadomy [Radziwon 2014; s. 6].

Bibliografia

- Brigham E.F., Houston J.F. (2005), *Podstawy zarządzania finansami*, t. 2, PWE, Warszawa.
- Copeland T., Koller T., Murrin J. (1997), *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG-Press, Warszawa.
- Dudycz T., Wrzosek S., (2000), *Analiza finansowa. Problemy metodyczne w ujęciu praktycznym*, Wydawnictwo AE i. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Finanse firmy. Jak zarządzać kapitałem*, Szczęsny W. (red.) (2007), Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Gabrusewicz W. (2007), *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa.
- Kowalczyk J., Kusak A. (1995), *Finanse firm dla menedżerów*, Praktyczna Szkoła Innowacji, Warszawa.
- Krzemińska D. (2002), *Finanse przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Pluta W., Michalski G. (2005), *Krótkoterminowe zarządzanie kapitałem, jak zachować płynność finansową?*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Radziwon K., *KPMG w Polsce. Kapitał obrotowy*,
- <https://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2014/Raport-KPMG-Kapital-obrotowy-2014.pdf> , 25.02.15
- Sierpińska M., Jachna T. (2007), *Metody podejmowania decyzji finansowych. Analiza przykładów i przypadków*, PWN, Warszawa
- Sierpińska M., Wędzki D. (2005), *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Skoczylas W. (2015), *Pomiar dokonań w zarządzaniu kapitałem obrotowym netto*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 873, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Wawryszuk-Misztal A. (2007), *Strategie zarządzania kapitałem obrotowym netto w przedsiębiorstwach*, Wyd. UMCS, Lublin.

Wędzki D. (2006), *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Paweł Żuraw | pawelzuraw@wp.pl

Społeczna Akademia Nauk

Psychologiczne aspekty zachowań patologicznych
we współczesnym zarządzaniu na przykładzie
wybranych manipulacji finansowo-księgowych
**Psychological Aspects of Pathological Behavior in Today`s
Management on the Example of Selected Manipulations**

Abstract: Taking into account modern conditions of Polish social, cultural, economic or political life, it should be noted that as a result of political changes initiated more than a quarter of a century before, in addition to the positive aspects of the development of our country, some new sources and indications of broadly defined pathology continually reveal. It is worth paying attention to economic processes. Economics, both at the macro and micro scale is a particularly sensitive area of the misappropriation. The article focuses on selected aspects of financial and accounting manipulations made by modern financial and accounting service.

Key words: pathology, financial and accounting manipulations, ethics

Wprowadzenie

Codzienniej działalności człowieka mogą towarzyszyć różnego rodzaju nieprawidłowości, które często określane są mianem patologii. Termin „patologia” w obliczu rozwoju współczesnych procesów globalizacyjnych, odnosi się do różnorodnych przemian w szeroko rozumianym obszarze: społecznym, gospodarczym czy poli-

tycznym [Świętochowska 1998, s. 28]. Przykładowo W. Kieżun [2012, s. 16] – nestor prakseologicznej teorii zarządzania, analizując problematykę patologii organizacji, stwierdził, że patologią jest każda dysfunkcja w organizacji, która nie pozwala na realizację wyznaczonych dla niej i zgodnej z dobrem społecznym celów, w określonym czasie i przy posiadanych środkach.

Zaburzenia, nieprawidłowości, problemy, błędy nie omijają obszaru organizacji i zarządzania – płaszczyzny porządkującej funkcjonowanie każdej dziedziny ludzkiej działalności [Sułkowski 2010b]. Aby organizacje biznesowe, instytucje publiczne mogły prawidłowo funkcjonować, muszą bazować na trwałych i mocnych podstawach. Jednym z elementów działalności każdej organizacji gospodarczej czy społecznej jest rachunkowość i związane z nią finanse. Rachunkowość jest systemem odpowiedzialnym za gromadzenie informacji ekonomicznych, które są potrzebne w procesie zarządzania każdą organizacją. Proces zarządzania jest skuteczny wówczas, jeżeli podejmowane przez menedżerów decyzje są oparte na wiarygodnych, rzetelnych i uczciwych danych. Wiarygodne informacje są niewątpliwie efektem etycznego postępowania. Etyka jest realizacją ogólnoludzkich wartości moralnych, które z założenia mają przyczyniać się do bezkonfliktowego współżycia człowieka w społeczeństwie [Żuraw 2012, s. 121].

Wartościami, a nawet cnotami etycznymi powinny cechować się m.in. osoby, które mają do czynienia z szeroko pojętymi finansami, środkami pieniężnymi, aktywami czy instrumentami finansowymi. Wymienione wyżej wartości powinny charakteryzować ludzi zajmujących się rachunkowością, czyli księgowych, asystentów rachunkowości, menedżerów finansowych.

Takie powinny być standardy, ale czy zawsze są one realne i rzeczywiste? Praktyka życia gospodarczego pokazuje, że niekoniecznie. Z czym jest to związane? Na pewno z określonym postępowaniem człowieka, jego naturą, a co z tym się wiąże: chęcią posiadania, zdobycia władzy, zaszczytów, pieniędzy itp. Takie zachowania opisywane są przez psychologię, która dysponuje odpowiednim instrumentarium metodologiczno-badawczym.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwych sytuacji patologicznych, występujących w sferze rachunkowości organizacji biznesowych, jak również wskazanie konsekwencji ich występowania na przykładzie określonych postaw księgowych. W niniejszym artykule wymienione zachowania zdiagnozowane są przez pryzmat wybranych aspektów psychologii zarządzania.

1. Zachowania patologiczne w ujęciu definicyjnym

Słowo „patologia” (z greckiego *pathos* – cierpienie, *logos* – nauka) używane było i nadal jest najczęściej stosowane w medycynie dla oznaczenia czynników, które głównie przyczyniają się do złego samopoczucia i złego stanu zdrowia. W końcu XIX w. zaczęto posługiwać się pojęciem „patologia społeczna” dla określenia zachowań ludzkich, sprzecznych z powszechnie aprobowanymi wartościami i normami społecznymi. Zachowanie to określa się także pojęciami bliskoznacznymi, jak: „dewiacja społeczna”, „dezorganizacja”, „anomalia”, „zachowanie dysfunkcyjne”.

A. Geberle uważa, że [1993, ss. 17–18] patologia społeczna to zachowanie działające destrukcyjnie na społeczeństwo, a jednocześnie pozostające w niezgodzie z wartościami, które są powszechnie uznawane i szanowane w danym kręgu kulturowym.

J. Kwaśniewski [1991, s. 23] pojęcie „patologia” definiuje jako różne formy społecznego zła, niedogodności czy dolegliwości. Według autora zło jest zespołem takich cech życia zbiorowego, których nie można pogodzić z uznawanymi i akceptowanymi powszechnie wartościami społecznymi. Negatywne skutki takich zachowań mogą kształtować różne postawy i działania zarówno jednostek, jak również grup czy zbiorowości. Mogą one głównie wpływać na stosunki między ludźmi i grupami społecznymi, a także metody zarządzania, sposoby rozwiązywania konfliktów społecznych, działania sformalizowanych instytucji, organizacji, a nawet systemów politycznych.

A. Podgórecki [1976, s. 24] określa patologię jako destruktywne i autodestruktywne zachowania ludzi, nie tylko grup, ale również całych społeczeństw. Według niego patologią społeczną jest ten rodzaj zachowania, ten typ funkcjonowania jakiegoś systemu społecznego czy instytucji, który pozostaje w sprzeczności z powszechnie akceptowanymi światopoglądowymi wartościami. Autor, podobnie jak J. Kwaśniewski, zaznacza, że patologia społeczna determinuje takie zachowania ludzi, które godzą w ich podstawowe zasady etyczne.

Z kolei J. Szczepański [1965, s. 114] używa pojęcia „dezorganizacja”, twierdząc, że jest ona zbiorem procesów społecznych powodujących, że w ramach pewnej zbiorowości, zachowania odbiegające od normy i jednocześnie oceniane negatywnie, przekraczają dopuszczalne optimum, zagrażając tym samym ustalonemu przebiegowi procesów życia zbiorowego. Dezorganizacja według Szczepańskiego polega na dezintegracji grupy, organizacji, a także osłabieniu mechanizmów kontroli formalnej i nieformalnej, co w konsekwencji prowadzi do zachowań odbiegających od wzorców uznawanych za dopuszczalne.

Socjologia określa różne teorie opisujące źródła patologii społecznej, mianowicie: teorię konfliktu, teorię napięć strukturalnych, teorię naznaczenia (etykietowania) oraz teorię kontroli (decydującego wpływu) [Turner 1998, ss. 182–186].

Teoria konfliktu przedstawia pogląd, że osoby należące do niższych klas społecznych nie mają w równym stopniu dostępu do środków zapewniających osiągnięcie sukcesu, jak na przykład osoby z klas wyższych czy bogatszych sfer społecznych. Większy dostęp do pewnych dóbr, usług, produktów, władzy czy nauki jest więc dobrem, które może stać się przyczyną konfliktów. Teoria ta pokazuje, w jaki sposób sfera ekonomiczna wpływa chociażby na sferę polityczną czy społeczną.

Teoria napięć strukturalnych przedstawia sytuację, gdzie typowe dla społeczeństwa zasady, kierujące jego zachowaniem, nie są w danym momencie efektywne. Współcześni ludzie dążą do osiągnięcia sukcesu finansowego i zawodowego. Owe dążenia i pragnienia mogą być ograniczone dostępnymi środkami umożliwiającymi jego osiągnięcie. W takim momencie może powiększyć się napięcie strukturalne. Na czym ono polega? Mówiąc lapidarnie, w tej sytuacji wielu ludzi czuje się oszukanych, ulega pokusie zejścia z legalnej drogi osiągania sukcesu, tj. odrzuca normy prawne, zastępując je nielegalnymi, nieuczciwymi, a tym samym nieakceptowanymi, czyli przestępstwem.

Obserwacja codziennego życia pozwala sformułować tezę, że wysoki wskaźnik patologii społecznej pojawia się wówczas, kiedy legalne możliwości realizacji celów zawodowych są ograniczone. Jest to droga prowadząca do powstania napięcia strukturalnego między środkami a celami u tych, którzy nie mają dostępu do prawomocnych, realnych i możliwych środków służących do ich osiągnięcia.

Teoria napięć strukturalnych podaje, że źródłem patologii są struktury społeczne i kultura, a nie jednostka. Z punktu widzenia naukowego, omawiana teoria wykorzystywana jest do analizy źródeł patologii w społeczeństwie o dużych społecznych nierównościach, szczególnie występujących w jego niższych warstwach.

Teoria etykietowania podaje, że zachowania społeczne kształtowane są przez reakcje innych ludzi. Według tej koncepcji, przyzpieczenie pewnej osobie etykiety przestępcy, złodzieja, osoby, która zachowuje się niezgodnie z normami prawnymi, może przyczynić się do tego, że taka osoba zaczyna się zachowywać w sposób spełniający oczekiwania z nią związane. Permanentne narzucanie etykiety sprawia, że ludzie nabierają o sobie zgodnego ze stereotypami wyobrażenia. Zaczynają tym samym postępować zgodnie z etykietą, utwierdzając adwersarzy w przekonaniu, że ich ocena była słuszna [Goodman 1997, s. 113].

Można powiedzieć, że opisane wyżej teorie, definiujące źródła patologii społecznej, są efektem następujących faktów:

- 1) wzrostu różnorodnych i sprzecznych ze sobą interesów grup społecznych o charakterze językowym, kulturowym, etnicznym czy religijnym;
- 2) eskalacji napięcia między potrzebami a oczekiwaniami oraz możliwościami ich urzeczywistnienia;
- 3) osłabienia więzi społecznych, zakłócenia w relacjach międzyludzkich, relatywizmu społecznej oceny zachowań ludzi;
- 4) wzrostu zagrożenia bezpieczeństwa jednostki, a zwłaszcza potęgowania się jego zagrożenia.

2. Psychologiczne determinanty systemu zarządzania

Słowo „psychologia” wywodzi się od dwóch greckich słów: *psyche* – dusza, *logos* – nauka. Psychologia jako nauka opisuje wszelkie mechanizmy działania i zachowywania się człowieka. Jest ona nauką o czynnościach człowieka i o człowieku jako podmiocie tych czynności.

Psychologia już w starożytności oznaczała naukę o duszy ludzkiej rozumianej jako źródło życia wewnętrznego człowieka. Według S.A. Witkowskiego [2009] introspekcja jako wgląd w siebie samego jest czymś, przed czym człowiek nie jest w stanie uciec. Zdaniem autora introspekcja jest samoobserwacją, a najlepszym znawcą człowieka jest on sam. Introspekcja jest analizą emocji, ludzkich pragnień i motywów.

Znamiennym jest to, że zachowanie człowieka uzależnione jest od środowiska, w jakim on funkcjonuje. Można powiedzieć, że urzeczywistnienie ludzkiego potencjału uzależnione jest zarówno od samych ludzi, jak i od ich otoczenia. Oznacza to, że nawet najlepsze cechy człowieka, jego wewnętrzne zdolności i sprawności nie będą w pełni wykorzystane, jeśli w otoczeniu nie zaistnieją odpowiednie warunki zewnętrzne. Dlatego ważnym zadaniem psychologii jest określenie, jakie warunki muszą być spełnione, aby nastąpiło optymalne dostosowanie cech jednostki i środowiska.

Szczególnym przypadkiem relacji: człowiek – środowisko jest zachowanie organizacyjne. Organizacje powstają wówczas, kiedy grupa ludzi jednoczy się wokół jakiegoś celu, którego realizacja wymaga powołania określonej struktury, zastosowania technologii i stworzenia odpowiedniego środowiska. Powstające w ten sposób struktury organizacyjne wyznaczają formalne zachowania ludzi oraz zależności między nimi.

Według G. Bartkowiak [1999, s. 8] psychologia zarządzania to dyscyplina stosowana, wyrosła na gruncie psychologii społecznej, psychologii pracy oraz innych nauk społecznych, a w szczególności socjologii organizacji oraz teorii organizacji i zarządzania. *Słownik psychologii* [2005, s. 626] podaje, że psychologia zarządzania (*managerial psychology*) to subdyscyplina psychologii pracy lub organizacji, koncen-

trująca się na roli kierownika, menedżera w organizacji i na procesach interakcji między kierownikiem a nadzorowanym personelem.

Z kolei J. Terelak [2005, s. 315] uważa, że psychologia zarządzania zajmuje się przede wszystkim psychologicznymi i organizacyjnymi mechanizmami zarządzania ludźmi, które, obok zarządzania zasobami finansowymi i materialnymi, stanowią przedmiot zainteresowań teorii zarządzania.

S. Przytuła [2008, ss. 11–13] przyjmuje, że przedmiotem psychologii zarządzania są zachowania człowieka, jakie przejawia on w wyniku realizacji podstawowych funkcji zarządzania w organizacji, czyli: planowania, organizowania, przewodzenia, kontrolowania oraz działania, które podejmuje, by osiągnąć zamierzony cel. Z kolei T. Tomaszewski [1998, ss. 145–160] – autor teorii czynności, uważa, że „psychologia zarządzania ujmuje psychologię jako naukę o czynnościach. Człowiek bowiem nie tylko spostrzega świat, ustosunkowuje się do niego emocjonalnie, ocenia go, ale również zadaje sobie pytanie, co w nim robi”.

Pomiędzy zarządzaniem a psychologią widoczna jest synergia, o czym świadczy chociażby historia myśli ekonomicznej. Prekursorzy wiedzy z zakresu ekonomii podkreślali konieczność czerpania z bogactwa obu obszarów tzw. wiedzy twardej (ekonomii) i wiedzy miękkiej (psychologii) oraz ich wzajemnego uzupełniania się.

Istnieje wiele obszarów w teorii i praktyce zarządzania, w których można wykorzystać znajomość prawidłowości i mechanizmów psychologicznych. Do tych obszarów należą m.in.: podejmowanie decyzji, komunikacja i umiejętności interpersonalne, stres, lobbing i wypalenie zawodowe, doskonalenie i szkolenia, ocenianie oraz zwalnianie pracowników, motywowanie i efektywność pracowników, zarządzanie zmianą i innowacjami, techniki wpływania na ludzi, kierowanie grupą i pracą zespołową, przywództwo, zarządzanie kryzysowe, rozwiązywanie konfliktów i negocjacje, kultura organizacyjna i wielokulturowość, wizerunek organizacji i marka przedsiębiorstwa. Wiedza psychologiczna zawiera informacje o osobowości człowieka, o jego zachowaniu oraz procesach psychicznych, takich jak: myślenie, rozwiązywanie problemów czy emocje. Psychologia ma odniesienie do każdego aspektu związanego z człowiekiem.

We współczesnym zarządzaniu funkcjonują różne teorie psychologiczne, które mają znaczenie dla wizerunku człowieka oraz sposobu postępowania przyjmowanego wobec niego. Zarządzanie bierze z psychologii to, co może wpłynąć na zwiększenie efektywności pracowników, poprawę jakości pracy itd. Często są to obszary wiedzy psychologicznej na temat kreatywności, która ma prowadzić do zwiększenia innowacyjności, czyli przekładać się na realne efekty działań. Istotną koncepcją jest również inteligencja emocjonalna. Ma ona znaczenie zarówno dla lepszego

działania samego człowieka, jak i kierowania ludźmi czy współpracy. Powstanie jej było możliwe dzięki rozwojowi wiedzy dotyczącej emocji i funkcjonowania mózgu człowieka [Wallace 2004, ss. 77–119].

Podsumowując powyższy wątek, należy podkreślić, że poznanie psychologicznych prawidłowości zachowania się człowieka w sytuacji pracy, staje się niezbędnym do wyjaśniania i rozwiązywania problemów pojawiających się w praktyce zarządzania.

3. Przykłady manipulacji finansowo-księgowych w praktyce zarządzania

Opisując przykłady manipulacji finansowo-księgowych w praktyce zarządzania, prześledźmy wybrane materiały zamieszczone w Internecie i prasie. Tego rodzaju przykładów w mediach jest wiele. Oto jeden z nich. 38-letni księgowy z Kalisza stanął przed sądem za przywłaszczenie ponad 184 tys. zł. Akt oskarżenia w tej sprawie trafił do Sądu Rejonowego w Kaliszu. Księgowemu zarzuca się, że w okresie od 2004 r. do 2007 r., wykorzystując sytuację utrudniającą bieżącą kontrolę pieniędzy, a także swoje usytuowanie, dokonał szeregu operacji pieniężnych, nie rozliczając się z kwoty ponad 184 tys. zł. W drodze postępowania ustalono, że powyższą kwotę księgowy przywłaszczył dla siebie. Oskarżony był pracownikiem w firmie zajmującej się m.in. wykonywaniem robót budowlanych i usług transportowych. Z uwagi na zajmowane stanowisko miał dostęp do znacznych kwot pieniędzy. W działalności firmy dominowały rozliczenia gotówkowe. Mężczyźnie postawiono zarzut przywłaszczenia mienia, co zagrożone jest karą od 3 miesięcy do 5 lat więzienia [<http://www.rc.fm/polityczne/ksiegowy-oszust.html> z dnia 10 września 2015].

Prokuratura Rejonowa w Wadowicach przesała do sądu akt oskarżenia w sprawie 42 – kobiety, która pracując jako księgowa w jednej z miejscowych firm, wyprawała z jej kont prawie 910 tys. zł. Księgowej grozi do 10 lat pozbawienia wolności. Oskarżona w ciągu kilku miesięcy przelała te pieniądze na trzy własne konta bankowe. Oszustwo wyszło na jaw, gdy właściciele spółki zorientowali się, że nie zgadza się bilans firmy. Spółka wydała zatem więcej pieniędzy niż wynikało to z rzeczywistych zamówień. Księgowa podawała prawdziwe dane w tytułach przelewów oraz faktycznych odbiorców, klientów spółki, ale numery kont bankowych należały już do niej. Pieniądze więc trafiały na trzy konta, którymi dysponowała. Oprócz tego, realizowała ona prawdziwe przelewy. Jak się okazuje, księgowa realizowała przelewy, mając pełną dyspozycję wspólników spółki do ich wykonywania, a wspólnicy, bazując na zaufaniu do swojej pracownicy, akceptowali te przelewy. Śledczy dysponują w postaci dowodów 134 przelewami na kilka lub kilkanaście tysięcy złotych,

które w ciągu 2012 r. zrealizowała księgowa spółki [<http://archiwum.wadowice24.pl/kultura/film/6952-sprytna-ksiegowa-wyprowadzila-ze-spolki-milion-zlotych-z-dnia-11-września-2015>].

W 2012 r. urzędy kontroli skarbowej wykryły rekordową liczbę fikcyjnych faktur. Sprawa dotyczy prawie 152 tys. dokumentów. Fikcyjne faktury służą nieuczciwym podatnikom do obniżania podatku dochodowego (są wpisywane w koszty uzyskania przychodów, a tym samym obniżają podstawę opodatkowania) i wyłudzenia podatku VAT (firmy odliczają sobie rzekomo zapłacony podatek lub domagają się jego zwrotu), a także do wprowadzenia do obrotu towaru pochodzącego z nielegalnego źródła. Proceder jest rozpowszechniony zwłaszcza w handlu złomem i paliwami, w usługach budowlanych oraz w sektorze usług niematerialnych (np. szkoleniowych czy marketingowych) [Leśniak 2013, s. A1].

Przytaczając powyższe przykłady można zadać pytanie o katalog zachowań patologicznych, jakie mogą pojawiać się w sferze funkcjonowania polskich przedsiębiorstw. Odnosząc się do badań W. Jasińskiego [2013, ss. 62–91], wybrane przykłady dotyczą:

- 1) Obniżania wartości przychodów.
- 2) Nieewidencjonowania transakcji sprzedaży.
- 3) Tworzenia fikcyjnych faktur od tzw. „przedsiębiorstw przykrywek”.
- 4) Kradzieży (sprzeniewierzenia) gotówki z kasy. Należą do nich:
 - a) zniszczenie lub przerabianie taśmy rejestrującej,
 - b) dokonanie fałszowania inwentaryzacji gotówki,
 - c) księgowanie nieprawdziwych zwrotów,
 - d) zwrot gotówki po okresie jej krótkotrwałego wykorzystania,
 - e) kradzież gotówki z cudzej kasy,
 - f) zabieranie małych kwot przez dłuższy czas (manko przypisywane jest wówczas pomyłkom kasjerskim).

W pracy księgowego pojawiają się sytuacje, kiedy operacje gospodarcze nie są bezpośrednio uregulowane w aktach prawnych. Powstają wówczas dylematy, wątpliwości, jak dany problem należy rozwiązać. Niejednoznaczność przepisów prawnych wymusza umiejętność twórczego ich interpretowania. W ostatnich latach do obiegu wszedł termin „rachunkowość agresywna (kreatywna)”. Ten specyficzny rodzaj rachunkowości jest świadomym wyborem zasad rachunkowości, które ułatwiają osiągnięcie pożądanego wyniku finansowego. Polityka rachunkowości zawiera dopasowane i wybrane instrumentarium zasad rachunkowości tak, aby uzyskać pożądaną efekt.

Należy przypomnieć, że celem rachunkowości, określonym w ustawie ją regulującej, jest jasność i rzetelność zobrazowania sytuacji majątkowej, finansowej oraz wyniku finansowego danego podmiotu gospodarczego. Rzetelność oznacza zgod-

ność ze stanem faktycznym oraz zgodność z odpowiednimi przepisami prawnymi, co oznacza, że:

- sprawozdanie finansowe musi być sporządzone na podstawie ksiąg, które są kompletne i prawidłowo prowadzone,
- wykazane w sprawozdaniu aktywa (majątek) i pasywa (źródła pochodzenia majątku) istnieją, mając swoje odzwierciedlenie w przeprowadzonej inwentaryzacji,
- przychody i koszty są udokumentowane, kompletne i dotyczą okresu sprawozdawczego,
- sprawozdanie finansowe przedstawia obiektywny obraz jednostki i jej działalności.

Patrząc na kwestie patologii współczesnej rachunkowości w procesie zarządzania należy podkreślić, że to negatywne zjawisko determinowane jest w wyniku następujących czynności:

- **Wyglądania zysków** – czyli celowego wyeliminowania gwałtownych wzrostów i spadków osiągniętych zysków. Jednym ze sposobów jest zmniejszenie i „zastrzymanie” zysku z lat prosperity firm i wykorzystanie w latach słabszych.
- **Oszukańcza sprawozdawczość finansowa** – jest to zamierzone zniekształcenie informacji zaprezentowanych w sprawozdaniu finansowym lub ich pominięcie, które jest niezgodne z obowiązującym prawem. Celem takiej sprawozdawczości jest wprowadzenie w błąd użytkownika sprawozdania finansowego.
- **Falszowanie ksiąg** – czyli preparowanie zapisów księgowych w celu sztucznego „ubarwienia” obrazu sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.
- **Upiększanie wyników** – polega na tworzeniu takiego sprawozdania finansowego, które jest nieprzejrzyste, niejednoznaczne.

Problematyka etyki w rachunkowości najczęściej analizowana jest z punktu widzenia fałszowania sprawozdań finansowych. Pomędzy częściami sprawozdania (bilansem, rachunkiem zysków i strat, rachunkiem przepływów pieniężnych, zestawieniem zmian w kapitale własnym oraz informacją dodatkową) istnieje ścisła zależność. Obrazują one różne aspekty tych samych zdarzeń gospodarczych. Fałszowanie sprawozdań zawsze wiąże się z naruszeniem nadrzędnych zasad zawartych w ustawie o rachunkowości. Fałszowanie sprawozdań finansowych może przyjmować następującą postać: zawyżanie wartości aktywów lub zaniżanie wartości pasywów – podwyższony zostaje wówczas wynik finansowy, zaniżanie wartości aktywów lub zawyżanie wartości pasywów – wynik finansowy zostaje wtedy obniżony [Wąsowski 2005, s. 23; Wąsowski 2003, ss. 24–25].

Techniki związane z negatywnymi czynnościami księgowymi w praktyce zarządzania, które świadomie i celowo wprowadzają w błąd odbiorcę sprawozdania finansowego, można podzielić na:

Techniki pozwalające na manipulowanie wielkością kosztów:

- Aktywowanie niewłaściwych kosztów.
- Wadliwa prezentacja kosztów prac rozwojowych.
- Manipulowanie odpisami amortyzacyjnymi i nakładami na ulepszenia.
- Odpisy aktualizacyjne aktywów (w szczególności zapasów i należności).
- Nieuwzględnianie normalnego rozmiaru działalności w wycenie zapasów.

Techniki pozwalające na manipulowanie wielkością przychodów:

- Przyspieszone fakturowanie i manipulowanie okresem ujmowania przychodów.
- Sprzedaż z klauzulą odkupu.
- Rozwiązywanie nieuzasadnionych rezerw.
- Fikcyjna sprzedaż (np. dostawy bez zamówień).
- Szacunek przychodów w kontraktach długoterminowych.

Pozostałe techniki:

- Wadliwe ujęcie leasingu.
- Manipulowanie terminem płatności (*window dressing*).
- Niewłaściwe klasyfikowanie rozrachunków ze względu na termin płatności,
- Ujęcie zobowiązań warunkowych.
- Brak rzetelnego wyodrębnienia strumieni działalności kontynuowanej i niekontynuowanej.
- Nieujawnianie realnych zagrożeń kontynuacji działalności
- [<http://www.resulto.pl/baza-wiedzy/oszustwa-finansowe-sposoby-manipulacji-oraz-obszary-wrazliwe-na-oszustwa/> z dnia 13 września 2015].

4. Wybrane psychologiczne uwarunkowania patologicznych postaw księgowych

Maksymalizacja przychodów i zysków – to można powiedzieć – często współczesna recepta na tzw. „biznes” sporej grupy przedsiębiorców. Zasada ta nie jest oczywiście normą, jednak wielu z nich wierzy i utwierdza się w przekonaniu, że o sukces trzeba walczyć, czasami nawet brutalnie i bezwzględnie. Takie myślenie budzi zastrzeżenia o charakterze etycznym. Mądry, wnikliwy i obiektywny analityk stwierdzi, że etos w relacjach biznesowych odchodzi wówczas na dalszy plan, ponieważ przeszkadza w realizacji założonych, często egoistycznych celów menedżerskich.

Rozbudzone ambicje, wręcz apetyty na władzę, chęć posiadania, dominowania, konsumowania, chęć zdobycia psychologicznej wyższości niektórych ludzi nad innymi, rodzą zjawisko patologii. Termin ten (jak już określono w rozdziale 1 opracowania)

ma konotacje negatywne. Słowem tym można kogoś obrazić, skrzywdzić, czasami nawet źle i niesprawiedliwie ocenić. Nie można się jednak obawiać jego używania. Zło trzeba nazywać po imieniu. Nie należy zatem być wobec niego tolerancyjnym i spolegliwym. Historia świata i ludzkości pokazuje, że pycha i arogancja człowieka doprowadziły do tego, że nastąpiło przyzwolenie na rozwój tego rodzaju negatywnych zjawisk w życiu prywatnym i zawodowym ludzi XXI w. i poprzednich stuleci.

Przykładów zachowań niezgodnych z prawem w przestrzeni organizacji i zarządzania, a tym samym niezgodnych z etyką, jest bardzo wiele. Powyższe zachowania można podzielić na świadome i nieświadome. Świadome to takie, które czynione są z premedytacją, z chęcią oszukania drugiego człowieka. Nieświadome to te, które wynikają z braku wiedzy, że dany czyn posiada znamiona nieuczciwości, przestępstwa. Ile jest sytuacji w polskim życiu gospodarczym, w których przedsiębiorcy chcą „dorobić się” kosztem swoich pracowników, a więc osób, które realnie rzecz ujmując, są ich pierwszymi klientami? Czy polscy przedsiębiorcy mogą z dumą powiedzieć, że mają satysfakcję z powodu dzielenia się z innymi pracą, godnym wynagrodzeniem, empatią, dobrym słowem, motywacją? Czy można powiedzieć, że statystyczny polski pracownik jest zadowolony z wykonywanej przez siebie pracy, a w szczególności, czy odczuwa satysfakcję w związku z otrzymywanymi świadczeniami materialnymi i niematerialnymi?

Przy okazji mówienia lub pisania o etyce i zachowaniach patologicznych warto wspominać o zwykłych troskach i problemach ludzi, którzy tworzą PKB, płacą podatki, może nawet chcą uczciwie żyć, ale w zestawieniu ze „sztywnym” systemem gospodarczym, czują się całkowicie bezradni. Rodzi się wówczas przekonanie, że jedynym wyjściem z sytuacji jest sprytnie działanie, niekiedy wręcz (mówiąc kolokwialnie) tzw. „kombinatorstwo”, dzięki któremu uzyska się jak najwięcej korzyści [Żuraw 2011, ss. 80–82].

Pisząc o psychologicznych uwarunkowaniach patologicznych postaw księgowych, należałoby odnieść się do rozdziału pierwszego niniejszego opracowania, a konkretnie do przedstawionej w nim teorii napięć strukturalnych. Przypomnijmy, że teoria ta przedstawia sytuację, gdzie zwyczajowe dla społeczeństwa zasady kierujące zachowaniem człowieka, nie są w danym momencie efektywne. Pracownicy różnych szczebli w przedsiębiorstwach, przedsiębiorcy, menedżerowie, księgowi, itp. dążąc do osiągnięcia sukcesów finansowych i zawodowych, realizują je ograniczonymi, dostępnymi środkami umożliwiającymi ich osiągnięcie. W takiej sytuacji może powiększyć się napięcie strukturalne. Jak już wskazano, w tej okoliczności wielu ludzi czuje się oszukanych, ulega pokusie zejścia z legalnej drogi osiągnięcia sukcesu, często odrzuca zasady prawne, zastępując je nielegalnymi, nieuczciwymi metodami.

Źródła patologii, nie tylko w działalności księgowych, są różnorodne. Należą do nich: struktury społeczne, kultura, w której żyje i wychowuje się człowiek, zróżnicowana jakość stanowionego prawa, ale również etyka wyznawana przez ludzi oraz ich psychika, determinująca określone zachowania. Wpływ zewnętrznych i wewnętrznych okoliczności kształtujących ludzkie postępowanie, nie może stanowić jedyne go wytłumaczenia dla określonych czynów. Może zabrzmieć to trywialnie, ale warto zaznaczyć, że każdy dorosły człowiek powinien być odpowiedzialny za swoje postępowanie, a jednocześnie zobowiązany do nieustannej pracy nad sobą.

5. Zakończenie

W niniejszym artykule skupiono uwagę na psychologicznych determinantach patologicznych zachowań współczesnych służb finansowo-księgowych. Należy wyraźnie podkreślić, że praca osób zajmujących się rachunkowością nie może kojarzyć się w pierwszej kolejności z zachowaniem niezgodnym z prawem i etyką. Takie założenie nie byłoby sprawiedliwym i uczciwym wobec ogromnej rzeszy księgowych, menedżerów finansowych, którzy rzetelnie i skrupulatnie wykonują swoją pracę zawodową.

Jednakże, jak w każdej grupie zawodowej, mogą pojawić się osoby, które szkodzą wizerunkowi danej profesji. Rachunkowość również nie jest wolna od zachowań, które godzą w autorytet zawodowy księgowych. Słowo „patologia” przyjmuje konotacje negatywne, dlatego mówiąc o patologicznych zachowaniach księgowych, mamy na myśli te osoby, które z premedytacją dokonują nieprawidłowości. Przedstawione, wybrane postawy są efektem czynników powstających w świadomości osób chcących w łatwy sposób osiągnąć cele, które w wielu przypadkach realizowane są w długiej perspektywie czasowej, przez ludzi rzetelnych, wykonujących sumiennie trudną pracę. Dochodzenie do wyznaczonych celów metodami nielegalnymi jest równoznaczne z zachowaniem negatywnym, a jak określono w artykule, jest ono patologiczne z punktu widzenia prawa, etyki i ogólnoludzkich wartości.

Zachowania patologiczne świadczą o braku ponadczasowych systemów wartości, które powinny być podstawą, normą, a nawet załącznikiem życia społecznego. Systemy te powinny być budowane przez cnoty charakteryzujące etos zawodowy, a więc: uczciwość, rzetelność, wiarygodność, zdyscyplinowanie, chęć postępowania szlachetnego oraz w zgodzie z harmonią i społecznym porządkiem, altruizm, bezinteresowną chęć pomocy innym ludziom, empatię, życzliwość, kulturę osobistą. Niestety, w XXI w. są to niejednokrotnie słowa i postawy zapomniane, może nawet niewiele znaczące w szeroko rozumianej grze rynkowej, która przesycona jest walką, chęcią przechrzta konkurencji, a jednocześnie agresją i bezwzględnością.

Czy zachowania patologiczne w ostatecznym rozrachunku są korzystne, efektywne, miarodajne? Pytanie może wydawać się kuriozalne. Wbrew pozorom ma ono jednak sens. Wszystko zależy od tego, kto stawia tego rodzaju pytanie i jakie są intencje pytającego. Z punktu widzenia ogólnoludzkich wartości i przyjętych zasad życia społecznego, zachowania niezgodne z moralnością człowieka są złem. Zło – jakkolwiek je rozumieć – dotyka każdego człowieka. Jest bezwzględne, bezkompromisowe. Dobro, poczciwość, a w konsekwencji szlachetne postępowanie, to cnoty, które zawsze zwyciężają, a więc które posiadają głębszy sens istnienia. Warto więc korzystać z nich w swoim postępowaniu, pomimo że to bardzo trudne w codziennej realizacji.

Bibliografia

Bartkowiak G. (1999), *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Geberle A. (1993), *Patologia społeczna*, Wyd. Prawnicze, Warszawa.

Goodman N. (1997), *Wstęp do socjologii*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań.

Jasiński W. (2013), *Nadużycia w przedsiębiorstwie. Przeciwdziałanie i wykrywanie*, Wyd. Poltext, Warszawa.

Kieżun W. (2012), *Patologia transformacji*, Wyd. Poltext, Warszawa.

Kwaśniewski J. (1991), *Patologia społeczna. Wybrane problemy*, Wyd. WSPS, Warszawa.

Leśniak G. (2013), *Eksplozja fikcyjnych faktur*, „Dziennik Gazeta Prawna” nr 20 (3410 w1), 29 stycznia.

Podgórecki A. (1976), *Zagadnienia patologii społecznej*, Wyd. PWN, Warszawa.

Przytuła S. (2008), *Psychologia zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Słownik psychologii (2005), red. A. Reber, Wydawnictwo Scholar, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2010b), *Nurt krytyczny w ZZL*, „Menedżer w gospodarce otwartej na wiedzę”, Zeszyty naukowe UE we Wrocławiu.

Szczepański J. (1965), *Elementarne pojęcia socjologii*, Wyd. PWN, Warszawa.

Świętochowska U. (1998), *Patologie cywilizacji współczesnej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.

Terelak J. (2005), *Psychologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Tomaszewski T. (1998), *Główne idee współczesnej psychologii*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.

Turner J. H. (1998), *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań.

Wallace P.M. (2004), *Psychologia Internetu*, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań.

Wąsowski W. (2003), *Falszowanie sprawozdań finansowych*, Oficyna Wydawnicza „Zarządzanie i Finanse”, Warszawa.

Wąsowski W. (2005), *Kreatywna rachunkowość, falszowanie sprawozdań finansowych*, Wyd. Difin Warszawa.

Witkowski S. A. (2009), *Niepublikowane materiały wykładowe*, Wrocław.

Żuraw P. (2012), *Idea Kodeksu Zawodowej Etyki w Rachunkowości rekomendowanego przez Stowarzyszenie Księgowych w Polsce* [w:] *Annales – Etyka w życiu gospodarczym*, Tom 15, Wyd. Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź.

Żuraw P. (2011), *Kodeks Zawodowej Etyki w Rachunkowości jako narzędzie wspomagające zarządzanie w warunkach dekonstrukcji gospodarczej* [w:] *Koncepcje i metody współczesnego zarządzania. Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*, Tom XII, Zeszyt 14, red. J. Lich-tarski, Wyd. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.

<http://www.rc.fm/polityczne/ksiegowy-oszust.html> (10 września 2015).

<http://archiwum.wadowice24.pl/kultura/film/6952-sprytna-ksiegowa-wyprowadzila-ze-spolki-milion-zlotych> (11 września 2015).

<http://www.resulto.pl/baza-wiedzy/oszustwa-finansowe-sposoby-manipulacji-oraz-obszary-wrazliwe-na-oszustwa/> (13 września 2015).



Cześć II

Dylematy i inspiracje



Marcin Hernes | marcinhermes@san.ostrowwlkp.pl

Społeczna Akademia Nauk

Wspomaganie zarządzania z wykorzystaniem kognitywnych programów agentowych

Using Cognitive Agents for Management Supporting

Abstract: Information and communication technologies currently used in supporting management perform functions relating to the analysis of information, the links between economic values, knowledge management, but does not support the process of analysis of the meaning of phenomena occurring in the company environment. Increasingly, there is also a need to automatically making decisions based not only on knowledge but also on the basis of experience, which previously was regarded as a human's domain. In order to implement automatic decision-making the cognitive agents can be used. They allow not only fast access to information and quickly find information of interest to us, to analyze it and draw conclusions, but also, in addition to responding to stimuli from the environment, having the cognitive ability to enable learning through empirical experience gained by direct interaction with the environment. Consequently they allow to the automatic generation of variants of the decision, and in many cases even automatically making and implementing decisions. The purpose of this article is therefore to provide the possibility of using the technology of cognitive agent to support organization management. In the first part of the article characteristics, a structure and functioning of cognitive agents, has been described. Next, the examples of using the cognitive agents in supporting selected areas of the organization, has been analyzed.

Key words: management supporting technologies, cognitive agents, decision supporting.

1. Wstęp

Podstawą funkcjonowania organizacji w obecnych warunkach społeczno-gospodarczych jest prawidłowe zarządzanie wiedzą. Pozwala ono odpowiedzieć na nowe wyzwania stawiane zarządzaniu, takie jak [Pastuszek 2007]:

- uzyskanie wysokiej konkurencyjności we wszystkich operacjach,
- integrację zasobów ludzkich i technicznych w celu podniesienia efektywności,
- transformację informacji uzyskiwanych z różnych źródeł,
- ograniczenie wpływu przedsiębiorstwa na środowisko naturalne m.in. poprzez redukcję odpadów produkcyjnych,
- szybką reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu,
- innowacje technologiczne.

W celu wspomaganie procesu zarządzania wykorzystywane są współcześnie różnego rodzaju technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT). Umożliwiają one, między innymi, szybkie przetwarzanie informacji, a więc reagowanie na zmiany w otoczeniu oraz wzrost jakości podejmowanych decyzji, co może mieć pozytywny wpływ na konkurencyjność organizacji. Pojawiają się bowiem nowe obszary działania firmy, perspektywa dotarcia do szerszego kręgu klientów. Dzięki możliwościom, jakie dają te technologie, ułatwione jest wyszukiwanie dostawców i odbiorców, nawiązywanie z nimi kontaktów, negocjacje i koordynacje współpracy niezależnie od miejsca ich pobytu. Pojawiają się nowe sposoby analizy działalności przedsiębiorstwa, ponieważ dostęp do informacji jest nieograniczony i bardzo szybki. ICT ułatwiają także kontakt z klientami i dostawcami oraz umożliwiają analizę skuteczności tych kontaktów [Kisielnicki 2008].

Obecnie szeroko wykorzystywane są technologie mobilne oraz technologie inteligentne. Technologie mobilne pozwalają na szybkie przekazywanie aktualnych informacji potrzebnych do skutecznego i szybkiego podejmowania decyzji oraz sprawniejszego organizowania i kontrolowania, niezależnie od czasu i miejsca przebywania osoby zarządzającej firmą. Skuteczniejsze jest również zarządzanie wiedzą, ponieważ sprawniejszy jest dostęp do niej. Zarządzanie staje się więc bardziej elastyczne, a organizacja nadąża za zmianami występującymi w turbulentnym otoczeniu gospodarczym. Rozwój technologii mobilnych prowadzi do coraz lepszego zaspokajania potrzeb klienta w zakresie przetwarzania danych, a także do zmniejszenia kosztów zarówno urządzeń sieciowych, jak i mobilnych. Daje to szansę na wykorzystywanie ich w coraz większym stopniu w działalności gospodarczej, a w konsekwencji na zwiększenie sprawności i skuteczności zarządzania. Natomiast technologie inteligentne, takie jak na przykład reprezentowane przez systemy Busi-

ness Intelligence, pozwalają na szybkie pozyskanie i analizę informacji, wyciągnięcie wniosków, a nawet podjęcie w sposób automatyczny określonych działań. Czynności te realizowane są przez odpowiednie oprogramowanie bez potrzeby udziału człowieka. Osoby zarządzające nie muszą zatem zajmować się tymi czasochłonnymi czynnościami, co znacznie skraca czas podjęcia ostatecznej decyzji, a w konsekwencji pozwala na szybką reakcję na zmiany otoczenia.

Należy jednak zauważyć, że przedstawione wcześniej właściwości ICT stosowanych w organizacjach stają się już niewystarczające. Coraz częściej pojawia się potrzeba podejmowania decyzji w oparciu nie tylko o wiedzę, ale również w oparciu o doświadczenie, które dotychczas traktowane było jako domena człowieka. Poza tym dostępność informacji, dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa, w każdym czasie i z każdego miejsca powoduje, że zanika granica pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym człowieka (pracownika przedsiębiorstwa czy też menedżera). Często bowiem, zajmując się wieloma sprawami zawodowymi, zamiast poświęcić wolny czas na przykład rodzinie czy też na realizację hobby lub na odpoczynek, siadamy przed komputerem, logujemy się do systemu przedsiębiorstwa i realizujemy zadania zawodowe. Może to mieć wpływ na zwiększenie poziomu zmęczenia, stresu, zachorowalności, a w konsekwencji na spadek wydajności pracy. Częściowym rozwiązaniem powyższych problemów może być przekazanie podejmowania decyzji, zwłaszcza na poziomie taktycznym i operacyjnym, do realizacji automatycznie przez system informatyczny. Mogą to być na przykład decyzje dotyczące zamówień materiałowych, opracowania ofert dla klientów lub też planowania produkcji.

W celu realizacji funkcji automatycznego podejmowania decyzji można wykorzystać kognitywne programy agentowe (agenty kognitywne) [Duch 2010]. Umożliwiają one nie tylko szybki dostęp do informacji oraz szybkie wyszukanie interesującej nas informacji, jej analizę i wyciąganie wniosków, ale również, oprócz reagowania na bodźce z otoczenia, posiadają zdolności poznawcze umożliwiające uczenie się poprzez doświadczenie empiryczne zdobywane na drodze bezpośredniej interakcji z otoczeniem [Katarzyna 2007], co w konsekwencji pozwala na automatyczne generowanie wariantów decyzji, a w wielu przypadkach nawet podejmowanie i realizowanie decyzji.

Celem niniejszego artykułu jest zatem przedstawienie możliwości wykorzystania technologii agenta kognitywnego w celu wspomagania zarządzania organizacją. W pierwszej części artykułu dokonano charakterystyki oraz przedstawiono budowę i funkcjonowanie kognitywnych programów agentowych. Następnie przedstawiono przykłady wykorzystania agentów kognitywnych we wspomaganiu wybranych obszarów funkcjonowania organizacji.

2. Kognitywne programy agentowe

Podstawowym zadaniem stojącym przed badaniami nad sztuczną inteligencją, a w szczególności technologiami agentowymi, jak stwierdza W. Duch [Duch 2010], jest stworzenie systemów, które osiągną poziom kompetencji przekraczający możliwości ludzkie w różnych dziedzinach. Należy podkreślić, iż pomimo, że systemy wykorzystujące metody sztucznej inteligencji potrafią coraz szybciej liczyć, coraz lepiej pamiętać, dokonywać bardzo złożonych analiz w czasie rzeczywistym lub zbliżonym do rzeczywistego (co jest zadaniem niewykonalnym dla człowieka), czy też nawet wygrać z człowiekiem przykładowo w szachy, to jednak funkcje poznawcze związane z percepcją, rozpoznawaniem i analizą zależności pomiędzy obiektami są na razie poza możliwościami tego typu systemów. Oczywiście proste funkcje percepcji, takie jak rozpoznawanie obrazu lub dźwięku, są już realizowane w systemach sztucznej inteligencji, jednakże użycie rozpoznanych obiektów do wnioskowania, analiz tekstów, dialogu w języku naturalnym, planowania i rozwiązywania problemów, tworzenia i wykorzystywania reprezentacji złożonych form wiedzy, jest obecnie bardzo trudne do zrealizowania [Duch 2010]. Coraz większy nacisk kładzie się więc na rozwój systemów kognitywnych, a w szczególności agentów kognitywnych.

Agent kognitywny (kognitywny program agentowy) definiowany jest w literaturze w różny sposób, jednak najczęściej spotykana jest definicja określająca, że tego rodzaju agentem nazywamy program komputerowy, który [Sathish, Venkataram 2008; Dastani, Van der Torre 2002]:

- jest zdolny do podejmowania działań w środowisku, w którym się znajduje,
- może się komunikować bezpośrednio z innymi agentami,
- jest kierowany przez zbiór zwyczajów, skłonności będących konkretnymi celami bądź też optymalizowaną funkcją korzyści,
- posiada własne zasoby,
- jest zdolny do odbierania bodźców z jego otoczenia, ale w ograniczonym stopniu,
- może posiadać częściową wiedzę o tym otoczeniu,
- posiada umiejętności i może oferować usługi,
- może się reprodukować, klonować,
- zachowanie nakłania go do dążenia do osiągnięcia celów biorąc pod uwagę dostępną wiedzę, zasoby i umiejętności oraz polegając na zdolności odbierania bodźców z otoczenia i komunikowania się,
- potrafi poznawać otoczenie i uczyć się poprzez zdobywanie doświadczenia.

Można więc powiedzieć, że agent kognitywny jest to inteligentny program, który nie tylko wnioskuje na podstawie otrzymanych danych, podejmuje określone działa-

nia służące osiągnięciu wyznaczonego celu (może to być na przykład wspomaganie podjęcia decyzji), ale również, w odróżnieniu od reaktywnego programu agentowego, uczy się zdobywając jednocześnie doświadczenie. Różnice pomiędzy agentami kognitywnymi a reaktywnymi przedstawia tabela nr 1.

Należy zauważyć, że agent kognitywny jest samowystarczalny, tzn. może samodzielnie, bez udziału człowieka podejmować decyzje (tego typu agenty wykorzystywane są na przykład w urządzeniach funkcjonujących w kosmosie).

Tabela 1. Porównanie agenta kognitywnego i reaktywnego

Agent kognitywny	Agent reaktywny
<ul style="list-style-type: none"> • wnioskowanie bazujące na logice, ontologiach, wiedzy, • wyższe koszty utrzymania, • samowystarczalność, • akcje inicjowane przez bodźce z otoczenia, • umiejętności poznawcze, • uczenie się. 	<ul style="list-style-type: none"> • wnioskowanie bazujące na stanie wejść sensorycznych, • niskie koszty utrzymania, • brak samowystarczalności, • akcje uzależnione od określonych sytuacji, • brak umiejętności poznawczych, • funkcjonowanie w oparciu o zaprogramowane metody, brak możliwości uczenia się.

Źródło: opracowanie własne.

Wyższe koszty utrzymania agenta kognitywnego związane są przede wszystkim z większym zapotrzebowaniem na zasoby informatyczne (sprzęt, oprogramowanie, zasoby danych).

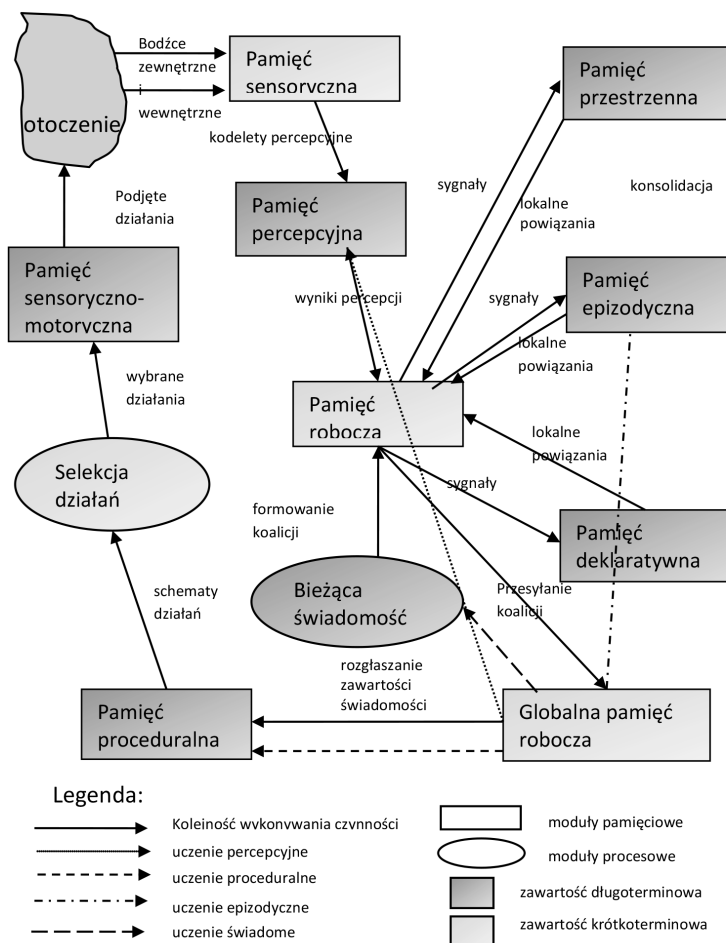
W budowie agentów kognitywnych stosuje się przeważnie mieszaną, symboliczno-koneksjonistyczną organizację pamięci, próbując ugruntować sens wszystkich symboli. Gruntowanie rozumie się jako działanie tych procesów poznawczych, które odpowiadają za ustalanie i utrzymywanie związku pomiędzy znakami języka i odpowiadającymi im obiektami świata [Katarzyniak 2007].

W literaturze przedmiotu spotyka się różne rozwiązania dotyczące budowy wewnętrznej programu agentowego. Jedno z takich rozwiązań – The Learning Intelligent Distribution Agent (LIDA) przedstawiono na rysunku 1. Zaletą tej architektury jest jej emergentno-symboliczny charakter, dzięki czemu możliwe jest przetwarzanie wiedzy zarówno ustrukturalizowanej (numerycznej i symbolicznej), jak i nieustrukturalizowanej (zapisanej w języku naturalnym). Przyjęto, że agent kognitywny składa się z następujących modułów [Cognitive 2015]:

- pamięci roboczej,
- globalnej pamięci roboczej,

- pamięci sensorycznej,
- pamięci percepcyjnej,
- pamięci epizodycznej,
- pamięci deklaratywnej,
- pamięci sensoryczno-motorycznej,
- selekcji działań,
- bieżącej świadomości.

Rysunek 1. Architektura The Learning Intelligent Distribution Agent



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Cognitive 2015].

Większość podstawowych, prostych operacji wykonywana jest przez tzw. kodelety (*codelets*), czyli wyspecjalizowane fragmenty sieci neuronowej spełniające rolę nieświadomych procesorów przetwarzających informację w modelu globalnej pamięci roboczej [Franklin, Paterson 2006]. Kodelety realizowane są w postaci krótkich programów (funkcji) zawierających niewiele linii kodów, następnie programy te są uruchamiane, czyli funkcjonują w formie procesów, które są mobilne i „przenoszą” niezbędne informacje w sieci wewnętrznej agenta. Po wykonaniu zadania kodelety kończą swoje działanie (proces kończy swoje działanie).

Funkcjonowanie agenta kognitywnego dzieli się na trzy fazy [Madl, Baars, Franklin 2011]: faza zrozumienia, faza świadomości oraz faza wyboru działań i uczenia się. Na początku fazy zrozumienia bodźce odbierane z otoczenia aktywują kodelety cech niskiego poziomu funkcjonujące w pamięci sensorycznej [Cognitive, 2015]. Wyjścia tych kodeletów aktywują pamięć percepcyjną, gdzie kodelety cech wysokiego poziomu zasilają bardziej abstrakcyjne wystąpienia, takie jak obiekty, kategorie, działania lub zdarzenia. Wyniki percepcji przekazywane są do pamięci roboczej i w oparciu o pamięć epizodyczną i deklaratywną tworzone są lokalne powiązania, a następnie, z wykorzystaniem wystąpień pamięci percepcyjnej, wygenerowany jest bieżący model sytuacyjny [Franklin, Paterson 2006]; innymi słowy agent posiada zdolność rozumienia zjawisk zachodzących w otoczeniu organizacji. Faza świadomości rozpoczyna się formowaniem koalicji najistotniejszych elementów modelu sytuacyjnego, które następnie przekazywane są do modułu bieżącej świadomości. Zawartość modułu bieżącej świadomości jest następnie przekazywana do globalnej pamięci roboczej, inicjalizując jednocześnie fazę wyboru działań. W fazie tej możliwe schematy działań pobierane są z pamięci proceduralnej i przesyłane do modułu selekcji działań, gdzie konkurują o wybór w tym cyklu. Wybrane działania uruchamiają pamięć sensoryczno-motoryczną w celu utworzenia odpowiedniego algorytmu ich wykonania, co jest końcowym etapem cyklu kognitywnego [Cognitive..., 2015]. Równoległe z poprzednimi działaniami realizowane jest uczenie się agenta.

W dalszej części artykułu przedstawiono przykłady wykorzystania agenta kognitywnego we wspomaganiu zarządzania organizacją gospodarczą.

3. Przykłady wspomagania zarządzania przez agenty kognitywne

Obecnie w przedsiębiorstwach niezbędny staje się szybki dostęp do informacji oraz szybkie wyszukanie interesującej nas informacji, jej analiza, wyciągnięcie wniosków

oraz podjęcie szybkiej i trafnej decyzji [Bytniewski, Hernes 2013]. Czynności te mogą być wykonywane przez kognitywne programy agentowe. Agent kognitywny może również monitorować zjawiska zachodzące w otoczeniu firmy, obliczać na bieżąco różne wskaźniki ekonomiczne, planować produkcję oraz wyciągać wnioski w celu wspomagania przedsiębiorczości firmy. Technologia ta charakteryzuje się zdolnością do samodzielnego podejmowania decyzji co do swoich działań i działań całego przedsiębiorstwa. Należy również zauważyć, że obecnie w procesie zarządzania firmą częstym problemem jest niedostateczna lub zbyt duża ilość informacji, a trudność odpowiedniego ich wyselekcjonowania do podejmowania decyzji może powodować pogorszenie efektywności działania przedsiębiorstwa. Na przykład przy braku informacji o obniżeniu cen przez konkurencję, przedsiębiorstwo nie podejmie odpowiednich działań, co w konsekwencji może doprowadzić do spadku sprzedaży.

Agent kognitywny może w znacznym stopniu odciążyć osobę zarządzającą przedsiębiorstwem, a także pracowników, którym przecież także dużo czasu zajmują codzienne, rutynowe czynności, analiza informacji i wyciąganie wniosków. Kierownictwo firmy może szybciej podejmować decyzje, co ma istotny wpływ na konkurencyjność. Także pracownicy mogą korzystać z usług agentów, bez potrzeby przebywania w siedzibie przedsiębiorstwa, przede wszystkim wykorzystując urządzenia mobilne. Można zlecić agentowi wykonanie konkretnego zadania, takiego jak przyjęcie zamówienia, uruchomienie linii produkcyjnej czy też opracowanie planu produkcji.

Wartym podkreślenia jest fakt, że każdy funkcjonujący w ZSIZ agent kognitywny musi posiadać umiejętność gruntownego symboli, czyli przypisywania konkretnym symbolom języka naturalnego odpowiednich obiektów świata rzeczywistego. Jest to konieczne, aby prawidłowo przetwarzać wiedzę nieustrukturalizowaną, zapisaną głównie za pomocą języka naturalnego, a więc na przykład opinie klientów o produktach. Obecnie bowiem tego typu wiedza staje się coraz bardziej istotna dla przedsiębiorstwa, ponieważ może mieć wpływ na poziom jego konkurencyjności. Na przykład analizując opinie klientów na temat danego produktu, można przewidzieć (oczywiście z pewnym poziomem prawdopodobieństwa) wielkość sprzedaży tego produktu w przyszłości. Głównym celem tego typu analizy jest wyznaczenie cech, które spełniają wymagania klientów oraz cech, które należy poprawić, aby w jak największym stopniu produkt umożliwił zaspokojenie potrzeb klientów. Cele szczegółowe tej analizy można zdefiniować następująco:

- określenie ogólnego wydźwięku opinii, tzn. określenie, czy opinia jest pozytywna, czy negatywna, czy też neutralna,
- ekstrakcja cech produktu,
- określenie wydźwięku opinii o poszczególnych cechach produktu.

Agent kognitywny może być również wykorzystany do wspomagania procesu zarządzania produkcją, może przykładowo funkcjonować w sposób następujący:

- 1) Na podstawie zamówień tworzony jest przez agenta kognitywnego plan produkcji.
- 2) Na podstawie planu produkcji agent generuje szczegółowy harmonogram zleceń (oraz zapotrzebowanie materiałowe), a następnie zlecenia przekazywane są automatycznie do realizacji na linii produkcyjnej.
- 3) Załóżmy, że część zleceń produkcyjnych wykonywanych jest na zamówienie firmy X, mającej siedzibę w Rosji.
- 4) Przyjmijmy, że funkcjonuje również agent kognitywny monitorujący otoczenie i o godz. 1.00 pozyskał informacje o wprowadzeniu przez Rosję embarga na produkty zamówione przez firmę X.
- 5) Ponieważ o godz. 1.00 w przedsiębiorstwie nie ma żadnej osoby decyzyjnej odnośnie zleceń produkcyjnych, agent realizujący zadania podsystemu zarządzania produkcją podejmuje decyzje samodzielnie. Może on, na przykład wstrzymać realizację zleceń realizowanych na zamówienie firmy rosyjskiej i wysłać informację (np. w postaci SMS) do kierownika produkcji lub nawet samodzielnie, automatycznie zmienić plan produkcji oraz harmonogram realizacji zleceń. Tego typu działania mogą uchronić przedsiębiorstwo przed dużymi stratami.

Na podstawie powyższych przykładów można więc stwierdzić, że agenty kognitywne mogą wykonywać następujące funkcje:

- monitorowanie zjawisk zachodzących w otoczeniu firmy (otoczenie to jest jednocześnie środowiskiem, w którym działają agenty) i pozyskiwanie informacji. Funkcja ta polega na odczycie na bieżąco informacji z sieci Internet, z urządzeń mobilnych, także informacji dostarczanych przez pracowników firmy oraz informacji otrzymanych od innych programów agentowych funkcjonujących w systemie.
- przetwarzanie i wnioskowanie; na podstawie pozyskanych informacji agent kognitywny przeprowadza proces wnioskowania.
- podejmowanie decyzji; agent kognitywny na podstawie wniosków podejmuje decyzje i realizuje je lub przekazuje do realizacji przez innych agentów.

5. Podsumowanie

Współcześnie istotnym zadaniem staje się wykonywanie przez ICT wspomagające zarządzanie czynności realizowanych dotąd przez człowieka w przedsiębiorstwie, poczynając od obsługi stanowisk pracy, poprzez diagnozę bieżącej sytuacji gospo-

darczej, aż do automatycznego podejmowania decyzji, zwłaszcza na szczeblu operacyjnym i taktycznym oraz podpowiadania decyzji podejmowanych na szczeblu strategicznym. Związane jest to z umiejętnościami prawidłowej interpretacji i kojarzenia faktów, odkrywaniem powiązań pomiędzy obiektami i zjawiskami świata rzeczywistego, uczenia się oraz posiadaniem doświadczenia. W celu realizacji tego typu zadań można wykorzystać kognitywne programy agentowe, dzięki którym system będzie mógł realizować czynności związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem w sposób zbliżony do postępowania człowieka.

Można również stwierdzić, że agenty kognitywne powinny zastąpić człowieka, wykonując za niego wiele czynności, zwłaszcza rutynowych, związanych z pracą zawodową. Dzięki temu pracownik będzie mógł poświęcić więcej czasu na pracę rozwojową na rzecz przedsiębiorstwa. Dodatkowo nie będzie on musiał poświęcać czasu wolnego na sprawy zawodowe (w tym czasie będzie pracował za niego agent), dzięki czemu obniżeniu ulegnie poziom zmęczenia i stresu związanego z pracą zawodową, co również będzie miało pozytywny wpływ na rozwój firmy.

Mankamentem kognitywnych programów agentowych jest brak gwarancji ich idealnego funkcjonowania, gdyż nie potrafią one w pełni zastąpić funkcji umysłu człowieka, jednakże tylko stosowanie tych agentów w środowisku praktycznym pozwoli na ciągłe doskonalenie ich możliwości i funkcjonalności. Kolejnym problemem jest stosowanie odpowiednich elementów wykonawczych w systemie (program agentowy nie potrafi na przykład fizycznie obsługiwać tokarki, musi to wykonywać za pomocą stosownych uchwytów), co wiąże się z wieloma zagadnieniami dotyczącymi sterowania nimi.

Pomimo tych niedogodności wykorzystanie agentów kognitywnych staje się nieodzowne głównie ze względu na możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo dzięki ograniczeniu wpływu takich cech ludzkich, jak emocje lub zmęczenie na realizację zadań zawodowych, potrzebę redukcji obciążenia człowieka strumieniem informacyjnym oraz ograniczenia konieczności jego pracy zawodowej bez odpoczynku.

Dalsze prace badawcze mogą dotyczyć między innymi opracowania formalnego modelu zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania, z wykorzystaniem agentów kognitywnych oraz stworzenia prototypu tego rodzaju systemu.

Bibliografia

Bytniewski A., Hernes M. (2013) *Wykorzystanie agentów kognitywnych w budowie zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania* [w:] T. Porębska-Miąc, H. Sroka, Systemy Wspomagania Organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

Cognitive Computing Research Group, (2015), <http://ccrg.cs.memphis.edu/>, data odczytu: 29.12.2015.

Duch W. (2010), *Architektury kognitywne, czyli jak zbudować sztuczny umysł* [w:] R. Tadeusiewicz (red.), *Neurocybernetyka teoretyczna*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Dastani M., Van der Torre L. (2002), *A Classification of Cognitive Agents* [w:] W.D. Gray, C.D. Schun (red.), *Proceedings of the Twenty-Fourth Annual Conference of the Cognitive Science Society*, Cognitive Science Society, Mahwah.

Franklin S., Patterson F. G. (2006), *The LIDA architecture: Adding new modes of learning to an intelligent, autonomous, software agent* [w:] Proceedings of the International Conference on Integrated Design and Process Technology. CA: Society for Design and Process Science, San Diego.

Katarzyniak R. (2007), *Gruntowanie modalnego języka komunikacji w systemach agentowych*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT.

Kisielnicki J. (2008), *MIS systemy informatyczne zarządzania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

Madl T., Baars B.J., Franklin S. (2011), *The Timing of the Cognitive Cycle*, PLoS ONE, 6(4).

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

Sathish Babu B., Venkataram P. (2008), *Cognitive agents based authentication & privacy scheme for mobile transactions (CABAPS)*, "Computer Communications", 31(17), ss. 4060–4071.



Tomasz Hoffmann | politolog@post.p

Politechnika Koszalińska

Michał Śnierzyński | michal.snierzynski@wp.pl

Społeczna Akademia Nauk

Determinanty skuteczności zarządzania wiedzą
na przykładzie własności intelektualnej w uczelni
wyższej

**Determinants of the Effectiveness of the Knowledge
Management on the Example of the Intellectual Property at
Universities**

Abstract: The article concentrates on the exhibition of the effectiveness of the knowledge management on the example of the intellectual property at universities. Considerations are led both from pragmatic and the empirical point of view. Authors find that a subject having influence on the effectiveness of the knowledge management are located in Centres of Technology transfer on universities. There is a relay on the knowledge among the outdoors (businessmen) and the university.

Key words: The knowledge management, the intellectual property, university.

Wprowadzenie

Zarządzanie wiedzą ostatnimi czasy jest w zainteresowaniu szeroko pojętych nauk społecznych. Rozważania na jej temat snują pedagodzy, politolodzy, prawnicy czy przedstawiciele nauk ekonomicznych. Przemiany, jakie zaszły w XXI wieku, są odzwierciedleniem kształtowania się nowego typu osobowości o cechach konsumpcyjnych,

która koncentruje swoje działanie na absorpcji szeroko rozumianej wiedzy, używając do tego różnych narzędzi, takich jak komputery, tablety czy smartfony. Problematyka zarządzania wiedzą jest widoczna w małych i średnich przedsiębiorstwach, jednostkach badawczo-rozwojowych, ośrodkach innowacji czy uczelniach wyższych.

W związku z nowelizacją ustawy prawo o szkolnictwie wyższym oraz aktów wykonawczych ustawodawca wprowadził możliwość tworzenia przez jednostki naukowe unikatowych kierunków kształcenia. Z prawnego punktu widzenia powstał trzon nowej wiedzy, do tej pory nieznaney i niewpisującej się w typowe dyscypliny akademickie. Uczelnie, tworząc tego typu nowe kierunki, zmuszone są zarządzać wiedzą zarówno w szerokim, jak i w wąskim znaczeniu, co wymusza na nich podejmowanie określonych inicjatyw i realizowanie określonych tendencji rozwojowych. Zasadniczym celem badawczym przedmiotowego artykułu jest próba wskazania na wybrane determinanty zarządzania wiedzą na uczelni wyższej na przykładzie własności intelektualnej.

Na płaszczyźnie teoretycznej sformułowano następujące cele cząstkowe:

- określenie własności intelektualnej jako zasobu ekonomiczno-społecznego uczelni
- wskazanie potencjalnych czynników i barier skutecznego zarządzania własnością intelektualną w publicznej uczelni wyższej,
- określenie podmiotów zainteresowanych „wymianą” własności intelektualnej (uczelnia wyższa, Centra Transferu technologii, przedsiębiorcy) oraz czynników organizacyjnych (zachęty formalne, jakość uniwersytetu, wydziału, katedry, przywództwo i polityka kadrowa) i instytucjonalnych (dyscypliny naukowe, regulacje prawne, w tym na poziomie krajowym, regionalnym i na poziomie uczelni),
- identyfikacja zadań Centrów Transferu Technologii w procesie zarządzania szeroko rozumianą wiedzą w tym własnością intelektualną na uczelni wyższej – przegląd badań,
- określenie nowych zadań i strategii Centrów Transferu Technologii w zakresie zarządzania własnością intelektualną w uczelni publicznej.

Na płaszczyźnie empirycznej sformułowano następujące cele cząstkowe:

- wskazanie kierunku zmian w rozwoju uniwersytetów (uniwersytet przedsiębiorczy) w obszarze zarządzania wiedzą,
- określenie roli, znaczenia i typów strategii zarządzania własnością intelektualną,
- charakterystyka Centrów Transferu Technologii i ich roli w procesie zarządzania własnością intelektualną,
- diagnoza zadań Centrów Transferu Technologii w procesie zarządzania własnością intelektualną, ze szczególnym zwróceniem uwagi na rolę CTT jako koordyna-

tora przepływu informacji w zakresie własności intelektualnej na uczelni,

- identyfikacja uwarunkowań sytuacyjnych skuteczności zarządzania własnością intelektualną,
- identyfikacja uwarunkowań organizacyjnych skuteczności zarządzania własnością intelektualną w uczelni wyższej,
- określenie i zidentyfikowanie rodzaju barier funkcjonowania Centrów Transferu Technologii na uczelni wyższej (potencjał kadrowy i jego jakość, źródła finansowania i sposób rozliczania z wyników działalności CTT w zakresie komercjalizacji wiedzy)

Zarządzanie wiedzą jest szczególnie eksponowane w tzw. gospodarce opartej na wiedzy. Jest zasadniczym składnikiem jest zarządzanie procesami gospodarczymi i zarazem umiejętność kierowanie ludźmi. Gospodarka oparta na wiedzy określana jest jako struktura, w której podstawowy problem to poznanie i dokładne określenie mechanizmów oddziaływania na przemiany i rozwój gospodarki [Skrzypek 2009, s. 134]. W niektórych opracowaniach termin gospodarka oparta na wiedzy to gospodarka wiedzy lub era wiedzy. Można przyjąć za P. Druckerem, iż jest to pewien porządek ekonomiczny, w którym wiedza, a nie praca, surowce czy kapitał są kluczowymi zasobami czy porządkiem społecznym [Drucker 1999].

W gospodarce opartej na wiedzy procesy związane z zarządzaniem wiedzą są szczególnie widoczne w aktywach intelektualnych uczelni wyższych, zarówno publicznych, jak i niepublicznych. Szkoły wyższe, wobec wyzwań stojących w XXI wieku, starają się w różny sposób w swoich strukturach budować odpowiednie twory, które są bezpośrednio odpowiedzialne za procesy zarządzania wiedzą. W przypadku uczelni autorzy przyjęli, że zarządzanie wiedzą jest szczególnie istotne w przypadku własności intelektualnej, na którą składają się twory autorskie, przemysłowe czy *know-how*. Aby jednak uczelnia wyższa mogła skutecznie zarządzać własnością intelektualną, musi posiadać odpowiednie do tego narzędzia. Takimi podmiotami wchodzącymi w rolę owych narzędzi są Centra Transferu Innowacji i Nowoczesnych Technologii, powoływane na uczelniach wyższych.

Przybierają one różnorakie formy prawne, od jednostek ogólnouczelnianych po spółki prawa handlowego. Ich zadaniem jest stymulowanie zarządzania własnością intelektualną, a także procesami komercjalizacji wiedzy.

Szkolnictwo wyższe w Polsce

Szkolnictwo wyższe w Polsce zaczęło się gwałtownie rozwijać po przemianach ustrojowych, politycznych i gospodarczych, które nastąpiły w 1989 roku. Szacuje się, że w latach od 1992 do 2009 powstało prawie 326 uczelni niepublicznych, któ-

re wraz z uczelniami publicznymi stanowią dzisiaj 458 szkół [<http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/dane-statystyczne-o-szkolnictwie-wyzszym/>, data pobrania 1.02.2016 r.]. Początkowo uczelnie działały w oparciu o Ustawę o szkolnictwie wyższym z 1990 roku [Ustawa z dnia 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 1990 r. Nr 65, poz. 385]. Posiłkowo były stosowane także przepisy Ustaw: z dnia 31 marca 1965 r. o wyższym szkolnictwie wojskowym [Ustawa z dnia 31 marca 1965 r. o wyższym szkolnictwie wojskowym, Dz. U. z 1992 r. Nr 10, poz. 40 z późn. zm.] oraz z dnia 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych [Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych, Dz. U. Nr 96, poz. 590 z późn. zm.].

W związku z wyczerpaniem się przyjętej początkowo formuły prawnej, w 2005 roku uchwalono nową ustawę: Prawo o szkolnictwie wyższym [Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 2005 r. Nr 164, poz. 1365], która kompleksowo regulowała pewne sporne do tej pory kwestie¹.

Przedmiotowa ustawa regulowała zasady funkcjonowania uczelni publicznych, a także niepublicznych. Ponadto precyzowała status pracowników uczelni, organów oraz system ustrojowy przyjęty w danej jednostce. Mimo niedostosowania jej do kolejnych trendów wynikających z procesów globalizacji i internacjonalizacji powstały w 2007 roku rząd koalicji PO–PSL postanowił wdrożyć zupełnie innowacyjne jak na polski grunt prawny rozwiązania w kwestii uczelni oraz jej roli w gospodarce opartej na wiedzy.

Uchwalono nowy akt prawny, którego przepisy weszły w życie w październiku 2011 roku. Nowa ustawa w zamyśle jej autorów ma zwiększyć autonomię uczelni, poprawić jakość kształcenia, a także przyspieszyć karierę naukową pracowników [<http://www.nauka.gov.pl/ministerstwo/aktualnosci/aktualnosci/arttykul/nowe-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-podpisane-przez-prezydenta/>, data pobrania 05.02.2016]. Podkreśla się w niej, że rolą uczelni wyższej jest wychowywanie i kształcenie studentów, a także prowadzenie przez jej pracowników badań naukowych. Czy jednak taka formuła będzie odpowiednia? Czy zmiany, które postępują w obszarze szkolnictwa wyższego, mają swoje uzasadnienie? Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na tak zadane pytania.

W odczuciu autorów szkolnictwo wyższe musi się zmienić. Radykalnej zmianie powinien ulec paradygmat kształcenia. Nie zapominając o służebnej roli uniwersytetów i innych jednostek naukowych w dzisiejszych czasach, uczelnia wyższa winna

1. Chodziło przede wszystkim o rozszerzenie i upowszechnienie dostępu do wykształcenia na poziomie szkoły wyższej. Ponadto chciano zlikwidować pewne patologiczne rozwiązania, które przejawiały się w wieloletowości pracowników, a także nienajlepszym poziomie kształcenia. Ustawa była po części odpowiedzią na zmiany wprowadzone przez Proces Boloński.

kształcić „rzemieślników”, którzy bez większego problemu znajdą pracę, bowiem tego od niej wymaga rynek pracy oraz pracodawcy. Już zatem niedługo w cień odejdą zajęcia wyłącznie oparte na teorii – stąd w ustawie pomysł, aby zajęcia ze studentami prowadzili praktycy, posiadający szeroką wiedzę, a zarazem, co najważniejsze, doświadczenie życiowe w wykonywanym zawodzie. W przekonaniu autora w obecnych czasach na nic zdadzą się kolejne tytuły naukowe, które nic nie wnoszą. Człowiek musi ciągle poszerzać swoje horyzonty, ale w połączeniu z praktyką, bowiem tylko ona jest w stanie wykreować nowe umiejętności młodej osoby. Problematyka zarządzania wiedzą została zauważona w dokumentach unijnych. W 2003 roku Komisja Europejska włączyła się do dyskusji o przyszłości szkolnictwa wyższego, publikując komunikat „Rola uniwersytetów w Europie opartej na wiedzy”. Dokument ten przyznaje uniwersytetom szczególną rolę w procesie tworzenia i zarazem budowania Europy opartej na wiedzy. Uznano, że uniwersytety powinny przyciągnąć jak najwięcej talentów, co przekłada się na zmianę koncepcji funkcjonowania uczelni publicznej.

Założono, że uniwersytet powinien swoją działalność koncentrować na prowadzeniu zintensyfikowanych badań naukowych, przekazywać wiedzę, popularyzować ją oraz transferować, aby wdrażać innowacje i postęp technologiczny [Rosa, Wanat za Burawski 2013, s. 14].

W dyskursie znalazła się koncepcja uniwersytetu przedsiębiorczego, który według J.G. Wissema charakteryzuje się kształceniem i badaniami z wykorzystaniem *know-how*; generuje wartości innowacyjne; rozwija nowoczesną naukę opartą na interdyscyplinarności, kształci technostarterów i jest profesjonalnie zarządzany. Jednym z podstawowych filarów takiego uniwersytetu, obok dydaktyki i badań, jest komercjalizacja badań naukowych i transfer technologii do przedsiębiorstw. Uniwersytet przedsiębiorczy organizuje wysoko wyspecjalizowane interdyscyplinarne zespoły, opierające się na współpracy różnych organizacji i instytucji, prowadzi kolegia uniwersyteckie dla najlepszych i najbardziej uzdolnionych studentów, a także tworzy i organizuje centra transferu technologii, które wdrażają zasadę karuzeli *know-how*, opartej na wykorzystaniu szeroko rozumianej własności intelektualnej. Literatura przedmiotu wskazuje wiele barier uniemożliwiających urzeczywistnienie w praktyce idei uniwersytetu przedsiębiorczego. Bariery te mają charakter: strategiczny, operacyjny i indywidualny [Marszałek 2014, ss. 44–53].

Wzrastające znaczenie problematyki zarządzania własnością intelektualną jest przede wszystkim odpowiedzią na komunikat Komisji Europejskiej, a także wyzwania praktyki gospodarczej, która dobra niematerialne postrzega jako istotny składnik w procesie kreowania wartości rynkowej współczesnego przedsiębiorczego uniwersytetu. Ogromny potencjał wartości niematerialnych w działaniach podejmo-

wanych przez przedsiębiorstwa oraz stale wzrastająca konsumpcja z jednej strony oraz ograniczone zasoby surowcowe, a także skala przyrostu naturalnego na świecie nie pozostają bez znaczenia dla rozwoju ekonomicznych teorii praw własności, w tym własności intelektualnej.

Rolą uniwersytetu przedsiębiorczego jest umiejętne wykorzystanie wiedzy i kompetencji w zakresie wykorzystania własności intelektualnej, a jednocześnie jest to jeden z czynników budowania przewagi konkurencyjnej i rozwoju nowoczesnych uczelni. Patenty, znaki towarowe, prawa autorskie, *know-how* to podstawowe składniki własności intelektualnej, które nadają nowy wymiar opisywanemu wyżej uniwersytetowi [Dereń 2014, s. 2].

Własność intelektualna jako zasób wiedzy na uczelni wyższej

Własność intelektualna stanowić może efektywny stymulator rozwoju uczelni, a tym samym przekłada się na komercjalizację wyników badań naukowych. Jednak koniecznym warunkiem osiągnięcia tego zamierzenia jest skuteczne zarządzanie własnością intelektualną na każdym etapie od momentu jej powstania poprzez ochronę aż do momentu komercjalizacji.

Dzięki ochronie własności intelektualnej każdy z technostarterów i twórców ma możliwość swobodnego rozporządzania prawami materialnymi do niej przypisanymi, a każda osoba – podmiot zewnętrzny – ma możliwość weryfikacji własności, a co za tym idzie – prognozowania rachunków zysków i ewentualnych strat płynących z wdrożenia na rynek.

Przyjmuje się, że własność intelektualna powinna podlegać procesom zarządzania. Publiczne uczelnie wyższe, które właściwie zarządzają własnością intelektualną, nie tylko pomnażają swój zysk, ale również umacniają pozycję rynkową i budują swój prestiż na szeroko rozumianym rynku (również edukacyjnym).

Można zatem przyjąć, że skuteczne zarządzanie własnością intelektualną powinno być jednym z podstawowych działań polityki rozwojowej każdej uczelni. Może ono wpłynąć w zasadniczy sposób na zwiększenie konkurencyjności uniwersytetu przedsiębiorczego, a tym samym możliwości ochrony patentowej, praw autorskich, form transferu technologii do przemysłu czy komercjalizacji wiedzy.

Na zarządzanie własnością intelektualną w uczelni wyższej składają się: rozwój własności intelektualnej, ochrona praw własności intelektualnej oraz działania polegające na komercjalizacji wyników badań naukowych.

Zarządzanie własnością intelektualną i jej praktyczne wykorzystanie powinny być rozważane na dwóch płaszczyznach: teraźniejszej, która wpływa na powstawanie idei i technologii oraz w perspektywie umożliwiającej kształtowanie cyklu życia danej technologii powstałej na uczelni wyższej. Własność intelektualna, czyli wiedza, którą posiada uczelnia, powinna być chroniona, aby nie została skopiowana i wprowadzona na rynek przez inne podmioty.

W tym kontekście zarządzanie własnością intelektualną w uniwersytetach przedsiębiorczych (inaczej trzeciej generacji) nabiera coraz większego znaczenia. Można zatem przyjąć, że własność intelektualna to pewna wiedza, którą uczelnia wyższa musi odpowiednio rozwijać i zarządzać. W tym celu na uczelniach tworzy się różnego rodzaju narzędzia zarządzania, których celem jest stymulowanie, rozwój i ochrona własności intelektualnej, a tym samym kształtowanie odpowiedniej polityki i kultury innowacyjnej.

Jednym ze skutecznych instrumentów zarządzania własnością intelektualną są działające w różnych formach prawnych Centra Transferu Technologii. Są one wiodącymi podmiotami (w podejściu instytucjonalnym do zarządzania szkołą wyższą). Podjęty publiczny dyskurs na ten temat, wskazuje, że zaczęto myśleć o współpracy szkół wyższych i jednostek naukowych z przedsiębiorcami. Obecność uniwersytetów oraz jednostek naukowo-badawczych w zarządzaniu własnością intelektualną przynosi korzyści dla obu stron. Niestety uczelnie publiczne, podobnie jak ośrodki naukowe rzadko podejmują kooperację z przedsiębiorcami.

Dostrzeżono, że dzięki procesom zarządzania własnością intelektualną można przyspieszyć procesy innowacyjne w polskiej gospodarce, a także zaktywizować uczelnie i instytuty naukowe do zgromadzenia i skatalizowania (opisania) swoich badań na rzecz rozwoju nowoczesnych technologii opartych na bardzo zaawansowanych procesach innowacyjnych.

Jest to o tyle istotne, bowiem polską gospodarkę postrzega się obecnie jako mało dynamiczną i innowacyjną, o czym świadczą publikowane systematycznie raporty (np. Innovation Union Scorbord 2014). Światowe badania pokazują, że przewagę konkurencyjną można osiągnąć, inwestując w szeroko rozumiany sektor naukowo-badawczy. Temu obszarowi wiele miejsca poświęciła Unia Europejska, szczególnie przyjmując początkowo Strategię Lizbońską, a ostatnio Strategię Europa 2020.

Problem niskiego poziomu innowacyjności polskiej gospodarki i przedsiębiorstw dostrzegł krajowy ustawodawca, proponując i wprowadzając nowe regulacje ustawowe, zorientowane na podniesienie poziomu rozwoju badań naukowych w kierunku ich komercjalizacji. Skoncentrowano się na zacieśnieniu współpracy sektora badawczo-rozwojowego z gospodarką, stwarzając tym samym przesłanki do bardziej

skutecznego zarządzania własnością intelektualną. Rozpoczęto proces przekształceń w sferze instytucjonalnej i proceduralnej, którego wynikiem będzie działanie uniwersytetu przedsiębiorczego.

W praktyce brakuje racjonalnych i systemowych rozwiązań, dyskursu wewnątrz uczelni oraz z jej władzami statutowymi, które wypracowałyby wizję i strategię przemiany i rozwoju uniwersytetu przedsiębiorczego. Taka strategia powinna obejmować przede wszystkim zarządzanie własnością intelektualną oraz sposoby komercjalizacji wyników badań naukowych.

Potrzebę skutecznego zarządzania własnością intelektualną dostrzegają przedstawiciele wielu dyscyplin naukowych, jednak brak jest podejścia integracyjnego do tego zagadnienia. W tej sytuacji zasadne jest podjęcie tej problematyki przez przedstawicieli nauk o zarządzaniu, którzy powinni określić rolę i miejsce własności intelektualnej w systemie zarządzania uczelnią publiczną.

Podstawowym warunkiem przekształcenia badań naukowych w wartość intelektualną i ekonomiczną jest budowanie ich wartości dla rynku. Badania naukowe powinny być oparte na wartości dla potencjalnych nabywców. Koncepcja badań podstawowych lub aplikacyjnych obok aspektów naukowych i technicznych powinna zawierać ocenę możliwości zastosowania lub wykorzystania na rynku. Na tej podstawie buduje się projekt dla potencjalnych odbiorców wyników badań i rozważa się strategię ochrony własności intelektualnej.

Poszukiwaniem rynków dla wyników badań naukowych zajmują się centra transferu technologii (w ośrodkach naukowo-badawczych, w przedsiębiorstwach) lub centra samodzielnie działające na rynku. Budowanie wartości rynkowej dla wyników badań i nowych technologii powstałych zarówno w biznesie, jak i w środowisku naukowym, ma podwójne znaczenie, kształtuje bowiem postawy prorynkowe wśród badaczy, wynalazców i twórców własności intelektualnej, ale również przedstawia, wyjaśnia korzyści, jakie płyną z wdrożenia projektu innowacyjnego na rynku. Z działaniami ukierunkowanymi na określenie potencjału rynkowego dla wyników badań i nowych technologii związane są strategię ochrony własności intelektualnej. Jednak powinny one stanowić pochodną decyzji dotyczącej strategii transferu technologii i komercjalizacji wiedzy.

Brak publikacji analizujących problematykę skutecznego zarządzania własnością intelektualną na uczelni wyższej wzmacnia przekonanie, że powstałe opracowanie może stanowić punkt wyjścia do dalszych rozważań nad problematyką zarządzania własnością intelektualną, komercjalizacją wyników badań naukowych czy transferu technologii. Literatura przedmiotu dotycząca *stricte* podejścia z zakresu nauk o zarządzaniu co do istoty procesów zarządzania własnością intelektualną czy szeroko

rozumianej wiedzy jest pod tym względem dość uboga. Brakuje konkretnych badań eksplanacyjnych czy deskrypcyjnych, co powoduje, że istnieje potrzeba naukowa i zarazem motywacyjna, aby podjąć przedmiotową problematykę. Własność intelektualna skierowana do komercjalizacji powinna być zarządzana i budowana odmiennie niż własność intelektualna przeznaczona wyłącznie dla podniesienia poziomu nauki.

Oddzielne potraktowanie zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwie i w ośrodkach naukowych ma na celu uwypuklenie różnic w istniejącym podejściu do własności intelektualnej. Komercjalizacja wyników badań oznacza wprowadzenie myślenia rynkowego do badań prowadzonych na uczelniach wyższych. Natomiast transfer nowych technologii do przemysłu wiąże się również z aktywnym włączaniem się naukowców we współpracę z biznesem lub w działalność gospodarczą.

Rola i zadania Centrów Transferu Technologii w zarządzaniu własnością intelektualną

Zainteresowanie Centrami Rozwoju Transferu Technologii (CTT) pojawiło się w Polsce krótko po transformacji ustrojowej². Pierwszym CTT było powstałe w 1996 roku Wrocławskie Centrum Transferu Technologii w formie jednostki uczelnianej [Bąk, Kulańczyk 2013, s. 45]. Było to pionierskie rozwiązanie, które nie posiadało wówczas podstaw prawnych w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym. Właściwa instytucjonalizacja CTT nastąpiła rok później w wyniku powołania przez Fundację na rzecz Nauki Polskiej programu finansowania innowacji „Income”.

Dzięki niemu zaczęły powstawać podmioty zajmujące się komercjalizacją i transferem technologii. Dalsze impulsy pojawiły się w związku z uruchomieniem i uczestnictwem Polski w V Programie Ramowym Unii Europejskiej oraz programie „Fabrykat”. W tym okresie wystąpiła presja na tworzenie proinnowacyjnych ośrodków ułatwiających dostęp polskim instytucjom naukowym i przedsiębiorstwom do środków europejskich [Matusiak 2012, s. 89].

Kolejne zmiany nastąpiły na przełomie 2005 i 2006 roku, a związane były z uchwaleniem nowej ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym [Piszcz 2008, s. 69]. Ustawodawca założył, iż w celu lepszego wykorzystania potencjału intelektualnego i technicznego uczelni oraz transferu wyników prac naukowych do gospodarki uczelnie mogą prowadzić Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości oraz Centra Transferu Technologii [Piszcz 2008, s. 69]. Przyjęto również, że CTT tworzy się również w celu

2. W zasadzie już w 1990 roku zaczęły pojawiać się idee CTT.

sprzedaży lub nieodpłatnego przekazywania wyników prac i badań rozwojowych do gospodarki. W ten sposób prawnie zalegalizowano tego typu podmioty działające w strukturach uczelni wyższej [Piszcz 2008, s. 69]. CTT to pojęcie normatywne, z kolei w piśmiennictwie używane jest również synonimicznie, jako ośrodek transferu technologii [Piszcz 2008, s. 69] CTT mogą być tworzone w formie:

- jednostki ogólnouczelnianej i działać na podstawie regulaminu zawiedzonego przez Senat uczelni, a więc organ kolegialny,
- spółki handlowej lub fundacji i działać na podstawie odpowiednich dokumentów ustrojowych [Matusiak 2012, s. 89].

W ustawie zawarto zatem zamknięty katalog form organizacyjno-prawnych CTT, stanowiących przejaw pełnego zaangażowania uczelni w działalność na rzecz wzrostu innowacyjności gospodarki. Oprócz tego uczelnie mogą przejawiać zaangażowanie pośrednie – uczestnicząc w utworzeniu ośrodka transferu technologii i mając „mniejszościowy” udział w jego zarządzaniu oraz wspierające polegające na uczestniczeniu w utworzeniu ośrodka transferu technologii, ale nie angażując się w zarządzanie ośrodkiem [Matusiak, Guliński 2010; Piszcz 2008, s. 70].

CTT stanowi zatem pomost pomiędzy „dawcą” a „biorcą” technologii, asystuje w procesie transferu technologii, stąd też niektórzy nazywają go jednostką pomocową [Piszcz 2008, s. 70]. Działalność CTT ma umacniać pozycję strategiczną danej uczelni wyższej w sieciach innowacji i na rynkach technologicznych.

Kluczowe znaczenie dla CTT ma rozwijanie kontaktów z podmiotami gospodarczymi i identyfikacja możliwości sprzedaży wyników, poszukiwanie partnerów lub zleceniodawców na kolejne przedsięwzięcia, a także podejmowanie komercjalizacji uczelnianego *know-how* i pozyskania w ten sposób pewnych dodatkowych środków finansowych dla uczelni, co z kolei może umożliwić pewne usamodzielnienie się od finansowania publicznego.

Obecnie CTT działają w zdecydowanej większości w silnych uczelniach publicznych. Są jednostkami sztabowymi rektora bądź kanclerza [Matusiak 2012, s. 88]. Celem działania CTT jest przede wszystkim organizowanie szeroko pojętych kontaktów między środowiskiem naukowym, badaniami a przemysłem. Skuteczny rozwój CTT to podjęcie wyspecjalizowanych funkcji w zakresie transferu i komercjalizacji technologii przez instytucje przedstawicielskie biznesu oraz podmioty publiczne. CTT są zatem naturalnym partnerem innych ośrodków innowacji i przedsiębiorczości. Mogą one zarządzać uczelnianą własnością intelektualną, umożliwiać dostęp do baz danych i informacji technologicznej, prowadzić doradztwo technologiczne, pośredniczyć w kontaktach z twórcami techniki, pozyskiwać środki finansowe na rozwój przedsięwzięć innowacyjnych, poszukiwać partnerów, promować firmy i rozwijać

projekty, a także włączać się w procesy pomocy dotyczącej certyfikacji i ochrony prawnej. Za szczególną rolę CTT w procesie transferu wyników prac naukowych i rozwojowych do praktyki i gospodarki przemawiają następujące argumenty:

- CTT może być tworzone przez jedną uczelnię – nie ma zatem wymogu posiadania partnerstwa³.
- W przypadku działania w formie wewnętrznej ogólnouczelnianej jednostki można przedstawić pewne korzyści. Są to: brak konieczności tworzenia odrębnego podmiotu prawa z odrębnymi władzami, służbami księgowymi, pracowniczymi, BHP i określonymi kosztami stałymi oraz zmiennymi. Ponadto, aby CTT działało dobrze, wystarczą mu odpowiednie zasoby ludzkie, które cechują się odpowiednim wykształceniem, doświadczeniem i chęcią uczestnictwa w obsłudze różnych projektów. Warto też wspomnieć, że CTT jest utożsamiane z działaniami samej uczelni, a więc patrząc na CTT, można przyjąć, iż jest to uczelnia. Stąd na przykład uproszczone są procesy decyzyjne.

CTT w razie zaistniałej konieczności może być przekształcone w spółkę handlową bądź fundację⁴. Powodami przekształcenia mogą być:

- wzrost liczby i skali prowadzonych operacji gospodarczych⁵,
- chęć ograniczenia ryzyka związanego z prowadzonymi operacjami gospodarczymi,
- względy płacowe i podatkowe [Gabriel 2014, s. 30, za Krzewiński 2014, s. 30].

Normatywnym celem działalności CTT jest sprzedaż lub nieodpłatne przekazywanie wyników badań naukowych i prac rozwojowych dla gospodarki. Analizując ten zapis można dojść do wniosku, że CTT mogą realizować wszystkie zadania, niezbędne do realizacji założonego przez ustawodawcę celu⁶. CTT swoją działalność zatem może skupiać wokół:

- zbierania i zarządzania informacjami dotyczącymi posiadanych przez uczelnie badań naukowych i prac rozwojowych,
- klasyfikowania tych wyników pod względem prawnym⁷,
- podejmowania czynności niezbędnych do zapewnienia tym wynikom odpowiedniej ochrony prawnej⁸,
- kwalifikowania wyników badań naukowych i prac rozwojowych pod kątem ich przydatności do procesów komercjalizacji,

3. A tak jest w przypadku Centrum Naukowego.

4. W tym przypadku przepisy nie wymagają zgody senatu, tylko zatwierdzenia regulaminu spółki.

5. Na przykład nie mogą tych działań obsłużyć służby finansowe uczelni.

6. Jeżeli są one oczywiście zgodne z prawem.

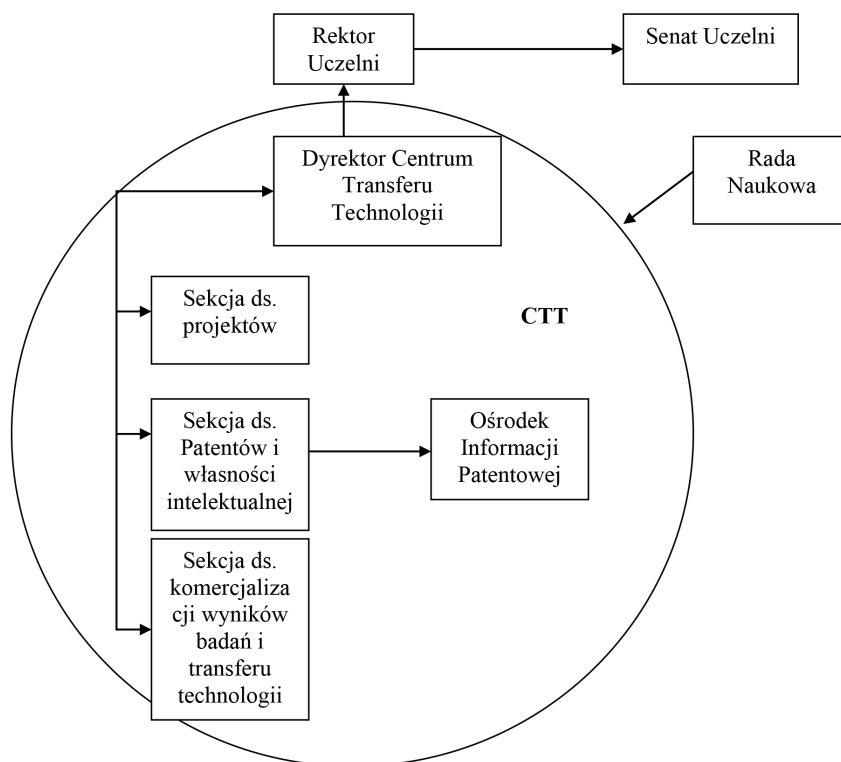
7. Chodzi o klasyfikację patentową w rozumieniu prawa własności przemysłowej.

8. Wszelkie utrwalanie utworów, zgłoszenia patentowe, nadzór nad całym procesem.

- udzielania pomocy w wyszukiwaniu kontrahentów zainteresowanych nabyciem wyników albo nieodpłatnym ich pozyskaniem,
- przygotowywania umów dotyczących zbycia praw majątkowych do wyników albo udzielania licencji czy nawet – jeśli stan prawny na to pozwala – sublicencji,
- nadzorowania wykonania przygotowanych umów [Gabriel 2014, s. 31].

Zadania przykładowego CTT zostały przedstawione poniżej. Jest to jednostka działająca w strukturach Politechniki Poznańskiej (PP). Struktura ma formę ogólnouczelnianą i przedstawia się następująco:

Rysunek 1. Struktura CTT w formie jednostki ogólnouczelnianej



Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnych materiałów PP.

9. Jest to przykładowy model działający na Politechnice Poznańskiej.

Zakres zadania CTT PP jest dość szeroki i obejmuje między innymi działania w zakresie transferu technologii, własności intelektualnej i patentów, przedsiębiorczości akademickiej, funduszy strukturalnych, prac informacyjnych i administracyjnych. Jeśli chodzi o działania w zakresie transferu technologii, to można wymienić między innymi:

- poszukiwanie opracowań naukowych, technologii, innowacji i patentów zwłaszcza na PP, które mogłyby się stać przedmiotem transferu oraz komercjalizacji w Polsce i za granicą,
- pomoc w przeprowadzeniu transferu technologii¹⁰,
- monitorowanie i ocena potencjału technologicznego oraz potrzeb przedsiębiorstw w zakresie nowych technologii i innowacji,
- tworzenie sieci powiązań z organizacjami w obszarze transferu technologii¹¹,
- konsulting operacyjny i techniczny/technologiczny, przygotowanie, wspomaganie i wdrożenie nowych technologii i innowacji w przedsiębiorstwach.

W przypadku własności intelektualnej i patentów CTT PP realizuje następujące zadania:

- współpraca z Rzecznikiem Patentowym,
- prowadzenie szkoleń dla pracowników i studentów w sprawach związanych z komercjalizacją opracowań naukowych oraz ochrony własności intelektualnej,
- działania dotyczące komercjalizacji opracowań naukowych oraz ochrony własności intelektualnej, efektów działalności pracowników i studentów.

W zakresie przedsiębiorczości akademickiej CTT realizuje:

- współpracę z inkubatorem przedsiębiorczości,
- prowadzenie działalności informacyjnej, doradczej i szkoleniowej skierowanej do pracowników i studentów z zakresu przedsiębiorczości akademickiej.

CTT PP w obszarze funduszy strukturalnych realizuje następujące zadania:

- prowadzenie działalności informacyjnej, doradczej i szkoleniowej w zakresie pozyskiwania środków finansowych z Funduszy Strukturalnych UE i innych zewnętrznych środków krajowych bądź zagranicznych,
- inicjowanie projektów finansowanych z ww. funduszy,
- wspomaganie przygotowania wniosków projektowych,
- obsługę projektów w zakresie administracyjnym, prawnym oraz we współpracy z kwesturą w zakresie finansowym.

10. Chodzi tu o przeprowadzenia audytów technologicznych, certyfikatów, świadectw zgodności.

11. Współpraca z ośrodkami innowacji i przedsiębiorczości oraz MSP.

W zakresie prac informacyjnych i administracyjnych CTT może:

- współdziałać z zespołami i jednostkami badawczymi uczelni,
- współuczestniczyć w prowadzeniu działań informacyjnych i promocyjnych oferty szkoleniowej, edukacyjnej i badawczej oraz naukowej uczelni¹²,
- organizować szkolenia, seminaria i studia podyplomowe dla pracowników uczelni oraz podmiotów zewnętrznych,
- organizować misję zagraniczne, dni współpracy i konferencje tematyczne, wystawy, a także targi,
- utworzyć i prowadzić elektroniczny rejestr informacji o kadrze eksperckiej,
- brać udział w pracach związanych z planowaniem strategicznym rozwoju uczelni oraz przygotowaniem programów realizacyjnych¹³.

CTT może zawierać umowy w imieniu uczelni, jeśli działa jako jednostka wewnętrzna uczelni bądź we własnym imieniu, jeśli jest spółką zewnętrzną i uzyskało licencję na korzystanie z wyników badań naukowych lub prac rozwojowych z prawem do udzielania sublicencji i w oparciu o to zawiera umowę sublicencyjną. Wydaje się, że model transferu technologii, oparty na udzielaniu umów licencyjnych, ma wiele zalet, jak np.: prawa do wyników pozostają przy uczelni, licencja może zostać udzielona jednemu lub kilku podmiotom, możliwość kształtowania licencji¹⁴, możliwość różnicowania opłat z tytułu licencji, mniejsze restrykcje prawne, większe możliwości kontroli nad realizacją umowy licencyjnej [Gabriel 2014, s. 31].

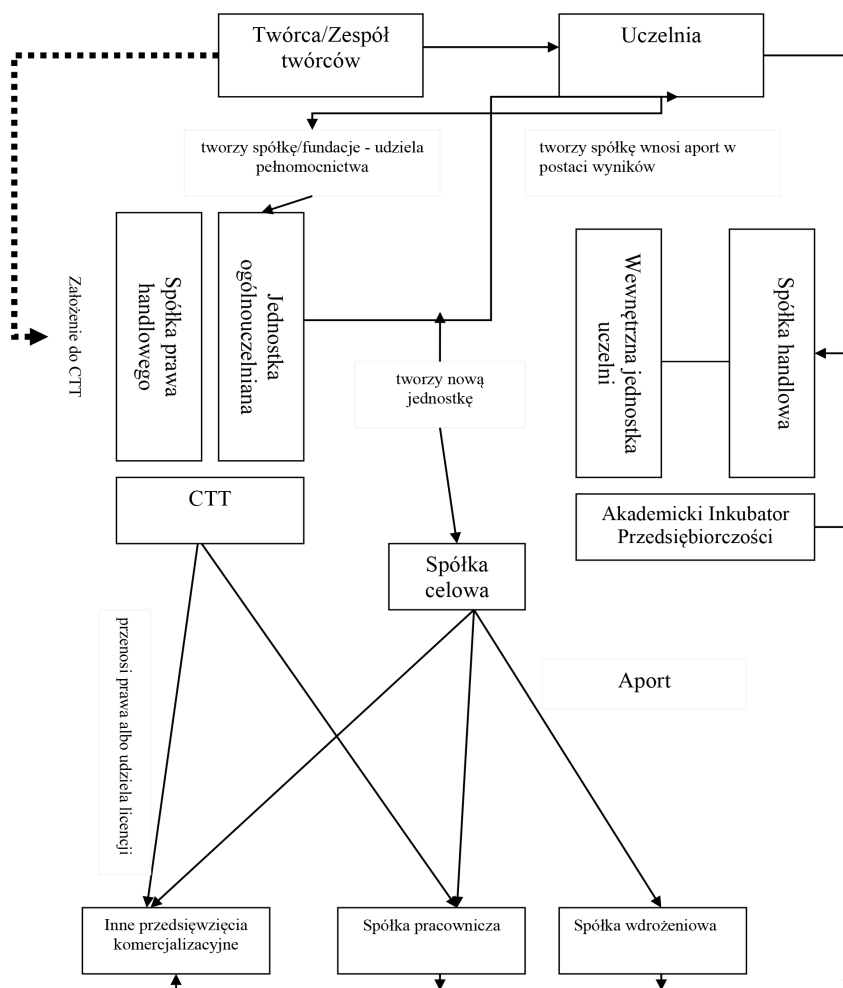
Model transferu oparty na licencji jest modelem dość prostym i zarazem operacyjnym. Z kolei model transferu oparty na wnoszeniu aportów do spółki celowej jest w obecnych uwarunkowaniach prawnych, organizacyjnych i finansowych bardzo dysfunkcyjny. Powiązania poszczególnych aktorów transferu technologii w ramach znowelizowanej ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym przedstawia poniższy rysunek.

12. Chodzi o wykorzystanie badań naukowych i potencjału badawczego oraz kształcenia ustawicznego.

13. § 4 Regulaminu Centrum Innowacji, Rozwoju i Transferu Technologii Politechniki Poznańskiej. Załącznik do Uchwały Senatu Akademickiego PP, Nr 64 z dnia 28 października 2009 roku.

14. Chodzi o kształtowanie zasięgu czasowego, terytorialnego, produktu finalnego.

Rysunek 2. Powiązania poszczególnych aktorów transferu technologii



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Gabriel, *Główne podmioty uczestniczące w procesie transferu technologii* [w:] Z. Krzewiński (red.), *Model Open Code Transfer*, Poznań 2011, s. 32.

W 2010 roku Polsce działało około 90 CTT, w tym najwięcej w Poznaniu i Warszawie (po 9), Krakowie (8), Łodzi (6) i Lublinie (4) [Matusiak 2012 s. 90]. W statystycznym CTT zatrudnia się 8 pracowników etatowych, a dodatkowo 17 uczestniczy w jego pracach w formie umów cywilnoprawnych.

Podsumowanie

Centra Transferu Technologii są obecnie stymulatorami w procesie zarządzania wiedzą na przykładzie własności intelektualnej. Z kolei własność intelektualna to oprócz regulacji prawnych określony zasób społeczno-ekonomiczny uczelni wyższej. Można również przyjąć że własność intelektualna to pewnego rodzaju aktywa intelektualne uczelni wyższej. Stąd zarządzanie nimi jest bardzo ważne i zarazem stanowi o jakości funkcjonowania uczelni. Skuteczne zarządzanie własnością intelektualną jest jednak w pewien sposób ograniczone przede wszystkim przepisami prawa, polityką państwa, polityką rektora. Reasumując, można stwierdzić że skuteczne zarządzanie wiedzą jest ograniczone przez czynniki egzogenne, jak i endogenne.

Z wiedzy, którą oferuje uczelnia wyższa, mogą korzystać jej pracownicy, studenci, ale także przedsiębiorcy i inne podmioty funkcjonujące w systemie szkolnictwa wyższego. CTT w procesie zarządzania własnością intelektualną mają przypisane określone działania. Przede wszystkim prowadzą one cały proces koordynacji własności intelektualnej aż do momentu uzyskania finalnego produktu. Stąd przed CTT wiele nowych wyzwań. Są to wyzwania stojące zarówno przed nimi, jak i uczelniami wyższymi.

Bibliografia

Dereń A.M. (2014), *Zarządzanie własnością intelektualną w transferze technologii*, Difin, Warszawa.

Marszałek A. (2014), *Relacje między światem nauki i przemysłu*, „E-mentor”, nr 4(56).

Piszcz A. (2008), *Centra transferu technologii a polskie publiczne prawo konkurencji*, Warszawa.

Skrzypek E. (2009), *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, UMCS, Lublin.

[http://www.nauka.gov.pl/ministerstwo/aktualnosci/aktualnosci/artukul/nowe-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-podpisane-przez-prezydenta./](http://www.nauka.gov.pl/ministerstwo/aktualnosci/aktualnosci/artukul/nowe-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-podpisane-przez-prezydenta/)

<http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/dane-statystyczne-o-szkolnictwie-wyzszym/>
Ustawa z dnia 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 1990 r. Nr 65, poz. 385.

Wissem J.G. (2009), *Uniwersytet Trzeciej Generacji. Uczelnia XXI wieku*, Wyd. Zante, Ziębice.

Matusiak K.B. (red.) (2012), *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce*, Warszawa.

Matusiak K.B., Guliński J. (red.) (2010), *System transferu i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, Poznań–Łódź–Wrocław–Warszawa.

Bąk M., Kulawczyk P. (2013), *Przedsiębiorczy Uniwersytet*, Warszawa.

Perkmann M. i in. (2013), *Academic Engagement and Commercialisation: A Review of the Literature on University-Industry Relations*, „Research Policy”, Vol. 42, No. 2.

Rosa M., Wanat L. (2013), *Paradoks Uniwersytetów nowej generacji. Instytucja versus wspólnota akademicka* [w:] *Uniwersytet trzeciej generacji. Stan i perspektywy rozwoju*, pod red. D. Burawskiego, Poznań.

Bush P. (2008), *Tacit Knowledge in Organizational Learning*, IGI Global, London.

Gabriel P. (2014), *Główne podmioty uczestniczące w procesie transferu technologii* [w:] Z. Krzewiński (red.), *Model Open Code Transfer*, Poznań.

Drucker P.F. (1999), *Spółeczeństwo prokapitalistyczne*, PWN, Warszawa.

Regulamin Centrum Innowacji, Rozwoju i Transferu Technologii Politechniki Poznańskiej
Załącznik do Uchwały Senatu Akademickiego PP, Nr 64 z dnia 28 października 2009 roku.

Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych, Dz. U. Nr 96, poz. 590
z późn. zm.

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 2005 r. Nr 164, poz.
1365.

Ustawa z dnia 31 marca 1965 r. o wyższym szkolnictwie wojskowym, Dz. U. z 1992 r. Nr 10,
poz. 40 z późn. zm.

Magdalena Jagielska | mjagielska@wz.uw.edu.pl

Uniwersytet Warszawski

Decyzje rady nadzorczej na tle wybranych typów decyzji

Decisions of Supervisory Board in Light of Certain Types of Decisions

Abstract: The objectives of the capital companies' supervisory boards are limited as to the administration of corporate matters. However, supervisory boards can be influential to the overall functionality of the organization. Their performance depends on the decision-making process chosen. The following article proposes that certain decisions by supervisory boards qualify in the fields of those spoken of in organization and management theories. The analysis based on the literature studies suggests that said theories can lead to a better understanding of the character of decisions by supervisory boards.

Key words: supervisory board, decision making, types of decisions, organization and management theories, capital company, limited liability company, joint-stock company.

Wstęp

Spółkami kapitałowymi są spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółki akcyjne. Potrzeba kontroli procesów zarządzania charakteryzuje każdą z tych spółek. Trudno wyobrazić sobie sytuację, w której wspólnicy (akcjonariusze) nie będą zainteresowani tym, jak przebiega proces realizacji wyznaczonych danej jednostce celów.

Kontrola i nadzór to uprawnienia korporacyjne, wynikające z własności kapitału. Kontrola działalności spółki z ograniczoną odpowiedzialnością przysługuje przede wszystkim jej wspólnikom [zob. art. 212 k.s.h.]. Umowa spółki może jednak ustanowić radę nadzorczą, komisję rewizyjną albo oba te organy. W spółkach, w których kapitał zakładowy przewyższa kwotę 500 tys. złotych, a wspólników jest więcej niż dwudzie-

stu pięciu, powinna być ustanowiona rada nadzorcza lub komisja rewizyjna [zob. art. 213 k.s.h.]. Wskazane uregulowanie odpowiada charakterystyce spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, która może być ukształtowana zarówno jako spółka o cechach osobowych, jak i kapitałowych. Nadzór nad działalnością spółki akcyjnej przysługuje natomiast obligatoryjnej radzie nadzorczej [zob. art. 381 k.s.h.].

Rada nadzorcza wyraża swoją wolę w formie uchwał. Większość uchwał rady nadzorczej to decyzje, rozumiane jako świadome, nielosowe wybory jednego z wielu możliwych sposobów przyszłego działania [szerzej zob. Jagielska 2014]. W literaturze, uchwały rady nadzorczej są analizowane zwłaszcza w kontekście ich formalno-prawnej poprawności [zob. np. Bielecki 2007, ss. 8–17, Domański 2002, ss. 21–27, Domański, Jagielska 2010, Jagielska 2006, ss. 18–24, Kidyba 2013, ss. 465–560, Naworski 2001, Opalski 2006, Rodzyńkiewicz 2013, ss. 762–793, Sołtysiński, Szajkowski, Szumański i in. 2008, ss. 700–838, Sójka 2005, ss. 35–41, Strzępka 2013, ss. 876–899]. Należy jednak mieć świadomość, że podejmowanie decyzji badają także inne dziedziny wiedzy, w tym teoria organizacji i zarządzania. Wskazane założenie stało się podstawą do analizy, dokonanej przy wykorzystaniu metody studiów literaturowych, czy istnieje możliwość zakwalifikowania podejmowanych przez radę nadzorczą decyzji do określonych typów decyzji, opisywanych w teorii organizacji i zarządzania.

Decyzje podejmowane w warunkach pewności, ryzyka oraz niepewności

Jednym z najczęściej spotykanych w literaturze kwantyfikatorów dywersyfikacji decyzji jest stopień wiedzy decydenta o przyszłych zdarzeniach. Na podstawie tego kryterium rozróżnia się decyzje podejmowane w warunkach pewności, ryzyka oraz niepewności.

Warunki pewności to sytuacje, w których decydent dysponuje informacjami w takim zakresie, że jest w stanie bezbłędnie przewidzieć wynik każdego z dopuszczalnych kierunków działania [zob. Rosłanowska-Plichcińska 1998, s. 5, Kozielecki 1969, s. 10]. Osoba podejmująca decyzję posiada wówczas wiedzę doskonałą, postępuje się jednoznacznie określoną funkcją użyteczności i ma pewność, jaki stan otoczenia nastąpi. Dokonywanie wyborów w warunkach pewności nie jest trudne. Wystarczy zdecydować się na działanie o największej przewidywanej skuteczności [Forlicz 2001, s. 22]. Łatwo dojść do wniosku, że decyzje rady nadzorczej nie będą reprezentatywne dla wskazanej powyższej kategorii. Trudno byłoby bowiem jedno-

znacznie przewidzieć na przykład skutki wyrażenia zgody na zajmowanie się przez członka zarządu interesami konkurencyjnymi [zob. art. 211 oraz art. 380 k.s.h.] czy konsekwencje powołania danej osoby w skład zarządu spółki [zob. art. 201 § 4 oraz art. 368 § 4 k.s.h.]. Uważam, że właśnie z tego powodu decyzje organu nadzorczego będą najczęściej klasyfikowane jako podejmowane w warunkach ryzyka lub nawet niepewności. Decyzje zaliczane do pierwszej ze wskazanych kategorii cechuje to, że posiadana przez decydenta wiedza o przyszłości dla każdego z rozpatrywanych kierunków działania pozwala określić zbiór możliwych wyników i przypisać im określone szanse wystąpienia [szerzej zob. Fernandez-Duque, Wifall 2007, s. 1 i n.; sytuacja taka bywa też określana jako „podejmowanie decyzji przy pełnej informacji probabilistycznej”, zob. Forlicz 2001, s. 22]. Decyzjami podejmowanymi w warunkach niepewności są natomiast takie wybory, w których prawdopodobieństwa wystąpienia dopuszczalnych kierunków działania są decydentowi nieznanne [Brown 2006, s. 76 i n., Stoner, Freeman, Gilbert Jr. 1998, ss. 246–248].

W piśmiennictwie dotyczącym organizacji i zarządzania słusznie podkreśla się, że zarówno sytuacje decyzyjne ryzykowne, jak i niepewne, występują w każdej dziedzinie działalności gospodarczej, niepewność jest bowiem immanentną cechą rzeczywistych sytuacji problemowych (poznawczych i decyzyjnych) [za Ścibiorek 2003, s. 33]. Decyzje są zawsze obarczone ryzykiem, którego rozmiar zależy od wiedzy decydenta i czasu, w którym decyzja będzie realizowana. Ryzyko wzrasta wraz z wydłużaniem się okresu pomiędzy podejmowaniem decyzji a jej realizacją [zob. Czermiński, Czubasiewicz 1985, s. 15]. W odniesieniu do decyzji menedżerskich całkowita pewność osiągnięcia zamierzonych skutków działania występuje tylko sporadycznie, a wszelkie szacunki prawdopodobieństwa ich osiągnięcia nie muszą zmniejszać realnego ryzyka, gdyż porażka może zdarzyć się zawsze [zob. Bolesta-Kukułka 2003, s. 193].

Decyzje grupowe i jednoosobowe

Kolejnym istotnym kryterium podziału decyzji jest uwzględnienie struktury podmiotu podejmującego decyzje, co pozwala na wyodrębnienie decyzji grupowych (zwanych też zespołowymi, zbiorowymi, kolegialnymi bądź kolektywnymi) i jednoosobowych (zwanych też indywidualnymi).

Uchwały rady nadzorczej to decyzje grupowe. To rada nadzorcza, jako całość, jest bowiem organem spółki posiadającym kompetencje w zakresie nadzoru nad spółkami kapitałowymi.

W skład rady nadzorczej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością powinno wchodzić co najmniej trzech funkcjonariuszy [zob. art. 215 § 1 k.s.h.]. Rada nadzor-

cza spółki akcyjnej składa się natomiast co najmniej z trzech, a w spółkach publicznych co najmniej z pięciu członków [zob. art. 385 § 1 k.s.h.]. W żadnym z tych dwóch przypadków ustawodawca nie określił maksymalnej liczby nadzorców, pozostawiając tę kwestię do rozstrzygnięcia regulacjom wewnętrznym.

W spółce z ograniczoną odpowiedzialnością każdy członek rady może samodzielnie wykonywać prawo nadzoru, chyba że umowa spółki stanowi inaczej [zob. art. 219 § 5 k.s.h.]. W literaturze podkreśla się, że w praktyce przepis art. 219 § 5 k.s.h. odnosi się w zasadzie tylko do indywidualnych czynności kontrolnych, czynności nadzorcze wymagają bowiem podjęcia przez radę uchwały [por. Szajkowski, Szumański 2002, s. 472, Kwaśnicki 2005, s. 247]. Możliwość samodzielnego wykonywania kontroli nie zmienia jednak faktu, że także w tym przypadku rada nadzorcza jest z mocy ustawy organem kolegialnym.

W spółce akcyjnej zasadą jest, że rada wykonuje swoje obowiązki kolegialnie. Poszczególne członkowie rady mogą jedynie zostać delegowani przez radę nadzorczą do samodzielnego pełnienia określonych w uchwale czynności kontrolnych [zob. art. 390 § 1 k.s.h.; ustawodawca także w tym przypadku posługuje się nieprawidłową terminologią, wskazując, że chodzi o czynności nadzorcze, szerzej zob. Domański, Jagielska 2010, ss. 17–20]. Jeżeli rada nadzorcza została wybrana w drodze głosowania grupami, każda grupa ma przy tym prawo delegować jednego spośród wybranych przez siebie członków do stałego indywidualnego wykonywania czynności kontrolnych [zob. art. 390 § 2 k.s.h.; również w niniejszym przepisie zastosowano nieprecyzyjną terminologię w zakresie rozróżnienia pojęć „nadzór” i „kontrola”].

Zarówno w radzie nadzorczej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, jak i spółki akcyjnej, mogą funkcjonować wchodzące w jej skład komitety (zwane także komisjami). Wskazane komórki kontrolne poprawiają efektywność i profesjonalizm rady. Zadania wykonywane przez opisywane gremia mają charakter analityczny, przygotowawczy i opiniodawczy. Ostateczne rozstrzygnięcie danego zagadnienia zawsze należy jednak do kompetencji całej rady.

Decyzje strategiczne, taktyczne i operacyjne

Decyzje mogą być analizowane także przez pryzmat istotności problemu decyzyjnego, zasobów zaangażowanych w jego realizację oraz długości czasu realizacji decyzji. Uwzględniając wskazane kategorie, czyli tzw. zakres, decyzje dzieli się na strategiczne, taktyczne i operacyjne [szerzej zob. Obłój 2007, ss. 60–62, Czermiński, Czubasiewicz 1985, ss. 25–26].

Decyzje strategiczne dotyczą celów działalności organizacji, w stopniu większym niż decyzje taktyczne i operacyjne uwzględniają wpływ otoczenia oraz mają znacznie dłuższy horyzont czasowy. Wpływa na nie duża liczba czynników zewnętrznych i wewnętrznych, rodzą wiele następstw, w tym także w postaci decyzji taktycznych i operacyjnych [Supernat 2003, s. 26]. Decyzje strategiczne cechuje najwyższy poziom niepewności, ryzyka oraz istotności skutków. K. Obłój [2007, ss. 21, 61] podkreśla, że są one wewnętrznie spójne, słabo ustrukturalizowane oraz kosztowne, gdyż wymagają jednoznacznych i często nieodwracalnych decyzji inwestycyjnych.

Decyzje taktyczne są decyzjami średniego zasięgu. K. Bolesta-Kukułka [2000, s. 120], posługując się metaforą, wyjaśnia, że decyzje strategiczne określają docelowe miejsce podróży i ogólny zarys trasy, decyzje taktyczne zaś formułują zasady poruszania się po drodze, wyznaczają szczegółowe etapy podróży i czasy ich przebycia oraz wskazują różne działania dostosowawcze do zmieniających się warunków podróżowania.

Decyzje operacyjne określają natomiast konkretne, jednostkowe cele do osiągnięcia i mają zwykle charakter rutynowy. Na ich poziomie istnieje największa powtarzalność problemów, decyzje te charakteryzuje najkrótszy horyzont czasowy. Obszar swobody wyboru danej alternatywy jest w tym wypadku najbardziej ograniczony przez przyjęte strategie, standardy czy innego rodzaju procedury.

Analiza kompetencji rady nadzorczej ukazuje, że wśród podejmowanych przez nią uchwał znajdują się decyzje charakterystyczne dla każdej ze wskazanych kategorii.

Za decyzję strategiczną będzie można uznać, moim zdaniem, wybór członków zarządu spółki. To ten organ, odpowiedzialny za prowadzenie spraw i reprezentację spółki, wyznacza bowiem kierunki funkcjonowania przedsiębiorcy. Właściwie dobrana osoba może być gwarantem sukcesu danego przedsięwzięcia, zła decyzja w tym względzie może natomiast oznaczać konieczność likwidacji niegdyś prężnie działającego podmiotu.

W spółce z ograniczoną odpowiedzialnością członkowie Zarządu są powoływani i odwoływani uchwałą wspólników, o ile umowa nie powierzy opisywanej kompetencji innym podmiotom lub organom [zob. art. 201 § 4 k.s.h.]. Rada nadzorcza, na mocy umowy spółki, może więc być uprawniona (co w praktyce często ma miejsce) do decydowania o tym, kto będzie podejmował najważniejsze decyzje zarządcze. Członek zarządu spółki z ograniczoną odpowiedzialnością może być ponadto w każdym czasie odwołany uchwałą wspólników [zob. art. 203 § 1 k.s.h.]. Umowa spółki może przy tym zawierać postanowienia odmienne, w szczególności ograniczać prawo odwołania członka zarządu do ważnych powodów [zob. art. 203 § 2 k.s.h.]. W spółce akcyjnej, odmiennie od rozwiązania sformułowanego dla spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, członkowie zarządu są powoływani i odwoływani przez

radę nadzorczą, chyba że statut stanowi inaczej [zob. art. 368 § 4 zd. 1 k.s.h.]. Członek zarządu spółki akcyjnej może być odwołany lub zawieszony w czynnościach także przez walne zgromadzenie [zob. art. 368 § 4 zd. 2 k.s.h.].

Do decyzji taktycznych rady nadzorczej zaliczyłabym ustalenie wynagrodzenia członków zarządu, to ono bowiem może mieć decydujący wpływ na poziom zaangażowania menadżerów w realizację powierzonych im zadań. Członkowie zarządu powinni dążyć do wzrostu wartości zarządzanych przez siebie podmiotów, pozytywnie należy więc ocenić praktykę wynagradzania menadżerów stałym wynagrodzeniem miesięcznym oraz wynagrodzeniem zmiennym, uzależnionym od realizacji określonych zadań.

Kodeks spółek handlowych nie precyzuje, który z organów spółki z ograniczoną odpowiedzialnością jest uprawniony do decydowania o warunkach wynagradzania osób zarządzających daną jednostką. Wobec milczenia ustawodawcy należy uznać, że umowa spółki może stanowić, iż to rada nadzorcza jest zobowiązana do ustalenia wynagrodzenia członków zarządu. Takie uregulowanie jest zgodne z postanowieniami art. 220 k.s.h., stwarzającymi możliwość rozszerzenia kompetencji organu nadzorczego. W odniesieniu do spółki akcyjnej ustawodawca stwierdził natomiast wprost, że ustalanie wynagrodzenia członków zarządu zatrudnionych na podstawie umowy o pracę lub innej umowy należy do zadań rady nadzorczej, chyba że statut stanowi inaczej [zob. art. 378 § 1 k.s.h.].

Wybór sekretarza rady to, moim zdaniem, jedna z decyzji operacyjnych rady nadzorczej. Kodeks spółek handlowych nie zawiera postanowień odnoszących się do wskazanej funkcji w ramach organu nadzorczego. Bywa jednak, że regulacje wewnętrzne zalecają wybór sekretarza rady, powierzając mu za zadanie w szczególności sporządzanie protokołów z posiedzeń rady oraz nadzór nad prowadzeniem zbioru dokumentacji odnoszącej się do funkcjonowania opisywanego gremium.

Decyzje programowane i nieprogramowane

W typologii decyzji uwzględnia się też powtarzalność i cykliczność dokonywanych wyborów. Biorąc pod uwagę wskazane kryterium, decyzje można podzielić na programowane i nieprogramowane [Simon 1965, s. 62, Stoner, Freeman, Gilbert Jr. 1998, s. 245; szerzej zob. Steers 1991, s. 440].

Decyzje programowane służą rozwiązywaniu powtarzających się problemów. Podejmowanie takich decyzji związane jest z wykorzystaniem rutynowych schematów i procedur. Funkcjonujące w organizacji standardowe mechanizmy postępowania

nia skracają czas podejmowania decyzji oraz minimalizują ryzyko popełnienia błędu. Decyzje programowane ograniczają swobodę podmiotu dokonującego wyboru, ale też – w określonych sytuacjach – znacznie usprawniają proces podejmowania decyzji, służą oszczędzeniu czasu i „odciążają” decydenta. Są one wynikiem tendencji do standaryzacji i centralizacji funkcji [zob. Dobrzyński, Klincewicz 2006, s. 13].

Decyzje nieprogramowane (podobnie jak decyzje operacyjne) dotyczą spraw nietypowych lub wyjątkowych. Rozwiązanie problemu wymaga podjęcia takiej decyzji, jeżeli dany dylemat występuje zbyt rzadko, by być przedmiotem ustalonych zasad postępowania, lub gdy jest tak ważny, że wymaga wnikliwych i szczegółowych analiz. Decyzjom nieprogramowanym nie towarzyszy schematyzm myślenia i działania, nie są też wobec nich skuteczne niezmiennie reguły i procedury postępowania.

Większość rozstrzygnięć rady nadzorczej będzie, moim zdaniem, reprezentatywna dla drugiej z wyżej wymienionych kategorii decyzji. Złożoność rozpatrywanych przez radę problemów przesądza, że w przeważającej części przypadków nie da się do nich zastosować rutynowych schematów i procedur. Nawet standardowe decyzje rady niejednokrotnie wymagają drobiazgowych analiz oraz indywidualnego traktowania. Sytuacje decyzyjne ulegają z biegiem czasu zmianom, co bezpośrednio zmniejsza możliwość ich programowania.

Decyzje autonomiczne oraz decyzje stanowiące rozwinięcie otrzymywanych poleceń

Uwzględniając stopień ingerencji w proces podejmowania decyzji można wyodrębnić decyzje autonomiczne oraz decyzje stanowiące rozwinięcie otrzymywanych poleceń [Małecka 1998, s. 23].

Nie ulega wątpliwości, że funkcjonariusze organu nadzorczego powinni podejmować autonomiczne decyzje. W literaturze prawniczej podkreśla się, że członkowie rady nadzorczej reprezentują wyłącznie siebie i mają obowiązek prawny kierować się przy podejmowaniu decyzji przede wszystkim interesem spółki, nie zaś interesem osób, których głosy decydują o składzie rady. Postępowanie w myśl otrzymanej od poszczególnego akcjonariusza (lub grupy akcjonariuszy) instrukcji, sprzecznie z instrukcją, lub bez niej, jest dla odpowiedzialności członka rady wobec spółki prawnie obojętne [Domański, Stępnia 2003, s. 54; zob. także Domański 2000, Lis, Sterniczuk 2005, ss. 116–117.]

Praktyka odnosząca się do decyzyjnej samodzielności członków rady nadzorczej bywa niestety różna. Niejednokrotnie zdarza się bowiem, że wykonując powierzone

czynności nadzorcy mają przede wszystkim na uwadze właśnie realizację polityki podmiotów, których głosy umożliwiły im członkostwo w organie nadzorczym. Dla przykładu, członkowie rady wybrani przez pracowników [zob. art. 12 i n. Ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji, t.j. Dz.U. z 2015 r. poz. 747] będą blokować decyzje skutkujące obniżeniem wynagrodzenia pracowników spółki, członkowie rady, zatrudnieni w podmiocie będącym strategicznym akcjonariuszem nadzorowanego przez siebie podmiotu, zgłaszają natomiast zgodnie z ustaleniami poczynionymi ze swoim pracodawcą.

Decyzje oceniające i zalecające

Podział decyzji byłby niepełny, gdyby nie zasygnalizowano dywersyfikacji decyzji na oceniające i zalecające. Pierwsze z nich zawierają ocenę wyników osiągniętych w przeszłości, drugie natomiast wyznaczają cele i kierunki przyszłego działania [Ścibiorek 2003, s. 43].

Funkcjonowanie rady nadzorczej związane jest zarówno z ocenianiem, jak i zalecaniem. Do pierwszej z wyżej wymienionych kategorii decyzji należy niewątpliwie zaliczyć dokonywaną przez radę nadzorczą, zarówno spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, jak i spółki akcyjnej, ocenę sprawozdania zarządu z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy w zakresie ich zgodności z księgami i dokumentami, jak i ze stanem faktycznym, oraz wniosków zarządu dotyczących podziału zysku albo pokrycia straty, a także składanie zgromadzeniu wspólników (walnemu zgromadzeniu) corocznego pisemnego sprawozdania z wyników tej oceny [zob. art. 219 § 3 oraz art. 382 § 3 k.s.h.].

Opisana powyżej obligatoryjna ocena rady jest dla wspólników (akcjonariuszy) ważną wskazówką dotyczącą sposobu głosowania nad prezentowanymi na zgromadzeniu dokumentami.

W spółce akcyjnej odpis sprawozdania rady nadzorczej z oceny wyżej wymienionych sprawozdań spółki oraz wniosków zarządu dotyczących podziału zysku albo pokrycia straty jest wydawany akcjonariuszom na ich żądanie, najpóźniej na piętnaście dni przed terminem zwyczajnego walnego zgromadzenia [zob. art. 395 § 4 zd. 1 k.s.h.]. W spółce z ograniczoną odpowiedzialnością nie ma odpowiednika wskazanego uregulowania, niemniej, ze względu na istotność opisanego dokumentu, należy postulować, aby był on przygotowywany ze stosownym wyprzedzeniem.

Zapewnieniu autonomii decyzyjnej zarządu służy zasada stanowiąca, że rada nadzorcza nie ma prawa wydawania zarządowi wiążących poleceń co do prowa-

dzenia spraw spółki [zob. art. 219 § 2 oraz art. 375¹ k.s.h.]. Wskazane uregulowanie jest jednym z podstawowych elementów konstrukcyjnych dualistycznego systemu organów spółki, ściśle wyodrębniającego sfery zarządzania i nadzoru. Nie oznacza to jednak, iż rada nadzorcza nie może adresować do zarządców postulatów o charakterze zalecającym. Dokonywana przez radę identyfikacja nieprawidłowości dotyczących dla przykładu naruszenia legalności określonych działań spółki powinna być skorelowana ze skierowaniem do zarządu zalecenia podjęcia stosownych działań korygujących. Wskazane rekomendacje nie będą wiążące, mogą być jednak istotne z punktu widzenia zasadności dokonania przez radę stosownych zmian personalnych w ramach zarządu spółki.

Zakończenie

Teoria podejmowania decyzji może mieć zastosowanie do problematyki uchwał podejmowanych przez radę nadzorczą. Dorobek wskazanej dziedziny nauki systematyzuje wiedzę odnoszącą się do różnorodnych typów decyzji, ukazując, że na dokonywane przez radę nadzorczą wybory można spojrzeć z różnych punktów widzenia. Istnieje wiele typologii decyzji, opartych na zróżnicowanych kryteriach. Opisane w niniejszym artykule rodzaje decyzji nie wyczerpują wszystkich możliwych typów rozstrzygnięć, stanowią jednak wystarczającą, w moim odczuciu, ilustrację różnych rodzajów zapytań na to zagadnienie. Przegląd wybranych typów decyzji ukazał, że uchwały rady nadzorczej mogą być analizowane przez pryzmat wiedzy o przyszłości, struktury podmiotu podejmującego decyzje, istotności problemu decyzyjnego, powtarzalności i cykliczności dokonywanych wyborów, stopnia ingerencji w proces podejmowania decyzji, oceny wyników osiągniętych w przeszłości oraz wyznaczania celów i kierunków przyszłego działania.

Umieszczenie danej uchwały w określonym typie decyzji nie zawsze będzie jednoznaczne. Rozstrzygnięcia rady mogą mieć bowiem zarówno względnie prosty, powtarzalny charakter, jak i skomplikowaną, warunkowaną wieloma zmiennymi strukturę. Dokonana w niniejszym artykule klasyfikacja ukazuje, że problematyka dotycząca rad nadzorczych nie jest jedynie domeną prawników specjalizujących się w dziedzinie prawa spółek handlowych. Także teoria organizacji i zarządzania znajduje zastosowanie do lepszego zrozumienia istoty podejmowanych przez nadzorców uchwał.

Bibliografia

Bielecki M. (2007), *Problematyka podejmowania uchwał rady nadzorczej spółki z o.o.*, „Prawo Spółek”, nr 2.

Bolesta-Kukułka K. (2000), *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Bolesta-Kukułka K. (2003), *Decyzje menedżerskie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Brown J.C. (2006), *The effects of behavioral and outcome feedback on prudent decision-making under conditions of present and future uncertainty*, „Judgement and Decision Making”, z. 1, nr 1.

Czermiński A., Czubasiewicz H. (1985), *Teoria i praktyka podejmowania decyzji*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.

Dobrzyński M., Klincewicz K. (2006), *R-ewolucja w zarządzaniu i co z niej wynika dla środowiska akademickiego* [w:] Dobrzyński M., Grzywacz W. (red.), *R-ewolucja zarządzania i co z niej wynika*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Domański G. (2000), *W imieniu właścicieli*, „Rzeczpospolita”, 10 maja.

Domański G. (2002), *Kolegialny charakter rady nadzorczej spółki akcyjnej a indywidualne obowiązki, prawa i odpowiedzialność członków rady*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, nr 1.

Domański G., Jagielska M. (2010), *Rada nadzorcza spółki akcyjnej. Powoływanie, kompetencje, funkcjonowanie – aspekty prawne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Domański G., Stępnia L. (2003), *Kształtowanie ładu korporacyjnego w polskich spółkach giełdowych*, „Problemy Zarządzania”, nr 1.

Fernandez-Duque D., Wifall T. (2007), *Actor/observer asymmetry in risky decision making*, „Judgment and Decision Making”, z. 2, nr 1.

Forlicz S. (2001), *Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych*, PWN, Warszawa.

Jagielska M. (2006), *Kontrola prawidłowości uchwał rady nadzorczej*, „Przegląd Prawa Handlowego”, nr 2.

Jagielska M. (2014), *Decyzje rady nadzorczej na tle wybranych modeli decyzyjnych*, „Problemy Zarządzania”, z. 12, nr 2 (46).

Kidyba A. (2013), *Kodeks spółek handlowych. Komentarz do art. 301–633 k.s.h.*, t. 1., Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Kozielecki J. (1969), *Psychologia procesów przeddecyzyjnych*, PWN, Warszawa.

Kwaśnicki R.L. (red.) (2005), *Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością*, wyd. C.H.Beck, Warszawa.

Lis K.A., Sterniczuk H. (2005), *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Małecka E. (1998), *Ograniczenia decyzji przedsiębiorstwa w procesie transformacji systemowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Naworski J.P. (2001), *Delegowanie członka rady nadzorczej spółki akcyjnej do indywidualnego wykonywania nadzoru. Próba wykładni art. 390 k.s.h.*, „Przegląd Prawa Handlowego”, nr 12, wkładka.

Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Opalski A. (2006), *Rada nadzorcza w spółce akcyjnej*, C.H.Beck, Warszawa.

Rodzinkiewicz M. (2013), *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, LexisNexis, Warszawa.

Roślanowska-Plichcińska K. (1998), *Podjęcie decyzji w firmie*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.

Simon H.A. (1965), *The Shape of Automation*, Harper & Row Publishers Inc., New York.

Sołtysiński S., Szajkowski A., Szumański A. i in. (2008), *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, t. 3, C.H.Beck, Warszawa.

Sójka T. (2005), *Forma uchwał rady nadzorczej spółek kapitałowych*, „Przegląd Prawa Handlowego”, nr 12.

Steers R.M. (1991), *Introduction to Organizational Behavior*, Harper Collins Publisher Inc., New York.

Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert Jr. D.R. (1998), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Strzępka J.A. (red.) (2013), *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, C.H.Beck, Warszawa.

Supernat J. (2003), *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Kolonia Limited, Wrocław.

Szajkowski A., Szumański A. (2002) [w:] Sołtysiński S., Szajkowski A., Szumański A. i in., *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, t. 2, C.H.Beck, Warszawa.

Ścibiorek Z. (2003), *Podejmowanie decyzji*, Agencja Wydawnicza Ulmak, Warszawa.

Grzegorz Jokiel | grzegorz.jokiel@ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Siłowe metody zarządzania. Nieuświadomione mechanizmy przymusu w zarządzaniu

Forceful Methods of Management

Abstract: In the article the methods, management techniques are presented, which encourage the use of coercion. Often managers, who use these methods, do not even realize that they are forceful solutions. Deeper three such mechanisms were analyzed: deadline, control examination, and a system of rewarding employees (carrot and stick). Besides the mechanism for generating force by these techniques, alternative methods of management without violence are shown.

Key words: coercion, violence in management

Wstęp

W każdej organizacji można wskazać na elementy przymusu, a wręcz przemocy, wykorzystywane w zarządzaniu. Rozpatrując najbardziej popularne analogie organizacji jako maszyny, hierarchii, kulturze i systemie politycznym [Morgan 1999], można wskazać na różne formy tego przymusu i przemocy w nich stosowane. W przypadku mechanistycznych i hierarchicznych podejść do organizacji, przymus jest wpisany w ideę funkcjonowania tych tworców, choćby w postaci sztywnych procedur, struktur wyznaczających stanowiska przełożonych i podwładnych czy podejścia do sprawowania władzy. W dwóch kolejnych sposobach myślenia o organizacji przymus jest ważnym elementem zarządzania, jednak często przejawia się on w bardziej zaołowanej formie. W analogii kulturowej chodzi o wypracowanie spójnych celów człon-

ków organizacji, aby móc określić w miarę spójną kulturę, jaka wyodrębnia, określa daną organizację. O manipulacji (czyli formie przemocy) w nakłanianiu ludzi do zachowań zgodnych z założonymi z zewnątrz celami bardzo ciekawie pisze F. Hayek. Według niego nie ma lepszego sposobu niż przekonanie ludzi, aby uwierzyli w te cele. Natomiast najskuteczniejszym sposobem nakłaniania jest ukazanie tych celów jako wartości, które sami zawsze uznawali, ale wcześniej niewłaściwie je rozumieli lub niejasno sobie uświadamiali [Hayek 2003, s. 169, 173].

W analogii politycznej przymus pojawia się w postaci podejmowania decyzji metodami większości głosów czy kompromisu. Często nie jest to działanie korzystne dla wszystkich stron typu Win-Win, a właściwie Win-Win-...-Win. Co znów rodzi jawny i ukryty oportunizm wśród interesariuszy, którzy czują się najbardziej stratni w przyjętej ostatecznie formie kompromisu [Jokiel 2016].

Powyższe rozważania koncentrują się na przedstawieniu jawnego przymusu i przemocy w organizacjach jako nieodłącznego elementu zarządzania. Jednak oprócz jawnych, zauważalnych form przymusu w zarządzaniu stosowane są niewidoczne, a czasami nawet nieświadomiane jego postaci.

Celem artykułu jest identyfikacja tych ukrytych form przymusu i przemocy w zarządzaniu oraz ukazanie konsekwencji ich stosowania. Uwaga zostanie skupiona na trzech mechanizmach, zresztą powiązanych ze sobą: zarządzaniu poprzez terminy ostateczne (deadlines), bieżącej kontroli oraz systemie nagród.

Dążąc do tworzenia organizacji eliminującej przejawy przymusu i przemocy, przede wszystkim trzeba zadbać o redukcję ich niejawnych form, gdyż najtrudniej zwalczać symptomy niewidoczne.

Metody siłowe w zarządzaniu

Zanim zostaną scharakteryzowane metody oparte na przymusie, a i nierzadko przemocy w zarządzaniu, warto zdefiniować te dwa podstawowe pojęcia. Przyjęto na potrzeby niniejszego artykułu definicję przemocy wg WHO (World Health Organization - Światowej Organizacji Zdrowia). Według której przemoc to celowe użycie siły fizycznej lub władzy, sformułowane jako groźba lub rzeczywistość użyte, skierowane przeciwko samemu sobie, innej osobie, grupie lub społeczności, które prowadzi do (lub z którym wiąże się wysokie prawdopodobieństwo) obrażeń cielesnych, śmierci, szkód psychologicznych, wad rozwoju lub braku elementów niezbędnych do normalnego życia i zdrowia [WHO 1996, s. 2].

Ważnym elementem definicji WHO jest uznanie celu (intencji) za składnik definicji przemocy, niezależnie od wyniku działania. To wyklucza z definicji niezamierzo-

ne zdarzenia, takie jak na przykład większość wypadków. Natomiast uwzględnienie czynnika władzy rozszerza definicję na różne aspekty zależności między rządzonymi a rządzącymi, w tym na zastraszanie i różnego rodzaju zaniedbania. Użycie siły w dobrym celu nie jest według tej definicji WHO uważane za przemoc. Z kolei przemoc nie jest automatycznie tożsama z przymusem, zwłaszcza tym stosowanym w celu zapewnienia przestrzegania prawa.

Pojęcie przymusu natomiast ma szerszy zakres pojęciowy. Według Słownika Języka Polskiego PWN, przymus to presja wywierana na kogoś lub okoliczności zmuszające kogoś do czegoś; też: silna wewnętrzna potrzeba zrobienia czegoś albo środki prawne zmuszające do zastosowania się do przepisu prawa lub wyroku sądowego [SJP]. W tym przypadku mogą być brane pod uwagę okoliczności zewnętrzne nieintencjonalne, wymuszające określone zachowania, których skutki mogą być też i korzystne, pozytywne dla jednostki czy grupy przymuszonej.

Oprócz jaskrawych przejawów przemocy i przymusu stosowanych w organizacjach jak np. mobbing, kary finansowe i dyscyplinarne, nagany, reprimendy, poniżanie, ignorowanie itd., istnieje cała gama zachowań niejawnych. Czasami nie są one nawet uświadamiane, stąd nie zawsze można je klasyfikować w kategorii przemocy, jednak niewątpliwie są odmianami przymusu stosowanego z pozycji władzy. Do tej kategorii można zaliczyć: zarządzanie poprzez deadline, sposób kontroli wykonania zadań, system nagradzania pracowników, powiązany często z oceną okresową pracownika. Wymienione narzędzia zarządzania są często wykorzystywane w wielu organizacjach. Powszechność ich stosowania powoduje, że trudno nawet zidentyfikować w nich pierwiastki przymusu czy przemocy, mające jednak istotne znaczenie dla przedsięwzięć, w których wykorzystuje się te narzędzia.

1) Zarządzanie poprzez terminy ostateczne (*deadline*). W przypadku projektów jest to szeroko stosowana praktyka. Z jednej strony znaczna część projektów ma taki termin ostateczny wpisany w swoją specyfikę, np. organizacja koncertu sylwestrowego. Z drugiej strony kierowanie projektami ograniczające się do określania *deadline*, a potem tylko do egzekwowania realizacji zadań w założonych terminach jest wygodne i niezbyt czasochłonne. Umożliwia kierownikowi zarządzanie kilkoma, a czasami kilkudziesięcioma projektami równocześnie, jakże rośnie w tej sytuacji wydajność pracy kierownika. Jednak zarządzanie bazujące na terminach ostatecznych rodzi wiele patologii, które mają istotny wpływ na realizację zadań i wydajność pracy podwładnych. Po pierwsze sytuacja kierowania wieloma projektami równoległe, nadzorowanymi dość rzadko (w terminach ustalonych *deadline'ów*) skutkuje obniżeniem się jakości zarządzania, a co za tym idzie akceptacją bylejakości. Po drugie żądanie bardzo wysokiego prawdopo-

dobieństwa wykonania zadania (np. 99%) do określonego nieprzekraczalnego terminu uaktywnia działania ochronne, czasem nawet nieuświadomiane sobie przez ludzi. Jednym z takich mechanizmów jest tworzenie bufora czasowego zabezpieczającego wykonawców na okoliczność wystąpienia niesprzyjających okoliczności. Bufor ten jest tym większy, im wyższe żądane prawdopodobieństwo dotrzymania wyznaczonego terminu oraz im więcej czynników ryzyka, jakie mogą się przydarzyć w trakcie realizacji zadania. Badania dowodzą, że wielkość takiego bufora kształtuje się najczęściej statystycznie w granicach 100–200% czasu efektywnego pracy, czyli czasu, w którym w większości przypadków zadania byłyby zrealizowane przez wykonawców [Goldratt 2000, s. 54]. Następnie znaczna część tego czasu buforowego jest marnotrawiona na samym początku trwania etapów prac, działa tu zjawisko nazywane w naukach organizacji i zarządzania syndromem studenta, a w naukach medycznych prokrastynacją [King 1998]. A nawet jeżeli nie zachodzi to zjawisko, gdyż istnieją jednostki, które działają zgodnie z zasadą „nie ma na co czekać”, to w momencie, gdy zadanie zostanie zakończone przed czasem, nie jest przekazywane, oddawane jako zrealizowane. W tej sytuacji odpowiedzialne za takie zachowanie bywają często mechanizmy obronne, które chronią bufor na przyszłość. W danej sytuacji zapas czasu nie był potrzebny, gdyż okoliczności były sprzyjające, co spowodowało realizację zadania przed terminem. Jednak nie ma gwarancji, że takie sprzyjające warunki będą w przyszłości. Widać również w takiej sytuacji błąd w planowaniu, można się więc spodziewać, że w podobnych zadaniach w przyszłości nie uda się już wynegocjować tak dużego buforu czasu, a może właśnie wtedy będzie potrzebny. Ponadto warto wskazać również na presję grupy, czyli realizatorów równoległych, podobnych zadań, którzy nie zdążyli wykonać swojej części zadania, gdyż np. poddali się syndromowi studenta albo zadziały u nich czynniki ryzyka. Efektem opisanych tu zachowań wykonawców, którym narzuca się deadline, jest najczęściej znaczny poziom marnotrawstwa czasu zaangażowania zasobów, a to ma bezpośrednie przełożenie na koszty realizacji zadań.

2) Sposób kontroli wykonania zadań. W tym wypadku kluczowe znaczenie ma intencja. Pomijając patologiczne przypadki poszukiwania dowodów, informacji tajnych, haków itp. o pracownikach to istotną rolę odgrywa cel prowadzenia kontroli przez przełożonego. Może być on sprawdzający (oceniający) albo wspierający [Kozieł 2015, s. 27]. Kontrola pierwszego typu to narzędzie przymusu, a czasami również i przemocy. Przed taką kontrolą pojawia się stres i lęk u pracowników kontrolowanych oraz wynikające z tych przyczyn działania, które mają ukryć wszystkie uchybienia przed wykryciem ich przez kontrolera. Pojawia się gra,

w której kontroler i kontrolowany przejmują często schematyczne role i zachowania. Nawet gdy odrzuci się lęk, to i tak informacje o postępie prac w stosunku do planu będą narażone na deformację w kierunku korzystnym dla kontrolowanego, będzie on się zawsze starał przedstawić i zinterpretować je w pozytywnym świetle. W przypadku kontroli wspierającej istotnym jest to, aby do kontrolera docierały informacje rzetelne, a zwłaszcza te, którymi wykonawcy nie bardzo chcą się chwalić. Takie ujęcie kontroli łamie często pojawiająca się w literaturze opozycja między kontrolą a zaufaniem. Kontrola wspierająca ma sens tylko wtedy, gdy będzie w stanie zidentyfikować wszystkie zagrożenia realizacji zadań przez wykonawców. To znowu jest możliwe właściwie tylko w sytuacji pełnego zaufania kontrolowanego do kontrolującego, a to jest warunkowane brakiem negatywnych konsekwencji dla kontrolowanego za niewykonanie planu. Brzmi prawie jak paradoks, jednak w dalszej części artykułu przedstawiony zostanie przykład zastosowania kontroli wspierającej jako skutecznej metody zarządzania projektami.

3) System nagradzania pracowników. Nagroda ma zwykle wydźwięk pozytywny, co więc może łączyć te pojęcie z przymusem i przemocą? Warunkiem otrzymania nagrody jest spełnienie jakiegoś kryterium oceny i to właśnie ta ocena warunkująca przyznanie lub nieprzyznanie nagrody jest mechanizmem przymusu. Jak zauważa A. Kohn w swojej książce o dość wymownym tytule („Karzące nagrody. Kłopoty ze złotymi gwiazdami, systemami zachęt, ocenami celującymi, pochwałami i innymi łapówkami”), każdy sposób dawania nagród za wyższą efektywność jest skazany na niepowodzenie [Kohn 1993, s. 119]. Wskazuje on na cztery powody tego stanu rzeczy. Po pierwsze nagrody są pewnym rodzajem kary. Nieotrzymanie nagrody może być i jest często odbierane jako kara, a jej otrzymanie wywołuje często poczucie urazy związanej z kontrolą. Po drugie nagrody mogą niszczyć stosunki między ludźmi, zamiast współpracy pojawia się rywalizacja o wyróżnienia lub uniknięcie kary. Po trzecie, nagrody powodują skupienie uwagi na wynikach, redukując zainteresowanie przyczynami tych wyników. Po czwarte, nagrody mogą zniechęcać do podejmowania ryzyka [Kohn 1993, s. 61]. Podobną argumentację przytacza A. Blikle, który działania takie nazywa Marchewkijem. Są one odpowiedzialne za wyłączenie etyki i postaw moralnych u pracowników zainteresowanych osiągnięciem nagrody w wyznaczonych warunkach [Blikle 2016, ss. 81–96]. Znane i powszechnie stosowane są również metody obchodzenia wskaźników kontrolnych przez pracowników jak [Sasin 2015, ss. 268–272]: dopych, oceny okresowe, prawo Parkinsona, syndrom nieuczciwego taksówkarza itd.

Poza przymus, zarządzanie bez lęku

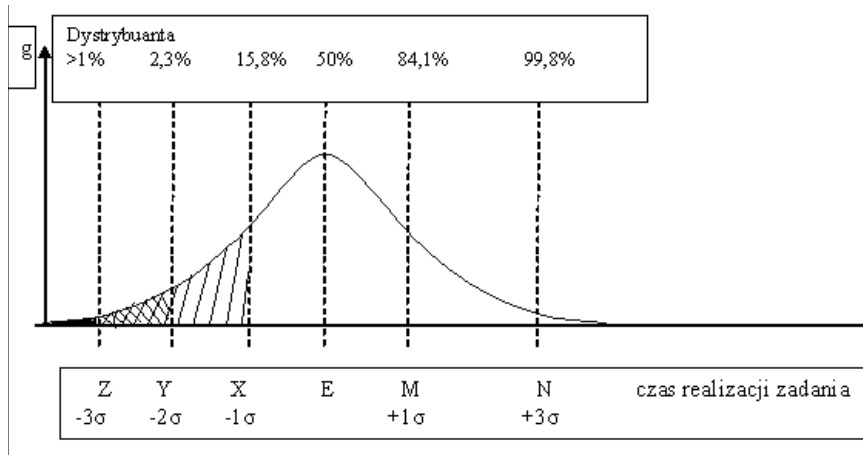
Odrzucenie siłowych rozwiązań i tych opisanych powyżej jest wydaje się jak najbardziej słuszne, jednak co stosować w ich miejsce? Posługując się przykładem zarządzania projektem według zaleceń koncepcji łańcucha krytycznego E. Goldratta, zostanie zobrazowana alternatywa – zarządzanie bez *deadline*, bez kontroli sprawdzającej (oceniającej) oraz bez stosowania nagród czy premii [Goldratt 2000]. Poniżej przedstawiony zostanie przykład zastosowania alternatywnych sposobów zarządzania do omówionych trzech rozwiązań siłowych w projekcie zarządzanym w duchu koncepcji łańcucha krytycznego.

Terminy ostateczne generują wśród wykonawców zachowania powściągliwe czy oportunistyczne, przejawiają się one zabezpieczeniem w postaci np. bufora czasowego. Rezygnacja ze stosowania *deadline*ów umożliwia zwykle planowanie wykonania zadań w czasie krótszym, zbliżonym do oczekiwanego efektywnego czasu pracy, czyli mówiąc krótko radykalne zmniejszenie bufora czasowego. Zamiast żądanej 99% pewności realizacji zadania, postuluje się przyjąć do szacunków czasu trwania zadań wartości oczekiwane albo najczęściej występujące (modalna) z niepełnym prawdopodobieństwem wykonania np. 50%. Jeżeli nie ma obowiązku narzuconego z góry terminu, pojawia się miejsce dla wewnętrznej motywacji pracowników co do wykonania zadania, która dodatkowo wzmacniana jest brakiem przymusu. Prawdopodobieństwo 50% oznacza, że można, ale nie trzeba, zrealizować zadanie w tym ambitnie szacowanym terminie, brak jest negatywnych konsekwencji z tego tytułu.

Dla zilustrowania dalszych działań, zgodnych ze wskazówkami koncepcji łańcucha krytycznego w artykule, zostanie wykorzystany rozkład normalny prawdopodobieństwa. W sytuacjach realnych warto zastanowić się nad wykorzystaniem rozkładów doważających warianty pesymistyczne (dłuższe czasy realizacji zadań, przekroczenie budżetów, braki jakościowe itd.). Zjawisko to określa się mianem grubych ogonów [Ball 2007, ss. 252–254], a wynika z większego prawdopodobieństwa wystąpienia i kumulacji zdarzeń niekorzystnych nad wykorzystaniem okazji [Jokiel 2011, ss. 371–379].

Na rysunku 1 przedstawiony jest rozkład normalny, gdzie wartość oczekiwana wykonania zadania oznaczona jest symbolem E. Ponieważ rozkład ten jest symetryczny to wartość dystrybuanty do punktu E wynosi 50%, co oznacza właśnie, że prawdopodobieństwo wykonania zadania w czasie nieprzekraczającym E wynosi 50%.

Rysunek 1. Rozkład prawdopodobieństwa realizacji zadania projektowego



Źródło: opracowanie własne.

Analizowane zadanie oczywiście może wymagać więcej czasu, zwłaszcza w sytuacji, gdy pojawią się czynniki ryzyka. Wtedy opóźnienie kompensowane jest z tzw. bufora końcowego projektu, który jest w gestii kierownika projektu (preferowanie rozwiązań systemowych). Jednak na rysunku widać też możliwości zrealizowania zadania szybciej niż określa to czas oczekiwany E. Punkty X, Y, Z oznaczają przykładowe możliwości zakończenia znacznie wcześniej. Należy jedynie zwrócić uwagę, że skrócenie czasu realizacji zadania jest jak najbardziej możliwe, ale szybko spada prawdopodobieństwo (liczone dystrybuantą), że taka sytuacja może mieć miejsce. O ile prawdopodobieństwo wykonania zadania do czasu oznaczonego symbolem X jest jeszcze znaczne np. około 15,8%, to skrócenie czasu realizacji analizowanego zadania do poziomu Y, a nawet do punktu Z jest bardzo mało prawdopodobne, ale niewykluczone!

Powyższe spostrzeżenie ma kapitalne znaczenie dla zarządzania projektami bez stosowania przemocy. W tym momencie należy zwrócić właśnie uwagę na rolę kontroli wspierającej w procesie „wyciskania” postępu prac w etapach czy zadaniach projektowych. Warunkiem jej zastosowania jest poświęcenie dużej ilości czasu kierownika projektu na bieżący i ciągły nadzór nad głównymi etapami projektowymi w formie właśnie kontroli wspierającej. Mechanizm „wyciskania” działa w następujący sposób.

- 1) Kierownik projektu pojawia się w etapie już na samym początku jego trwania, głównie po to, aby zorientować się w bieżącej sytuacji, postępie prac. Przykładowo niech będzie to punkt Z na rysunku 1. W tym punkcie istnieje małe,

ale dodatkowo prawdopodobieństwo, że uda się zrealizować to zadanie wyjątkowo szybko. Zakreślone jest ono na rysunku na czarno. Jeżeli tak się stanie, można odebrać efekty pracy, zamknąć zadanie i przejść do następnych etapów w harmonogramie projektu. Jeżeli prace nadal trwają, zadaniem kierownika jest zorientować się, na jakim etapie są one obecnie i jaki przewiduje się w tej sytuacji termin ich zakończenia. Ponadto należałoby zapytać, jakie czynniki ryzyka wystąpiły w czasie trwania prac. Dodatkowym efektem takiego aktywnego nadzoru jest redukcja syndromu studenta wśród wykonawców etapu.

2) Kolejna „wizyta” kierownika projektu w etapie powinna być niezbyt odległa w czasie. Przykładowo niech będzie to punkt Y. Prawdopodobieństwo, że do tego czasu uda się zrealizować zadanie wzrasta, na rysunku 1. widoczne jest to pole pod krzywą rozkładu prawdopodobieństwa liniami krzyżującymi się (od początku do punktu Y). Kierownik w sytuacji, gdy zadanie zostanie w tym czasie wykonane, zamknie etap i uruchomi prace nad kolejnymi zadaniami w harmonogramie. Jeżeli prace nadal są nieukończone, rolą kierownika jest oszacowanie bieżącego postępu prac i przewidywanego terminu ich zakończenia oraz zapytanie o utrudnienia, jakie wystąpiły od momentu ostatniej wizyty. Algorytm postępowania kierownika powtarza się przy każdej kolejnej wizycie kontrolnej.

3) Następną wizyta, np. w punkcie X na rysunku 1. sprawia, że prawdopodobieństwo wykonania zadania ciągle rośnie, wynosi ono tu ok. 15,8% i jest zaznaczone liniami ukośnymi (do punktu X), więc w sytuacji, gdy prace zostaną zakończone, etap zostanie zamknięty. W przeciwnej sytuacji kierownik standardowo pyta o przyczyny i utrudnienia, jakie znów wystąpiły w tym etapie oraz szacuje bieżący postęp prac i przewidywany termin zakończenia.

4) Kontrola wspierająca w punkcie E na rysunku 1. zakłada 50% prawdopodobieństwa wykonania zadania. Jeżeli jest wykonane, etap można zamknąć. Jeżeli nie, to padają pytania o czynniki ryzyka, jakie się pojawiły i na bieżąco szacowany jest termin końcowy zadania.

5) Następne wizyty powinny odbywać się regularnie np. w punktach M i N zaznaczonych na rysunku 1. W punkcie M prawdopodobieństwo zakończenia zadania jest już większe od 50%, a w punkcie N zaczyna zbliżać się do 99% (na takim poziomie określano deadline’y). Jeżeli w tych punktach uda się sfinalizować zadanie, to jest ono zamykane, a jeżeli nie, to zgodnie z algorytmem „wyciskania” kierownik pyta o przyczyny dłuższego niż oczekiwany czasu realizacji zadania oraz dokonuje korekt w harmonogramie. Wydłużenie czasu trwania etapu powyżej wartości oczekiwanej E jest zabezpieczone buforem końcowym projektu, który w tej sytuacji po prostu się zmniejsza.

Przedstawiony powyżej proces „wyciskania” redukuje wpływ syndromu studenta na wykonawców etapu, gdyż pojawia się ciągła presja i kontrola (w tym pozytywnym rozumieniu) kierownika projektu nad postępem prac. Ponadto otwiera perspektywy na wykorzystanie szans, jakie daje nawet nieoczekiwane wcześniejsze zakończenie zadań. Bieżący nadzór nad realizacją zadań umożliwia również przekazanie informacji o stanie prac kolejnym zespołom, ekipom zaangażowanym w wykonanie zadań zaplanowanych w harmonogramie po skończeniu obecnego etapu. Uprzedzenie tych wykonawców o możliwości przyspieszenia lub opóźnienia ich etapu umożliwia elastyczne dostosowanie się do zmian w harmonogramie. W przypadku zarządzania projektami poprzez deadline’y jest to praktycznie nierealne. Kolejnym pozytywnym efektem tego sposobu zarządzania jest redukcja liczby utrudnień. Czynnikiem ryzyka w projektach jest bardzo dużo, ale prawdopodobieństwo zajścia ich wszystkich jednocześnie, szybko spada do granicy w zerze. Przykładowo, jeżeli zidentyfikowano 10 czynników ryzyka, każdy z prawdopodobieństwem zajścia 10% to prawdopodobieństwo wystąpienia wszystkich łącznie wynosi 1/10 000 000 000 (jeden do dziesięciu miliardów). Inaczej mówiąc, wykonawcom szybko kończą się wymówki uzasadniające wolny tok prac w zadaniu.

Za szybszą realizację zadań projektowych można oczywiście przewidzieć nagrodę, ale nie jest to konieczne. Dostatecznym bodźcem do wykorzystania szans na szybszą realizację etapów przez wykonawców jest możliwość rozpoczęcia kolejnego projektu. Kompresja czasu realizacji skutkuje wtedy rozliczeniem należności z tytułu realizacji jednego projektu i rozpoczęcie następnego, w którym zarabiać będą pracownicy, przy założeniu oczywiście wynagrodzeń zadaniowych. Dodatkowe ekstra nagrody, za krótszy czas wykonania prac, mogą spowodować przesadne wysiłki w kierunku ich uzyskania, co często przejawia się spadkiem jakości wykonanych prac w projekcie, nadmierną eksploatacją sprzętu czy przemęczeniem ludzi.

Zakończenie

W artykule zostały poddane analizie trzy mechanizmy, które prowadzą bardzo często do zarządzania poprzez przymus, a nawet przemoc. Takich metod jest znacznie więcej, dlatego w tabeli 1 zestawiono przykładowe techniki, metody zarządzania, które prowadzą do stosowania przymusu oraz te, które od niego stronią. Interesującym spostrzeżeniem jest to, że niektóre z tych przykładów można zaliczyć do jednej albo drugiej kategorii w zależności od intencji zarządzającego.

Tabela 1. Metody zarządzania bazujące na przymusie i wolne od niego

Metody siłowe w zarządzaniu	Metody presji bez przemocy, perswazyjne przywódcze
Deadline	Łańcuch krytyczny
Kontrola sprawdzająca	Kontrola wspierająca
Sformalizowany system premii i kar, Marchewki	Gratyfikacje za wyniki, ale bez sztywnych kryteriów oceny
Oceny okresowe pracowników zwłaszcza bazujące na wielkościach liczbowych, ilościowych	Omówienie pracy pracowników wg S. Culberta [2012]
Akord	Płace zadaniowe
Sztywne procedury postępowania	Empowerment, brygady, koła jakości,
Styl autokratywny zarządzania (polecenia-rozkazy)	Przywódstwo sytuacyjne, coaching rozwojowy
Koncentracja na błędach i niedoskonałościach	Pozytywny potencjał organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Na koniec warto przytoczyć sentencję, która w świetle powyższych wywodów brzmi jak paradoks, jednak intuicyjnie wyczuwalna jest jej prawdziwość: „Delikatny przymus podstawą spontanicznego zaangażowania”.

Bibliografia

- Ball P. (2007), *Masa krytyczna. Jak jedno z drugiego wynika*, Insignis, Kraków.
- Blikle A. (2016), *Doktryna jakości*, ss. 81–96 <http://firmyrodzinne.pl/download/tqm/Doktryna-jakosci.pdf> (10.01.2016).
- Culbert S.A., Rout L. (2012), *Skończ z okresową oceną pracowników!*, MT Biznes, Warszawa.
- Goldratt E.M. (2000), *Łańcuch krytyczny*, WERBEL, Warszawa.
- Hayek F.A. (2003), *Droga do zniewolenia*, ARCANA, Kraków.
- Jokiel G. (2016), *Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji* [w:] *W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania*, PN UE Wrocław 2016 publikacja w druku.
- King M.J. (1998), *The Procrastination Syndrome: Signs, Symptoms, and Treatment*, Innovative Leader Volume 7, Number 11, http://www.winstonbrill.com/bril001/html/article_index/articles/351-400/article372_body.html (10.01.2016).
- Kohn A. (1993), *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise and Other Bribes*, Houghton Mifflin Company, NY.
- Koził L. (2015), *Organizacja warunków i stosunków pracy w przedsiębiorstwie* [w:] *Wybrane problemy zarządzania relacjami w przedsiębiorstwie* (red.) Kozina A., Mfiles, Kraków.
- Morgan G. (1999), *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.
- Sasin M. (2015), *Budowanie zaangażowania, czyli jak motywować pracowników i rozwijać ich potencjał*, Helion Gliwice.
- SJP <http://sjp.pwn.pl/slowniki/przymus.html> (10.01.2016).
- WHO – *Sprawozdanie na temat globalnej sytuacji w dziedzinie zapobiegania przemocy*, Część 1, 1996, http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/status_report/2014/en/ (10.01.2016).



Andrzej Kozina | kozinaa@uek.krakow.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Funkcje negocjacji w przedsiębiorstwie

The Functions of Negotiations within a Company

Abstract: In the paper the issue of the functions performed by negotiations in a company is considered. The paper aims at characterizing those functions in the context of their importance for achieving company's objectives. In the introduction the general idea of negotiations and the definition of those conducted in a company are presented. Then in the main part of the paper particular functions of negotiations are described. Firstly, their function as organizational learning tool is discussed. Secondly, their role concerning achieving competitive advantage is addressed. Thirdly, their function as the way of mutual exchange between company and its environment is presented. Fourthly, all functions characterized earlier are integrated by treating negotiations as a specific managerial tool. In the closing section the synthesis of discussed functions is placed as well as the directions of subsequent research on those functions are pointed out.

Key words: (business) negotiations, functions of negotiations, negotiations as managerial tool.

Wprowadzenie

We współczesnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw – w turbulentnym otoczeniu na rynku globalnym i w realiach społeczeństwa informacyjnego – następuje wzmocnienie zarówno rywalizacji, jak i współdziałania, które wzajemnie się przenikają i współistnieją. „Wszędzie odczuwana jest konieczność kooperacji. W skali globalnej kooperacja staje się kluczem do przeżycia gatunku ludzkiego. Współpraca nie oznacza

końca konkurencji. Droga od konkurencji do kooperacji są negocjacje” [Ury 1995, ss. 16–17]. Chodzi zarówno o prowadzone przez reprezentantów firmy z zewnętrznymi podmiotami, jak i pomiędzy wewnętrznymi grupami interesów. Negocjacje stanowią skuteczne narzędzie współdziałania i rozwiązywania konfliktów w ramach wszelkiego rodzaju przedsięwzięć ukierunkowanych na wzrost efektywności działania firmy. Celem artykułu jest sprecyzowanie funkcji negocjacji w przedsiębiorstwie, odzwierciedlających ich istotne znaczenie w funkcjonowaniu współczesnych organizacji.

Najpierw należy jednak przedstawić pojęcie negocjacji w ogóle i w odniesieniu do przedsiębiorstwa. Najczęściej mamy do czynienia z interpretowaniem ich jako: procesu decyzyjnego, metody kierowania konfliktem i osiągania porozumienia, wzajemnej zależności partnerów oraz procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości [Lewicki, Saunders, Barry, Minton 2005, ss. 17–33, Rządca 2003, ss. 23–47, Kozina 2012, ss. 21–24]. Najistotniejsza jest pierwsza z wymienionych interpretacji. Proces ten w fazie analizy problemu strony realizują niezależnie od siebie, z punktu widzenia ich celów. Następnie dokonują wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny, określonych wstępnie dla każdej ze stron z osobna.

Negocjacje w przedsiębiorstwie wynikają z jego istoty jako szczególnego rodzaju organizacji. Obejmują zarówno te, w których stanowi ono środowisko negocjacji, jak i te, dla których jest ich stroną. Negocjacje mogą być prowadzone pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi, np. pracodawcami i pracownikami, właścicielami i menedżerami itp. oraz przez reprezentantów firmy z podmiotami zewnętrznymi, np. dostawcami, odbiorcami, kooperantami itp.

Negocjacje jako narzędzie uczenia się organizacji

W efekcie takiego postrzegania roli negocjacji w firmie [Rządca 2003, ss. 175, 269 i n., Watkins 2005, ss. 205 i n.], stanowią one istotny element potencjału kompetencyjnego firmy [Negocjacje... 2003, ss. 186 i n., Ertel 2005, Kowalczyk 2014]. Są bowiem jednym z obszarów działalności, obejmującym proces ciągłego uczenia się, wymagający „nasylenia” zasobami wiedzy. Jest on „fragmentem całościowego procesu uczenia się organizacji. Zależy w znacznym stopniu od umiejętności przechodzenia od wiedzy i doświadczenia ludzi prowadzących rozmowy do wiedzy organizacji skodyfikowanej, ucieleśnionej zarówno w sposób formalny, jak i w obecnej kulturze organizacyjnej, w dominujących w organizacji wartościach, wzorach i normach zachowania” [Rządca 2003, s. 276]. Pozyskiwanie, gromadzenie, rozwijanie, wykorzystywanie i przekazy-

wanie wiedzy stanowią zatem integralne elementy procesu negocjacji. Jest to „jeden z obszarów, w których organizacjom potrzeba istotnych kompetencji, choć niewiele z nich myśli w ten sposób” [Negocjacje... 2003, s. 186].

W rozważanym obszarze należy uwzględnić dwa komponenty wiedzy. Po pierwsze, *ogólną (nominalną)*, stanowiącą ogół poglądów, koncepcji, danych itp., zdobytych dzięki doświadczeniu. Po drugie, wiedzę *specyficzną (interakcyjną)*, tzn. odnoszącą się do konkretnych negocjacji, pozyskiwaną i wzbogacaną w ich trakcie, poprzez wzajemną wymianę i uczenie się partnerów.

Dla zrozumienia procesu uczenia się poprzez negocjacje i ich roli jako kluczowej kompetencji firmy, należy je potraktować jako proces zawierający dwie pętle uczenia się [Negocjacje... 2003, ss. 186 i n.]. Po pierwsze, „bieżącą ocenę i uczenie się” – uczestnicy negocjacji powinni dokonywać ciągłej oceny procesu i wykorzystywać to, czego nauczyli się w danej fazie, do przygotowań do fazy następnej. Po drugie, „wykorzystywanie zdobytej wiedzy” – po negocjacjach uczestnicy powinni jeszcze raz przeprowadzić ich analizę i ocenić, w jaki sposób te doświadczenia mogą zostać wykorzystane do poprawy wyników negocjacji w przyszłości. Wyciąganie wniosków musi mieć formy pozwalające łatwo je rozpropagować i wykorzystać w kolejnych negocjacjach, np. szkolenia, listy kontrolne i bazy danych.

W procesie uczenia się negocjacji wyróżnia się dwa poziomy: rozwijanie indywidualnej wiedzy specjalistycznej i wzbogacanie umiejętności na szczeblu organizacji [Watkins 2005, ss. 205 i n.]. R. Rządca [2003, s. 271] wymienia dwa dodatkowe poziomy. Po pierwsze, działania organizacji sprawdzające, czy sposób prowadzenia rozmów jest właściwy i ewentualnie korygujące stosowane strategie. Po drugie, zmianę sposobu działania całej organizacji. Uzasadniając potrzebę rozwijania umiejętności negocjacyjnych na poziomie organizacji, M. Watkins [2005, s. 207] zauważa, iż „firmy często dysponują wieloma negocjatorami podejmującymi bardzo podobne negocjacje. Jeśli wszyscy negocjatorzy uczą się na swoich negocjacjach, to wyciągają wnioski i co najważniejsze przyczyniają się do zwiększania ogólnej skuteczności negocjacyjnej na poziomie przedsiębiorstwa”.

Dla celów uczenia się poprzez negocjacje stosuje się różnorodne narzędzia (ujęte w tabeli 1). Konieczna jest ciągła i pełna integracja ich efektów dla doskonalenia kompetencji negocjacyjnych. Najlepszym sposobem uczenia jest „przećć przez szereg negocjacji, prawdziwych i symulowanych, a następnie dobrze zastanowić się nad nimi i wyciągnąć z nich wnioski. Idealne połączenie to usystematyzowane szkolenie praktyczne i formalne programy rozwoju. Programy teoretyczne są istotne, ponieważ negocjacje występują w tak szerokim zakresie typów i rozmiarów, że trudno będzie dokonać uogólnień na podstawie prawdziwych doświadczeń.

Osoby, które uczą się jedynie w drodze doświadczenia, podatne są na wykształcenie u siebie charakterystycznych stylów postępowania, które sprawdzać się będą w jednej sytuacji, a w drugiej już nie” [Watkins 2005, s. 207].

Reasumując, warunkiem efektywnego wykorzystania negocjacji jako narzędzia uczenia się organizacji jest sprawna realizacja dwojakiego rodzaju, wzajemnie „sprzężonych działań. Po pierwsze, *indywidualnych* – realizowanych przez pracowników, pełniących określone funkcje w procesie negocjacji, których kompetencje i zaangażowanie umożliwiają realizowanie celów firmy poprzez negocjacje. Po drugie, *organizacyjnych* – tworzących niezbędne wsparcie dla reprezentantów firmy i stanowiących narzędzia wspomagające (zdobywanie, przetwarzanie i dostarczanie danych, strukturalizację problemów, doskonalenie kompetencji itp.).

Tabela 1. Narzędzia uczenia się negocjacji

Koncepcja	Charakterystyka
Modele nabywania umiejętności negocjacyjnych [Nadler, Thompson, van Boven 2003].	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oparte na regułach (dydaktyczne) – przyswajanie reguł, jak osiągnąć cele; często, aby wykorzystać abstrakcyjne reguły w konkretnych sytuacjach negocjacyjnych i osiągnąć integratywne rozwiązania, początkujący negocjatorzy muszą dokonać strategicznej konceptualizacji tych sytuacji. 2. Poprzez ujawnianie informacji – wstępne osądy i przewidywania negocjatorów determinują późniejsze działania i wybory, wyniki negocjacji mają bezpośredni wpływ na dalsze osądy i działania oraz pośredni wpływ na interpretację i ocenę efektów. 3. Poprzez obserwację – negocjatorzy uczą się, obserwując inne negocjacje, wychwytyują i powtarzają zachowania prowadzące do efektywnej dystrybucji zasobów; ważnym elementem jest ich wysoka motywacja – bazę stanowi społeczna teoria uczenia, informująca, które zachowania są nagradzane. 4. Poprzez analogię – zakłada poznanie poprzez transfer wiedzy z sytuacji znanych do zupełnie nowych, wymaga przeniesienia informacji z dziedziny bazowej (źródła informacji) do mniej znanej.
Mechanizmy dzielenia się wiedzą i wspólnych refleksji [Watkins 2005, ss. 208–210]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wspólny język – ramy koncepcyjne rozumiane przez wszystkich negocjatorów i stosowane w codziennej komunikacji, które mogą w znaczący sposób ją ukierunkować, zwłaszcza między bardziej i mniej doświadczonymi negocjatorami. 2. Praktyki – oficjalne i nieoficjalne ustalenia pomiędzy wysoko wykwalifikowanymi („mistrzami”) i mniej doświadczonymi („uczniemi”) negocjatorami; warunkiem skuteczności jest ich ścisła współpraca i obserwacja pracy mistrza przez długi okres, uczniowie mogą wykonywać użyteczne zadania, np. analizy, aby ten układ był satysfakcjonujący także dla mistrza. 3. Szablony – dokumenty kodyfikujące doświadczenia, np. typowe pułapki, których należy unikać w pewnego rodzaju negocjacjach, często przybierają postać listy kontrolnej; stanowią sposób przekształcania przemilczanej wiedzy w ogólne zasady, które mogą służyć wszystkim negocjatorom. 4. Dogłębna analiza („sekcja zwłok”) – wysłuchanie sprawozdania osób zaangażowanych w podobne negocjacje, najlepiej wkrótce po ich zakończeniu, poprzez zadawanie odpowiednich pytań, dotyczących ich przebiegu, efektów i konsekwencji (zarówno udanych, jak i nieudanych).

Metody nabywania umiejętności negocjacyjnych [Fowler 2001, ss. 182–183]	doskonalenie kwalifikacji (kursy, szkolenia), czytanie książek w celu poznania zasad, strategii i taktyk negocjowania, studiowanie relacji z przebiegu i rezultatów ważnych negocjacji, próba wcielenia się w rolę negocjatora w którymś ze znanych wydarzeń lub udział w grze menedżerskiej symulującej takie zdarzenie, udział w negocjacjach w roli obserwatora, śledzenie strategii i analizowanie skuteczności stron, dyskusja po zakończeniu spotkania, szukanie rady i pomysłów u eksperta, kontakt z kolegami stale uczestniczącymi w negocjacjach, analizowanie taktyki i postępu, poddanie własnych umiejętności jako negocjatora ocenie kolegów, samoocena – uczciwy rachunek sukcesów i porażek po każdych negocjacjach.
---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Negocjacje jako źródło tworzenia przewagi konkurencyjnej firmy

Negocjacje stanowią również stanowić istotne **źródło** (sposób) realizowania i tworzenia przewagi konkurencyjnej [Ertel 2005, Rządca 2003, s. 175]. Kompetencje negocjacyjne można zaliczyć do tzw. miękkich wyznaczników konkurencyjności organizacji [Leśniewski 2015]. Firmy, które uczyniły z negocjacji swoją kompetencją, osiągały to poprzez cztery zasadnicze zmiany w praktyce i sposobie postrzegania procesów negocjacyjnych [Ertel 2005]:

- 1) budowanie kompleksowej infrastruktury negocjacyjnej, dla zapewnienia zgodności pomiędzy priorytetami poszczególnych negocjatorów a celami całej firmy,
- 2) rozszerzenie zakresu mierników oceny negocjacji (poza porównywanie kosztu i ceny),
- 3) doprowadzenie do jasnego rozróżnienia pomiędzy jednorazową transakcją a długofalowymi relacjami z partnerami,
- 4) umożliwienie negocjatorom bezproblemowego zrywania pertraktacji, jeśli będąca ich przedmiotem transakcja nie służy najlepiej interesowi całej firmy.

Z punktu widzenia negocjacji jako źródła przewagi konkurencyjnej najistotniejsze są dwa elementy wyodrębnione w wymienionych wyżej zmianach. Po pierwsze, konieczne jest tworzenie właściwej infrastruktury negocjacyjnej. D. Ertel [2005, s. 106] trafnie zauważa, że choć wynik jednostkowych negocjacji może w niewielkim stopniu oddziaływać na ogólną sytuację firmy, to niezliczone procesy negocjacyjne wywierają w swojej masie ogromny wpływ na kształt jej strategii i osiągnięte rezultaty. Celem przejścia od sytuacyjnego do instytucjonalnego postrzegania negocjacji konieczne jest zastosowanie nowych narzędzi i procedur, umożliwiających kierownictwu firmy efektywniejsze zarządzanie procesem negocjacji i wspieranie negocjatorów (tabela 2). Po drugie, bardzo ważna jest kwestia nawiązywania i utrwalania

relacji z partnerami negocjacji. Przy ustalaniu zagadnień i celów w negocjacjach pojawia się bowiem bardzo istotny problem – poruszany już w [Walton, McKersie 1965, ss. 4–5, 184 i n.] jako proces kształtowania relacji – uwzględniania dwojakiego rodzaju kwestii: zagadnień merytorycznych dotyczących konkretnej transakcji i relacji z partnerem, bowiem „waga, jaką przywiązujemy do dobrych relacji, zmienia sposób zachowania ludzi, którzy próbują podjąć negocjacje”. Główne powody przypisywania relacjom istotnego znaczenia w negocjacjach to: spodziewanie się przyszłych transakcji o znacznej wartości, oczekiwanie wzajemności z drugiej strony i fakt, iż dobre relacje rodzą wzajemne zaufanie [Negocjacje... 2003, s. 164].

Tabela 2. Sytuacyjne versus instytucjonalne podejście do negocjacji

Etapy negocjacji	Podejście sytuacyjne	Podejście instytucjonalne
Ustalanie celów negocjacji	Cele ustalane pod kątem konkretnych negocjacji (transakcji).	Cele poszczególnych negocjacji powiązane z szerszymi zamierzeniami organizacji, precyzuje się je dla konkretnej transakcji i długofalowych relacji z partnerem.
Przygotowanie do negocjacji	Przygotowania prowadzone ad hoc, często brakuje na nie czasu.	Przygotowania dobrze ustrukturalizowane, według szczegółowego planu, negocjatorzy wykorzystują wiedzę i doświadczenia organizacji.
Prowadzenie negocjacji	Negocjatorzy – „samotne wilki” działają niemal bez nadzoru menedżerów, ich sukces (porażka) zależy od ich indywidualnych cech, zdolności i umiejętności.	Negocjatorzy dążą do maksymalizacji efektów dla organizacji z uwzględnieniem korzyści drugiej strony. Menedżerowie pełnią rolę aktywnych opiekunów negocjatorów, wymieniają się doświadczeniami i pomysłami na prowadzenie negocjacji.
Podsumowanie negocjacji	Sporadyczna ocena negocjacji, jej zasadnicze kryteria to redukcja kosztu transakcji i odsetek negocjacji zakończonych zawarciem umowy.	Systematyczne podsumowania, nacisk nie tylko na rezultaty, ale także na sposób, w jaki prowadzono negocjacje. Gromadzenie danych w celu zastosowania ich w przyszłych negocjacjach. Ocena służy w większym stopniu uczeniu się niż udzielaniu pochwały (nagany) negocjatorom.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ertel 2005, ss. 130–131.

Sytuację negocjacyjną należy zatem postrzegać z punktu widzenia obu rozważanych kwestii, traktując jako związane ze sobą i zarazem rozłączne [Ertel 2005]. Z jednej strony, mogą one korzystnie oddziaływać na siebie nawzajem. Konkretnie negocjacje mogą i/lub powinny być jedynie etapem długofalowej współpracy (partnerstwa strategicznego). Warunkiem jest przypisywanie istotnego znaczenia obu tym kwestiom, może się bowiem okazać, iż w danym przypadku ważne są wyłącznie cele dotyczące danej transakcji. Z drugiej strony, obie kwestie należy traktować rozłącznie,

gdyż efektywne rozwiązanie jednej z nich nie powinno mieć negatywnego wpływu na drugą. Niewskazana jest więc akceptacja niekorzystnego porozumienia za cenę utrzymania pozytywnych relacji z partnerem bądź też pogorszenie wzajemnych stosunków poprzez dążenie do uzyskania doraźnych korzyści jego kosztem. Każda sytuacja negocjacyjna wymaga zatem oceny znaczenia obu omawianych kwestii z punktu widzenia celów firmy i danego projektu oraz założeń drugiej strony.

Obecnie dokonuje się zasadnicza zmiana znaczenia negocjacji w firmie, w kontekście zmian w zarządzaniu, jako następstwa przeobrażeń światowej gospodarki [Kahn 2008]:

- 1) współczesne organizacje z hierarchicznych stają się sieciowymi,
- 2) relacje strategiczne zamiast „bycia uprzejmym” charakteryzuje orientacja na jakość istotnych wzajemnych relacji w sieci,
- 3) zawierane transakcje nie dotyczą wyłącznie wymiany, lecz są ukierunkowane również na tworzenie i zarządzanie łańcuchem wartości,
- 4) w miejsce dominacji anonimowych i rywalizacyjnych relacji między partnerami obserwuje się przewagę strategicznych więzi społecznych i ma miejsce zarządzanie tymi relacjami,
- 5) zamiast deklarowania doraźnych, przeciwstawnych i głównie materialnych wartości w negocjacjach kreuje się wspólne, społeczne i długofalowe.

Wymienione zmiany dotyczą wszystkich atrybutów negocjacji i mają charakter jakościowy, wskazując na konieczność nowego do nich podejścia. Z jednej strony warunki konkurencji w złożonym i dynamicznym otoczeniu są coraz trudniejsze, a z drugiej – wzrasta zapotrzebowanie na nawiązywanie trwałych, obustronnie korzystnych i opartych na zaufaniu stosunków z dostawcami, odbiorcami, kooperantami itp., tj. partnerstwa strategicznego.

Negocjacje jako sposób organizacji wymiany przedsiębiorstwa z otoczeniem

Jak trafnie zauważa R. Rządca [2003, ss. 175, 183 i n.], „osiąganie celów organizacji jest uzależnione od relacji z wieloma podmiotami zewnętrznymi. Organizacja posiada umiejętność dawania sobie rady z większością tych podmiotów, ponieważ bez tej umiejętności nie przeżyłaby, potrafi także określić rolę każdego z tych podmiotów i zaproponować odpowiednie schematy postępowania”.

Z uwagi na relatywizm tradycyjnego podziału otoczenia (na bliższe i dalsze), najbardziej odpowiednim (dla negocjacji) sposobem jego definiowania jest użycie teorii kontraktowej, pozwalającej na wyróżnienie dwóch jego rodzajów. Po pierw-

sze, *kontraktowego*, które obejmuje wszystkie podmioty posiadające z bezpośrednie relacje kontraktowe z firmą (jawne i niejawne). Po drugie, *kontekstowego* – zawiera wszystkie uwarunkowania, które determinują działania przedsiębiorstwa bez wchodzenia z nim w relacje kontraktowe.

Współcześnie ma miejsce znaczna zmienność, złożoność i nieprzewidywalność otoczenia, które bywa określane jako „burzliwe” lub „turbulentne”. Rosnąca dynamika i zakres jego zmian powodują różnicowanie się negocjacji, utrudniając ich opis i analizę. „W praktyce gospodarczej mamy do czynienia nie tylko z sytuacją globalnej walki przedsiębiorstw lub ich totalnego współdziałania – elementy zachowań obu rodzajów bardzo często wzajemnie się przenikają, koegzystują, lub zastępują” [Podstawy nauki..., 2001, s. 342]. Jest to następstwem tego, iż „wszystkie przedsiębiorstwa funkcjonują dziś w skomplikowanej sieci powiązań, które tworzą się nitka za nitką, w toku negocjacji” [Ertel 2005]. Rozwijają się formy pośrednie, polegające na jednoczesnym współdziałaniu i konkutowaniu podmiotów gospodarczych tj. „koopetycja” [Brandenburger, Nalebuff 1997] i „koewolucja”, inaczej „wspólny rozwój” [Eisenhardt, Galunic 2000].

W przypadku kooperantów, sojuszników, dostawców i odbiorców itp. jako elementów otoczenia, pomimo występowania także odmiennych interesów w relacji do celów firmy, współpraca jest naturalną przesłanką negocjacji. Kooperacja (zewnętrzna) to najogólniej „współdziałanie wielu podmiotów zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu, a poszczególne podmioty wzajemnie się wspomagają w jego realizacji” [Walas-Trębacz 2004]. J. Famielec [1992, s. 9] przedstawia dwa znaczenia omawianego terminu. Po pierwsze, *szerokie* – kooperacja oznacza współpracę przy wytwarzaniu wyrobów i świadczeniu usług, a więc obejmuje wszystkie rodzaje związków między przedsiębiorstwami, w tym również w zakresie zaopatrzenia materiałowo-technicznego (można dodać, że może dotyczyć także innych funkcji pomocniczych). Po drugie, *ściśle* (tzw. kooperacja właściwa), czyli bezpośrednia współpraca wyspecjalizowanych przedsiębiorstw i zakładów, między którymi występują przepływy elementów kooperacyjnych i świadczenie usług, wykonywane na specjalne zamówienie odbiorcy z przeznaczeniem do określonego wyrobu gotowego.

Obecnie powiązania międzyorganizacyjne są coraz liczniejsze i silniejsze. Kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa zależy w coraz większym stopniu od efektywności współpracy z innymi podmiotami. Stosunki kooperacyjne, będące rezultatem społecznego podziału pracy, zmieniają obecnie swój charakter z taktycznego na strategiczny, a zasięg ich działania nieustannie się rozszerza.

Konkurenci *sensu stricto* nie są oczywiście traktowani jako partnerzy negocjacyjni firmy. Stanowią natomiast istotny punkt odniesienia w analizie przed-negocjacyjnej,

zwłaszcza pod kątem oceny siły przetargowej i wyboru alternatywnych możliwości działania w relacjach z innymi podmiotami otoczenia. Sytuacja ta zmienia się, gdy przedsiębiorstwo podejmuje negocjacje z konkurentem, dążąc do zmiany wzajemnych relacji. Może ona polegać albo na wywieraniu nań wpływu, aby zmodyfikować swoje działanie w korzystny dla firmy sposób (wymaga to posiadania realnych możliwości nacisku), albo na podjęciu z nim współpracy (czyli wzajemnej wymiany, związanej z częściową rezygnacją z własnych celów).

Negocjacje jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem

Przedstawione wyżej funkcje negocjacji w firmie określają ich miejsce i znaczenie, jednakże z punktu widzenia specyfiki przedsiębiorstwa jako strony i środowiska negocjacji, niezbędne jest kompleksowe podejście, integrujące różnego rodzaju punkty widzenia.

Negocjacje są ściśle podporządkowane różnorodnym celom przedsiębiorstwa, wynikających z jego istoty. Służą realizacji zadań, przedsięwzięć i procesów. Stanowią także sposób kształtowania relacji firmy z otoczeniem i wewnętrznymi warunków współdziałania. Ponadto przytoczone wcześniej interpretacje negocjacji, zwłaszcza jako procesu podejmowania decyzji, wskazują na ścisły ich związek z procesem zarządzania. Dla każdej negocjacji w firmie zleceńdawcą jest kierownik lub delegowany przezeń pracownik (odpowiedzialni także za ich prowadzenie), zarówno z danego zespołu funkcjonalnego lub projektowego (w negocjacjach wewnątrz-organizacyjnych), jak i zespołu negocjacyjnego (zadaniowego), reprezentującego firmę (w negocjacjach między-organizacyjnych).

Negocjacje w przedsiębiorstwie należy zatem rozpatrywać na gruncie nauki zarządzania, czyli ich znaczenia w działalności firmy, powinna je odzwierciedlać odpowiednio dobrana koncepcja metodyczna z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, odzwierciedlająca w syntetyczny sposób funkcje spełniane przez negocjacje oraz wskazująca narzędzia metodyczne ich realizacji. Wymagane jest zatem podejście interdyscyplinarne, integrujące teorie negocjacji z koncepcjami menedżerskimi. Żadna z wymienionych dziedzin z osobna nie jest bowiem wystarczającą podstawą do sprecyzowania roli negocjacji w firmie. Teoria negocjacji koncentruje się opracowaniu uniwersalnych, ogólnych narzędzi (strategii, zasad, technik, itp.) ich prowadzenia, niekiedy na zbyt abstrakcyjnym poziomie, nie stwarzając dostatecznej możliwości integracji tych narzędzi w kontekście organizacji jako całości, co może być osiągnięte w dziedzinie zarządzania, biorąc pod uwagę jej przedmiot i cele. Z kolei w nauce tej

nie rozważa się natomiast w dostatecznym stopniu specyfiki negocjacji, nie traktuje ich jako odrębnej dziedziny, celem ich opisu i doskonalenia niezbędne jest więc wykorzystanie schematów metodycznych stworzonych przez teorię negocjacji.

Za dogodną podstawę dla sprecyzowania miejsca i roli negocjacji w firmie uznać można interpretację systemu zarządzania według A. Stabryły [1984, ss. 9–13], w kilku istotnych aspektach: celowościowym, rzeczowym (przedmiotowym), statycznym (strukturalnym) oraz dynamicznym, który z kolei obejmuje dwa aspekty: funkcjonalny i instrumentalny. Ten drugi stanowi zbiór czynników decyzyjnych jako system instrumentów (ekonomiczno-finansowych, nakazowo-dyrektywnych, politycznych i psychologicznych) stosowanych w zarządzaniu, czyli dla oddziaływania podsystemów decyzyjnych na podsystemy wykonawcze, w związku ze stawianiem określonych zadań decyzyjnych. „*Instrumenty zarządzania* to pojęcie wyrażające sens narzędziowego wspomaganie zarządzania. Mogą być rozumiane jako metody, techniki, algorytmy, modele, a także strategie zorientowane produktowo i funkcjonalnie. Przykładami są: rachunek menedżerski (metody analityczno-diagnostyczne, rachunki decyzyjne), instrumenty finansowe, instrumenty prawne, procedury negocjacyjne, metody planowania i prognozowania, metody i techniki organizatorskie” [Leksykon zarządzania 2004, s. 169].

Przyjmijmy zatem, iż negocjacje stanowią jeden z instrumentów wykorzystywanych w procesie zarządzania dla realizacji celów firmy. Takie ujęcie funkcji negocjacji ma charakter integratywny. Traktowanie negocjacji jako źródła przewagi konkurencyjnej oraz sposobu organizacji wymiany z otoczeniem zawiera się bowiem w przyjętej interpretacji, gdyż funkcje te wynikają z samej istoty przedsiębiorstwa, procesu zarządzania i uwarunkowań negocjacji. Z kolei ich funkcja jako narzędzia uczenia się organizacji dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi, a zwłaszcza ich potencjałem.

Omawiana funkcja negocjacji odznacza się dwoma istotnymi cechami. Po pierwsze, charakteryzuje ją uniwersalność (ogólność), tj. ma zastosowanie w różnorodnych, zarówno typowych, jak i niepowtarzalnych negocjacjach w firmie, niezbędnych do realizacji zadań w poszczególnych dziedzinach jej funkcjonowania, realizowanych przez jej pracowników. Po drugie, proponowaną interpretacją znaczenia negocjacji w firmie cechuje wielowymiarowość (kompleksowość), tzn. uwzględnia ona wszystkie istotne cechy, aspekty i uwarunkowania negocjacji oraz niezbędne narzędzia ich realizacji (proces, procedury, zasady i techniki). Posiada zarówno charakter opisowy (deskryptywny), tj. wyjaśnia, „czym charakteryzują się negocjacje w firmie?”, jak i normatywny, stwierdzający „w jaki sposób należy je realizować?”, poprzez dostarczenie zaleceń i wskazań metodycznych.

Zakończenie

Reasumując, poszczególne funkcje negocjacji w firmie pozwalają na uzyskanie istotnych korzyści, podnoszących sprawność działania. Po pierwsze, wiedza pozyskiwana poprzez negocjacje, w efekcie interakcji z interesariuszami firmy, wzbogaca potencjał organizacji i jej pracowników. Po drugie, wykorzystywanie wiedzy i umiejętności w zakresie negocjacji przyczynia się do uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Po trzecie, negocjacje umożliwiają ukształtowanie i wzmacnianie pożądanых relacji wymiany z interesariuszami firmy. Wreszcie, negocjacje stanowią efektywne narzędzie realizacji działań we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Prezentowana koncepcja nie jest zamkniętą całością. W kolejnych badaniach niezbędne będzie uściślenie charakterystyk poszczególnych funkcji negocjacji w firmie. Wymagany będzie także właściwy dobór metod rozwiązywania poszczególnych zagadnień w ramach tych funkcji [Szarucki 2013] oraz ich weryfikacja empiryczna w badaniach porównawczych.

Bibliografia

Brandenburger A., Nalebuff B.J. (1997), *Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation; The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, Doubleday, New York.

Eisenhardt K.M., Galunic D.Ch. (2000), *Coevolving. At Last a Way to Make Synergies Work*, "Harvard Business Review", January-February.

Ertel D. (2005), *Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej* [w:] *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Harvard Business Review, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Famielec J. (1992), *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej. Doświadczenia, strategie*, Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Fowler A. (2001), *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa.

Kahn R.L. (2008), *Organizational Theory* [w:] *International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. A Publication of the Process of International Negotiations (PIN) Project*, V.A. Kremenyuk (red.), Jossey-Bass Publishers, San Francisco-Oxford.

Kowalczyk E. (2014), *Doskonałość w negocjacjach – kompetencja (nie)pożądana*, „Management Forum”, nr 3.

Kozina A. (2012), *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Leksykon zarządzania (2004), Difin, Warszawa.

Leśniewski M.A. (2015), *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W. (2005), *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.

Nadler J., Thompson L., Van Boven L. (2003), *Learning Negotiations Skills: Four Models of Knowledge Creation and Transfer*, „Management Science”, vol. 49, no 4.

Negocjacje. Harvard Business Essentials (2003), MT Biznes Ltd., Konstancin-Jeziorna.

Podstawy nauki o przedsiębiorstwie (2001), pod red. J. Lichtarskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.

Stabryła A. (1984), *Analiza systemowa procesu zarządzania*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź.

Szarucki M. (2013), *Model of Method Selection for Managerial Problem Solving in an Organization*, "Business, Management and Education" vol. 11, no. 1.

Ury W. (1995), *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, PWE, Warszawa.

Walas-Trębacz J. (2004), *Kooperacja zewnętrzna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie”, z. 5 – Prace z zakresu zarządzania, pod red. L. Koziola, Tarnów.

Walton R.E., McKersie R.B. (1965), *A Behavioral Theory Of Labor Negotiations: An Analysis Of A Social Interaction System*, McGraw-Hill Book Company, New York.

Watkins M. (2005), *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.



Janusz Kraśniak | j.krasniak@ue.poznan.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Aspekt strukturalny zdolności adaptacyjnych polskich przedsiębiorstw. Próba pomiaru

Structural Aspect of the Adaptability of Polish Enterprises. Measure Attempt

Abstract: The article attempts to answer the question to what extent the environment condition reflect the position of the organizational structures in polish enterprises. Research showed a state of the structural gap in the adoption of structures and +micro-environment. However the structural adaptability covers structures' characteristic and characteristic of other ingredients of its environment.

Key words: organizational structure, adaptability, measurement

Wprowadzenie

Zmiana charakteru otoczenia stawia przed kierującymi nowe wymagania i problemy. Kluczowe wydarzenia w nim zachodzące stają się coraz bardziej nowatorskie, kosztowne i trudne do przewidzenia. Szybka reakcja na zmiany otoczenia i jego monitorowanie to wybrane działania, które podejmują organizacje, aby dostosować się do wzrastającej dynamiki otoczenia. Szczególne znaczenie dla zapewnienia zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw przypisać należy strukturze organizacyjnej, która wiążąc organizację z jej otoczeniem, zmniejsza niepewność probabilistycznego charakteru organizacji, będącą następstwem zmienności warunków jej funkcjonowania. Zdolności adaptacyjne struktur determinują sprawność funkcjonowania organizacji. W rozwiązaniach strukturalnych dostrzega się bowiem ważne źródło podwyższania

sprawności działania organizacji. Zdolności te stanowią ponadto podstawę budowania i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Poprzez zdolności adaptacyjne struktury organizacyjnej rozumie się jej zmiany wyrażające dostosowanie do zmian kontekstu, konstytuowanego przez strategię, czynniki wewnątrzorganizacyjne i czynniki zewnętrzne. Zgodnie z założeniami podejścia odpowiedniości strukturalnej zakłada się, że między stanami struktury i stanami jej kontekstu powinna zachodzić relacja odwzorowania, określająca poziom ich wzajemnej adaptacyjności.

Wychodząc z powyższych rozważań za cel opracowania przyjęto identyfikację zdolności adaptacyjnych polskich przedsiębiorstw poprzez określenie poziomu adaptacyjności struktur organizacyjnych tych przedsiębiorstw.

Zmiany struktur organizacyjnych jako proces adaptacji – ujęcie teoretyczne

W najbardziej ogólnym znaczeniu przyjmuje się, że zmiana ma miejsce wówczas, gdy „w pewnym systemie czy układzie społecznym powstają nowe elementy składowe lub zanikają elementy dotychczas występujące, lub jeżeli powstają nowe stosunki między tymi elementami, czy zanikają stosunki dotychczas istniejące” [Szczepański 1970, s. 505].

Pojęcia zmiany używa się zazwyczaj wraz z określeniem sfery, której dotyczy. Dlatego też mówi się np. o zmianach społecznych, technicznych, ekonomicznych czy organizacyjnych. Zmiany organizacyjne można rozpatrywać w ujęciu rezultatowym i czynnościowym. Znaczenie „zmiany organizacyjnej” można nazwać rezultatowym, ponieważ powstaje ona w rezultacie świadomego procesu jej wdrażania. Zmiana organizacyjna w ujęciu czynnościowym rozumiana jest jako proces zmieniania organizacji zachodzący w czasie, który wyraża jej organizacyjną adaptację do warunków środowiska.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się na ogół, że zmiana organizacyjna obejmuje przekształcenia zachodzące w różnych podsystemach organizacji i powiązaniach między nimi. Do podsystemów tych zalicza się najczęściej zadania, technologię, ludzi, strategię, procesy, kulturę, style czy strukturę [Cannon, McGree 2015, Leavitt 1964, s. 56, Peters, Waterman 2011, Stabryła 2009, Thompson 2003]. Griffin twierdzi wręcz, że zmianą organizacyjną jest każda modyfikacja jakiejś części organizacji, np. harmonogramów pracy, grupowania stanowisk pracy, rozpiętości kierowania, projektu organizacji czy zatrudnionych pracowników [Griffin 2006, s. 393]. Natomiast N. Tichy, charakteryzując zakres zmian organizacyjnych posłużył się zmiennymi ukazu-

jącymi powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem [Perich 1993, s. 148]. Zaliczył do nich: misję, strategię, zadania, procesy, aktorów organizacji, nieformalne stosunki w przedsiębiorstwie oraz formalną strukturę organizacyjną.

Zgodnie z zaprezentowanymi poglądami zmiana organizacyjna w szerokim ujęciu może dotyczyć każdego aspektu funkcjonowania organizacji i wyraża się w przekształceniach składników (podsystemów) organizacji i powiązań między nimi oraz relacji zachodzących między organizacją a jej otoczeniem.

Zmiany organizacyjne zachodzą pod wpływem oddziaływania czynników środowiskowych obejmujących czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzorganizacyjne. Rosnąca turbulencja otoczenia sprawia, że czynnikiem zewnętrznym w kreowaniu zmian organizacyjnych przypisuje się szczególne znaczenie.

Wydarzenia zachodzące w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw stają się coraz bardziej nowatorskie, kosztowne, szybkie i trudne do przewidzenia. Skomplikują się także stosunki przedsiębiorstwa z otoczeniem. Skomplikowanie dotyczy skali nasilenia tych stosunków i ich różnorodności. Wzrasta liczba podmiotów, z którymi przedsiębiorstwa są powiązane i które wpływają na ich funkcjonowanie. Tendencje te przyczyniają się do zwiększenia siły oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo i konieczności podejmowania przez nie działań adaptacyjnych. Do podejmowania działań adaptacyjnych skłaniają przedsiębiorstwa także procesy zachodzące wewnątrz organizacji, które charakteryzuje wzrastająca dynamika tj. przepływy materii, energii, informacji, procesy transformacji, oczekiwania uczestników organizacji itd.

M. Czerska przyjmując jako kryterium charakter procesów dostosowawczych, wyróżnia dwie ich formy: adaptację i innowację. Adaptację interpretuje jako wykorzystanie i przystosowanie rozwiązań już stosowanych a innowację jako wprowadzenie w życie nowych, oryginalnych rozwiązań [Czerska 1996, s. 16]. Inni autorzy, np. Z. Sapijaszka przyjmują, że zmiany adaptacyjne mają charakter reaktywny, będąc reakcją organizacji na zmiany, które już zaistniały w otoczeniu. Są zorientowane na wzrost sprawności funkcjonowania organizacji w krótkim okresie. Zmiany innowacyjne natomiast są reakcją organizacji na przewidywane zmiany w otoczeniu, mają antycypacyjny charakter i są zorientowane na wzrost długookresowy. Adaptacja rozumiana jest zatem jako dostosowanie organizacji do zmian już zaistniałych w otoczeniu, natomiast innowacja ma charakter wyprzedzający zmiany w otoczeniu. Zdaniem M. Przybyły procesy dostosowawcze może przyjmować postać adaptacji biernej, gdy w organizacji zawarte są elementy, które spowodują jej przystosowanie do otoczenia i adaptacji czynnej, wówczas gdy w organizacji występują elementy, które pozwolą kontrolować otoczenie i przystosować je do potrzeb organizacji [Przybyła 2001, s. 66].

Z kolei G. Nizard w celu wyjaśnienia istoty adaptacji wprowadza rozróżnienie zmian typu I i zmian typu II. Charakterystykę zmian organizacyjnych typu I i zmian typu II przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zmiany organizacyjne typu I i typu II

Zmiany typu I	Zmiany typu II
Homeostaza Normy stałe i rozbudowane Ujemne sprzężenia zwrotne Postęp proporcjonalny na wszystkich odcinkach Tendencje stagnacyjne Przyszłość przewidywalna Uczenie się przez praktykę w typowych sytuacjach Wykluczenie przypadku i chaosu Nieustanna kontrola System poddany wszechstronnej regulacji Struktury powtarzalne System podmiotem zarządzania Innowacja stopniowalna	Zmiany przy braku równowagi Normy elastyczne i zmienne Narastające sprzężenia zwrotne Przyśpieszenia i rozdroża zmuszające do wyboru Struktury rozproszone Przyszłość nieodgadniona Zapoczątkowanie doświadczeń nad współtworzeniem Z chaosu do porządku Autonomia podmiotów i samokontrola Struktury pośredniczące Rozwój Indywidualizm Innowacja integralna

Źródło: Nizard 1998, s. 110.

Zmiany I typu odnoszą się do sytuacji, gdy dokonują się w ramach danego systemu organizacyjnego bez zmiany jego kształtu. Mają charakter zachowawczy, których celem jest przywrócenie poprzedniego stanu równowagi. Zmiany o takim charakterze powinny być wdrażane w warunkach stabilnego otoczenia. Zmiany II typu polegają na jakościowym przekształceniu systemu organizacyjnego, co w rezultacie prowadzi do powstania nowych struktur. Bazują na założeniu, że w warunkach dynamicznego otoczenia sięganie do rozwiązań przywracających stan równowagi jest niewystarczające, a stan równowagi traktuje się jako „szczególny przypadek pośród wielości sytuacji niestabilnych” [Nizard 1998, s. 79]. Zmiany te są wdrażane w warunkach permanentnego braku równowagi. Polegają na adaptacji i tworzeniu nowych innowacyjnych rozwiązań.

Syntetyczne zestawienie rodzajów zmian i ich charakterystykę przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Rodzaje i charakterystyka zmian organizacyjnych

Kryterium	Rodzaj i charakterystyka zmiany
Zakres zmiany	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiany struktury – zmiany toku i podziału pracy, hierarchii, rozpiętości kierowania, centralizacji, standaryzacji, stopnia sformalizowania • Zmiany technologii – przeprojektowanie operacji roboczych, zmiana wyposażenia technicznego, procedur i metod działania • Zmiany w ludziach – zmiany w poziomie kwalifikacji, postawach, motywacji, oczekiwaniach ludzi, relacjach między ludźmi • Zmiany celów i zadań – zmiany strategii przedsiębiorstwa, celów strategicznych, taktycznych, operacyjnych oraz zadań • Zmiany obejmujące powiązania elementów organizacji • Zmiany stosunków organizacji z otoczeniem
Oryginalność zmiany	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiany innowacyjne – wprowadzenie w życie nowych, oryginalnych rozwiązań • Zmiany adaptacyjne – wykorzystywanie i adaptacja rozwiązań już stosowanych
Charakter procesów dostosowawczych	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiany reaktywne (adaptacja bierna) – stanowią reakcję na zmiany zaistniałe w otoczeniu • Zmiany wyprzedzające (adaptacja czynna) – stanowią reakcje na przewidywane zmiany w otoczeniu
Uzyskane efekty zmiany	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiany pozytywne (postęp) – zmiany, którym towarzyszy ocena pozytywna • Zmiany negatywne (regres) – zmiany, którym towarzyszy ocena negatywna • Zmiany obojętne – wyniki użyteczne i koszty są zbliżone
Źródło zmian	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiany wewnętrzne – których źródłem są procesy zachodzące w organizacji, np. cykl życia organizacji • Zmiany zewnętrzne – wywoływane przez zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Czerska 1996: 15, Masłyk 2003, Grouard, Meston 1997, ss. 21–27.

Zaprezentowane poglądy pozwalają na wyprowadzenie wniosku, że przedsiębiorstwa, aby przetrwać i móc się rozwijać, muszą się dostosowywać do wymogów otoczenia i procesów zachodzących wewnątrz organizacji poprzez wdrażanie zmian organizacyjnych, a zdolność adaptacji powinna być jedną z podstawowych właściwości każdego systemu.

Zmiana struktury organizacyjnej jest szczególnym przypadkiem zmiany organizacyjnej, obejmującym ogół więzi służbowych, funkcjonalnych, informacyjnych i technicznych pomiędzy elementami organizacji zgrupowanymi w stanowiska, komórki i jednostki organizacyjne. W warstwie epistemologicznej przyjęto interpretację zmian struktury organizacyjnej związaną z założeniami dotyczącymi interakcji struktura organizacyjna – kontekst struktury organizacyjnej. Zgodnie z tą interpretacją zmiana struktury organizacyjnej obejmuje przekształcenia zachodzące w czasie w różnych jej komponentach, pod wpływem oddziaływania czynników kontekstu. Wyraża się w przekształceniach elementów struktury i relacji między nimi ze wzglę-

du na powiązania zachodzące między strukturą organizacyjną a elementami jej kontekstu. Jeżeli przyjmiemy, że stanem struktury organizacyjnej w momencie t_n jest zbiór przypisywanych jej w tej chwili cech, to zmianą struktury będzie różnica między stanami struktury w momentach t_n i t_{n+1} ze względu na jedną cechę, kilka lub wszystkie cechy brane pod uwagę. Na podstawie powyższych rozważań przyjmuje się, że celem zmian jest adaptacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa (adaptacja czynna lub adaptacja bierna¹) do zmian zachodzących w jej kontekście a między stanami struktury i jej kontekstu powinna zachodzić swego rodzaju relacja dostosowania [Hopej 1994, s. 11].

Każda zmiana struktury organizacyjnej w kolejnych momentach czasowych powinna prowadzić do zapewnienia wyższego lub przynajmniej utrzymania dotychczasowego poziomu adaptacji kontekstowej.

W przyjętej interpretacji struktury organizacyjnej zapewnienie odpowiedniego poziomu odpowiedniości cech struktury organizacyjnej i cech kontekstowych można uznać za podstawowy cel jej zmiany, którą jest każde przekształcenie istniejącego układu organizacyjnego, zmierzające do zapewnienia zgodności cech struktury organizacyjnej i cech kontekstu.

Metodyka postępowania badawczego

Badania dotyczące określenia poziomu zdolności adaptacyjnych struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw prowadzono w ramach szerszych badań dotyczących zmian struktur organizacyjnych przedsiębiorstw. Metodą wykorzystaną do selekcji podmiotów do badań był dobór nielosowy, celowy, jednostek typowych. Celem postępowania badawczego było określenie poziomu zdolności adaptacyjnych struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw. Ograniczono się do przedsiębiorstw należących w Europejskiej Klasyfikacji Działalności do grupy działalność produkcyjna, posiadającej kody od 15 do 37. W badaniu, które przeprowadzono w latach 2010–2013 wzięło udział 98 przedsiębiorstw.

Proces diagnozy poziomu zdolności adaptacyjnych struktur organizacyjnych przebiegał w trzech etapach:

- 1) etap pierwszy – obejmował dobór kryteriów oceny adaptacyjności struktury oraz opracowanie wzorców,

1. Adaptacja czynna polega na wkomponowaniu w strukturę organizacyjną składników, które pozwolą kontrolować otoczenie i przystosować je do potrzeb organizacji, adaptacja bierna natomiast zakłada obecność elementów, które spowodują przystosowanie się organizacji do otoczenia [Przybyła 2001, s. 66].

- 2) etap drugi – polegał na identyfikacji poziomu adaptacyjności,
- 3) etap trzeci – to synteza wyników.

Badaniem ankietowym objęto kierownictwo polskich przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa wielkopolskiego.

Identyfikacja poziomu adaptacyjności cech struktur organizacyjnych i cech kontekstu

Dobór kryteriów oceny oraz opracowanie wzorców

Ocena poziomu adaptacyjności struktur organizacyjnych została dokonana na podstawie trzech grup kryteriów odzwierciedlających zależność cech struktury organizacyjnej od cech kontekstu:

- 1) kryteriów odzwierciedlających adaptację struktury do strategii przedsiębiorstwa,
- 2) kryteriów odzwierciedlających adaptację struktury do cech kontekstu wewnątrzorganizacyjnego,
- 3) kryteriów odzwierciedlających adaptację struktury do cech kontekstu zewnętrznego.

Kryteria odzwierciedlające zależność cech struktury od cech kontekstu oraz stany wzorcowe przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Kryteria oceny i stany wzorcowe cech struktury organizacyjnej

Kryteria odzwierciedlające zależność cech struktury od cech środowiska		
L.p.	Kryterium oceny	Stany wzorcowe
Adaptacja struktury do strategii przedsiębiorstwa		
	Strategia	Struktura powinna wspierać strategię działalności przedsiębiorstwa
Adaptacja struktury do cech kontekstu wewnątrzorganizacyjnego		
	Technologia	Większej złożoności technologii powinna towarzyszyć struktura zdecentralizowana, o niskim stopniu formalizacji, bardziej elastyczna
	Kompetencje kadry pracowniczej	Rosnące kompetencje pracowników uprzywilejowują struktury zdecentralizowane
	Wielkość i fazy istnienia	Struktura organizacyjna powinna ewoluować w kierunku struktur bardziej złożonych, np. poprzez jej segmentację funkcjonalną, regionalną, produktową oraz powoływanie komórek doradczych i zespołów projektowych
	Rachunek ekonomiczny	Struktura organizacyjna powinna być instrumentem wpływającym na optymalizację rachunku ekonomicznego
Adaptacja struktury do cech kontekstu zewnętrznego		
	Mikrootoczenie	Konfiguracja struktury powinna uwzględniać powołanie odpowiednich elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty z partnerami krajowymi i zagranicznymi Struktura ułatwia konkurowanie z innymi podmiotami
	Makrootoczenie: otoczenie polityczno-prawne, otoczenie ekonomiczne, otoczenie społeczne, otoczenie technologiczne	Występuje dopasowanie struktury do systemu polityczno-prawnego Struktura uwzględnia zmiany sytuacji ekonomiczno-gospodarczej Struktura jest zorientowana na wykorzystywanie postępu technologicznego i zasoby nowoczesnej wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Pomiar każdej z cech został dokonany w czterostopniowej skali, gdzie przyjęto, że 0 – oznacza brak zgodności stanu obecnego ze stanem wzorcowym, 1 – niewielki stopień zgodności, 2 – średni stopień zgodności i 3 – wysoki stopień zgodności.

Identyfikacja poziomu zdolności adaptacyjnych

Poziom zdolności adaptacyjnych struktur organizacyjnych jest stopniowalny. W zależności od stopnia odwzorowania w stanie struktury stanu kontekstu, występuje stan odpowiedniości strukturalnej lub stan luki strukturalnej. Stan odpowiedniości strukturalnej charakteryzowany jest wysokim poziomem adaptacji cech struktur

i cech kontekstu. Stan luki strukturalnej natomiast przejawia się niskim poziomem adaptacji cech struktur i cech kontekstu.

Identyfikacja poziomu zdolności adaptacyjnych struktur organizacyjnych pozwoliła na udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- w jakim stopniu strategia znajduje odzwierciedlenie w stanie struktur organizacyjnych?
- w jakim stopniu cechy kontekstu wewnątrzorganizacyjnego znajdują odzwierciedlenie w stanie struktur organizacyjnych?
- w jakim stopniu cechy kontekstu zewnętrznego znajdują odzwierciedlenie w stanie struktur organizacyjnych?

Analiza wyników postępowania badawczego pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków – tabela 4. Struktury organizacyjne badanych przedsiębiorstw w większym stopniu są przystosowane do cech kontekstu zewnętrznego (2,1) niż do cech kontekstu wewnętrznego (1,9). W ramach kontekstu organizacyjnego poziom adaptacji struktur do strategii i cech kontekstu wewnątrzorganizacyjnego wykazuje taką samą wartość – (1,9). W kontekście wewnątrzorganizacyjnym najwyższy poziom dostosowania charakteryzuje technologię (2,2), najniższy natomiast wielkość przedsiębiorstwa (1,5).

Tabela 4. Diagnoza poziomu adaptacyjności struktury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw międzynarodowych

Charakterystyka struktury organizacyjnej	Ogółem	Zatrudnienie		
		10-49	50-249	Od 250
Adaptacja struktury do cech kontekstu organizacyjnego	1,9	2,2	1,9	1,8
Adaptacja struktury do strategii przedsiębiorstwa	1,9	2,2	1,9	1,8
Strategia	1,9	2,2	1,9	1,8
Adaptacja struktury do cech kontekstu wewnątrzorganizacyjnego	1,9	2,2	1,8	1,8
Technologia	2,2	2,4	2,1	2,2
Kompetencje pracowników	2,0	2,3	1,8	2,1
Wielkość	1,5	1,8	1,7	1,1
Rachunek ekonomiczny	1,8	2,3	1,6	1,7
Adaptacja struktury do cech kontekstu zewnętrznego	2,1	2,2	2,0	2,1
Mikrootoczenie	2,2	2,4	2,2	2,3
Struktura uwzględnia powołanie odpowiednich elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty z partnerami	2,4	2,3	2,1	1,9
Struktura ułatwia konkurowanie z innymi podmiotami	2,0	2,4	2,3	2,6
Makrootoczenie	1,9	2,1	1,9	1,9
Struktura jest dostosowana do systemu polityczno-prawnego	2,2	2,2	2,1	2,2
Struktura uwzględnia zmiany sytuacji ekonomiczno-gospodarczej	1,8	2,1	1,8	1,7
Struktura jest zorientowana na wykorzystywanie postępu technologicznego i zasoby nowoczesnej wiedzy	1,8	1,9	1,9	1,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

W kontekście tworzonym przez mikrootoczenie najwyższy poziom adaptacji charakteryzuje kryterium – powołanie elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty z partnerami – (2,4), najniższy natomiast poziom adaptacji charakteryzuje kryterium – struktura ułatwia konkurowanie z innymi podmiotami – (2,0). W zbiorze zmiennych kontekstowych konstytuowanych przez makrootoczenie najwyższy poziom adaptacji charakteryzuje kryterium – struktura jest dostosowana do systemu polityczno-prawnego (2,2), najniższy poziom adaptacji charakteryzują kryteria – struktura uwzględnia zmiany sytuacji ekonomiczno-gospodarczej i struktura jest zorientowana na wykorzystanie postępu technologicznego – (po 1,8). Poziom adaptacji struktury do strategii jest wyższy w przedsiębiorstwach małych (2,2) niż w przedsiębiorstwach dużych (1,8). Natomiast poziom adaptacji struktury do wszy-

kich czynników konstytuujących kontekst organizacyjny jest wyższy w przedsiębiorstwach małych niż dużych. Wszystkie przedsiębiorstwa, bez względu na wielkość, wykazują zbliżony poziom adaptacyjności cech struktur i cech kontekstu tworzonego przez mikrootoczenie. Poziom adaptacji struktury do cech makrootoczenia jest wyższy w przedsiębiorstwach małych (2,1) niż w przedsiębiorstwach dużych (1,9). W kontekście wewnątrzorganizacyjnym największa różnica w poziomie dostosowania w przedsiębiorstwach ze względu na wielkość zatrudnienia występuje w zakresie kryterium – wielkość przedsiębiorstwa i racjonalizacja kosztów (różnica odpowiednio 0,7 i 0,6 na korzyść przedsiębiorstw małych).

W kontekście mikrootoczenia największa różnica w poziomie dostosowania występuje w zakresie kryterium – powołanie elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty z partnerami (różnica 0,4 na korzyść przedsiębiorstw małych). W kontekście makrootoczenia największa różnica w poziomie dostosowania występuje w zakresie kryterium – struktura uwzględnia zmiany sytuacji ekonomiczno-gospodarczej (różnica 0,4 na korzyść przedsiębiorstw małych).

Podsumowanie

Analiza wyników postępowania badawczego nakierowanego na identyfikację stopnia adaptacyjności cech struktur organizacyjnych i cech kontekstu pozwala na wprowadzenie kilku zasadniczych wniosków:

- 1) Stan odpowiedniości strukturalnej potwierdzający wysoki poziom zdolności adaptacyjnych badanych przedsiębiorstw w większym stopniu dotyczy przedsiębiorstw małych oraz cech struktur organizacyjnych i cech kontekstu konstytuowanego przez mikrootoczenie.
- 2) Stan luki strukturalnej wskazujący na niższy poziom zdolności adaptacyjnych występuje w przedsiębiorstwach dużych oraz dotyczy stanu cech struktur i cech kontekstu konstytuowanego przez kontekst organizacyjny. W obszarze kontekstu organizacyjnego najniższym poziomem adaptacyjności charakteryzują się zmienne – rachunek ekonomiczny i wielkość przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Cannon J., McGee R. (2015), *Rozwój i zmiana organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Czerska M. (1996), *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Griffin R.W. (2006), *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa.
- Grouard B., Meston F. (1997), *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Poltekst, Warszawa.
- Hopej M. (1994), *Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Leavitt H.J., Shelly M. (1964), *New Perspectives in Organizational Research*, J. Wiley&Sons, New York.
- Masłyk E. (2003), *Organizacje w ruchu: strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Masłyk E. (1985), *Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych*, PWE, Warszawa.
- Nizard G. (1998), *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu*, WN PWN, Warszawa.
- Peters T.J., Waterman R.H. (2011), *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, MT Biznes, Warszawa.
- Perich R. (2003), *Unternehmensdynamik*, Paul Haup, Bern – Stuttgart – Wien.
- Przybyła M. (2001), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Stabryła A. (2009), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Szczepański J. (1970), *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa.

Thompson G.F. (2003), *Between hierarchie and markets. The Logic of Limits of Network Form of Organizatio*, Oxford Univesity Press, New York.



Yevhen Krykavskyy | ywkryk@ukr.net

Społeczna Akademia Nauk

Nazar Fihun

Lviv Polytechnic National University

Struktura zarządzania logistyką dystrybucji w warunkach sytuacji kryzysowych

The Theory And Practice of Logistic Flows Management in the Conditions of Emergency Situations

Abstract: One of the paradigms of management concerns its functions such as general organizing, planning, monitoring, management and motivation. Thanks to this management theory managed to somehow unify the management system and thus achieve the effect of standardization of the processes. Meanwhile, such management paradigm does not always adequately perceived by practice that somehow explains the urgency and prevalence of the original systems as “management accounting” or “controlling”. Thanks to such innovative solutions, management system becomes organic, and synthesizes (combines) some common features and provides the expected performance and results.

Key words: logistics, emergency situations, humanitarian logistics, supply chain, phases of emergency situations; logistic flows

Jeden z paradygmatów zarządzania dotyczy jego funkcji ogólnych, jak organizacja, planowanie, kontrola, regulacja i motywowanie. Dzięki temu w teorii zarządzania udało się w pewien sposób zunifikować system zarządzania, a zatem uzyskać efekt

standaryzacji odpowiednich procesów. Jednocześnie, taki paradygmat zarządzania nie zawsze adekwatnie wiąże się z praktyką, co w pewien sposób objaśnia aktualność i rozpowszechnienie takich oryginalnych systemów jak «ewidencja administracyjna» czy «kontroling». Dzięki podobnym innowacyjnym decyzjom, system zarządzania syntetyzuje (jednoczy) osobne ogólne funkcje i stwarza oczekiwaną zdolność do pracy i efektywność [Sułkowski 2012].

Naszym zdaniem, przez mechanizm kontrolingu (planuj-kontroluj-reguluj-motywuuj) poprawnie zrealizuje się cykl PDCA Deminga odnośnie systemu zarządzania. Przecież cykl PDCA też przewiduje cykliczne wykonanie tożsamyh funkcji: planowania (Plan), wykonania (Do), sprawdzenia (Check), wpływu (Act) [Deming 1982].

Jednocześnie w warunkach narastania wpływu czynników nierynkowych, generowanych przez postęp, aby osiągnąć cele socjalne i środowiskowe, kiedy cele ekonomiczne już przestają być uważane za dominujące, system zarządzania zmuszony jest się zaadaptować, przewidując ryzyka i nieoczekiwane skutki. Typowym przykładem tego mogą być skutki konfliktu ekonomicznych i środowiskowych celów koncernu VW oraz skandalu związanego z jego dieslowymi silnikami.

Tradycyjne systemy zarządzania nie mogą być przydatne w warunkach sytuacji kryzysowych. W przeciwieństwie do «klasycznej» logistyki, w warunkach, kiedy trzeba podjąć ekonomiczne decyzje, humanitarna logistyka operuje społecznymi wartościami i potrzebami: zachowaniem życia, odbudową środowiska naturalnego, wsparciem ekosystemów i tym podobne. Główne wymagania dotyczą kształtowania łańcuchów logistycznych, wyboru partnerów kluczowych; podwyższa się istotność strategii koordynacyjnych, stosunków partnerskich, elastyczność w warunkach sytuacji nadzwyczajnych. Zastosowanie funkcji tradycyjnych zarządzania jest niedostateczne, rośnie konieczność pojawienia się instrumentów, które by zabezpieczyły efektywność integracyjnych przekształceń wiążących ze strukturą łańcuchów logistycznych, kiedy globalizacja jest koniecznością, którą dyktują nie tylko konsumenci, a bezpośrednio każdy aktywny uczestnik rynku.

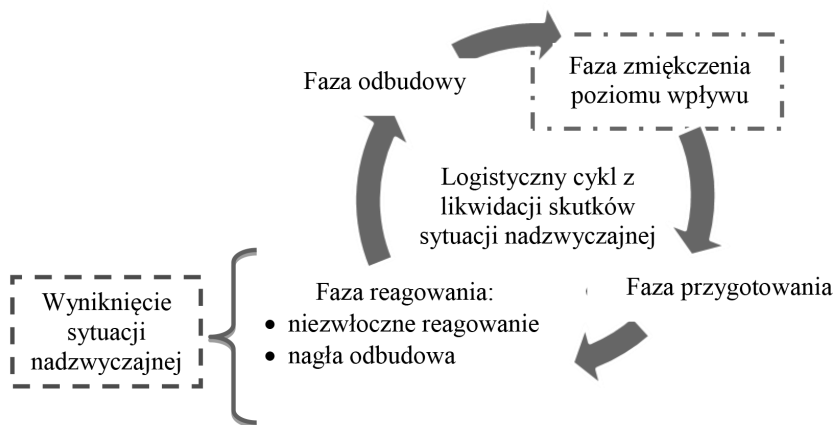
Ze względu na to, że procesy w sytuacjach nadzwyczajnych kształtują się przy pomocy zadań logistycznych, problemów koordynacyjnych i dość dużej trudności prognozowania potrzeb, istotnymi stają się kwestie efektywnego zarządzania we wszystkich etapach sytuacji nadzwyczajnej. Liczebna ocena efektywności procesów logistycznych w warunkach likwidacji skutków sytuacji kryzysowych jest trudnym procesem, tak z pozycji liczebnej, jak i z pozycji jakościowej oceny. Jednak efektywne logistyczne decyzje i ich wyniki mogą być docenione dzięki zabezpieczeniu szybkiej odbudowy zniszczonych terytoriów, koordynacji, koordynację pracy całych łańcuchów i tym podobne. Rozpatrzone funkcje zarzą-

dzania i ich implementacja w logistyce w warunkach sytuacji nadzwyczajnych są obowiązkowym elementem funkcjonowania jakiegokolwiek systemu logistycznego, jednak trzeba również uwzględnić wspomnianą specyfikę pracy w warunkach kryzysowych. Jej właściwością jest obecność faz odmiennych, które są właściwe logistyce w warunkach sytuacji nadzwyczajnych. Do nich autorzy [Charles 2010; Kovács 2007; Tomasini 2009] odnoszą:

- fazę zmiękczenia poziomu wpływu;
- fazę przygotowania;
- fazę reagowania;
- fazę odbudowy.

Zarysowane cztery fazy w całości opisują główne etapy pracy i zakresu wprowadzenia głównych funkcji zarządzania w sytuacjach nadzwyczajnych. Całokształt wyświetlonych faz z pozycji logistyki formuje logistyczny łańcuch dostaw, który w tej czy innej mierze materialne, informacyjne, finansowe i ludzkie zasoby. Z uwzględnieniem tego, że wymagania bezpieczeństwa zasobów informacyjnych, zasobów materialnych, generacji zasobów finansowych we właściwym czasie i poprawności ich podziału, kwalifikacji personelu i właściwości jego rotacji, są odmienne od klasycznych logistycznych decyzji, trzeba wyraźnie wyróżnić i zastosować inne podejścia zorientowane w zasadzie nie na ekonomiczną korzyść, a na postawione operatywne cele w trakcie realizacji funkcji zarządzania. Jak wskazuje Van Wassenhove [Tomasini, 2009a,b], logistyczny łańcuch dostaw podczas likwidacji skutków sytuacji nadzwyczajnych będzie wyglądał następująco (rys. 1.).

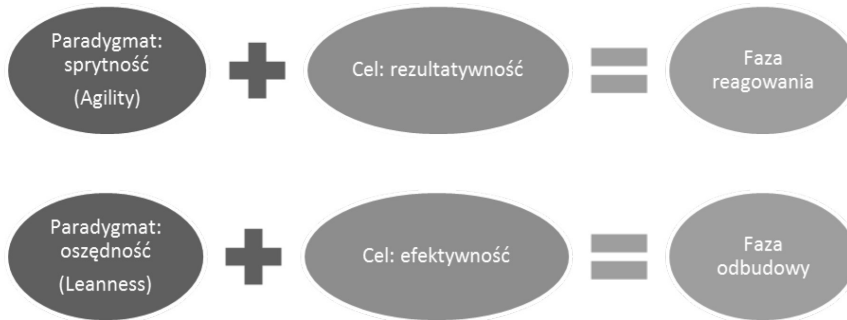
Rys. 1. Łańcuch dostaw logistyczny w warunkach sytuacji nadzwyczajnych



Źródło: opracowanie na podstawie Tomasini 2009.

Zarysowane na rysunku elementy formują jednolity logistic flow logistyczny, jednak obowiązkowo trzeba nadmienić, że faza zmiękczenia zawiera w sobie pracę organów państwowych władzy w sferze prawodawczego wsparcia likwidacji skutków sytuacji nadzwyczajnej (obniżenie barier w dostawie humanitarnej pomocy, uproszczenie wymagań dla załatwienia operacyjnej działalności cudzoziemskich kompanii, które sprzyjają likwidacji sytuacji nadzwyczajnych, zabezpieczenia wymiany i otwartości zasobów informacyjnych, adaptacja standardów i tym podobne). Więc, w odróżnieniu od innych faz, faza zmiękczenia w zasadzie zabezpiecza przyczółek dla efektywnej pracy kompanii logistycznych. Oprócz tego, że każda faza charakteryzuje się różnymi przedmiotami, które są załączone do logistic flow, trzeba koniecznie zaznaczyć, że cele również istotnie się różnią. Tak, faza reagowania musi odznaczać się efektywnym czasem na realizację zaplanowanych zadań logistycznych, przecieź: „Zachowany czas – to zachowane życie”. Dla fazy odbudowy kluczowym wskaźnikiem musi być efektywność wykorzystanych kosztów, przecieź: „Zachowane koszty – to możliwość pomóc większej liczby ludzi”. Uogólniając, można wyciągnąć wnioski o celach kluczowych, którymi muszą kierować się podmioty logistycznych łańcuchów (rys. 2). Wyświetlone przesuwane celów i paradygmatów, którymi muszą kierować się przedmioty likwidacji skutków sytuacji nadzwyczajnych, silnie zależy od fazy sytuacji nadzwyczajnej.

Rys. 2. Główne różnice między celami i paradygmatami faz reagowania i odbudowy



Źródło: opracowanie własne.

Podczas fazy przygotowania formują się odpowiednie warunki dla uzgodnionego reagowania pod warunkiem powstania sytuacji nadzwyczajnej. Od danej fazy zależą szybkość reagowania, elastyczność systemu, poziom koordynacji wszystkich podmiotów w celu likwidacji skutków sytuacji nadzwyczajnej. Ona przewiduje kształtowanie informacyjnych systemów, stworzenie łańcuchów dostaw, projektowanie całej infrastruktury logistycznej, zabezpieczenie warunków dla rozwoju stosunków partnerskich. Jedną z właściwości fazy przygotowania jest etap analizy poprzedniego doświadczenia z likwidacji skutków sytuacji nadzwyczajnych, analiza pracy całych ratownictw, łańcuchów dostaw, makro- i mikrologistycznych systemów i tym podobne, badanie efektywności ich pracy i poszukiwanie błędów, które miały miejsce w identyfikacji związków przyczynowo-skutkowych.

Do fazy reagowania odnosi się działalność, która ma miejsce bezpośrednio po nadejściu sytuacji nadzwyczajnej. Dana faza ma dwie główne podfazy:

- niezwłoczne reagowanie, które przewiduje nagłe rozwijanie całej infrastruktury logistycznej, kształtowanie kanałów komunikacyjnych między podmiotami w celu usunięcia skutków sytuacji nadzwyczajnej.
- nagła odbudowa, która obejmuje działania po możliwie najszybszej odbudowie usług bazowych i dostawy najbardziej koniecznych dla wsparcia życia towarów.

Faza reagowania jest najważniejszym okresem w warunkach sytuacji nadzwyczajnej, przecież właśnie ona jest etapem, na którym aktywizują się całe poprzednio sformowane wzajemne stosunki między państwem, organizacjami bezdochodowymi, kompaniami logistycznymi, mecenasami, międzynarodowymi organizacjami i tym podobne. Związek wzajemny między wszystkimi wspomnianymi powyżej zazwyczaj jest nie aktywny i do powstania kryzysu w zasadzie ma charakter

deklaratywny. Ze względu na międzynarodowe standardy i poprzednią historię rozwoju sytuacji nadzwyczajnych, szybkość rozwijania kooperacji, i przejście od pasywnej działalności do aktywnych operacji, musi dokonać się w granicach 72 godzin.

Faza odbudowy w przekroju czasowym bezpośrednio określa się po powstaniu sytuacji nadzwyczajnej i obejmuje strategiczne planowanie procesu odbudowy odpowiednich terytoriów, oceny prawdopodobieństw nadejścia nowych sytuacji ryzykownych, planowania zasobów i ram czasowych dla realizacji odpowiednich programów po odbudowie.

Uogólniając, logistyka w warunkach sytuacji nadzwyczajnej musi operować celami i paradygmatami tak humanitarnej logistyki, jak i komercyjnej (bardziej tradycyjnej). Przesuwanie celów i paradygmatów w jedną czy drugą stronę, jest sytuacyjnym procesem i warunkuje się w zasadzie rozwojem sytuacji nadzwyczajnej. Ze względu na znaczącą różnicę między charakterem decyzji logistycznych właściwych w tej czy innej sytuacji, docelowo trzeba zrealizować ich porównanie i sformować główne właściwości definicyjne. Logistyka komercyjna albo logistyka klasyczna – to nauka o optymalnym kierowaniu zasobami materialnymi, informacyjnymi i finansowymi w ekonomicznych adaptacyjnych systemach z łącznikami synergicznymi [Krykavskyy 2009]. Humanitarna logistyka – to nauka o minimalizacji skutków sytuacji nadzwyczajnych przez zabezpieczenie ważnymi towarami i usługami, infrastrukturalnymi jednostkami osób posiadających krótkie terminy na wykonanie zadań. Ze względu na powyższe, celowym byłoby zrealizować porównanie i identyfikować zakresy kluczowych różnic logistyki humanitarnej i komercyjnej (tabela 1).

Tabela 1. Różnica między logistyką komercyjną i humanitarną

Charakterystyka	Logistyka komercyjna	Logistyka humanitarna
Kluczowy cel działalności	Minimalizacja ogólnych kosztów logistycznych	Minimalizacja strat ludzkich
Powstanie zasobów towarowych	Autonomia	Wpływ konwergencji materialnej
Wyznaczenie popytu	Znany z niektórym prawdopodobieństwem	Niewiadomy i dynamiczny przez nieobecność informacji i dostępu do terytorium uszkodzonego
Struktura podjęcia decyzji	Strukturyzowane stosunki wzajemne pod zarządem kilku osób podejmujących decyzję	Niestrukuryzowane współdziałanie, tysiące osób, które podejmują decyzję
Okresowość/objętość działalności logistycznej	Cykliczne, z odczuwalnymi zasobami zrotnymi, stosunkowo odporne zasoby, znaczna objętość	Wyjątkowość warunków, w których operują podmioty, znaczne zasoby na fazach początkowych, z wyraźnie wyrażonymi ramami czasowymi
Pomocnicze systemy (na przykład transport)	Stabilne i funkcjonalne	Wpływowe i dynamiczne zmiany, zazwyczaj w deficycie

Jak widać w porównaniu: w warunkach sytuacji nadzwyczajnych dosyć często ma miejsce dwobiegunowość celów (tak zwany trade off) – z jednej strony logistyki komercyjnej - zabezpieczenie korzyści ekonomicznej, z drugiej strony – dokonania całych operacji logistycznych, które by obniżyły ryzyko zagrożenia życiu ludzi, jednocześnie pod warunkiem nieobecności składowej ekonomicznej. Taki format trade off jest wyzwaniem dla jednolitego systemu przygotowania do sytuacji nadzwyczajnej z pozycji logistyki, która obejmuje znaczną liczbę podmiotów gospodarowania. Na rys. 3 wyświetlono pięć głównych elementów, które formują strukturę logistycznego przygotowania pod warunkiem sytuacji nadzwyczajnej.

Rys. 3. Główne elementy przygotowania logistycznego pod warunkiem sytuacji nadzwyczajnej



Źródło: opracowanie na podstawie: Tomasini 2009b.

Sytuacje nadzwyczajne mają różny charakter, jedne przyrodniczy, inne – katastrof technogennych, ataków terrorystycznych. Dla efektywnego reagowania i odpowiedniego kierowania logistycznymi procesami, aby obniżyć poziom negatywnego wpływu na społeczeństwo – docelowo trzeba wyróżnić pewne ogólne cechy sytuacji nadzwyczajnych i odpowiednio zabezpieczyć możliwość ich kategoryzacji. To da możliwość prognozowania późniejszego rozwoju wydarzeń i bardziej efektywnego użycia zasobów istniejących:

- 1) obecność wyraźnej zależności między typem sytuacji nadzwyczajnej i jej wpływem na zdrowie ludzi, liczbę poszkodowanych, charakter porażeń, potrzebę odpowiednich zasobów;
- 2) pewne sytuacje nadzwyczajne nie mają bezzwłocznego wpływu na społeczeństwo, jednak praktycznie nie można odwrócić ich wpływu;
- 3) pomoc humanitarna jest największa w pierwsze dni po powstaniu sytuacji nadzwyczajnej, jednak ona jest skierowana na najbardziej bazowe potrzeby i charakteryzuje się niejednorodnością, ze względu na oceny ekspertów odnośnie potrzeb. Dana niejednorodność może spowodować powstanie ukrytych problemów z higieną, infrastrukturą i tym podobne.
- 4) ludność, która znalazła się w warunkach sytuacji nadzwyczajnej, często posiada najbardziej elementarne środki istnienia, i charakteryzuje się szczególną wolą do organizacji samoodtworzeniowych procesów.

W warunkach sytuacji nadzwyczajnych, powstaje duża liczba potrzeb w szczególności w logistycznych usługach, których rozwiązanie potrzebuje często

niestandardowych decyzji. W związku z tym wyraźne uświadomienie potrzeb, ich strukturalizacja, poprawność planowania i uświadomienia różnic w logistyce humanitarnej i komercyjnej jest przesłanką zachowania życia.

Bibliografia

Busch Nathan E. (2013), *Achieving Resilience in Disaster Management: The Role of Public-Private Partnerships*, „Journal of Strategic Security”, 6, no. 2: 1-19.

Charles A., Lauras M., Van Wassenhove L.N. (2010), *A model to define and assess the agility of supply chains: Building on humanitarian experience*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, 40(8/9), 722–741.

Deming W. E. (1982) *Quality Productivity and Competitive Position*. Massachusetts Inst Technology; 1st edition.

Kovács G., Spens K.M. (2007), *Humanitarian logistics in disaster relief operations*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, 37(2), 99–114.

Крикавський Є.В., Чорнописька Н.В. (2009), *Логістичні системи: навчальний посібник*. Видавництво: Національний університет «Львівська політехніка». Львів. – с. 264.

Pan American Health Organization (2001), *Humanitarian supply management in logistics in the health sector*, Washington, D.C.: PAHO, 189 p.

Sułkowski Ł. (2012), *Interdyscyplinarność logistyki*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Zarządzanie logistyczne» red. nauk. K. Kolasieńska-Morawska, Tom XIII – Zeszyt 11.

Tomasini R., Van Wassenhove L.N. (2009a), *From preparedness to partnerships: Case study research on humanitarian logistics*, „International Transactions in Operational Research”, 16(5), 549–559.

Tomasini R., Van Wassenhove L.N. (2009b), *Humanitarian Logistics*, London: Palgrave Macmillan.

Magdalena Masel | magda_masel@op.pl

Społeczna Akademia Nauk

Shop Floor Management

Shop Floor Management

Abstract: One of the main tasks of any organization is the realization of the vision and achieving the objectives. Activities implemented within the framework of these tasks can bring the expected result only when you have a systematic approach. This article presents one of the tools – Shop Floor Management (SFM) – as a way of daily management through the use of key performance indicators (KPI).

Key words: Lean Management, KPI, Continuous Improvement, Visual Management, Management by Objective.

Wstęp

Jednym z głównych zadań każdej organizacji jest realizacja wizji i osiągnięcie postawionych celów. Działania realizowane w ramach tych zadań mogą przynosić oczekiwany wynik tylko wtedy, kiedy charakteryzują się systematycznym podejściem, a nie „akcyjnością”. W artykule przedstawiono jedno z narzędzi – Shop Floor Management (SFM) – jako sposób na codzienne zarządzanie poprzez stosowanie kluczowych wskaźników efektywności (KPI).

Zarządzanie przez cele

Organizacje mają dziś do dyspozycji wiele koncepcji i metod zarządzania. Dylematem menedżerów jest, którą z nich wybrać, która pozwoli im osiągnąć najlepsze wyniki.

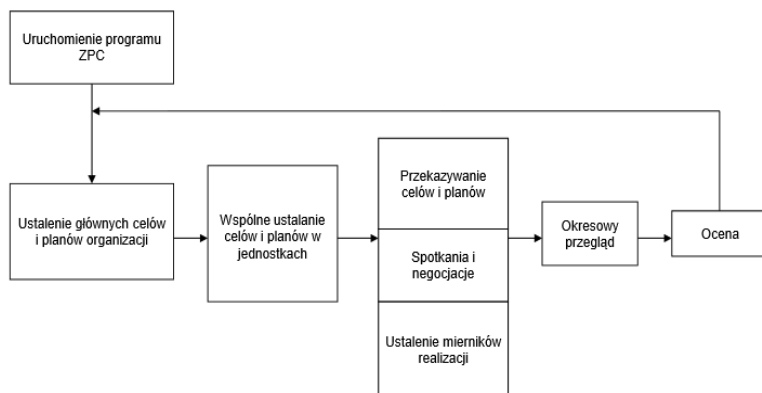
W wielu organizacjach – szczególnie w korporacjach często stosowaną metodą jest zarządzanie przez cele. Zarządzanie przez cele to kompleksowa metoda zarządzania, polegająca na oddolnym formułowaniu celów dla wszystkich stanowisk, okresowej ocenie ich realizacji oraz poszukiwaniu sposobów usprawnień [Antoszkiewicz 2007, s. 103]. Koncepcja została spopularyzowana przez Petera F. Druckera, amerykańskiego ekonomistę austriackiego pochodzenia. W połowie XX w. Drucker w książce *Praktyka zarządzania* (pierwsze wyd. 1954 r.) przedstawił założenia filozofii zarządzania, którą określił mianem „zarządzania przez cele i samokontrolę”.

Skuteczność zarządzania przez cele wymaga przede wszystkim:

- nieustannego zaangażowania najwyższego szczebla kierowniczego w popieraniu, podtrzymywanie i doskonalenie procedur związanych z zarządzaniem przez cele,
- kształcenia i doskonalenia kierowników w realizacji zasad zarządzania przez cele oraz ustalaniu jasno sformułowanych i realnych celów działania,
- stworzenia w organizacji sprawnego systemu przepływu informacji o wynikach, który umożliwi kontrolowanie efektów działania, koordynację pracy zespołów oraz korektę i nowe ustalanie celów,
- zachęcanie do uczestnictwa w zarządzaniu przez cele, zwiększania samokontroli pracowników, a tym samym ograniczenia władzy kierowników [Antoszkiewicz 1996, s. 214].

Stosowanie metody ZPC wymaga od organizacji odpowiedniej kultury i dyscypliny. Ustalenie i realizacja celów nie może być tylko na papierze, ale powinno być żyjącym organizmem. Poniżej przedstawiono proces zarządzania w ramach ZPC.

Rysunek 1. Proces zarządzania w ramach ZPC



Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 225.

Istotnym elementem przy ustalaniu celów indywidualnych i dla zespołów jest, aby były one spójne z celami organizacji z jednej strony, z drugiej strony powinny być „atrakcyjne” dla pracowników. Parametrami określającymi dobrze postawiony cel są cechy nazywane akronimem SMART, pochodzącymi od angielskich słów:

- prosty (Simple)
- mierzalny (Measurable),
- ambitny (Ambitious),
- realistyczny (Realistic),
- określony czasowo (Time bound).

Zatem w procesie wyznaczania celów ważne jest utrzymanie równowagi pomiędzy tym, co chcemy osiągnąć a faktycznymi możliwościami tzn. cel nie może być bardziej ambitny niż realny. Zgodnie z założeniami Druckera, ZPC kładzie nacisk na wykorzystywanie celów głównie do motywowania ludzi, a w mniejszym stopniu do sprawowania nad nimi kontroli.

Shop Floor Management – definicja, cele, kluczowe elementy składowe systemu

Shop floor to miejsce, gdzie ludzie ostatecznie dodają wartość do swojego społeczeństwa i wzmacniają fundament [Suzaki 1993].

Rolą dzisiejszego zarządzania powinien być rozwój i wspieranie organizacji z punktu widzenia Gemba (*shop floor*) czyli miejsca pracy (hali produkcyjnej, magazynu itp.). Poprzez SFM organizacje budują mądrość pracowników przez praktyczne zarządzanie w miejscu pracy. Ten typ zarządzania pomaga firmie stać się bardziej przejrzystą, co umożliwia pracownikom wykorzystanie maksymalnej kreatywności. Ponadto ten rodzaj zarządzania upoważnia pracowników do samodzielnego zarządzania swoją pracą i spełniania wymagań swoich klientów. Aby SFM był skuteczny, kierownictwo musi opracować cele / wskaźniki, które są zbieżne z ogólnymi celami organizacji i dzielić się nimi w górę i w dół. Przez podnoszenie kwalifikacji ludzi, koncentrując się na inicjowaniu i usprawnieniu procesów, organizacja będzie realizować konkretne ulepszenia i będzie w stanie szybko przystosować się do ciągle zmieniającego się rynku.

Wdrożenie SFM wymaga:

- stworzenia zespołów w celu zapewnienia odpowiedniej komunikacji i współpracy,
- ustalenia kilku krytycznych wskaźników i celów dla każdego obszaru/modelu,
- stworzenia standardu dla wszystkich tablic z wynikami w zakładzie,
- ustalenia dokumentów uzupełniających i ich formatek dla każdego obszaru,

- szkolenia dla wszystkich funkcji, określenia ich ról i zadań,
- ustalenie wzoru spotkań,
- codziennego przekazywania informacji między członkami zespołu a liderem,
- codziennego dążenia do doskonałości.

Istotnym elementem jest odpowiedni dobór wskaźników i określona ich liczba. Kluczowe wskaźniki wydajności (KPI) stanowią zbiór wskaźników koncentrujących się na wydajności organizacji, które są krytyczne dla obecnego i przyszłego sukcesu organizacji. Co najważniejsze, istnieje tylko kilka KPI w organizacji i mają one pewne cechy:

- są mierzone dziennie lub tygodniowo (nie miesięcznie),
- nie są mierzone w pieniądzu,
- są przeglądane przez kierownictwo codziennie lub tygodniowo,
- wszyscy pracownicy rozumieją pomiar i wynikające z niego działania korygujące,
- odpowiedzialność może być przywiązana indywidualnie lub zespołowo,
- mają znaczący wpływ na organizację np. wpływają na większość kluczowych czynników sukcesu i zrównoważoną kartę wyników [Parmenter 2006, s. 3].

SFM wymaga stworzenia odpowiednich tablic z wynikami i miejsca spotkań z załogą. Miejsce to powinno być jak najbliżej procesu (*gemba*), którego dane wskaźniki dotyczą. Tablice ze wskaźnikami – miejsce codziennych spotkań powinno być miejscem, w którym prowadzi się otwartą dyskusję, analizuje wskaźniki i podejmuje działania mające na celu rozwiązanie bieżących problemów. Pozostawanie w bliskim kontakcie z *gemba* i jego zrozumienie jest pierwszym krokiem w efektywnym zarządzaniu miejscem wytwarzania. Z tego wynika 5 złotych zasad zarządzania *gemba* [Imai 2006, s. 62]:

- 1) Kiedy problem (nieprawidłowość) się pojawi, najpierw idź do *gemba*.
- 2) Obserwuj *gembutsu* (rzeczywiste przedmioty).
- 3) Podejmij od razu tymczasowe środki zaradcze.
- 4) Znajdź przyczyny problemu.
- 5) Standaryzuj, by zapobiegać ponownemu wystąpieniu problemu.

Te same zasady obowiązują przy SFM. Nie można dobrze zarządzać procesem z biurka i dystansować się od wydarzeń na stanowiskach pracy / hali produkcyjnej.

Zarządzanie wizualne w SFM

Zgodnie z japońską filozofią problemy w *gemba* powinny być uwidocznione. Jeśli odchylenia od normy nie da się wykryć, nikt nie może zarządzać procesem [Imai 2006, s. 135]. Zarządzanie wizualne (ang. *visual management*) stanowi istot-

ny element SFM. Jest kluczowym elementem komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa, ponieważ umożliwia szybkie dotarcie do informacji dla wszystkich pracowników, nawet produkcyjnych. Korzyści wynikające ze stosowania zarządzania wizualnego to [Sobkowiak 2014]:

- Zero defektów – wprowadzenie wizualnego zarządzania stwarza warunki promujące całkowitą eliminację defektów, braków i błędów.
- Dystrybucja informacji – widoczne są wszystkie informacje niezbędne do efektywnej kontroli zapasów, operacji, wyposażenia, jakości, bezpieczeństwa oraz postępu w procesie doskonalenia.
- Pomoc w identyfikacji nieprawidłowości – każdy wprowadzony standard musi być widoczny, dzięki czemu łatwo można zidentyfikować każdą nieprawidłowość i odchylenie od normy.
- Pomoc w szybkim przywróceniu stanu normalnego – jeżeli wszystkie informacje i standardy postępowania są łatwo dostępne i widoczne, łatwym jest też przywrócenie stanu normalnego po wystąpieniu jakiegokolwiek nieprawidłowości.
- Promowanie prewencji – wizualne zarządzanie pomaga wychwytywać nieprawidłowości zanim wystąpią, dzięki czemu unika się strat związanych z ich korygowaniem.
- Eliminacja marnotrawstwa - wizualne zarządzanie eksponuje występujące symptomy marnotrawstwa, konsumującego zasoby przedsiębiorstwa.
- Promowanie właściwych postaw pracowników – narzędzia wizualne opisujące standardowe sposoby postępowania zwiększają poziom dostosowania się pracowników do obowiązujących standardów.
- Wsparcie ciągłego doskonalenia – wizualne zarządzanie umożliwia bardziej precyzyjne śledzenie procesów, dzięki czemu występuje więcej możliwości dla doskonalenia organizacji.

W wielu organizacjach wiedza pracowników szeregowych / produkcyjnych ogranicza się wyłącznie do ich stanowisk pracy i sprowadza się do informacji zdobytych („zasłyszanych”) od współpracowników. Zaangażowanie pracowników w realizację celów zakładowych jest możliwe tylko wtedy, kiedy będą oni na bieżąco informowani o wynikach i odchyleniach od celu. Muszą czuć, że ich rola jest znacząca w osiąganiu dobrych wyników. W ostatecznym rachunku zarządzanie biznesem zawsze sprowadza się do czynnika ludzkiego – bez względu na to, jak zdrowa jest ekonomika danego biznesu, jak skrupulatne jego analizy i przy jak dobrych tej analizy narzędziach [Drucker 2005].

Celem zarządzania wizualnego jest pomoc zarówno pracownikom, jak i kierownictwu w szybkiej ocenie rzeczywistości i wysyłanie ostrzeżenia, jeśli pojawiają się problemy, umożliwiające natychmiastowe podjęcie działań korygujących.

SFM może dotyczyć różnych szczebli zarządzania. Niezależnie jednak od tego, każdy poziom SFM powinien mieć swoje tablicę ze wskaźnikami. Poniżej przedstawiono przykładową tablicę ze wskaźnikami. Zawiera ona wykresy ze wskaźnikami i określonymi celami. Poniżej każdego wykresu znajduje się plan działań, który jest na bieżąco uzupełniany. Podjęcie odpowiednich działań jest wymagane w sytuacji, kiedy wskaźnik znajdzie się poza celem lub w przypadku pojawienia się problemów.

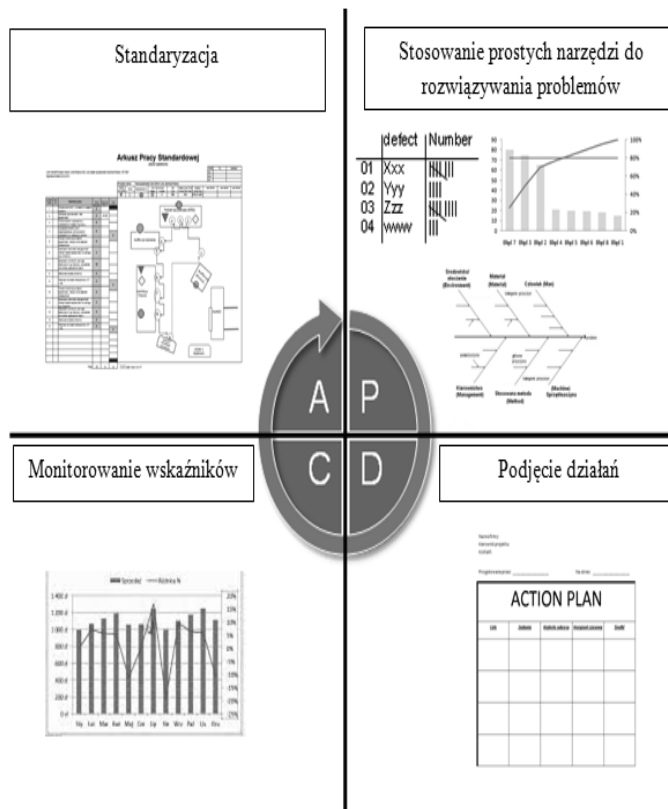
Rysunek 2. Tablica SFM



Źródło: opracowanie własne.

Każdy problem wymaga podjęcia odpowiednich działań zgodnie z założeniami cyklu PDCA. W pierwszy kroku następuje ustalenie planu działań i formułowanie potencjalnych rozwiązań prowadzących do osiągnięcia celu. Następnie realizacja konkretnych działań w celu rozwiązania problemu. Trzeci krok to sprawdzenie i ocena wyników oraz porównanie ich z założonym celem. Ostatni krok to poprawa sytuacji – wdrożenie standardów i znów planowanie dalszych działań. Poniżej przedstawiono przykładowy projekt PDCA.

Rysunek 3. Cykl PDCA w praktyce

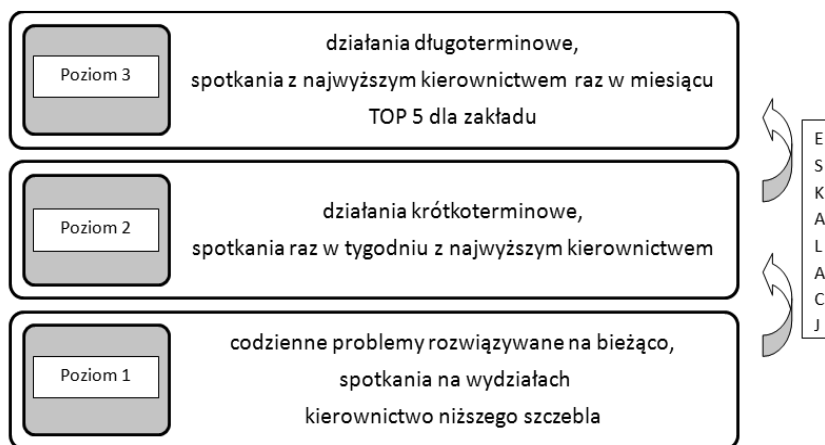


Źródło: opracowanie własne.

Jeśli podjęte działania nie rozwiązują problemu, zostaje on eskalowany na wyższy poziom (Rysunek 4) – zwykle do specjalnego zespołu ciągłego doskonalenia. Problemy z listy TOP5 (najważniejsze i zwykle najtrudniejsze) są eskalowane na po-

ziom 3 – poziom najwyższego kierownictwa i jest rozwiązywany za pomocą zaawansowanych technik i metod rozwiązywania problemów np. Six Sigma.

Rysunek 4. System eskalacji problemów



Źródło: opracowanie własne.

Rola i zadania kierownictwa

SFM jak każda metoda/koncepcja zarządzania potrzebuje wsparcia kierownictwa. Kluczowym elementem jest, aby kierownictwo dokładnie wiedziało, co należy do ich obowiązków. W wielu organizacjach kierownicy biegają „z pustą taczka” i „gaszą pożary”, i co gorsze uważają to za swój obowiązek. Skuteczne wdrożenie SFM wymaga od kierownictwa dojrzałości. Kierownik jest odpowiedzialny za nadzór nad pracownikami i za wyniki. Nadzoruje wejścia do procesu w celu uzyskania wyjść – wyników. Elementami wejścia są pracownicy, materiały, maszyny, metody i pomiary czyli 5M. Na wyjściu procesu mamy jakość, koszt i dostawy. Należy pamiętać, że nie można skupić się na jednym wyniku np. realizacji wysyłki, zapominając o odpowiedniej jakości. Bardzo często popełnianym błędem przez kierowników produkcji jest produkowanie wyrobów ponad plan (bo dobrze idzie) przy zapomnieniu o istotnym elemencie czyli kosztach zapasu i ryzyku jakościowym. Kierownicy mają też skłonność do wyręczania swoich pracowników z ich zadań, tłumacząc to tym, że mają niewyszkolony zespół, że ludzie nie potrafią tego zrobić. Zamiast przeznaczyć ten czas na szkolenie pracowników i ich rozwój, podcinają im skrzydła i blokują kreatywność. W wielu przypadkach, szukając przyczyn danego problemu, kierownicy wskazują na nieprzestrzeżenie

standardów przez pracowników lub brak motywacji do wykonywania określonych zadań. Nasuwa się pytanie: kto odpowiada za dyscyplinę w danym obszarze i kto jest odpowiedzialny za motywowanie pracowników? Odpowiedź jest jedna – kierownik.

Wielu dzisiejszych kierowników jest przemęczonych – narzeka na swoją pracę. Cały dzień za czymś biegają, starając się ugasić wszystkie pożary – usunąć awarię, wykonać wysyłkę na czas, naprawić sztuki itp. W tym całym zamieszaniu zapominają o jednym – o nadaniu odpowiedniego kierunku wszystkim działaniom. Skupiają się na jednorazowych akcjach, nie starając się dogłębnie zrozumieć istniejące procesy.

Praca kierownika w *gemba* sprowadza się do dwóch głównych funkcji [Imai 2006, s. 161]:

- utrzymanie poziomu – oznacza upewnienie się, że pracownicy przestrzegają obecnych standardów w osiąganiu wymaganych wyników,
- doskonalenie – odnosi się do wzmacniania i ulepszania obecnych standardów poprzez ciągłe stawianie nowych i wyższych celów.

SFM wymaga odpowiedniej kultury organizacyjnej. Jednym z kluczowych elementów jest współpraca kierownictwa i pracowników. Kierownicy powinni dawać dobry przykład pracownikom, eliminować bariery pomiędzy wydziałami/funkcjami (jeśli takie istnieją) oraz kłaść duży nacisk na współpracę i wspólne rozwiązywanie problemów. Rolą kierownika jest stworzenie atmosfery zaufania, aby pracownicy nie bali się mówić o problemach. SFM wymaga od kierownictwa odejścia „od biurka” i większego zaangażowania w działania i procesy odbywające się na hali produkcyjnej. Z drugiej strony rola kierownika sprowadza się do roli nauczyciela – mentora, który pokazuje pracownikom, jak samodzielnie rozwiązywać problemy.

SFM – studium przypadku

SFM jest coraz częściej stosowany także w polskich firmach, czego dowodem jest przedstawiony tutaj przypadek zakładu produkcyjnego z polskim kapitałem. Firma działa na rynku od ponad 20 lat, a swoją przygodę z koncepcją Lean Management rozpoczęła 2 lata temu. W ramach wdrażania koncepcji Lean kilka miesięcy temu wdrożono SFM składający się z trzech poziomów.

- SFM pierwszego poziomu – odbywa się codziennie na każdym wydziale produkcyjnym. W spotkaniu uczestniczą oprócz brygadzystów danego wydziału także przedstawiciele kontroli jakości i działu optymalizacji procesów oraz planiści produkcji. Brygadziści przedstawiają wyniki za poprzedni dzień w kilku obszarach:
 - wydajność (OEE),
 - realizacja planu produkcyjnego,

- jakość (% braków),
- BHP (wypadki, sytuacje niebezpieczne).

Przedstawiają także problemy, jakie wystąpiły (niezależnie od tego, czy dany wskaźnik jest w celu czy też nie). Wskazują na zagrożenia niewykonania bieżącego planu i jednocześnie informują o podjętych działaniach. W przypadku problemów, których rozwiązanie wymaga współudziału innych wydziałów, problem poruszany jest na SFM drugiego poziomu.

- SFM w dziale planowania produkcji – w spotkaniu uczestniczą planiści produkcji, dyrektor produkcji oraz pracownik działu optymalizacji. Spotkanie stanowi podsumowanie SFM pierwszego poziomu. Prezentowane są na nim wyniki dotyczące realizacji planów wszystkich wydziałów (wskaźniki TIP/TOP), stopień obciążenia mocy produkcyjnych poszczególnych obszarów, zagrożenia co do terminowej realizacji zamówień.
- SFM drugiego poziomu (poziom dyrektora produkcji) – spotkanie dyrektora produkcji z kierownikami poszczególnych wydziałów. Odbywa się każdego dnia o godzinie 9:00. Osoby obecne na spotkaniu to wszyscy kierownicy produkcji, dyrektor produkcji, dyrektor handlowy, kierownik logistyki, kierownik działu kontroli jakości, kierownik działu zakupów, specjalista ds. BHP, kierownik działu optymalizacji, przedstawiciel działu R&D. Każdy z kierowników produkcji przedstawia kwestię bezpieczeństwa na swoim obszarze za dzień poprzedni (czy zdarzyły się wypadki bądź wystąpiły sytuacje potencjalnie niebezpieczne), omawia realizację planu, wydajność, a także ewentualne zagrożenia w realizacji planu. Obecność funkcji wspierających produkcję pozwala na rozwiązanie drobnych problemów w chwili ich zgłoszenia (np. konieczność przyspieszenia dostaw materiałów do produkcji, szybsze wydanie materiałów na produkcję). Problemy większe zapisywane są na arkuszach działań PDCA i w tej samej chwili ustalany jest termin spotkania, na którym problem będzie rozwiązywany (np. poprawa przepływu informacji między działem marketingu – działem handlowym a produkcją). Funkcje wspierające pod koniec spotkania mają możliwość poruszenia istotnych z ich punktu widzenia tematów dotyczących produkcji.
- SFM trzeciego poziomu – odbywa się raz w tygodniu – jest to Shop Floor Zarządu. Uczestnikami są: prezes zarządu, dyrektor handlowy, dyrektor produkcji, kierownik działu zakupów, kierownik logistyki, kierownik działu optymalizacji, specjalista ds. BHP, specjalista HR, kierownik działu kontroli jakości, kierownik R&D. Prezentowane podczas spotkania wskaźniki:
 - dyrektor produkcji – terminowość realizacji zamówień względem terminu klienta, terminowość realizacji zamówień względem harmonogramu produkcji, stopień

wykorzystania mocy produkcyjnych poszczególnych wydziałów, wskaźnik szybkości rozliczania i zamykania zleceń produkcyjnych,

- kierownik logistyki – stopień zajętości powierzchni magazynu, stopień wykorzystania floty transportowej, koszty transportu wewnętrznego, koszty wysyłek krajowych oraz koszty wysyłek eksportowych,
- kierownik działu zakupów – terminowość realizacji zamówień zakupów,
- kierownik działu kontroli jakości – koszty reklamacji zewnętrznych,
- specjalista ds. BHP – omówienie sytuacji potencjalnie wypadkowych oraz wypadków za ostatni tydzień,
- kierownik R&D – przedstawia koszty prowadzonych nowych projektów, oszczędności wynikające z prowadzonych projektów RKM (redukcji kosztów materiałowych),
- dyrektor handlowy – raz w miesiącu na SFM III przedstawia wskaźniki – poziom wykonania założonego budżetu, stopień pozyskania nowych klientów, poziom wysyłanych ofert zarówno do klientów nowych, jak i dotychczasowych.

Wdrożenie SFM w opisywanym zakładzie jest oceniane pozytywnie. Na pytanie, czy kierownictwo raz jeszcze podjęłoby się tego wdrożenia odpowiedź brzmi – *zdecydowanie tak*. SFM zapewnia szybki i jasny przepływ informacji. Problemy są rozwiązywane na bieżąco w miejscu powstania, poprzez odpowiednio dedykowane zasoby.

Zakończenie

Shop Floor Management jest narzędziem wspierającym ciągłe doskonalenie poprzez śledzenie i analizę wybranych wskaźników w miejscu pracy – u źródła. Korzyści wynikające z SFM to przede wszystkim: systematyczne zbieranie danych, ustalony proces eskalacji problemów, standardowe spotkania, większe zaangażowanie pracowników w codzienne rozwiązywanie problemów. SFM to zarządzanie wspierające stworzenie ciągle uczącej się organizacji. Obejmuje wszystkie obszary działalności firmy. Pomaga stworzyć kulturę organizacyjną opartą na współpracy i zaufaniu między kadrą kierowniczą a pracownikami.

Bibliografia

Antoszkiewicz J. (red.) (1996), *Metody skutecznego zarządzania*, Warszawa.

Antoszkiewicz J. (red.) (2007), *Metody zarządzania*, Warszawa.

Drucker P. F. (2005), *Praktyka zarządzania – Dzisiejsze decyzje dla jutrzejszych rezultatów*, Warszawa.

Griffin R.W. (2000), *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

<http://jaroslawsobkowiak.blog.pl/tag/lean-manufacturing/page/2/>, dostęp: 20 lutego 2016.

Imai M. (2006), *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Warszawa.

Parmenter D. (2006), *Finance and Management*, May.

Peters R. (2009), *Shopfloor Management*, Log_X Verlag, Ludwigsburg.

Sobkowiak J., *Veni, vidi, vici czyli po co komu wizualne zarządzanie* [on-line],

Suzaki K. (1993), *The New Shop Floor Management*, New York.

Anita Richert-Kaźmierska | Anita.Richert@zie.pg.gda.pl

Politechnika Gdańska

Indywidualna przedsiębiorczość alternatywą dla bezrobotnych po 50. roku życia

Individual Entrepreneurship as an Alternative for the Unemployed Aged 50 Years Old and more

Abstract: Due to the population aging and caused by it changes in the size and structure of labor supply, in public debate and activities of labor institutions a lot of attention is devoted to economic activation of people aged 50+. The main problem is to find a way to their sustainable integration into labor market, especially the unemployed and early retired. Article discusses the issues of individual entrepreneurship supporting of the unemployed aged 50+. The aim of the study is to answer two questions: what is the motivation of person aged 50+ to become an entrepreneur and what is the effectiveness of activities supporting individual entrepreneurship among the unemployed aged 50+ in Poland.

Key words: individual entrepreneurship, persons aged 50 years old and more, professional activation.

1. Wstęp

Przedsiębiorczość należy do tematów badawczych podejmowanych przez przedstawicieli wielu dyscyplin naukowych: ekonomii, nauk o zarządzaniu, psychologii, socjologii i prawa [Piasecki 1998; Glinka, Gudkowa2011; Glinka 2008; Matusiak 2006]. Ze względu na jego interdyscyplinarność, jak dotąd nie udało się

jednak sformułować uniwersalnych definicji pojęć przedsiębiorczość i przedsiębiorca, a wiele aspektów przedsiębiorczości oraz działalności przedsiębiorcy wymaga dalszych, pogłębionych badań.

W ujęciu ekonomicznym przedsiębiorczość opisuje się jako łączenie i angażowanie czynników wytwórczych w taki sposób, aby zapewnić zysk osobie pełniącej funkcje przedsiębiorcy [Matusiak 2006, s. 16]. Stanowi swoisty synonim zachowania przedsiębiorcy ukierunkowanego na odkrywanie i wykorzystywanie szans [Juchnowicz 2004, s. 9], innowacyjność [Hisrich, Petersen 1992, s. 10], podejmowanie decyzji zarządczych [Casson 1982, s. 13] i prowadzenie zyskowej działalności gospodarczej [Kamerschen, McKenzie, Nardinelli 1991, s. 5].

Indywidualna przedsiębiorczość kojarzona z działalnością właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw. Począwszy od zmian ustrojowych XX wieku, jest w Polsce postrzegana jako osnowa wolnej gospodarki, rynku i konkurencji [Matusiak 2006, s. 139]. Państwo (władze centralne, regionalne i lokalne) podejmuje działania stymulujące przedsiębiorczość i procesy założycielskie oddziałując m.in. w sferze prawnej, edukacyjno-informacyjnej, doradztwa i finansowania nowozakładanych przedsiębiorstw [Richert-Kaźmierska 2008, ss. 54–64; Richert-Kaźmierska 2010, ss. 269–278].

W rozwoju polskiej przedsiębiorczości ekonomiści i politycy gospodarczy upatrują szans na m.in.: dynamizację procesów innowacyjnych, podnoszenie konkurencyjności, tworzenie nowych miejsc pracy, demonopolizację i deregulację rynków [Matusiak 2006, s. 138]. Ponadto, indywidualna przedsiębiorczość jest wykorzystywana jako element polityki rynku pracy. Obok działań takich jak szkolenia, prace interwencyjne, roboty publiczne, prace społecznie użyteczne i staże, dofinansowywanie założenia własnej działalności gospodarczej przez bezrobotnego, stanowi kanon form aktywizujących stosowanych przez powiatowe urzędy pracy [*Ustawa o promocji zatrudnienia*, 2004, Rozdziały 10–11].

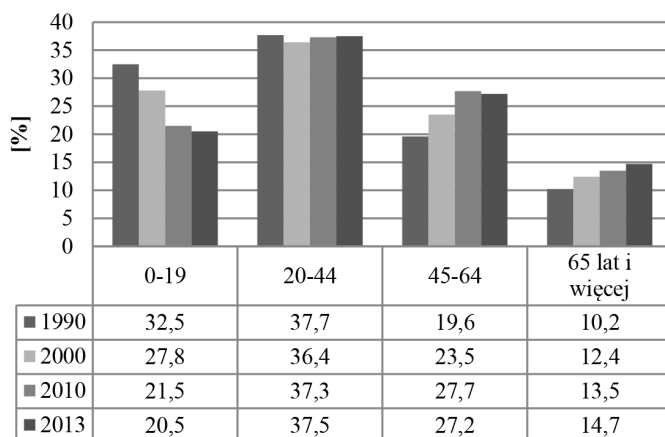
Celem opracowania jest próba odpowiedzi na dwa pytania: jaka jest motywacja osób po 50. roku życia do stania się przedsiębiorcą oraz jaka jest efektywność działań wspierających indywidualną przedsiębiorczość wśród bezrobotnych w wieku 50 lat i więcej w Polsce.

Odpowiedzi na tak sformułowane pytania umożliwiła analiza i systematyka wyników badań dotyczących przedsiębiorców w wieku powyżej 50. roku życia oraz analiza statystyczna danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej na temat efektywności zatrudnieniowej i efektywności kosztowej działań aktywizujących, realizowanych przez powiatowe urzędy pracy w ramach programów na rzecz promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia i aktywizacji zawodowej.

2. Indywidualna przedsiębiorczość po pięćdziesiątce

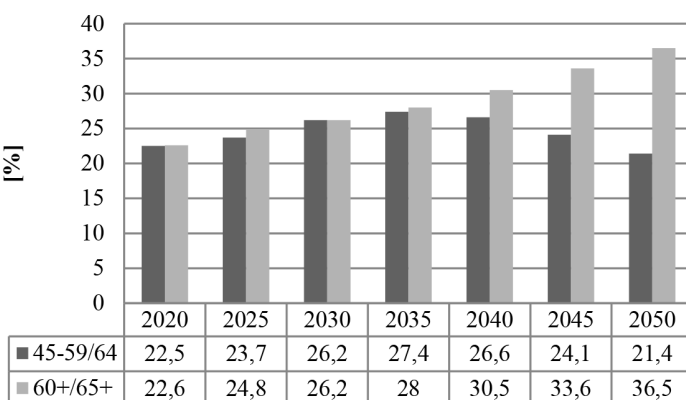
Ze względu na postępujący proces starzenia się i rosnący udział osób w wieku 50 lat i więcej w populacji ogółem (por. rys. 1 i rys. 2), w badaniach dotyczących przedsiębiorczości coraz więcej uwagi poświęca się właśnie tej grupie wiekowej.

Rys. 1. Udział poszczególnych grup wieku w populacji ogółem w Polsce w latach 1990–2013



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Rys. 2. Udział osób w wieku powyżej 45 lat w populacji ogółem w Polsce – prognoza do roku 2050



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Według de Bruin i Firkinia [2001, ss. 6–7] przekroczenie 50. roku życia często traktowane jest przez badaczy jako umowna granica, od której uprawnione jest stosowanie wobec takiej osoby określenia „osoba starsza”. Wobec prowadzących firmy w wieku 50 lat i więcej literatura przedmiotu używa rozlicznych określeń, m.in.: szary przedsiębiorca (*grey entrepreneur*), przedsiębiorca trzeciego wieku (*third age entrepreneur*), przedsiębiorca drugiego etapu kariery (*second career entrepreneurs*) [Saymour 2002, s. 3].

Wyniki badań w zakresie przedsiębiorczości osób po 50. roku życia pozwoliły na typologizację tej grupy. Rotefoss i Kolvereid [2005, ss. 109–127] – stosując kryterium wcześniejszego przebiegu kariery zawodowej – wyróżniają przedsiębiorców *początkujących*, którzy w wieku powyżej 50 lat po raz pierwszy decydują się na założenie i prowadzenie firmy oraz *seryjnych*, tj. takich, którzy na którymś z wcześniejszych etapów swojej kariery zawodowej zajmowali się już własnym biznesem. Singh i De Noble [2003, ss. 207–226] – posługując się kryterium motywów założycielskich – osoby zakładające i prowadzące działalność gospodarczą po pięćdziesiątce dzielą się na przedsiębiorców *wymuszonych*, *racjonalnych* i *niechętnych* (por. tabela 1). Ze względu na stawiane firmom cele rozwojowe, przedsiębiorcy są klasyfikowani jako *dążący do utrzymania status quo* lub *zorientowani na rozwój* [Richert-Kaźmierska, Wasilczuk 2014, ss. 148–155]. Popowska [2014, ss. 32–33] opierając się na klasyfikacji Rapelliego i Guerina, przedstawia pięć profili przedsiębiorców w wieku powyżej 50 lat: *człowieka zaradnego*, *oportunistę*, *nadaktywnego*, *pasjonata* i *przedsiębiorcę impulsywnego* (por. tabela 2).

Tabela 1. Typy przedsiębiorców w wieku 50 lat i więcej według kryterium motywów uruchomienia biznesu

Typ przedsiębiorcy	Charakterystyka
Wymuszony	Przedsiębiorca który od dłuższego czasu planował prowadzenie własnej firmy. Jej uruchomienie wcześniej utrudniały m.in. brak czasu, środków finansowych, sytuacja rodzinna. Uruchomienie biznesu w starszym wieku stanowi uwolnienie niemożliwych do zrealizowania wcześniej pragnień i planów.
Racjonalny	Przedsiębiorca który w uruchomieniu własnej działalności gospodarczej widzi szanse na zwiększone korzyści. Dąży do samodzielności oraz osiągania przychodów niemożliwych do wypracowania jako pracownik najemny.
Niechętny	Przedsiębiorca dla którego własna firma stanowi jedyną alternatywę dla bezrobocia lub wcześniejszej emerytury.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Singh, De Noble 2003, ss. 207–226].

Tabela 2. Profile przedsiębiorców w wieku 50 lat i więcej

Profil przedsiębiorcy	Charakterystyka
Człowiek zaradny	Przedsiębiorca, który uruchamia działalność gospodarczą w reakcji na brak alternatyw zarobkowania. Jest ona jego sposobem na wyjście z trudnej sytuacji życiowej.
Oportunistą	Przedsiębiorca, który swoją działalność gospodarczą traktuje jako dodatkowe źródło zarobkowania. Równolegle pracuje i prowadzi firmę. W obu miejscach posługuje się takim samym know-how i doświadczeniem.
Nadaktywny	Przedsiębiorca, dla którego motywem podjęcia własnej działalności gospodarczej jest uznanie społeczne i samorealizacja. Uruchomienie firmy nie jest efektem przymusu społeczno-ekonomicznego, ale woli zrobienia „czegoś jeszcze” i „czegoś więcej”.
Pasjonat	Przedsiębiorca, któremu prowadzenie firmy daje możliwość realizacji i dzielenia się swoimi pasjami.
Przedsiębiorca impulsywny	Przedsiębiorca, który decyzję o uruchomieniu firmy podejmuje w związku z pojawieniem się okazji biznesowej. Często zakres działalności uruchomionej firmy w żaden sposób nie koresponduje z wcześniejszymi doświadczeniami zawodowymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Popowska 2014, ss. 32–33.

Wśród czynników wpływających na decyzję o podjęciu się prowadzenia własnej firmy w wieku 50 lat i więcej literatura przedmiotu wskazuje kilka podstawowych:

- cechy indywidualne [Curran, Blackburn 2001, ss. 889–902],
- indywidualne potrzeby i pragnienia, niemożliwe do spełnienia we wcześniejszych okresach życia [MacPherson, Holt 2007, ss. 172–192],
- najbliższe otoczenie, m.in. aktywność biznesowa osób z bliskiego grona przyjaciół, znajomych czy sąsiadów, presja rodziny [Ajzen 1991, ss. 179–211],
- warunki makroekonomiczne – zarówno negatywne (np. wysokie bezrobocie i trudności ze znalezieniem pracy), jak również pozytywne (np. korzystne prawodawstwo, dostępność rozmaitych instrumentów wsparcia dla nowych przedsiębiorców) [Kautonen 2008, ss. 4–12; Weber, Schaper 2004, ss. 147–164].

W ostatnich latach w Polsce indywidualna przedsiębiorczość w starszym wieku staje się coraz bardziej powszechna. Wzrasta odsetek osób w wieku produkcyjnym niemobilnym i poprodukcyjnym prowadzących własną działalność gospodarczą (por. tabela 3). Taką tendencję potwierdzają również wyniki badań realizowanych w ramach Global Entrepreneurship Monitor [Zbierowski P. 2012, ss. 32–35] i ekspertyzy opracowane w ramach Bilansu Kapitału Ludzkiego [Czarnik, Turek 2012, s. 27].

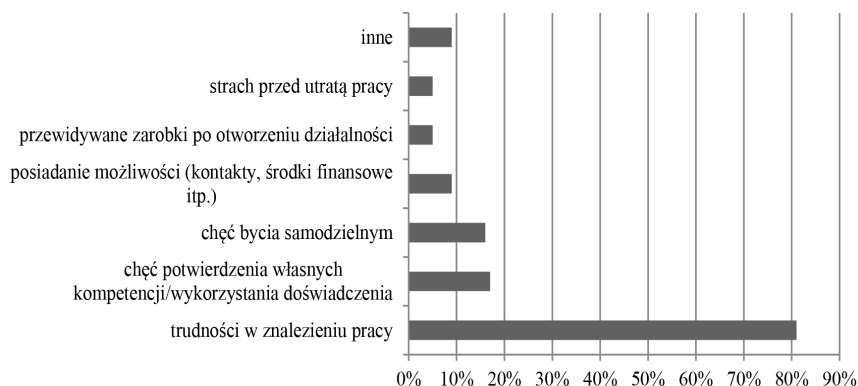
Tabela 3. Pracujący na własny rachunek wśród pracujących ogółem według wieku w IV kwartale 2014 r.

Wiek [lata]	Odsetek pracujących na własny rachunek w danej grupie wiekowej osób pracujących ogółem [%]
20–29	9,1
30–44	17,5
45–59	22,4
60 i więcej	30,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Aktywność ekonomiczna ludności Polski, 2015*.

Osoby podejmujące decyzję o uruchomieniu własnej firmy w wieku 50 lat i więcej w Polsce można podzielić na dwie zasadnicze grupy: z wyboru rezygnujące z pracy na etacie na rzecz własnej działalności oraz zmuszone niekorzystną sytuacją społeczno-ekonomiczną do podjęcia działalności gospodarczej. Te pierwsze charakteryzuje chęć samorealizacji i gotowość na zmiany, pozytywne nastawienie, entuzjazm, chęć kontaktu z ludźmi. Często są to osoby zatrudnione wcześniej w korporacjach, doświadczeni specjaliści zmęczeni korporacyjnym gorsetem norm i reguł. Drugą grupę stanowią osoby, dla których motywacją do podjęcia własnej działalności gospodarczej jest brak innej pracy. Osoby z tej grupy charakteryzuje raczej niska innowacyjność, niechęć do ryzyka, brak lub niewielkie predyspozycje przedsiębiorcze. Wysoko cenią stabilizację i gdyby mogły, nie otwierałyby działalności, ale nadal pracowały na etacie. W polskich realiach motywacja negatywna i czynniki typu *push* są częstsze, niż motywacja pozytywna i czynniki typu *pull*. Jak wskazują wyniki badania zrealizowanego w ramach projektu *Dojrzała przedsiębiorczość* [2012a], własna działalność gospodarcza to dla osób w wieku 50 lat i więcej najczęściej jedyna alternatywa dla braku innej możliwości zarobkowania (por. rys. 3).

Rys. 3. Motywacja do podjęcia działalności gospodarczej wśród osób w wieku 50 lat i więcej



Źródło: Dojrzała przedsiębiorczość, 2012b.

3. Wspieranie indywidualnej przedsiębiorczości osób w wieku 50 lat i więcej jako instrument polityki rynku pracy

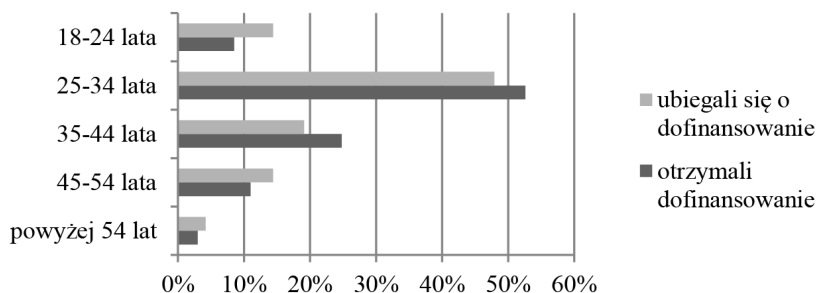
W Polsce osoby w wieku 50 lat i więcej są na rynku pracy *in legalis sensu* w szczególnej sytuacji [Ustawa o promocji zatrudnienia, 2004, art. 49]. Zarówno na poziomie krajowym, jak i w ramach programów i projektów regionalnych podejmowane są działania na rzecz ich włączenia w rynek pracy (wobec biernych zawodowo), aktywizacji zawodowej (wobec bezrobotnych) oraz wydłużania aktywności ekonomicznej (wobec osób w wieku okołomerytalnym).

Wspieranie indywidualnej przedsiębiorczości stanowi jeden z instrumentów kierowanych do osób bezrobotnych – bez względu na ich wiek – w ramach polityki rynku pracy [Ustawa o promocji zatrudnienia, 2004, art. 44]. Mimo że w literaturze przedmiotu wskazuje się na ograniczone możliwości i skuteczność tego instrumentu w rozwiązywaniu problemów bezrobocia [Niedzielski 2004, ss. 183–189], w praktyce instytucji rynku pracy jest on stosowany dość często.

Według danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w 2013 roku dzięki dofinansowaniu podejmowania przez bezrobotnych działalności gospodarczej utworzono ponad 45 tys. miejsc pracy, co w porównaniu z rokiem 2012 stanowiło wzrost o ponad 14,5%. Wydano na ten cel ponad 880 mln zł (27,3% wszystkich środków przeznaczonych w 2013 roku na aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu) [Efektywność działań aktywizujących 2014, s. 22].

Wśród ubiegających się o dofinansowanie działalności gospodarczej z Funduszu Pracy w okresie 2008-2011 osoby w wieku powyżej 45. roku życia¹ stanowiły 18,6%, zaś w populacji osób, które dofinansowanie otrzymały – 14% (por. rys. 4).

Rys. 4. Struktura wieku osób, które ubiegały się i otrzymały dofinansowanie na rozpoczęcie działalności gospodarczej ze środków Funduszu Pracy w latach 2008–2011



Źródło: *Badanie ogólnopolskie, 2011, s. 49.*

Aby uzyskać dofinansowanie, bezrobotny zamierzający uruchomić działalność gospodarczą jest zobligowany „złożyć do starosty właściwego ze względu na miejsce zamieszkania lub pobytu albo ze względu na miejsce prowadzenia działalności gospodarczej wnioski o dofinansowanie, w tym na pokrycie kosztów pomocy prawnej, konsultacji i doradztwa związanych z podjęciem tej działalności” [Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej, 2012, art. 6.1.]. Do wniosku konieczne jest dołączenie kilku oświadczeń, w tym dotyczących m.in.: [Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej, 2012, art. 6.1.]

- wcześniejszego nieotrzymania bezzwrotnych środków z Funduszu Pracy lub innych środków publicznych na podjęcie działalności gospodarczej,
- nieposiadania wpisu do ewidencji działalności gospodarczej w okresie 12 miesięcy bezpośrednio poprzedzających dzień złożenia wniosku,
- niepodejmowania zatrudnienia w okresie 12 miesięcy od dnia rozpoczęcia prowadzenia działalności gospodarczej,
- zobowiązaniu się do prowadzenia działalności gospodarczej w okresie 12 miesięcy od dnia rozpoczęcia prowadzenia działalności gospodarczej bez jej zawieszenia.

1. W raporcie *Badanie ogólnopolskie 2011* do analizy przyjęto przedziały wiekowe 45–54 lata oraz powyżej 54 lat.

Dodatkowe warunki upoważniające do ubiegania się o dofinansowanie mogą ustalać powiatowe urzędy pracy. Wśród kryteriów niewskazanych w *Rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej* [2012], a stosowanych w procedurze przyznawania środków na uruchomienie działalności gospodarczej są m.in.: [Badanie ogólnopolskie, 2011, s. 24]

- warunki wydatkowania uzyskanego dofinansowania,
- okres rejestracji jako bezrobotny,
- predyspozycje osobowościowe bezrobotnego oraz jego kompetencje,
- uczestnictwo bezrobotnego w szkoleniu przygotowującym do prowadzenia własnego biznesu,
- udział środków własnych.

Dofinansowywanie uruchomienia działalności gospodarczej jest także rozwiązaniem stosowanym w projektach współfinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. W latach 2011–2013 w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w priorytecie 6.1 i 6.2 z takiego dofinansowania skorzystało ponad 10 tys. osób w wieku 50 lat i więcej, co stanowiło 11,8% wszystkich osób, które otrzymały środki na uruchomienie działalności gospodarczej (por. tabela 4). Warunki przystąpienia osoby (niekoniecznie bezrobotnej) do projektu oraz skorzystania z dofinansowania uruchomienia działalności gospodarczej są bardzo zróżnicowane, zdefiniowane w opisie projektu.

Tabela 4. Osoby, które uzyskały środki na podjęcie działalności gospodarczej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w priorytecie 6.1 i 6.2 w latach 2011–2013

	Osoby w wieku 50 lat i więcej					Łączna liczba osób	Udział osób w wieku 50 lat i więcej w łącznej liczbie osób
	Przedział czasu						
	2011	2012	2013	2011-2013	2011-2013		
Polska	3071	2807	4682	10560	89617	11,78	
dolnośląskie	325	291	326	942	6632	14,20	
kujawsko-pomorskie	144	93	162	399	4042	9,87	
lubelskie	93	175	224	492	4609	10,67	
lubuskie	79	44	120	243	2080	11,68	
łódzkie	402	477	493	1372	7565	18,14	
małopolskie	269	186	466	921	7776	11,84	
mazowieckie	309	424	575	1308	11768	11,11	
opolskie	30	44	139	213	2150	9,91	
podkarpackie	172	32	196	400	6168	6,49	
podlaskie	125	127	79	331	2903	11,40	
pomorskie	226	121	321	668	4868	13,72	
śląskie	207	174	346	727	7631	9,53	
świętokrzyskie	117	84	141	342	3907	8,75	
warmińsko-mazurskie	133	99	233	465	4030	11,54	
wielkopolskie	233	327	505	1065	8504	12,52	
zachodniopomorskie	207	109	356	672	4984	13,48	

Źródło: opracowanie własne na podstawie rocznych sprawozdań z realizacji POKL.

Mimo wysokich kosztów tworzenia miejsc pracy z wykorzystaniem takiej formy aktywizacji, zwolennicy finansowania uruchomienia działalności gospodarczej przez bezrobotnych zwracają uwagę na jego wysoką efektywność zatrudnieniową² (por tabela 5).

Tabela 5. Koszt i efektywność zatrudnieniowa aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu w Polsce w 2013 roku

	Szkolenia	Prace interwencyjne	Roboty publiczne	Prace społecznie użyteczne	Staże	Dofinansowanie podejmowania działalności	Doposażenie i wyposażenie stanowiska pracy
Koszt ponownego zatrudnienia [zł]	5219,30	7189,68	11331,16	4601,52	9622,62	19491,80	19305,65
Efektywność zatrudnieniowa	47,6%	77,5%	60,0%	19,0%	65,8%	100,0%	100,0%

Źródło: *Efektywność działań aktywizujących, 2014, s. 25.*

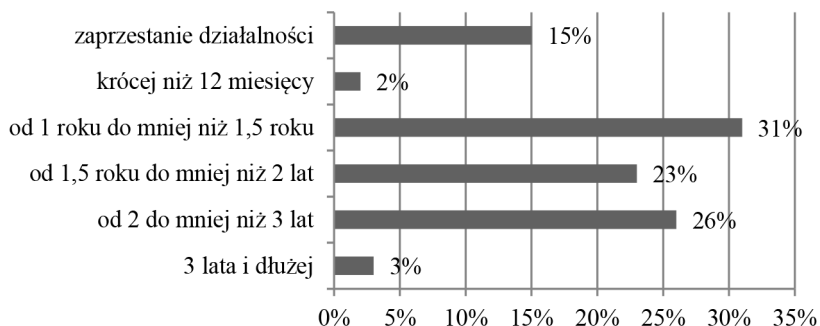
Fundusz Pracy na utworzenie miejsca pracy w ramach dofinansowania podjęcia działalności gospodarczej w 2013 roku przekazywał ponad 19 tys. zł i była to kwota wyższa niż w roku 2012 (wówczas wynosiła 17,5 tys. zł) [*Efektywność działań aktywizujących, 2014, s. 24*]. Koszt utworzenia miejsca pracy w taki sposób w ramach projektów finansowanych ze środków unijnych jest jeszcze wyższy – 29,3 tys. zł. Dodatkowo w projektach finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Europejskiego przewiduje się okresowe wsparcie „nowego przedsiębiorcy” także po uruchomieniu firmy, co w perspektywie roku generuje dodatkowe koszty w wysokości średnio 6,7 tys. zł na osobę [Szczycki J. i in. 2012, s. 64].

Efektywność zatrudnieniowa w przypadku instrumentu, jakim jest dofinansowanie działalności gospodarczej jest rzeczywiście wysoka. Nadmierny entuzjizm

2. Efektywność zatrudnieniowa jest w tym miejscu rozumiana jako stosunek liczby osób bezrobotnych, które po zakończeniu udziału w określonej formie aktywizacji uzyskały w okresie do 3 miesięcy zatrudnienie, do liczby osób bezrobotnych, które zakończyły udział w danej formie aktywizacji.

powinna jednak studiować świadomość czasookresu, jaki brany jest pod uwagę w pomiarze tej efektywności – są to zaledwie 3 miesiące od zakończenia korzystania z danej formy wsparcia.

Rysunek 5. Okres funkcjonowania firmy, której powstanie dofinansowywał Fundusz Pracy (od daty rozpoczęcia do daty zakończenia działalności)

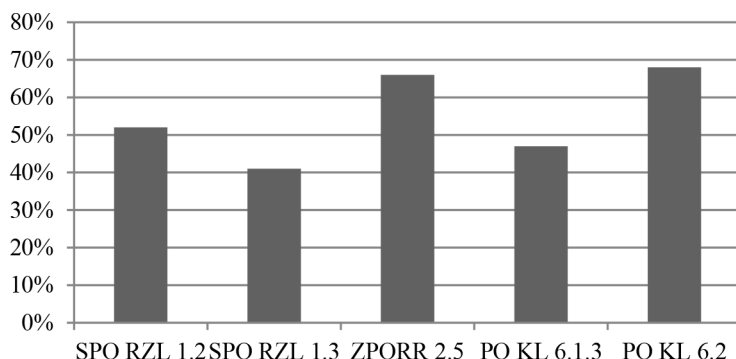


Źródło: *Badanie ogólnopolskie, 2011, s. 83.*

15% osób spośród tych, którym w okresie 2008–2011 udzielono dofinansowania na uruchomienie działalności gospodarczej, w listopadzie 2011 roku już zaprzestało prowadzenia firmy. Prawie 3% zakończyła swoją działalność przed upływem roku, a jedynie 4% funkcjonowało na rynku 3 lata i dłużej. Pozostałe 85% osób prowadzących działalność gospodarczą dzięki wsparciu z Funduszu Pracy, to w większości firmy działające krócej niż 2 lata.

Przeżywalność firm uruchomionych dzięki wsparciu z Europejskiego Funduszu Społecznego również nie jest wysoka. Około połowy uczestników, którzy otrzymali środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej, zaprzestało jej prowadzenia do roku 2012 (por. rys. 6).

Rysunek 6. Wskaźnik utrzymania działalności według typu interwencji



Źródło: Szczucki J. 2012, s. 54.

Wśród przyczyn niskiej przeżywalności firm, których powstanie finansowane było ze środków Funduszu Pracy i/lub środków unijnych, a inicjatorem bezrobotny, najczęściej wskazuje się:

- zmienność rynku i brak umiejętności reagowania na takie zmiany,
- wysoką konkurencję i brak dobrze przygotowanej, wyróżniającej ofert dla własnej firmy,
- trudności formalno-proceduralne i brak umiejętności radzenia sobie z nimi,
- pojawienie się oferty pracy na etacie,
- brak odpowiednich umiejętności przedsiębiorczych, w tym kreatywności, czy kalkulowania i podejmowania ryzyka,
- ograniczone zasoby finansowe uniemożliwiające rozwój.

Wnioski

Finansowanie ze środków Funduszu Pracy i Europejskiego Funduszu Społecznego uruchomienia działalności gospodarczej postrzegane jest przez instytucje rynku pracy jako jeden ze skutecznych instrumentów polityki rynku pracy. Między innymi taką formę działań aktywizacyjnych dedykuje się osobom w wieku 50 lat i więcej w celu przełamania ich bierności i bezrobocia oraz ewentualnego wydłużenia działalności zawodowej.

Osoby powyżej 50. roku życia w Polsce coraz częściej podejmują się prowadzenia własnych firm. Niestety najczęściej nie jest to związane z realizacją wewnątrz-

nej potrzeby rozwoju i samorealizacji, ale wynika z braku alternatyw zarobkowania pracą na etacie.

Efektywność zatrudnieniowa i efektywność kosztowa takiej formy aktywizowania osób bezrobotnych w Polsce jest oceniana dość ostrożnie. Nie można powiedzieć, że wobec osób w wieku 50 lat i więcej (czy jakiegokolwiek innej grupy wiekowej) jest to rozwiązanie najlepsze czy optymalne. Jest po prostu jednym z dostępnych w wachlarzu Ustawy o promocji zatrudnienia [2004]. Badania wskazują jednak, że to właśnie osoby powyżej 50. roku życia są lepiej przygotowane do uruchomienia i prowadzenia własnego biznesu, głównie ze względu na zgromadzony w ciągu wcześniejszej kariery zawodowej kapitał finansowy, kapitał społeczny oraz wiedzę i doświadczenie [Singh, DeNoble 2003, ss. 207–223], a ich firmy cechuje większa zdolność przetrwania w warunkach kryzysu [Kautonen 2008, s. 4]. W tym sensie dofinansowanie działalności gospodarczej osób bezrobotnych w wieku 50 lat i więcej może stanowić dla nich odpowiednią alternatywę pracy etatowej.

Bibliografia

(2011) *Badanie ogólnopolskie nt. stosowanej formy aktywizacji zawodowej bezrobotnych jaką jest przyznawanie środków Funduszu Pracy na podjęcie działalności gospodarczej. Raport na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej*, EU-Consult, Gdańsk.

(2012a) *Dojrzała przedsiębiorczość – innowacyjny model preinkubacji przedsiębiorczej osób 50+*. Raport z badań przedsiębiorców 50+, Sopot, <http://www.dojrzalaprzedsiębiorczosc.pl/badania-i-analizy/dojrzała-przedsiębiorczość-innowacyjny-model-preinkubacji-przedsiębiorczej-osob-50-podsumowanie-wynikow-badan.html> (12.08.2013).

(2012b) *Dojrzała przedsiębiorczość - przedsiębiorczość – innowacyjny model preinkubacji przedsiębiorczej osób 50+*. Raport z badań przedsiębiorców 50+, Sopot 2012 (b), http://www.dojrzalaprzedsiębiorczosc.pl/g2/oryginal/2012_08/98e45e1815c7a2eff61b435be7370a7a.png (12.08.2013).

(2014) *Efektywność działań aktywizujących realizowanych przez powiatowe urzędy pracy w ramach programów na rzecz promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia i aktywizacji zawodowej w 2013 roku*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

(2015), *Aktywność ekonomiczna ludności Polski w IV kwartale 2014r.*, GUS, Warszawa.

Ajzen I. (1991), *The theory of planned behavior*, "Organisational Behaviour and Human Decision Processes", Vol. 50.

Casson M. (1982), *The Entrepreneur. The economic theory*, M. Robertson, Oxford.

Curran J., Blackburn R.A. (2001), *Older people and the enterprise society: Age and selfemployment propensities*, "Work, Employment & Society" Vol. 15, Nr 4.

Czapiński J., Panek T. (red.), (2013), *Diagnoza społeczna*, "Contemporary Economics", Nr 7.

Czarnik S., Turek K. (2012), *Aktywność zawodowa Polaków. Praca zawodowa, wykształcenie, kompetencje*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

De Bruin A., Firkin P. (2001), *Selfemployment of the older worker*, Labor Market Dynamics Research Programme, Massey University, Auckland.

Glinka B. (2008), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Hisrich R.D., Peters M.P. (1992), *Entrepreneurship. Starting, developing and managing a new enterprise*, IRWING, Boston.

Juchnowicz M. (red.), (2004), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa.

Kamerschen D.R., McKenzie R.B., Nardinelli C. (1991), *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ Solidarność, Gdańsk.

Kautonen T. (2008), *Understanding the older entrepreneur: Comparing third age and prime age entrepreneurs in Finland*, "International Journal of Business Science and Applied Management", Vol. 3, Issue 3.

Kubicki P., Ruzik A. (2009), *Społeczne uwarunkowania aktywności ekonomicznej osób w wieku 50+*. Niepublikowany raport z badań rezerwy Rektora SGH, Warszawa.

Kubicki P. (2012), *Ocena kompetencji osób 50+ w zakresie przedsiębiorczości oraz działań służących wydłużeniu aktywności zawodowej – analiza desk research*, Warszawa.

MacPherson A., Holt R. (2007), *Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence*, "Research Policy", Vol. 36.

Matusiak K. (2006), *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości – przesłanki, polityka i instytucje*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom-Łódź.

Niedzielski E. (2004), *Aktywizacja zawodowa osób bezrobotnych poprzez samozatrudnienie* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext Warszawa.

Piasecki B. (1998), *Przedsiębiorczość i mała firma: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Popowska M. (2014), „Srebrni przedsiębiorcy” w świetle badań europejskich, “Research on Enterprise in Modern Economy – theory and practice”, Nr 1.

Richert-Kaźmierska A. (2008), *Samorządowe inicjatywy na rzecz rozwoju gospodarczego – doświadczenia gmin województwa pomorskiego*, „Współczesne zarządzanie” Nr 1.

Richert-Kaźmierska A. (2010), *Władze samorządowe w procesie kreowania przedsiębiorczości*, „Miscellanea Oeconomicae. Studia i Materiały” Nr 1.

Richert-Kaźmierska A., Wasilczuk J. (2014), *Zatrudnienie czy samozatrudnienie – dylematy wspierania aktywności zawodowej osób starszych*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 167.

Rotefoss B., Kolvereid L. (2005), *Aspiring, nascent and fledgling entrepreneurs: an investigation of the business start-up process*, “Entrepreneurship and Regional Development”, Nr 17.

Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 23 kwietnia 2012 r. w sprawie dokonywania z Funduszu Pracy refundacji kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego oraz przyznawania środków na podjęcie działalności gospodarczej, Dz.U. z dn. 26.04.2012, poz. 457

Saymour N. (2002), *Starting up after 50*, <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED476585.pdf> (15.02.2015).

Singh G., De Noble A. (2003), *Early retirees as the next generation of entrepreneurs*, “Entrepreneurship Theory and Practice” Vol 23, Nr 3.

Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Warszawa.

Szczucki J., Jakubowska k., Penszko P., Przybyszewski P., Kubajek R. (2012), *Ocena trwałości i efektywności wsparcia udzielonego na rozpoczęcie działalności gospodarczej w ramach SPO RZL, ZPORR oraz PO KL*, Warszawa 2012.

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U.2004 Nr 99 poz. 1001.

Weber P., Schaper M. (2004), *Understanding the grey entrepreneur*, "Journal of Enterprising Culture" Vol. 12, Nr 2.

Zbierowski P., Węclawska D., Tarnawa A., Zadura-Lichota P., Bratnicki M. (2012), *Global Entrepreneurship Monitor. Polska*, PARP, Warszawa.

Tadeusz Sarnowski | tsarnowski@san.ostrowwlkp.pl

Społeczna Akademia Nauk

Ekonomiczne i organizacyjne aspekty automatyzacji i robotyzacji procesów wytwórczych

Economic and Organizational Aspects of Automation and Robotics Manufacturing Processes

Abstract: The article presents the current status and prospects of automation and robotics manufacturing processes in industry and organizational aspects and economic, associated with the implementation of this innovative technology in the enterprise.

Key words: automation, robotics, project management, effectiveness of investment, production process

Wstęp

Konkurencyjność przemysłu jest czynnikiem wpływającym na wymianę handlową w wymiarze międzynarodowym, oddziałując na poziom produkcji krajowej, a przez to na tempo wzrostu gospodarczego. Rozwój sektora przemysłowego i jego efektywność ekonomiczna wymaga nowoczesnych technologii wytwarzania, na którą znaczny wpływ ma poziom automatyzacji i robotyzacji. Inteligentne maszyny, stanowiące dorobek automatyki i robotyki, są istotnym narzędziem wspierającym efektywność procesów wytwórczych, a w efekcie także podstawowym środkiem sprzyjającym podnoszeniu konkurencyjności na całym świecie i dlatego są tak szeroko wykorzystywane w wysokorozwiniętych gospodarkach. W krajach wysoko uprze-

mysłowionych stopień automatyzacji i robotyzacji jest na zdecydowanie wyższym poziomie niż w Polsce. Podtrzymanie międzynarodowej konkurencyjności polskiego przemysłu i całej gospodarki wymaga kapitału, wysoko wykwalifikowanych kadr, sprawnej organizacji i zarządzania. W przypadku Polski automatyzacja procesów produkcyjnych w wielu przypadkach może być jedynym sposobem na zatrzymanie w kraju produkcji zwłaszcza kooperacyjnej dla międzynarodowych koncernów. We współczesnej gospodarce nie wystarcza już bieżące zarządzanie działalnością organizacji. Zwraca się uwagę na podejście projektowe, ponieważ na działalność podmiotów gospodarczych składają się coraz częściej przedsięwzięcia o znacznym stopniu złożoności i w coraz mniejszym stopniu powtarzalne. Wśród nich są projekty wdrożeniowe z zakresu automatyzacji i robotyzacji.

Celem artykułu jest analiza czynników ekonomicznych wpływających na zastosowanie automatyzacji i robotyzacji z uwzględnieniem efektywności oraz aspektów organizacyjnych związanych ze specyfiką wdrażania automatyzacji i robotyzacji w procesach wytwórczych.

Stan i perspektywy rozwojowe automatyzacji i robotyzacji

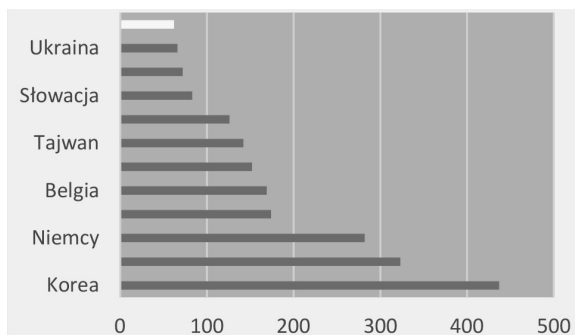
Automatyzacja polega na stosowaniu szeregu środków technicznych, które działają na zasadzie samoregulacji i mogą realizować określony proces technologiczny: operacje transportowe, manipulacyjne, magazynowe, kontrolno-pomiarowe bez udziału człowieka.

Robotyzacja jest kolejnym etapem automatyzacji i polega na zastąpieniu pracy człowieka robotem wykonującym prace, które tradycyjnie wykonywane były przez ludzi [Kampa... 2011].

Rozwój światowego przemysłu powoduje, że zapotrzebowanie na automatyzację i robotyzację wykazuje stałą tendencję wzrostową. Sprzedaż robotów, które są wyznacznikiem rozwoju nowoczesnych gospodarek w takich krajach jak Chiny, Stany Zjednoczone oraz Niemcy wzrasta w tempie około 15% rocznie.

Chiny, które do tej pory kojarzone były z tanią siłą roboczą, zaczynają się automatyzować w tempie, który w realnej perspektywie spowoduje, że kraj ten może stać się liderem zautomatyzowanej produkcji. International Federation of Robotics IFR wprowadza pojęcie wskaźnika gęstości robotyzacji /liczba robotów przypadająca na 10 tysięcy pracowników/. W najbardziej zaawansowanych technologicznie krajach tj.: Korea Południowa, Japonia oraz Niemcy gęstość robotyzacji waha się w przedziale 282–437 /rys. 1/ [Biuletyn... 2013].

Rys. 1. Kraje, w których gęstość robotyzacji znacznie przewyższa średnią światową

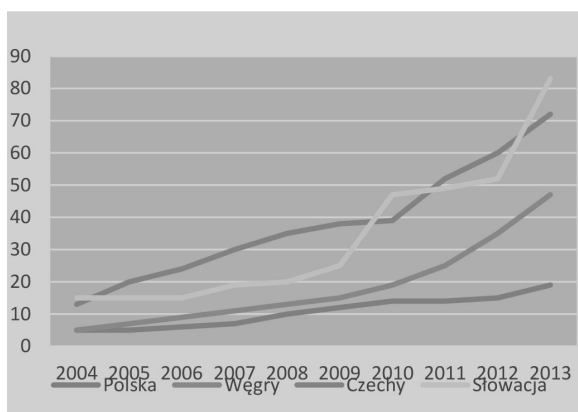


Źródło: opracowanie na podstawie *Fascynująca ewolucja robotów*, Biuletyn Fanuc Polska Nr 4, s. 34.

Wskaźnik gęstości robotyzacji dla Polski wynosi 19, co znacznie odbiega od średniej światowej, która wynosi 62. Choć jeszcze wskaźnik gęstości robotyzacji w Polsce jest niski, Polska uważana jest za rynek wykazujący znaczny potencjał wzrostu. Obecnie poziom cywilizacyjny ocenia się biorąc pod uwagę między innymi stopień skomputeryzowania i zautomatyzowania różnych gałęzi gospodarki.

Na rysunku nr 2 porównano tempo robotyzacji w Polsce do południowych sąsiadów.

Rys. 2 Tempo robotyzacji polskiego przemysłu w porównaniu do innych krajów w regionie



Źródło: opracowanie na podstawie *Fascynująca ewolucja robotów*, Biuletyn Fanuc Polska Nr 4, s.34.

Mimo oczywistych korzyści automatyzacji i robotyzacji produkcji, Polska jest dziś jeszcze jednym z najmniej zrobotyzowanych krajów w Europie.

Czynniki wpływające na zastosowanie automatyzacji i robotyzacji

Z badania przeprowadzonego przez IBNGR wynika, że głównym powodem robotyzacji przedsiębiorstw w Polsce jest konieczność zwiększenia produktywności. Wdrożenie robotów zwykle zwiększa możliwości produkcyjne każdego zakładu. Roboty znajdują wtedy zastosowanie na takich stanowiskach, na których wydajność pracy ludzkiej jest niewystarczająca dla podtrzymania ciągłości produkcji lub też ogranicza jej wzrost.

Kolejnym często wskazywanym powodem robotyzacji produkcji przemysłowej jest konieczność podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Instalacja robotów poprawia zazwyczaj alokację czynników produkcji w zakładzie produkcyjnym. Zadania dotychczas wykonywane przez pracowników lub urządzenia mniej zaawansowane technologicznie zostają przejęte przez stanowiska zrobotyzowane, co w rezultacie powoduje ogólny wzrost wydajności procesu wytwórczego. Pracownicy są wówczas przeniesieni na te stanowiska, na których potrzebne są dodatkowe nakłady pracy. Robotyzacja powoduje zatem, że w zakładzie zwiększa się poziom produkcji, a jednocześnie koszty funkcjonowania (zrobotyzowanych) stanowisk pracy przeważnie nie wzrastają. Zmniejsza się zatem jednostkowy koszt produkcji wyrobów firmy. Działania takie podnoszą ogólną efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa, a tym samym poprawiają jego pozycję rynkową względem konkurentów [Łapiński 2013].

Z innych wskazanych powodów robotyzacji należy wyróżnić konieczność zachowania wysokiej i powtarzalnej jakości produktów oraz podnoszenia bezpieczeństwa pracy.

Zastąpienie pracy ludzkiej pracą wykonywaną przez roboty powoduje więc, że zadania są wykonywane z jednakową dokładnością, niezależnie od pory dnia, a powstałe wyroby odznaczają się nieprzerwanie wysoką jakością. Trzeba również podkreślić, że jakość wykonania produktu ma istotne znaczenie dla klientów firmy, a duży udział w sprzedaży produktów wadliwych lub wykonanych niestarannie może narazić firmę na utratę kontrahentów.

Poprawa bezpieczeństwa i higieny pracy jest ważnym powodem robotyzacji produkcji dla niemal co piątego zrobotyzowanego przedsiębiorstwa. W wielu zakładach ograniczenie negatywnego wpływu szkodliwych warunków pracy jest jednym

z najważniejszych zadań dla kadry zarządzającej. Przemawiają za tym także czynniki ekonomiczne – praca wykonywana przez pracowników w środowisku uciążliwym dla człowieka (opary, promieniowanie, wysoka temperatura) odznacza się zwykle mniejszą efektywnością. Wynika to z tego, że zastosowane środki ochronne, które są oczywiście konieczne, przeważnie obniżają ogólną wydajność pracy. Priorytetem dla pracowników często staje się też ochrona własnego zdrowia, a nie jakość i tempo wykonywanej pracy. Roboty przemysłowe mogą więc z powodzeniem zastąpić pracowników na stanowiskach o dużym negatywnym wpływie na zdrowie, w szczególności tam, gdzie realizuje się zadania wykonywane w sposób powtarzalny (np. na stanowiskach spawalniczych) [Łapiński 2013].

Do uciążliwych zadań należą także prace związane z fizycznym przenoszeniem i układaniem przedmiotów o dużej masie, np. opakowań zbiorczych. Ryzyko wypadku podczas wykonywania tego rodzaju czynności przez pracowników jest zwykle wysokie. Roboty przemysłowe mogą zaś swobodnie operować ciężarem o większej dopuszczalnej masie, będącym zwykle poza zasięgiem możliwości ludzkich. Ponadto wykonywana przez nie praca jest szybsza i bardziej dokładna, np. praca przy paletyzacji wyrobów.

Zmniejszający się czas cyklu życia produktów i zwiększenie ich różnorodności generują wzrost zapotrzebowania na automatyzację i robotyzację jako elastyczne środki wytwarzania.

Według badań zrealizowanych w 2010 metodą delficką w ramach projektu „Foresight priorytetowych, innowacyjnych technologii na rzecz automatyki, robotyki i techniki pomiarowej” dokonano szczegółowej analizy rozwoju najnowszych technologii z obszaru automatyki i robotyki. Z analizowanych technologii w zakresie automatyki eksperci uznali, że kluczowe miejsce w rankingu zajmują technologie zapewniające zaawansowaną automatyzację procesów przemysłowych. Są najbardziej opłacalne, gdyż od nich zależy rozwój ekonomiczno-społeczny kraju. Technologie te zapewniają wytwarzanie nowocześniejszych wyrobów, co powoduje lepsze efekty ekonomiczne i lepsze warunki życia społeczeństwa. Powinny być niezawodne oraz efektywne i bezpieczne. Rozwijanie wymienionych technologii jest warunkiem koniecznym konkurencji na rynkach międzynarodowych. Zapotrzebowanie na nie będzie się utrzymywało w długim horyzoncie czasowym [Szewczyk 2010].

W zakresie robotyki technologie, które są jednocześnie:

- najbardziej innowacyjne,
- najmniej odległe w realizacji i prowadzą do najsilniejszego wzrostu konkurencyjności firm, przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Technologie zrobotyzowane

Lp.	Nazwa
1.	Technologie dostosowujące roboty do efektywnego i niezawodnego wykonywania operacji łączenia części (zgrzewanie, spawanie, klejenie) o wyraźnie zwiększonej jakości i wydajności.
2.	Technologie umożliwiające efektywne stosowanie robotów w transporcie bliskim (pakowanie, paletyzowanie, rozładunek, przenoszenie materiałów) i realizacji złożonych czynności transportowych.
3.	Technologie umożliwiające istotny rozwój zastosowania robotów w leczeniu i rehabilitacji, obsłudze i pielęgnacji chorych.
4.	Technologie umożliwiające stosowanie robotów w usługach.
5.	Technologie wykorzystujące autonomiczne roboty mobilne i ich systemy.

Źródło: Foresight priorytetowych innowacyjnych technologii na rzecz automatyki, robotyki i techniki pomiarowej, s. 126.

W dalszej perspektywie rozwój automatyzacji i robotyzacji ukierunkowany zostanie w dużym stopniu na zwiększenie inteligencji systemów sterowania, oraz inteligentnych systemów kontrolno-pomiarowych.

Zmiany w organizacji procesów wytwórczych i ich wpływ na zatrudnienie

Ciągle unowocześnianie produktów, zmiany rynku i potrzeb klientów wymuszają zmiany w kierunku coraz krótszych serii produkcyjnych lub też wytwarzania typowych wyrobów w dużych seriach, ale w różnorodnych kombinacjach wyposażenia.

Urządzenia zautomatyzowane i zrobotyzowane w połączeniu z komputerowym wspomaganie wytwarzania CAM stosunkowo łatwo zaadoptować do częstych zmian w zakresie ilościowym i asortymentowym. Ponadto możliwość precyzyjnego określenia jednostkowego czasu realizacji przed rozpoczęciem produkcji, jak również bieżąca rejestracja czasu w trakcie wytwarzania, wpływają na jakość procesu planowania i umożliwiają sprawne sterowanie procesem produkcyjnym. Integracja systemów wytwarzania, zarządzania i sterowanie produkcją w niedalekiej przyszłości zdecydowanie wzrośnie i powszechne będzie stosowanie elastycznych systemów produkcyjnych.

Decydując się na zastosowanie w procesach wytwórczych automatów i robotów należy rozważyć ograniczenia [Buć 1986], które wynikają z kryteriów:

- ekonomicznych – wielkość nakładów, stopień wykorzystania,
- fizycznych – zapotrzebowanie na energię, powierzchnia produkcyjna, procesy poprzedzające operacje wykonywane przez automaty i roboty,
- środowiskowych – hałas, zapylenie, temperatura.

Podjęcie decyzji o zastosowaniu automatów i robotów wymaga szczegółowej analizy techniczno-organizacyjnej, uwzględniającej zarówno zalety, jak i występujące ograniczenia.

Automatyzacja i robotyzacja powoduje zmniejszenie zapotrzebowania na niewykwalifikowaną siłę roboczą. Konieczność programowania i utrzymania w ruchu złożonych stanowisk, linii, systemów będą generowały nowe stanowiska pracy. Kształcenie powinno zmierzać w kierunku rozwoju takich zawodów jak: mechatronik, automatyk, informatyk oraz nowych umiejętności w miejsce dotychczasowych, których udział będzie się systematycznie zmniejszał. Tradycyjne umiejętności są zastępowane przez maszyny, a pojawienie się nowych wymaganych umiejętności wymaga przystosowania do nowych technologii [Biuletyn... 2015].

Rozpatrując problem w dłuższej perspektywie należy się liczyć z koniecznością dostosowania do głębszych zmian strukturalnych w całej gospodarce. Równoczesne postępy w automatyzacji projektowania i przygotowania produkcji, rozwoju poszczególnych elementów tworzących aspekty zautomatyzowane i zrobotyzowane, systemy wizyjne i laserowe umożliwiające dostosowanie urządzenia do zmiennych warunków będą miały wpływ na zmiany w zakresie zasobów ludzkich, ekonomii i organizacji procesów wytwórczych.

Efektywność ekonomiczna automatyzacji i robotyzacji

Możliwość adaptacji systemu wytwarzania do zmieniających się potrzeb rynku decyduje w znacznej mierze o sukcesie rynkowym. Automatyzacja i robotyzacja jest bardzo dobrym rozwiązaniem wielu problemów rynkowych i produkcyjnych, ale wiąże się z ponoszeniem znacznych kosztów inwestycyjnych.

Podstawowym parametrem oceny systemu wytwarzania jest jego efektywność ekonomiczna na podstawie bilansu zysków i strat z uwzględnieniem prognoz wykorzystania czasu życia systemu.

Badania efektywności automatyzacji i robotyzacji są problemem złożonym, ponieważ nie jest to tylko różnica kosztów starego i nowego systemu, ale wybór między ręcznym a zautomatyzowanym systemem produkcyjnym, co wiąże się z szeregiem efektów niewymiernych [Zdanowicz 2009].

Ponadto występują efekty związane tylko z określonym rodzajem procesu technologicznego np.: zmniejszenie ilości zużywanego drutu i gazu w procesie zautomatyzowanego spawania z uwagi na stabilność procesu.


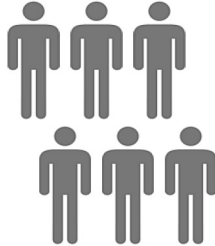
Oceny efektywności ekonomicznej automatyzacji i robotyzacji należy dokonać porównując z technologią konwencjonalną:

- koszty pracy ludzkiej,
- koszty eksploatacji,
- efektywność nakładów inwestycyjnych [Żurek 2006].

Koszty pracy ludzkiej

W automatyzacji i robotyzacji pracę ludzką zastępują maszyny i urządzenia /rys. 3/

Rys. 3. Zmiana zapotrzebowania na pracę

Proces zautomatyzowany	Proces konwencjonalny
	

Źródło: opracowanie własne.

Oszczędność kosztów z tytułu pracy żywej podczas realizacji procesu technologicznego jest podstawowym efektem automatyzacji i robotyzacji. Na jej wysokość ma wpływ:

- szybkość realizacji procesu,
- ciągłość pracy (brak przerw związanych z czynnikiem ludzkim),
- liczba zmian.

Porównanie kosztów pracy

Oszczędność pracy żywej O_p wynikającą z zastosowania technologii zautomatyzowanej i zrobotyzowanej, zamiast konwencjonalnej, proponuje się obliczać za pomocą następującego wzoru:

$$O_p = [(n_r \times k_r + n_{rt} \times k_{rt}) - (n_k \times k_k - n_{kt} \times k_{kt})]z$$

gdzie:

- wariant produkcji zautomatyzowanej lub zrobotyzowanej:
 - n_r – liczba pracowników bezpośrednio obsługujących stanowiska zautomatyzowane lub zrobotyzowane,
 - k_r – koszt przypadający na jednego pracownika obsługi technicznej,
 - n_{rt} – liczba pracowników obsługi technicznej,
 - k_{rt} – koszt przypadający na jednego pracownika obsługi technicznej,
- wariant produkcji konwencjonalnej:
 - n_k – liczba pracowników bezpośrednio obsługujących w wariantcie produkcji konwencjonalnej,
 - k_k – koszt przypadający na jednego pracownika obsługi technicznej,
 - n_{kt} – liczba pracowników obsługi technicznej,
 - k_{kt} – koszt przypadający na jednego pracownika obsługi technicznej,
 - z – liczba zmian.

W przypadku pracy wielozmianowej osobowy koszt obsługi technicznej może ulegać zmianie. W takich przypadkach należy dokonać osobnego obliczenia dla każdej zmiany.

Koszty eksploatacji:

Koszty eksploatacji produkcji zautomatyzowanej i zrobotyzowanej w stosunku do produkcji konwencjonalnej mogą różnić się znacznie, dlatego ważne jest, aby je zidentyfikować i dokonać ich porównania.

Na koszt eksploatacji składają się:

- koszty materiałów eksploatacyjnych,
- koszty części zamiennych,
- koszty niezbędnych przeglądów technicznych oraz napraw bieżących,
- koszty zużycia energii,
- koszty użytkowania powierzchni produkcyjnej,
- koszty związane z czasem przygotowawczo-zakończeniowym (tpz) niezbędnym przy zmianie asortymentu produkcji.

Z doświadczeń autora wynika, że obliczenia kosztów eksploatacji napotykają na trudności. Widoczne jest to zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach, które nie mają rozwiniętych komórek zajmujących się analizą kosztów, a głównym powodem decyzji o automatyzacji i robotyzacji jest brak ludzi o wymaganych kwalifikacjach czy też pokazanie potencjalnym kontrahentom wyższego poziomu technologicznego firmy.

Efektywność nakładów inwestycyjnych:

Oceny efektywności nakładów inwestycyjnych można dokonać, stosując typowe powszechnie stosowane mierniki NPV, ROI.

Wartość zaktualizowana netto (net present value – NPV) to różnica pomiędzy zdyskontowanymi wpływami a wydatkami związanymi z funkcjonowaniem przedsięwzięcia w okresie wystarczającym dla potrzeb analizy. Różnica ta dyskontowana jest na moment, w którym przewidywane jest rozpoczęcie prac inwestycyjnych.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{NCF}{(1+r)^t} - NI$$

[Siudak 2001]

gdzie:

NCF – przewidywane wpływy gotówkowe netto (wpływ netto = wpływ – wydatek) związane z rozsądną inwestycją w kolejnych okresach czasu;

NI – nakłady inwestycyjne;

r – stopa dyskontowa,

n – liczba okresów czasu (np. lat),

t – okres

Zasady podejmowania decyzji przy użyciu NPV:

- akceptuj inwestycję, dla której NPV jest większe od zera,
- odrzuć projekt, dla którego NPV jest mniejsze od zera.

Stopa zwrotu nakładów inwestycyjnych – ROI

Jest to stosunek wielkości zysku w normalnym roku eksploatacji przy pełnym wykorzystaniu zdolności produkcyjnych do wielkości nakładów inwestycyjnych.

$$\text{ROI} = \frac{Z_n}{N_i} \quad [\text{Siudak 2001}]$$

gdzie:

Z_n – zysk netto

N_i – nakłady inwestycyjne.

Wskaźnik ten informuje o udziale zysku netto w wartości nakładów inwestycyjnych. Im jest większy, tym większa efektywność z jednostki nakładów, tym szybciej nastąpi zwrot nakładów.

Oprócz efektów obliczonych za pomocą wskaźników finansowych automatyzacja i robotyzacja powoduje powstanie efektów niewymiernych, z których najważniejsze to:

- poprawa jakości wytwarzanych produktów,
- poprawa warunków pracy,
- usprawnienie organizacji procesów wytwórczych,
- poprawa bezpieczeństwa poprzez odsunięcie pracowników z miejsc zagrożonych.

Ponadto stosując nowoczesne technologie zakład zyskuje marketingowo i wizerunkowo w oczach potencjalnych klientów. W przypadku produkcji kooperacyjnej klient zwyczajowo dokonuje audytu przedsiębiorstwa, któremu zamierza zlecić produkcję, oceniając przede wszystkim poziom technologiczny i system organizacyjny.

Wdrażanie automatyzacji i robotyzacji

Proces wdrażania automatyzacji i robotyzacji wymaga indywidualnego podejścia projektowego uwzględniającego:

- specyfikę danej firmy,
- rodzaj automatyzowanej technologii,
- wielkość produkcji,
- wymaganą wydajność,
- parametry jakościowe,
- warunki środowiskowe.

Z doświadczenia autora wynika, że przedsiębiorstwo, które zakłada wdrożenie przedsięwzięcia z zakresu automatyzacji i robotyzacji powinno je realizować wieloetapowo w następującej kolejności:

- 1) Analiza techniczno-organizacyjna.
- 2) Opracowanie założeń wyjściowych.

- 3) Wstępna ocena efektywności ekonomicznej.
- 4) Zaproszenie do składania ofert i zebranie ofert.
- 5) Analiza ofert.
- 6) Weryfikacja oceny efektywności ekonomicznej.
- 7) Wybór dostawcy i podpisanie umowy.
- 8) Negocjacje z dostawcą.
- 9) Opracowanie projektu technicznego.
- 10) Odbiór wstępny u dostawcy.
- 11) Dostawa, montaż i uruchomienie.
- 12) Oprogramowanie.
- 13) Wdrożenie technologiczne.
- 14) Szkolenie w zakresie: obsługi, programowania.
- 15) Test pracy, odbiór, przekazanie do eksploatacji.

Ostateczna decyzja o realizacji przedsięwzięcia powinna być podjęta po ocenie weryfikacji efektywności ekonomicznej (etap 6). W celu sprawnego wdrażania automatyzacji i robotyzacji z uwagi na złożoność i rozważenia wielu aspektów: technicznych, ekonomicznych, organizacyjnych, zarządczych, eksploatacyjnych należy stosować metodykę zarządzania projektem. Zdaniem autora można zalecić stosowanie metodyki PM BOK, która skupia się wokół dziewięciu zdefiniowanych obszarów, którymi trzeba zarządzać w tego typu projektach.

Zakończenie

Wprowadzenie do procesów wytwórczych automatyzacji i robotyzacji jest dziś koniecznością, warunkującą utrzymanie się na rynku i rozwój wielu przedsiębiorstw. Widoczny jest szybki postęp techniczny w oferowanych coraz nowocześniejszych środkach automatyzacji i robotyzacji. Przewodzą w tym zakresie renomowane firmy japońskie, niemieckie i włoskie.

Bazując na doświadczeniu autor charakteryzuje w artykule istotne aspekty organizacyjno-ekonomiczne, związane z efektywnością ekonomiczną, czynnikiem ludzkim oraz organizacją wdrożenia projektów automatyzacji i robotyzacji, zamierzając rozwijać te zagadnienia w dalszych opracowaniach.

Aspekty organizacyjno-ekonomiczne, które w dużej mierze decydują o efektywności i sprawnej implementacji technologii zautomatyzowanej, wymagają dalszych wszechstronnych badań zmierzających do doskonalenia metodyki wdrażania automatyzacji i robotyzacji oraz jej upowszechniania. Znajomość tej problematyki nie jest jeszcze wśród polskich przedsiębiorców powszechna.

Bibliografia

Buć J., Strojewski Z., Granicki J., Gunowski M. (1986), *Roboty, Instytut Mechaniki Precyzyjnej i ich zastosowania*, Warszawa.

Fascynująca ewolucja robotów (2015), Biuletyn Fanuc Polska Nr 004, Wrocław.

Jonasz K., Wiśniewska J. (2014), *Zarządzanie projektami w organizacji*, Difin SA, Warszawa.

Kampa A. (2011), *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*, PTZP Nr 2, Opole.

Łapiński K., Peterlik M., Wyżnikiewicz B. (2013), *Wpływ robotyzacji na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, IBNGR, Warszawa.

Siudak M. (2001), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Politechnika Warszawska, Warszawa.

Szewczyk R (red) (2010), *Foresight priorytetowych innowacyjnych technologii na rzecz automatyki, robotyki i techniki pomiarowej*, PIAP Warszawa.

Zdanowicz R. (2009), *Robotyzacja dyskretnych procesów produkcyjnych*, Politechnika Śląska.

Żurek J. (red) (2006), *Podstawy robotyzacji*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.



Marian Niedźwiedziński | mariann@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki

Halina Klepacz | halina_klepacz@wsinf.edu.pl

Wyższa Szkoła Informatyki i Umiejętności

Kamila Szymańska | szymanska.km@gmail.com

Wyższa Szkoła Informatyki i Umiejętności

Wspieranie przedsiębiorczości akademickiej w branży informatycznej a przemiany na rynku pracy

Supporting the Academic Entrepreneurship in the IT Industry and Changes in the Labor Market

Abstract: The article discusses some instruments used in supporting the academic entrepreneurship (including IT industry) in the labor market. We have used the results of surveys conducted among students working professionally regarding the operation of companies that employ them.

Keywords: academic enterprise, the labor market, IT, Academic Incubators of Entrepreneurship, Startup Academy, Business Angels

Wprowadzenie

Trudna sytuacja absolwentów i studentów na współczesnym rynku pracy coraz częściej skłania ich do założenia własnej firmy, która zapewniłaby poczucie niezależności zawodowej oraz wykorzystanie własnego potencjału przedsiębiorczego. Podjęcie takiej decyzji musi być poprzedzone wyborem odpowiedniej branży oraz wyszukaniem

podmiotów, które będą mogły dostarczyć im zasobów finansowych i intelektualnych (wiedzy). W czasach wysokiego natężenia konkurencji warto rozważyć koncentrację na działalności związanej z zaawansowaną technologią np. informatyczną lub usługach profesjonalnych, około biznesowych. Jeśli młodzi przedsiębiorcy zdecydują się na wybór takiego obszaru działania, to ważną kwestią staje się możliwość uzyskania odpowiedniego wsparcia.

Celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania przez młodych ludzi różnych instrumentów wspierania ich przedsiębiorczości (z uwzględnieniem specyfiki przedsiębiorczości akademickiej), także w branży IT, i korzyści z tego wynikających. Na podstawie przeprowadzonych badań, podkreślono także ważny aspekt społecznej odpowiedzialności biznesu. Ponadto wykorzystano dostępne dane statystyczne dotyczące aktualnej sytuacji na rynku pracy w Polsce.

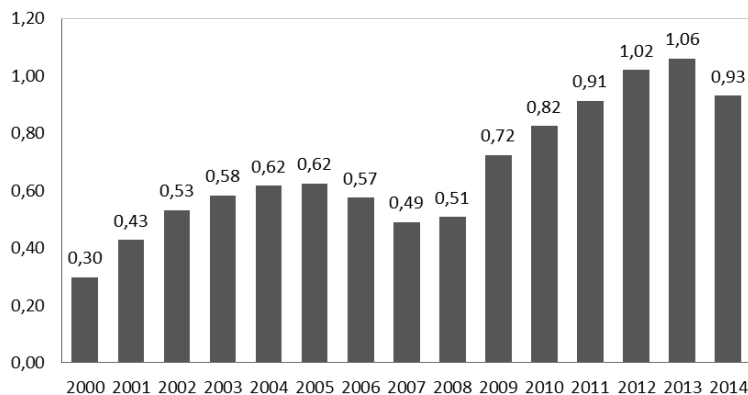
Sytuacja młodych ludzi na rynku pracy

Poziom bezrobocia [Bank Danych Lokalnych GUS] wśród osób w wieku produkcyjnym na przestrzeni lat 2000–2014 nieustannie fluktuuje. W 2014 r. w Polsce bez pracy pozostawało 1825180 osób (co stanowi 7,53% całej ludności w wieku produkcyjnym) – należy jednak pamiętać, że jest to poziom zaniżony, ponieważ obejmuje wyłącznie bezrobocie rejestrowane.

Trudności ze znalezieniem pierwszej pracy mają także studenci, którzy coraz częściej rozumieją, że doświadczeń zawodowych powinni poszukiwać jeszcze przed ukończeniem szkoły wyższej. Według raportu „Młodzi na rynku pracy, pod lupą” (2014) stopa bezrobocia wśród osób w wieku 15–24 lata wynosiła w Polsce 22,8%, co uplasowało nas na poziomie średnim (podobnie jak Francję, Belgię, Bułgarię). Najwyższe wskaźniki stopy bezrobocia w tej grupie wiekowej wystąpiły w: Hiszpanii (53,7%), Grecji (50,7%) i we Włoszech (44,2%) [Raport 2014]. Te informacje należy jednak traktować wyłącznie poglądowo, ponieważ osoby poniżej 18 lat często nie są jeszcze uznawane za będące w wieku produkcyjnym. Można jednocześnie przypuszczać, iż jest to pierwszy sygnał o możliwych problemach ze znalezieniem zatrudnienia w przyszłości.

O ile jednak można przypuszczać, że nie wszystkie osoby w przedziale wiekowym 25–34 lat są absolwentami uczelni wyższych, o tyle warto przeanalizować zmiany poziomu bezrobocia wśród osób z wykształceniem wyższym (wykres 1).

Wykres 1. Poziom bezrobocia wśród osób z wykształceniem wyższym (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie Bank Danych Lokalnych, zakładki: Ludność, Rynek pracy, http://stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks, dostęp: 4.08.2015

Chociaż ogólny odsetek liczby osób bezrobotnych z wykształceniem wyższym w stosunku do liczby osób w wieku produkcyjnym nie wydaje się być wysoki (średnio wynosi on 0,68%), jednak należy pamiętać, że jest to wyłącznie bezrobocie rejestrowane, a także, że odsetek ten wzrósł w ostatnich latach. Biorąc pod uwagę, że poziom ogólnego bezrobocia [Bank Danych Lokalnych GUS] był szczytowy przed wejściem Polski do Unii Europejskiej, zaś w kolejnym cyklu był on niższy, o tyle w odniesieniu do osób z wykształceniem wyższym szczytowy poziom zjawiska miał miejsce w latach 2012–2013. Nie należy zatem przyjmować założenia, że jeśli w porównaniu z rokiem 2013 poziom ten obniżył się o 0,13 punktu procentowego, to ta tendencja utrzyma się w przyszłości.

Formy przedsiębiorczości ludzi młodych

W kontekście powyższego na atrakcyjności zyskuje, alternatywna wobec kariery pracownika najemnego, możliwość podejmowania działalności gospodarczej na własny rachunek.

W ramach projektu Bilans Kapitału Ludzkiego [Jelonek, Kasperek, Magierowski 2015, ss. 45–60] przeprowadzono badania wśród przedsiębiorców do 30 roku życia, którzy są absolwentami uczelni wyższych lub dalej się kształcą. Celem tych badań było m.in. zdefiniowanie: profilu młodego przedsiębiorcy, obszarów działalności oraz postaw wobec przyszłości. Badania te wykazały, że na założenie własnej dzia-

łalności gospodarczej częściej decydują się mężczyźni i, przede wszystkim, osoby z wykształceniem wyższym a na skłonność do założenia własnej firmy wpływa kierunek studiów, które dany absolwent ukończył. Najczęściej własna działalność jest zakładana przez absolwentów: kierunków humanistycznych i związanych ze sztuką, kierunków rolniczych, usługowych oraz posiadających wykształcenie wielokierunkowe. Można zatem wnioskować, że zwiększoną skłonnością do przedsiębiorczości charakteryzują się osoby o uzdolnieniach artystycznych, mające pomysł na własną małą firmę usługową oraz takie, które powinny posiadać lub przejąć gospodarstwo rolne. W odniesieniu do dwóch pierwszych grup można zapewne mówić o coraz częstszym samozatrudnieniu w oparciu o freelancing, czyli specjalizowanie się w określonej dziedzinie, wykonywanie zleceń w oparciu o zasadę wyłączności (lub jej brak) i wystawianie na tej podstawie faktur VAT dla zleceniodawców. Ukończenie kilku kierunków studiów może także okazać się pomocne, zwłaszcza, gdy mamy do czynienia z jednoosobową działalnością gospodarczą. Warto podkreślić, że młodzi ludzie dostrzegają największy potencjał prowadzenia własnej firmy w branżach o zaawansowanych technologiach. Z tego powodu, częściej niż osoby powyżej 30 roku życia, decydują się m.in. na własną działalność związaną z komunikacją i informacją (branże: informatyczna, telekomunikacyjna, produkcja materiałów audio i wideo itp.). Silnym motywatorem są tutaj niewątpliwie spektakularne sukcesy wielu młodych przedsiębiorców z tej branży, do których należą m. in.: Bill Gates (Microsoft), Larry Page (Google), Mark Zuckerberg (Facebook) i wielu innych.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu wskazuje na kilka wyzwań, które młodzi pracownicy stawiają przed współczesnymi firmami [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2015, ss. 7-8]:

- Zachowanie *work-life balance* – dotyczy to zarówno bardziej elastycznego czasu pracy, jak i możliwości jednoczesnego prowadzenia życia zawodowego i prywatnego;
- Modyfikacja systemów motywacyjnych – odchodzenie od motywatorów wyłącznie finansowych na rzecz włączania narzędzi pozafinansowych i pozamaterialnych;
- Umiejętność zarządzania pracownikami z różnych pokoleń, a co za tym idzie, o innym podejściu do pracy zawodowej;
- Troska o doskonalenie – budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy (*employer branding*) wśród obecnych i potencjalnych pracowników;
- Wdrażanie wieloaspektowej CSR (postawy społecznej odpowiedzialności biznesu).

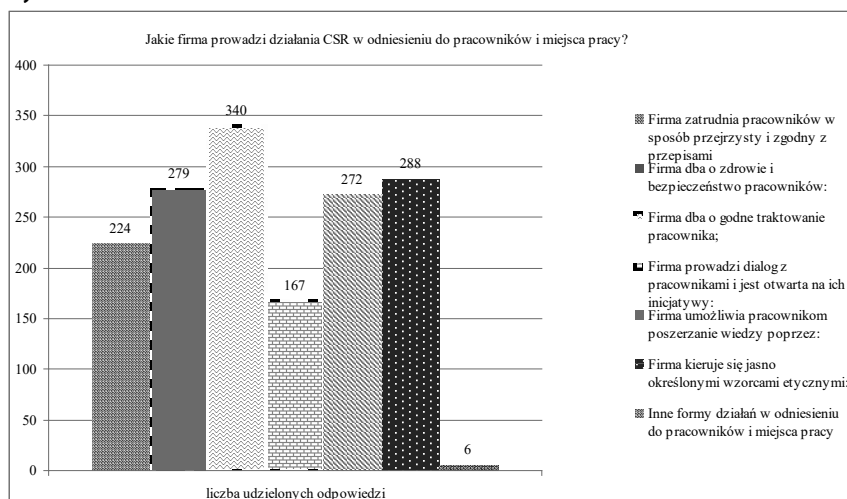
Ważność problematyki CSR oraz znaczące dokonania w tej dziedzinie potwierdzają własne badania przeprowadzone przez autorów artykułu.

W badaniu udział wzięło 200 studentów (pracujących zawodowo) w tym 101 ko-

biet, 98 mężczyzn i 1 osoba zadeklarowała inną płeć. Ponad połowa osób (51%) była w wieku 20–30 lat, jedna czwarta w wieku 31–40 i prawie tyle samo (24%) miało ponad 40 lat. Ankietowani pracują: 30% w branży usługowej, 22,5% w branży handlowej, 19% w branży produkcyjnej i aż 25% nie określiło swojego miejsca zatrudnienia.

W celu szczegółowej identyfikacji różnorodnych działań firm w odniesieniu do pracowników i miejsca pracy, poproszono respondentów o wskazanie rodzaju tych działań (Wykres 2).

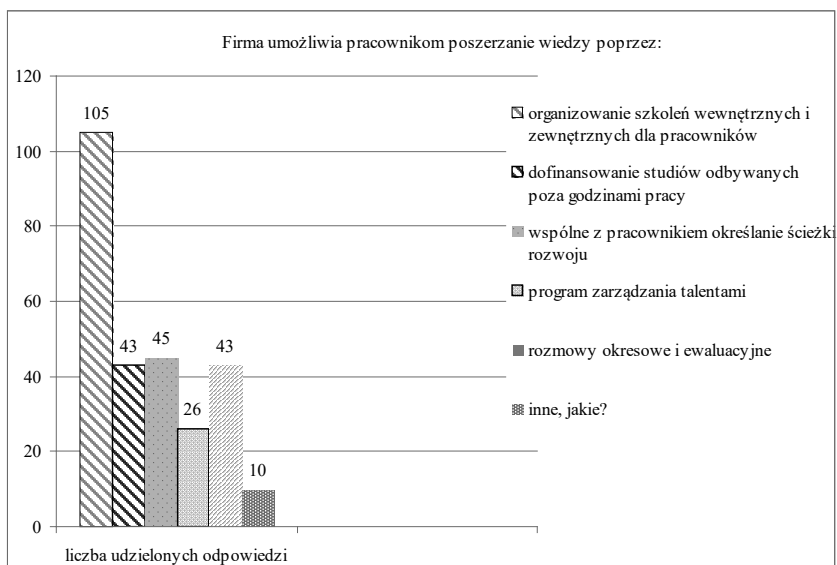
Wykres 2. Działania firm w obszarze CSR



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

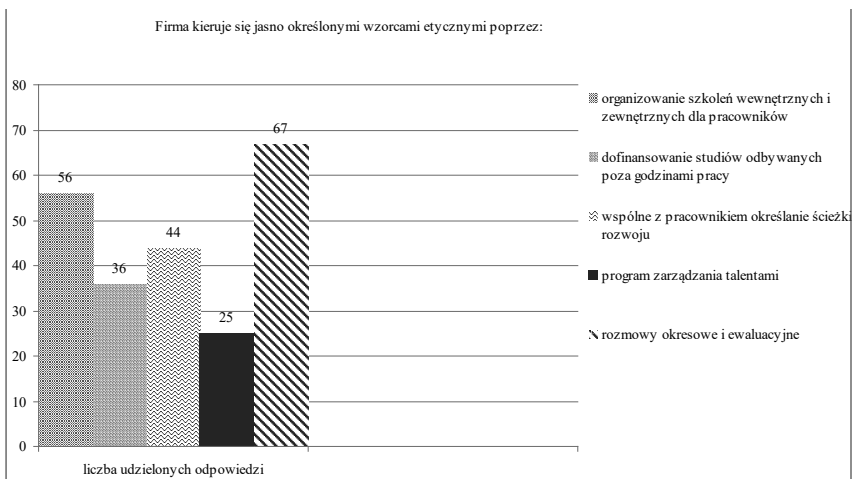
Wg 16% ankietowanych *Firma zatrudnia pracowników w sposób przejrzysty i zgodny z przepisami*, 20% wskazało, że: *Firma dba o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników*, zaś 24%, że: *Firma dba o godne traktowanie pracownika*, wg 12% respondentów: *Firma prowadzi dialog z pracownikami i jest otwarta na ich inicjatywy*, 19% stwierdziło, że: *Firma umożliwia pracownikom poszerzanie wiedzy* (poprzez różne działania – Wykres 3), a prawie 21%, że: *Firma kieruje się jasno określonymi wzorcami etycznymi* (poprzez – Wykres 4).

Wykres 3. Możliwości poszerzania wiedzy przez pracowników firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

Wykres 4. Działania firm w obszarze etyki



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

Przedsiębiorczość akademicka – istota i obszary [Piecuch 2013, ss. 202–225]

Pojęcie przedsiębiorczości akademickiej jest dość szerokie pod względem podmiotowym – obejmuje ono bowiem prowadzenie własnej działalności gospodarczej przez pracowników uczelni (zarówno naukowych, jak i technicznych), studentów oraz absolwentów szkół wyższych. Na potrzeby artykułu skoncentrowano się jednak wyłącznie na grupie absolwentów i studentów, którzy kierowani chęcią niezależności zawodowej oraz zabezpieczenia przez bezrobociem planują założenie swojej firmy.

W zależności od siły związku między uczelnią a nowo powstałą firmą można wyróżnić tzw. firmy typu:

- *Spin-off* – zapewniające stosunkowo dużą niezależność między uczelnią a przedsiębiorcą. W początkowym okresie współpracy uczelnia zapewnia dostęp do określonych pomieszczeń, przestrzeni biurowej, specjalistów, itd. i w ten sposób zabezpiecza „start” rynkowy. W ten sposób funkcjonują głównie Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości. Po okresie wstępnego funkcjonowania, gdy przedsiębiorca pozyska innego inwestora, rola uczelni znacząco się zmniejsza i osłabia. Korzyściami dla uczelni są: jej wizerunek (jako podmiotu przyjaznego młodym przedsiębiorcom), sieć kontaktów bądź otrzymywanie zleceń w przyszłości. Na największe wsparcie mogą liczyć przedsiębiorcy, którzy chcą działać w branżach zaawansowanych technologicznie, a zatem np. w obszarach: informatycznym, biotechnologicznym, farmaceutycznym;
- *Spin-out* – podstawową działalnością jest komercjalizacja wiedzy i technologii, czyli nawiązanie współpracy uczelni z biznesem w celu praktycznego wykorzystania wyników i efektów badań naukowych. Związek uczelni z nową firmą jest ścisły i opiera się na udziałach uczelni w powstałej organizacji. Stopień samodzielności firmy zależy od liczby udziałów i porozumienia między stronami, chociaż uczelnia może rościć sobie prawo do decydowania o zarządzaniu własnością intelektualną.

W raporcie Future Work Skills 2020 wskazano na kluczowe kompetencje pracowników w przyszłości. Należą do nich m. In.: umiejętność szybkiego i twórczego rozwiązywania problemów organizacji, interdyscyplinarność i interkulturowość, właściwa selekcja dostępnych informacji, uzasadnione wykorzystywanie nowych mediów, praca i myślenie w systemie projektowym, umiejętność współpracy wirtualnej oraz posiadanie nie tylko inteligencji intelektualnej, ale również emocjonalnej i społecznej [Raport Future Work Skills 2020, ss. 7–12]. Niewątpliwie takie same umiejętności są konieczne dla prowadzenia własnej działalności gospodarczej przez młodych ludzi, również w ramach szeroko rozumianej przedsiębiorczości akademickiej.

Prowadzenie własnej działalności opartej na koncepcji przedsiębiorczości akademickiej może przynieść wiele korzyści. Najważniejszą z nich jest uzyskanie dostępu do specjalistów, szkoleń oraz powierzchni biurowych. Ponadto firmy takie mogą wykorzystywać nowoczesne technologie oraz uzyskać wsparcie w ubieganiu się o ochronę patentową. Można również przyjąć, że pozycja rynkowa takich podmiotów jest mniej ryzykowna, ponieważ prawdopodobieństwo pojawienia się podmiotów konkurencyjnych jest niskie – trudno jest bowiem przekroczyć barierę wymagań technicznych, technologicznych oraz niezbędnej wiedzy. Mimo to studenci i absolwenci często obawiają się zakładania własnych firm we współpracy z uczelnią. Może to wynika, przede wszystkim, z braku: odpowiednich cech i predyspozycji, pomysłu na biznes, odpowiednich umiejętności praktycznych (nieukształtowanych przez uczelnię), a także naturalnego lęku o brak klientów. Ponadto problematyczne może być również pozyskanie środków finansowych na własną działalność (choćby na zakup odpowiedniego oprogramowania) oraz niestabilne przepisy prawne.

Barriere przedsiębiorczości akademickiej może również budować sama uczelnia – często bowiem podkreśla się, że uczelnie wciąż jeszcze zbyt często patrzą na wizję i cel swojego działania w sposób konserwatywny (koncentrując się na „niezależności” i działalności naukowo-dydaktycznej). Ich pracownicy i osoby na najwyższych stanowiskach nie mają pełnej wiedzy na temat przedsiębiorczości akademickiej oraz korzyści, jakie przedsiębiorczy student i absolwent, ale także uczelnia mogą w ten sposób uzyskać.

Podmioty wspierające rozwój przedsiębiorczości akademickiej

Przedsiębiorczość akademicka nie funkcjonuje i nie może istnieć w izolacji od naukowo – biznesowego środowiska lokalnego. Aby firmy w tym obszarze mogły się rozwijać, konieczne jest umożliwienie wypracowania przydatnych w praktyce wyników badań, zapewnianie obecności wykwalifikowanej kadry (specjalistów wspierających) oraz ciągłego podnoszenia własnych kompetencji. Ważne jest również umożliwienie transferu technologii przez określone programy i instytucje (np. Centra Transferu Technologii). Ponadto, aby nowo powstała firma mogła wejść na rynek i zacząć się rozwijać, jej właściciel będzie potrzebował wsparcia podmiotów finansujących działalność, partnerów biznesowych, inwestorów oraz atrakcyjnego rynku zbytu [Piecuch 2013, ss. 202–225]. Jeśli organizacja propagująca i wspierająca przedsiębiorców akademickich nie może zapewnić ich wsparcia (poprzez sieć kontaktów i formę umowy), powinna przynajmniej ułatwić ich pozyskanie.

Najbardziej popularnymi podmiotami wspierającymi rozwój przedsiębiorczości akademickiej są Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości [Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości]. Pierwsze Inkubatory powstały w 2004 r. i obecnie ze wsparcia tych podmiotów skorzystało ok. 7 000 firm. Obecnie sieć Inkubatorów liczy 50 podmiotów zlokalizowanych w 24 miastach w Polsce. Istota inkubatorów sprowadza się do zapewnienia bezpiecznych warunków prowadzenia działalności gospodarczej przez studentów, absolwentów i pracowników uczelni, zagwarantowania dostępu do szkoleń, mentoringu, doradztwa dla przedsiębiorców, powierzchni biurowo-konferencyjnych oraz zapewnienia zabezpieczenia finansowego w postaci opłaty niezbędnych składek (ZUS, podatek CIT). Ponadto przedsiębiorcy mają możliwość korzystania ze sprzętu biurowego i komputerowego, oprogramowania i sieci WiFi. Firmy rozpoczynające działalność posiadają własne strony internetowe i inne elementy identyfikacji wizualnej, a faktury i inne dokumenty są wystawiane na Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości. Przedsiębiorca uruchamiający działalność korzysta również z NIP, REGON oraz numeru KRS Inkubatorów (nie musi ich pozyskiwać samodzielnie). Zaletą tego rozwiązania są niskie koszty korzystania z usług Inkubatora (250 zł netto / miesiąc) oraz szybkość podpisania umowy i rozpoczęcia współpracy. Osoby, które nie mają jeszcze precyzyjnego pomysłu na własną działalność mogą zapisać się na warsztaty (Startup Academy) oraz ubiegać się o rekomendację do funduszu AIP Seed Capital, aby uzyskać dofinansowanie do działalności w kwocie do 100 tys. zł. Inkubatory współpracują również z firmami i instytucjami zewnętrznymi, które dla nowych przedsiębiorców przedstawiają preferencyjne warunki korzystania z tzw. „usług okołobiznesowych”.

Najczęstszym problemem w okresie wprowadzania firmy na rynek przez młodych przedsiębiorców jest pozyskanie środków finansowych oraz wsparcia merytorycznego – obie te korzyści można uzyskać dzięki współpracy z Aniołami Biznesu [Business Angels Lewiatan, Gildia Aniołów Biznesu a, Amber Sieć Aniołów Biznesu] za pośrednictwem podmiotów, które je zrzeszają. O wsparcie Aniołów Biznesu mogą ubiegać się przedsiębiorcy, których działalność znajduje się we wczesnej fazie rozwoju lub w tzw. „fazie załóżkowej” [Gildia Aniołów Biznesu b]. Współpraca z Aniołem Biznesu trwa zwykle od 3 do 6 lat, a opiera się ona na wykupieniu udziałów lub akcji w nowopowstającej firmie (odsprzedawanych po zakończeniu współpracy z danym inwestorem). Firmy aplikujące o takie wsparcie powinny przygotować profesjonalny biznesplan, zaprezentować personel oraz wykazać się wysokim poziomem innowacyjności. Największe szanse na uzyskanie wsparcie tego typu inwestora mają firmy działające w branżach związanych z: technologią komunikacyjną i informatyczną, rozwiązaniami telekomunikacyjnymi, Internetem i narzędziami mobilnymi, projek-

towaniem oprogramowania oraz rozwiązań multimedialnych, energetyką, ochroną środowiska, a także biotechnologią.

Młodzi przedsiębiorcy mogą także korzystać z pomocy inwestorów w ramach Venture Capital [Hucik Gaicka, Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych, KS 2013] Inwestorzy decydują się na wsparcie innowacyjnych przedsięwzięć, ponieważ mają nadzieję na pozyskanie wyjątkowo wysokiej stopy zwrotu. Inwestor wysokiego ryzyka pozyskuje kapitał właścicielski lub menedżerski i wspiera przedsiębiorcę finansowo przez okres od 3 do 7 lat. Obie strony czerpią również korzyści o charakterze długoterminowym – inwestorzy włączają swoją aktywność do portfolio (kształtując swój wizerunek), a firmy uzyskujące wsparcie mają większe szanse na pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania w przyszłości. Firmy ubiegające się o dofinansowanie z funduszy Venture Capital są oceniane pod kątem profilu kadry kierowniczej, przewagi nad firmami konkurencyjnymi (pod względem struktury oferty albo wykorzystywanej technologii), obecnej pozycji na rynku, tempa rozwoju, wielkości firmy (największe szanse na wsparcie mają średnie firmy) oraz wartość finansowa przedsięwzięcia [Czyżewska].

Podsumowanie

Wejście Polski do Unii Europejskiej w 2004 r. niosło ze sobą znaczne nadzieje na ułatwienie znalezienia pracy przez ludzi młodych, a tym samym – zmniejszenie bezrobocia. Częściowo te oczekiwania zostały spełnione, chociaż niedawny kryzys ekonomiczny ponownie przyczynił się do wzrostu poziomu bezrobocia. Absolwenci uczelni wyższych są zatem coraz częściej zmuszani do poszukiwania zatrudnienia (przynajmniej w formie staży lub pracy na niepełny etat) już w czasie studiów. Atrakcyjnym sposobem zabezpieczenia się przed pozostaniem bez pracy jest również założenie własnej firmy w ramach tzw. przedsiębiorczości akademickiej – jest to rozwiązanie przeznaczone w szczególności dla osób o odpowiednich cechach i umiejętnościach, które chcą samodzielnie kierować rozwojem własnej kariery. Powinny one również być świadome możliwości współpracy z Akademickimi Inkubatorami Przedsiębiorczości, Aniołami Biznesu lub inwestorami Venture Capital, którzy po przeanalizowaniu pomysłu na biznes mogą udzielić im wsparcia merytorycznego i finansowego. Jest to jeden ze sposobów na początkowe „zaklimatyzowanie” się firmy na rynku, aby później móc samodzielnie rozwijać działalność. Kluczowe znaczenie ma tu jednak wybór branży – jako najbardziej innowacyjne i dobrze rokujące na przyszłość są postrzegane branże informatyczne, usługowe, handlowe i związane z wykorzystaniem najnowszych technologii, w tym również rozwiązań mobilnych.

Bibliografia

Piecuch T. (2013), *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, wyd. II, Warszawa.

Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości, <http://inkubatory.pl/>, dostęp: 14.08.2015.

Amber Sieć Aniołów Biznesu, Szukasz dofinansowania i Inwestuj z nami, <http://www.amberinvest.org/pl/inwestuj-z-nami/sylwetka-inwestora/>, dostęp: 13.06.2014.

Bank Danych Lokalnych GUS, zakładki: *Ludność, Rynek pracy*, [online]

www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks, dostęp: 4 czerwca 2015.

Business Angels Lewiatan, *Dla Aniołów Biznesu*, [online]

www.lba.pl/dla-aniolow-biznesu/podstawowe-informacje, dostęp: 12 czerwca 2014.

Czyżewska M., *Rola funduszy venture capital / private equity w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Prezentacja wyników badań „efinanse”*, [online]

http://www.e-finanse.com/artykuly_eng/44.pdf, dostęp: 13 czerwca 2014.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (1/2015), *Analiza tematyczna – Młodzi na rynku pracy*, [online]

www.odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/02/Analiza-tematyczna_M%C5%82odzi-na-rynku-pracy.pdf, dostęp: 13 sierpień 2015.

Gildia Aniołów Biznesu (a), *Dla Aniołów Biznesu*, [online]

www.aniolybiznesu.org/PL/DlaAniolowBiznesu/ZostanAniolem/Default.aspx, dostęp: 13 czerwca 2014.

Gildia Aniołów Biznesu (b), *Etapy rozwoju inwestycji i metody ich finansowania*, [online] www.aniolybiznesu.org/Portals/1/Files/SEOAnimation3D/ERI_5.html: dostęp: 13 czerwca 2014.

Hucik Gaicka S., *Fundusze private equity – akceleratorem rozwoju firmy cz. 1*, [online] www.inwestycje.pl/resources/Attachment/2007/02_16/file16.pdf, dostęp: 13 czerwca 2014.

Jelonek M., Kasperek K., Magierowski M. (2015), *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Młodzi na rynku pracy – pracownicy, przedsiębiorcy, bezrobotni, rozdział 3 – Młodzi przedsiębiorcy*, Warszawa, [online]

www.bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20150410104351/PARP_mlodzi_na_ryнку_pracy_srodek.pdf?1428655484, dostęp: 14 sierpień 2015.

KS (2013), Czym różnią się fundusze Venture Capital od Aniołów Biznesu, http://www.podatnik.info/publikacje/czym_roznia_sie_fundusze_venture_capital_od_aniolow_biznesu,moja_firma,formy_finansowania,206039, dostęp: 13.06.2014.

Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych, *Co to jest PE / VC?* [online] www.psik.org.pl/co-to-jest-pevc.html, dostęp: 13 czerwca 2014.

Raport 2014 „Młodzi na rynku pracy, pod lupą”, sytuacja młodych na rynku pracy z perspektywy przedsiębiorstw MŚP, Europejski Program Modernizacji Polskich Firm, dane na koniec sierpnia 2014 r., [w:] Forum Odpowiedzialnego Biznesu (1/2015), *Analiza tematyczna – Młodzi na rynku pracy*, [online]

http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/02/Analiza-tematyczna_M%C5%82odzi-na-ryнку-pracy.pdf, dostęp: 13 sierpnia 2015.

Raport Future Work Skills 2020, Institute For The Future For The University of Phenix Research Institute, [w:] Forum Odpowiedzialnego Biznesu (1/2015), *Analiza tematyczna – Młodzi na rynku pracy*, [online]

www.odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/02/Analiza_tematyczna_M%C5%82odzi-na-ryнку-pracy.pdf, dostęp: 13 sierpnia 2015.

Łukasz Wściubiak | lukasz.wsciubiak@ue.poznan.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Ochrona własności intelektualnej w działalności małych i średnich przedsiębiorstw high-tech w Polsce

The Protection of intellectual Property by High-tech Small and Medium-sized Enterprise in Poland

Abstract: The aim of this paper is to evaluate the degree of use of formal (legal) and informal (strategic) instruments for the protection of intellectual property by high-tech small and medium-sized enterprise in Poland, and to identify the factors influencing the choice of particular forms of protection. In the study the results of surveys conducted in 2012 among intentionally selected group of 50 high technology SMEs were used. Time range of research covered the period 2009-2011. The results allow us to conclude that, although the surveyed companies use a fairly wide range of legal instruments for the protection of intellectual property, however, much more important to them are informal mechanisms.

Key words: innovation, intellectual property protection, small and medium-sized enterprises, high technology

Wprowadzenie

Narastająca zmienność otoczenia, wpisująca się już trwale w krajobraz gospodarki XXI wieku, sprawia, że innowacje dość powszechnie uważane są za kluczowy instrument budowania przewagi konkurencyjnej przez współczesne przedsiębiorstwa. Zaangażowanie w działalność innowacyjną wymaga jednak odpowiedniego zaplecza tech-

nicznego, wysoko wykwalifikowanych zasobów ludzkich oraz niekiedy znacznych nakładów finansowych. Działalność ta obarczona jest także wysokim ryzykiem niepowodzenia, związanym zarówno z możliwością wystąpienia nieprzewidzianych komplikacji natury technicznej, jak i potencjalnymi trudnościami z transformacją obiecujących rozwiązań technologicznych w trafiające w potrzeby rynku nowe produkty.

Co więcej, nawet w przypadku pomyślnego wdrożenia innowacji może ona stać się przedmiotem dość szybkiej imitacji ze strony konkurentów, w efekcie czego przedsiębiorstwo pozbawione zostanie możliwości czerpania należnych profitów oraz uzyskania zwrotu nakładów poniesionych na opracowanie innowacji. Z tego też względu jednym z kluczowych wyzwań staje się zapewnienie skutecznej ochrony przed niepożądanymi działaniami konkurentów. Problem ten w sposób szczególnie uwidacznia się w przypadku przedsiębiorstw zaliczanych do tzw. sektorów wysokich technologii (high-tech), odznaczających się wysoką intensywnością prowadzonych prac badawczo-rozwojowych (B+R) oraz niejako z założenia ukierunkowanych na generowanie rozwiązań o wysokim poziomie oryginalności.

Celem artykułu jest ocena stopnia wykorzystania formalnych (prawnych) oraz nieformalnych (strategicznych) instrumentów ochrony własności intelektualnej przez małe i średnie przedsiębiorstwa high-tech w Polsce oraz identyfikacja czynników wpływających na wybór poszczególnych form ochrony.

W opracowaniu wykorzystano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 2012 roku na celowo dobranej próbie 50 MŚP sektora high-tech z terenu całej Polski. Zakres czasowy badań obejmował lata 2009-2011.

Formalne i nieformalne instrumenty ochrony własności intelektualnej

Podejmując problem ochrony innowacji przed imitacją wypada zauważyć, że nader często kwestia ta sprowadzana jest wyłącznie do prostego, dychotomicznego wyboru pomiędzy zgłoszeniem danego rozwiązania do ochrony patentowej bądź utrzymaniem jego istoty w tajemnicy przed osobami nieuprawnionymi. Wydaje się, że takie podejście nie jest właściwe, gdyż w praktyce przedsiębiorstwa mogą korzystać z bardzo szerokiej palety różnorodnych instrumentów ochronnych, zarówno o charakterze prawnym, jak i strategicznym.

Najpopularniejszą formą ochrony prawnej są niewątpliwie patenty na wynalazki. Przepisy prawa własności przemysłowej przewidują także możliwość uzyskiwania ochrony m.in. dla wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych czy zna-

ków towarowych. Syntetyczną charakterystykę poszczególnych instrumentów przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane instrumenty prawnej ochrony własności intelektualnej oraz ich charakterystyka

Nazwa instrumentu	Rozwiązania podlegające ochronie	Długość okresu ochrony
Patent na wynalazek	rozwiązania o charakterze technicznym, odznaczające się nowością, poziomem wynalazczym (tzn. nie wynikające w sposób oczywisty z aktualnego stanu techniki), nadające się do przemysłowego (powtarzalnego) stosowania	max. 20 lat
Wzór użytkowy	nowe i użyteczne rozwiązania o charakterze technicznym, dotyczące kształtu, budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci	max. 10 lat
Wzór przemysłowy	nowa i posiadająca indywidualny charakter postać wyrobu lub jego części, nadana mu przez cechy linii, konturów, kształtów, kolorystykę, zastosowany materiał lub ornamentację	max. 25 lat
Znak towarowy	oznaczenia wyrażone w sposób graficzny (np. wyrazy, rysunki, symbole, kompozycje kolorystyczne, itp.) nadające się do odróżniania towarów różnych przedsiębiorstw i tym samym jednoznaczne identyfikowanie ich pochodzenia	odnawialne okresy po 10 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kotarba 2012.

Poszczególne instrumenty mają nieco odmienny charakter i odnoszą się do różnych aspektów innowacji, jednak ich wspólną cechą jest sama istota ochrony, sprowadzająca się do ustanowienia ograniczonego czasowo i terytorialnie monopolu prawnego na ekonomiczną eksploatację danego rozwiązania. Choć perspektywa ta wydaje się być niezwykle atrakcyjna dla zainteresowanych przedsiębiorstw, to jednak w literaturze przedmiotu coraz częściej wskazuje się na niedogodności związane z wykorzystywaniem prawnych instrumentów ochrony własności intelektualnej, w szczególności zaś ochrony patentowej (tabela 2).

Tabela 2. Mankamenty prawnych instrumentów ochrony własności intelektualnej

Wyszczególnienie	Charakterystyka
nieskuteczność ochrony	w wielu przypadkach mogą pojawiać się możliwości legalnego „obejścia” ochrony, na poważne trudności napotyka także ujawnianie naruszeń (konieczność stałego monitorowania otoczenia) oraz ich zwalczanie (możliwość uwikłania się w wieloletnie, złożone spory sądowe, bez gwarancji doprowadzenia ich do satysfakcjonującego wyniku)
przewlekłość procedur	w przypadku patentów uzyskanie ochrony wymaga nawet kilkuletniego okresu oczekiwania, niezbędnego dla szczegółowego zweryfikowania zgłoszenia (ustalenie, czy zgłaszane rozwiązanie w sposób istotny wyróżnia się oryginalnością na tle rozwiązań już stosowanych)
wysokie koszty	związane z uzyskiwaniem ochrony (opłaty urzędowe, wynagrodzenie rzecznika patentowego, itp.), jej utrzymywaniem oraz egzekwowaniem (koszty związane z monitorowaniem otoczenia oraz podejmowanymi działaniami prawnymi)
niebezpieczeństwo ujawnienia kluczowych informacji	obowiązujące procedury przewidują konieczność przedstawienia szczegółowych informacji na temat rozwiązania zgłaszanego do ochrony; informacje te są następnie publikowane przez organ patentowy i dostępne dla wszystkich zainteresowanych podmiotów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Päällysaho, Kuusisto 2011; Galie i Legros 2012; Holgersson 2013; Bos i in. 2015.

Nieformalne (strategiczne) instrumenty ochrony stanowią niejako odpowiedź na powyższe niedogodności. Pozwalają one także zapewnić ochronę rozwiązaniom, dla których z różnych względów niemożliwe jest uzyskanie żadnej z istniejących form ochrony prawnej.

Najbardziej znaną formą ochrony pozaprawnej jest utrzymywanie istoty chronionego rozwiązania w tajemnicy przed osobami nieuprawnionymi. Wymaga ona wprawdzie podjęcia pewnych działań o charakterze organizacyjnym (np. ograniczenie liczby oraz właściwy dobór osób mających dostęp do newralgicznych informacji, wprowadzenie odpowiedniego obiegu dokumentów, itp.) jednak jej głównym atutem jest stosunkowo niski koszt oraz możliwość przedłużenia ochrony – przynajmniej teoretycznie – na dowolnie długi okres. Jednak, jak wskazują Bos i in. [2015], ze względu na nieustanie rosnącą łatwość rozprzestrzeniania się wiedzy (mobilność pracowników, postępująca digitalizacja dokumentów, rozwój technologii informatycznych, itp.) oraz wzrost znaczenia współpracy z podmiotami zewnętrznymi w prowadzonej działalności innowacyjnej, przedsiębiorstwom coraz trudniej jest utrzymywać w ukryciu posiadane zasoby wiedzy. Ich niekontrolowane ujawnienie może z kolei oznaczać trudne do wyobrażenia szkody oraz utratę posiadanej przewagi konkurencyjnej.

Innym ważnym mechanizmem ochrony jest wykorzystywanie przewagi czasowej nad konkurentami w komercjalizacji nowych, innowacyjnych rozwiązań (ang. *lead-time advantage*). Zakłada on nie tyle krótką ochronę posiadanych już innowacji przed imitacją, ile pewnego rodzaju „ucieczkę do przodu” i wyprzedzanie poczynań konkurentów [Galie i Legros 2012; Agostini i in. 2015]. Czyni to bezowocnymi wysiłki potencjalnych imitatorów, ponieważ w przypadku skopiowania jednej innowacji, przedsiębiorstwo będzie w stanie odpowiedzieć poprzez wprowadzenie następnej. Dostępne wyniki badań pokazują [np. Leiponen i Byma 2009], że instrument ten znajduje szerokie zastosowanie w działalności małych i średnich przedsiębiorstw, pochodzących z krajów wysoko rozwiniętych.

Jako skuteczną barierę przed imitacją przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać także złożoność oferowanych przez siebie rozwiązań. W takiej sytuacji potencjalni naśladowcy muszą bowiem zmierzyć się z wieloma skomplikowanymi problemami natury technicznej, których przewyciężenie wymaga od nich posiadania ponadprzeciętnych kwalifikacji oraz dostępu do wysoce specjalistycznej wiedzy. Tym samym prawdopodobieństwo skopiowania takiego rozwiązania (np. na zasadzie inżynierii wstecznej) jest relatywnie niewielkie [Galie i Legros 2012; Agostini i in. 2015].

Innym sposobem zabezpieczenia profitów płynących z działalności innowacyjnej może być także rozwijanie aktywów komplementarnych (np. kontrola nad siecią dystrybucji, oferowanie usług posprzedażowych, budowanie relacji z klientami i dostawcami, itp.), których posiadanie ma niejednokrotnie decydujące znaczenie dla skutecznego wykorzystania innowacji. Istotą takiej filozofii działania jest zatem nie tyle zapobieżenie imitacji, ile ochrona pozycji rynkowej firmy-innowatora [Milesi i in. 2013].

Do grupy strategicznych instrumentów ochrony wielu autorów [np. Olander i in. 2014] zalicza także narzędzia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, wskazując na możliwość ograniczenia niekontrolowanych wycieków wiedzy z organizacji m.in. poprzez minimalizację ruchów kadrowych oraz budowanie lojalności wśród pracowników.

Kończąc powyższy przegląd warto zaznaczyć, że w praktyce przedsiębiorstwa nader często wykorzystują kombinację różnych metod ochrony, łącząc instrumenty wchodzące w skład obu z omawianych grup. Wprawdzie niektóre z tych mechanizmów pozostają w oczywistej sprzeczności względem siebie (np. patenty oraz tajemnice firmowe), co jednak nie wyklucza ich wykorzystywania na różnych etapach procesu innowacyjnego bądź w odniesieniu do kilku różnych innowacji danego przedsiębiorstwa [zob. Thomä i Bizer 2013].

Czynniki wpływające na wybór mechanizmów ochronnych

W dostępnej literaturze przedmiotu spotkać można bardzo szeroki katalog czynników, mogących mieć wpływ na decyzje przedsiębiorstw w zakresie wyboru wykorzystywanych instrumentów ochrony. Najogólniej rzecz ujmując, czynniki te dotyczą zarówno specyfiki realizowanych procesów innowacyjnych, jak i charakterystyki samych przedsiębiorstw oraz branż, w których prowadzą one swoją działalność [Milesi i in. 2013]. Trudno w tym miejscu pominąć także fakt, iż coraz więcej przedsiębiorstw wykorzystuje instrumenty ochrony własności intelektualnej do realizacji celów niezwiązanych z ich pierwotnym przeznaczeniem. Zdaniem Neuhäuslera [2012] patenty mogą być stosowane m.in. w celu ograniczania swobody działań konkurentów, generowania dodatkowych przychodów ze sprzedaży licencji, budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, motywowania personelu oraz pomiaru osiągnięć pracowników B+R, czy też ułatwienia dostępu do rynku kapitałowego. Okoliczność ta nie pozostaje zapewne bez wpływu na decyzje przedsiębiorstw, dotyczące wyboru odpowiednich instrumentów ochronnych.

Przystępując do przeglądu poszczególnych czynników w pierwszej kolejności odnieść należy się do kwestii wielkości przedsiębiorstwa. Wśród większości autorów panuje daleko idąca zgodność, iż po instrumenty prawnej ochrony własności intelektualnej zdecydowanie częściej sięgają duże przedsiębiorstwa, dysponujące odpowiednimi możliwościami zarówno w zakresie finansowania kosztów ochrony, jak i podejmowania działań zmierzających do jej respektowania [Holgersson 2013].

W literaturze przedmiotu bardzo często podejmowany jest także aspekt branżowy. Dość powszechnie uważa się bowiem, że ze względu na przewlekłość procedur związanych z uzyskiwaniem ochrony prawnej, znajduje ona większe zastosowanie w branżach charakteryzujących się relatywnie długimi cyklami życia produktów. Ochrona patentowa wydaje się także nieodzowna w przypadku, gdy koszt związany z opracowaniem innowacji jest bardzo wysoki, a koszt jej powielenia – niski. Taka sytuacja ma miejsce chociażby w przypadku branży chemicznej i farmaceutycznej [Galie i Legros 2012].

Po instrumenty prawnej ochrony własności intelektualnej częściej sięgają także przedsiębiorstwa odznaczające się wyższą intensywnością prowadzonych prac B+R. Podmioty te generują bowiem większą liczbę innowacji o wysokim poziomie oryginalności (a zatem posiadających tzw. zdolność patentową), ale także silniej odczuwają potrzebę zabezpieczenia zwrotu poniesionych na ten cel nakładów [Neuhäusler 2012].

Nie bez znaczenia pozostaje również typ wprowadzanych innowacji. Innowacje procesowe, ze względu na swój specyficzny charakter, mogą być dość

skutecznie chronione przy użyciu mechanizmów nieformalnych (np. poprzez utrzymanie istoty danego rozwiązania w tajemnicy). Natomiast w przypadku innowacji produktowych zasadne wydaje się sięgnięcie po instrumenty prawne [Galie i Legros 2012; Mol i Masurel 2012].

Silną potrzebę wykorzystania formalnych mechanizmów ochrony obserwuje się także w przypadku przedsiębiorstw współpracujących z podmiotami zewnętrznymi w toku realizowanych projektów innowacyjnych. Wynika to zarówno z konieczności zapewnienia wszystkim partnerom odpowiednich warunków do bezpiecznego dzielenia się wiedzą, jak i chęci uniknięcia sporów dotyczących kwestii własności intelektualnej [Olander i in. 2014].

Dość niejednoznacznie przedstawia się natomiast kwestia wpływu zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność na rynkach zagranicznych. Z jednej strony spotkać można bowiem pogląd, iż w przypadku tego rodzaju przedsiębiorstw stosowanie prawnych instrumentów ochrony własności intelektualnej jest wręcz czymś nieodzownym [Mol i Masurel 2012; Thomä i Bizer 2013], z drugiej zaś – głosy zwracające uwagę na trudności związane z zapewnieniem takiej formy ochrony w skali międzynarodowej [Fernandez-Ribas 2010; Neuhäusler 2012]. W takiej sytuacji, ze względu na wysokie koszty ochrony oraz obawy związane z koniecznością dochodzenia ewentualnych roszczeń przed zagranicznym wymiarem sprawiedliwości, wiele firm może zdecydować się na sięgnięcie po nieformalne instrumenty ochrony.

Trudno pominąć także kwestie dotyczące samej kadry menedżerskiej przedsiębiorstw. Nie ulega bowiem wątpliwości, że decyzje dotyczące wyboru mechanizmów ochrony w znacznym stopniu są uzależnione od posiadanych kompetencji w tym zakresie, w szczególności zaś: świadomości potrzeby zapewnienia skutecznej ochrony aktywów intelektualnych przedsiębiorstwa oraz znajomości instrumentów, które mogą przyczynić się do realizacji tego celu. W tym kontekście niezwykle przydatne mogą okazać się zatem kwalifikacje zawodowe oraz doświadczenie zdobyte podczas wcześniejszej pracy w szeroko rozumianej sferze B+R (tzn. instytucjach naukowo-badawczych oraz komórkach B+R przedsiębiorstw przemysłowych).

Metodyka badań

Wykorzystane w niniejszym artykule wyniki badań empirycznych stanowią fragment szerszego projektu badawczego, dotyczącego uwarunkowań aktywności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce. Jednym z zagadnień poruszonych w tym badaniu była kwestia ochrony własności intelektualnej.

Materiał empiryczny zebrano metodą ankiety pocztowej, którą przeprowadzono w maju i czerwcu 2012 roku na celowo dobranej grupie małych i średnich przedsiębiorstw, spełniających przyjęte założenia badawcze. Do udziału w badaniu typowano podmioty prowadzące działalność o profilu produkcyjnym lub produkcyjno-usługowym, reprezentujące dziedziny zaliczane według klasyfikacji OECD do wysokiej i średniowysokiej techniki. Dodatkowym kryterium kwalifikacyjnym było także prowadzenie własnych prac B+R, przy czym w kilku uzasadnionych przypadkach ostatecznie odstąpiono od tego wymogu. Kwestionariusz ankiety skierowano do 340 wytypowanych przedsiębiorstw, otrzymując w odpowiedzi 50 prawidłowo wypełnionych ankiet (zwrotność 14,7%). Zakres czasowy przeprowadzonych badań obejmował lata 2009–2011.

W jednym z pytań zawartych w kwestionariuszu ankietowane przedsiębiorstwa poproszone zostały o wskazanie, z jakiego rodzaju prawnych instrumentów ochrony własności intelektualnej korzystały w okresie objętym badaniem (tzn. występowały do Urzędu Patentowego o objęcie ochroną przynajmniej jednego rozwiązania). Pod uwagę wzięto cztery najpopularniejsze kategorie własności intelektualnej: patenty, wzory użytkowe, wzory przemysłowe oraz znaki towarowe.

Kolejne pytanie dotyczyło natomiast oceny stopnia wykorzystania przez przedsiębiorstwo wybranych mechanizmów ochrony innowacji przed imitacją ze strony konkurentów. W badaniu uwzględniono cztery następujące kategorie: instrumenty prawne, tajemnice firmowe, wykorzystywanie przewagi czasowej nad konkurentami oraz złożoność i technologiczne wyrafinowanie wprowadzanych innowacji. Znaczenie poszczególnych mechanizmów oceniano w skali 5-stopniowej (od 1 do 5), gdzie: 1 – mechanizm niewykorzystywany przez firmę, 5 – mechanizm wykorzystywany w bardzo dużym stopniu. Hierarchię poszczególnych instrumentów ustalono na podstawie uśrednionych ocen punktowych¹.

Jednym z celów postawionych we wstępie niniejszej pracy była próba identyfikacji czynników wpływających na wybór poszczególnych form ochrony. Uzyskane wyniki przeanalizowano także i pod tym kątem, uwzględniając następujące czynniki: wielkość firmy (mikro, małe i średnie), poziom innowacyjności (firmy wdrażające innowacje oryginalne, tzn. stanowiące nowość w skali światowej oraz firmy wdrażające innowacje naśladowcze), zaangażowanie we współpracę z innymi przedsiębiorstwami w prowadzonej działalności innowacyjnej, posiadanie przez przedsiębiorcę doświadczenia zawodowego zdobytego w trakcie wcześniejszej pracy w sferze B+R

1. Jeden z respondentów nie udzielił niestety odpowiedzi na to pytanie, stąd też przy opracowaniu wyników uwzględniono jedynie odpowiedzi pochodzące z pozostałych 49 przedsiębiorstw.

oraz stopień zaangażowania w działalność eksportową (zastosowano podział badanych firm na: uzyskujące z eksportu do 10% przychodów ze sprzedaży oraz uzyskujące z eksportu powyżej 10% przychodów ze sprzedaży).

Wyniki badań

W okresie objętym niniejszym badaniem (lata 2009–2011) aż 32 firmy (64,0%) wykazały zainteresowanie wykorzystaniem prawnych instrumentów ochrony własności intelektualnej, zgłaszając do ochrony w Urzędzie Patentowym przynajmniej jedno rozwiązanie w postaci wynalazku, wzoru użytkowego, wzoru przemysłowego bądź znaku towarowego. W odniesieniu do poszczególnych kategorii praw własności intelektualnej, zainteresowanie badanych przedsiębiorstw przedstawiało się następująco:

- patenty na wynalazki – 21 firm (42,0%),
- prawa ochronne na wzory użytkowe – 12 firm (24,0%),
- prawa z rejestracji wzorów przemysłowych – 7 firm (14,0%),
- prawa ochronne na znaki towarowe – 15 firm (30,0%).

Większość spośród badanych przedsiębiorstw korzystała zatem z możliwości uzyskania ochrony na więcej niż jedną kategorię praw własności intelektualnej. Znaczna część przedsiębiorstw posiadała także prawa wyłączne przyznane jeszcze przed 2009 rokiem. Zakres terytorialny ochrony ograniczał się jednak przeważnie tylko do terytorium Polski. Z możliwości ochrony własności intelektualnej zagranicą korzystało jedynie 8 firm (16,0%): w 4 przypadkach dotyczyło to patentów na wynalazki, zaś w 4 kolejnych – znaków towarowych. Rozwiązania te chronione były przede wszystkim na terenie państw Unii Europejskiej. Zaledwie 2 przedsiębiorstwa wskazywały na takie kraje jak Stany Zjednoczone, Kanada czy Japonia.

Jako pewnego rodzaju zaskoczenie należy uznać fakt, iż w ocenie badanych przedsiębiorstw prawne instrumenty ochrony własności intelektualnej miały raczej niewielkie znaczenie dla ochrony innowacyjnych rozwiązań przed imitacją ze strony konkurentów (tabela 3).

Tabela 3. Znaczenie formalnych i nieformalnych instrumentów ochrony własności intelektualnej w świetle opinii badanych przedsiębiorstw

Nazwa mechanizmu ochronnego	Średnia ocen (n=49)
Tajemnice firmowe	3,33
Złożoność i technologiczne wyrafinowanie wprowadzanych innowacji	3,22
Wykorzystywanie przewagi czasowej nad konkurentami	2,78
Instrumenty prawne	2,51

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zdecydowanie większą rolę w tym względzie ankietowani przypisywali nieformalnym instrumentom ochrony, takim jak utrzymywanie istoty innowacji w tajemnicy oraz wykorzystywanie złożoności wprowadzanych rozwiązań. Dość ograniczone znaczenie miało natomiast wykorzystywanie przewagi czasowej nad konkurentami, co tłumaczyć można zarówno stosunkowo niewielką znajomością tego mechanizmu wśród badanych przedsiębiorstw, jak i jego niedostosowaniem do specyfiki funkcjonowania większości polskich przedsiębiorstw.

Interesujących wniosków dostarcza także analiza dotycząca wpływu czynników związanych z charakterystyką badanych przedsiębiorstw oraz prowadzoną przez nie działalnością na stopień wykorzystania i znaczenie poszczególnych instrumentów ochrony (tabela 4 i 5).

Tabela 4. Wpływ wybranych cech badanych przedsiębiorstw na stopień wykorzystania prawnych instrumentów ochrony własności intelektualnej (częstość wskazań w %)

Wyszczególnienie	Ogółem	Patenty	Wzory użytkowe	Wzory przemysł.	Znaki towarowe
0-9 pracowników (n=14)	35,7	35,7	7,1	-	7,1
10-49 pracowników (n=18)	77,8	44,4	38,9	11,1	33,3
50-249 pracowników (n=18)	72,8	44,4	22,2	33,3	44,4
innowacje oryginalne (n=23)	73,9	65,2	30,4	17,4	34,8
innowacje naśladowcze (n=27)	55,6	25,9	22,2	18,5	29,6
współpraca z innymi firmami w działalności innowacyjnej (n=37)	67,6	45,9	24,3	18,9	29,7
brak współpracy z innymi firmami w działalności innowacyjnej (n=13)	53,8	30,8	23,1	7,7	30,8
przedsiębiorca z doświadczeniem w działalności B+R (n=23)	47,8	34,8	17,4	13,0	26,1
przedsiębiorca bez doświadczenia w działalności B+R (n=27)	77,8	48,1	29,6	18,5	33,3
udział eksportu powyżej 10% (n=27)	74,1	44,4	14,8	22,2	37,0
udział eksportu do 10% (n=23)	52,2	39,1	34,8	8,7	21,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstw, bardzo podobnie przedstawia się sytuacja firm małych i średnich, dość niepokojąco na ich tle wypadają natomiast firmy mikro. Co ciekawe, podmioty te tylko nieznacznie ustępują większym podmiotom w zakresie wykorzystania ochrony patentowej, zasadniczym problemem wydaje się natomiast niemal zupełny brak ich zainteresowania pozostałymi instrumentami ochrony prawnej.

Większe zainteresowanie ochroną prawną wykazują także podmioty wdrażające innowacje o wysokim poziomie oryginalności. Ich dominacja zarysowuje się zwłaszcza w odniesieniu do patentów. Wydaje się to jednak w pełni zrozumiałe, biorąc pod uwagę wymogi stawiane rozwiązaniom zgłaszanym do takiej formy ochrony. Bardzo podobnie przedstawia się także sytuacja w przypadku przedsiębiorstw współpra-

cujących z innymi firmami w toku prowadzonej działalności innowacyjnej. Wyraźnie większą aktywność w zakresie wykorzystania prawnych instrumentów ochrony wykazują również firmy zaangażowane na szerszą skalę w działalność eksportową. Ich przewaga wynika jednak przede wszystkim z zainteresowania takimi instrumentami jak wzory przemysłowe i znaki towarowe. Być może wynika to z faktu, iż zapewnienie międzynarodowej ochrony na tego rodzaju rozwiązania wiąże się ze znacznie mniejszymi kosztami niż ma to miejsce w przypadku patentów. Dużym zaskoczeniem może być natomiast fakt, iż przedsiębiorstwa zarządzane przez osoby legitymujące się doświadczeniem wyniesionym z wcześniejszej pracy w sektorze B+R w bardzo niewielkim stopniu korzystają z instrumentów o charakterze prawnym. Dotyczy to nie tylko patentów, ale także praktycznie wszystkich pozostałych kategorii praw wyłącznych. Sytuacja ta nie wynika zapewne z niewiedzy czy też lekceważenia potrzeb przedsiębiorstwa w tym zakresie, ale raczej jest rezultatem głęboko przemyślanego wyboru (świadomość niedoskonałości prawnych instrumentów ochrony własności intelektualnej) oraz dążenia do wykorzystania na szerszą skalę nieformalnych instrumentów ochrony. Scenariusz ten zdają się potwierdzać dane zawarte w tabeli 5.

Tabela 5. Wpływ wybranych cech badanych przedsiębiorstw na ocenę znaczenia formalnych i nieformalnych instrumentów ochrony własności intelektualnej (średnia liczba punktów)

Wyszczególnienie	TF	ZW	PC	IP
0-9 pracowników (n=14)	2,86	3,21	2,64	1,86
10-49 pracowników (n=18)	3,67	3,28	2,83	3,00
50-249 pracowników (n=17)	3,35	3,18	2,82	2,53
innowacje oryginalne (n=23)	3,70	3,39	2,83	3,04
innowacje naśladowcze (n=26)	3,00	3,08	2,73	2,04
współpraca z innymi firmami w działalności innowacyjnej (n=37)	3,51	3,43	2,86	2,70
brak współpracy z innymi firmami w działalności innowacyjnej (n=12)	2,75	2,58	2,50	1,92
przedsiębiorca z doświadczeniem w działalności B+R (n=22)	3,45	3,50	2,91	2,27
przedsiębiorca bez doświadczenia w działalności B+R (n=27)	3,22	3,00	2,67	2,70
udział eksportu powyżej 10% (n=26)	3,04	3,08	2,81	2,62
udział eksportu do 10% (n=23)	3,65	3,39	2,74	2,39

Objaśnienia: TF – tajemnice firmowe, ZW – złożoność oraz technologiczne wyrafinowanie, PC – przewaga czasowa nad konkurentami, IP – instrumenty prawne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przedstawione powyżej wyniki potwierdzają niestety wcześniejsze obawy dotyczące sytuacji firm mikro. Podmioty te wskazują bowiem nie tylko na dużo niższe znaczenie instrumentów prawnych, ale także innych mechanizmów ochronnych (w tym zwłaszcza tajemnic firmowych). Może rodzić to uzasadnione obawy, czy na pewno innowacje wprowadzane przez tę grupę przedsiębiorstw są w wystarczający sposób chronione.

Z kolei przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje o wysokim poziomie oryginalności oraz współpracujące z innymi podmiotami w toku działalności innowacyjnej nie tylko przykładają dużo większą wagę do prawnych instrumentów ochrony, ale także w bardzo szerokim zakresie korzystają z mechanizmów o charakterze nieformalnym. Wydaje się więc, że obie powyższe grupy przedsiębiorstw w sposób szczególny wyróżniają się pod względem świadomości potrzeby zapewnienia właściwej ochrony wprowadzanym innowacjom.

Rozpatrując natomiast wpływ zaangażowania przedsiębiorstw w działalność eksportową można stwierdzić, iż podmioty koncentrujące swoją działalność na rynku krajowym w dość widoczny sposób preferują nieformalne mechanizmy ochrony. Z kolei przedsiębiorstwa prowadzące eksport na szerszą skalę nieco większą wagę przywiązują do instrumentów prawnych, przy czym – jak już stwierdzono wcześniej – niekoniecznie muszą to być patenty, ale także znaki towarowe czy wzory przemysłowe.

Podsumowanie

Zaprezentowane w niniejszej pracy wyniki pozwalają na sformułowanie ogólnego wniosku, że choć badane przedsiębiorstwa w dość szerokim zakresie sięgają po prawne instrumenty ochrony własności intelektualnej to jednak odgrywają one drugoplanową rolę w zabezpieczaniu wprowadzanych innowacji przed zbyt szybką imitacją ze strony konkurentów. Dużo większe znaczenie mają bowiem nieformalne mechanizmy ochrony, takie jak chociażby tajemnice firmowe oraz wykorzystywanie technologicznej złożoności wprowadzanych rozwiązań. W tym kontekście interesujące wydaje się zbadanie rzeczywistych motywów, którymi kierują się polskie przedsiębiorstwa ubiegając się o przyznanie patentów lub innych praw wyłącznych.

Przeprowadzone badania pozwoliły także na rozpoznanie czynników, wpływających na wybór poszczególnych instrumentów ochrony. Na tej podstawie można stwierdzić, że w przypadku instrumentów prawnej ochrony własności intelektualnej najsilniej wpływ ten był widoczny w odniesieniu do poziomu oryginalności wprowadzanych innowacji, współpracy z innymi przedsiębiorstwami w zakresie innowacji oraz stopnia zaangażowania w działalność eksportową. W tym ostatnim przypadku odnosiło się to jednak przede wszystkim do takich kategorii praw własności intelektualnej jak wzory przemysłowe i znaki towarowe.

Nie do końca jasny pozostaje natomiast wpływ wielkości przedsiębiorstwa. Bez wątplenia bardzo słabo na tle większych przedsiębiorstw wypadają firmy mikro. Uwaga ta dotyczy zarówno formalnych, jak i nieformalnych mechanizmów ochrony. Trudno natomiast doszukać się większych różnic w tym względzie pomiędzy firmami małymi oraz średnimi.

Co ciekawe, przedsiębiorstwa zarządzane przez osoby legitymujące się doświadczeniem zawodowym zdobytym podczas wcześniejszej pracy w sektorze B+R (a zatem odznaczające się zapewne także i lepszą znajomością problematyki ochrony własności intelektualnej) rzadziej sięgały po prawne instrumenty ochrony. Być może wynika to z większej świadomości występujących barier oraz in-

nych niedogodności związanych z taką formą ochrony. Również i ta kwestia zasługuje na bardziej szczegółowe zbadanie.

Wykorzystane w niniejsze pracy wyniki badań empirycznych zostały przeprowadzone na stosunkowo mało licznej, w dodatku celowo dobranej, próbie małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność zaliczaną do tzw. wysokich technologii. Wyników tych nie można zatem w sposób bezkrytyczny przenosić na całą populację polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Celowe wydaje się natomiast prowadzenie dalszych badań w zakresie, które pozwoliłyby na dodatkową weryfikację przedstawionych powyżej ustaleń badawczych.

Bibliografia

Agostini L., Nosella A., Soranzo B. (2015), *The impact of formal and informal appropriability regimes on SME profitability in medium high-tech industries*, "Technology Analysis & Strategic Management", vol. 27(4), 405–419.

Bos B., Broekhuizen T., de Faria P. (2015), *A dynamic view on secrecy management*, "Journal of Business Research", <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.04.009>

Fernandez-Ribas A. (2010), *International patent strategies of small and large firms: an empirical study of nanotechnology*, "Review of Policy Research", vol. 27(4), 457–473.

Galie E., Legros D. (2012), *French firms' strategies for protecting their intellectual property*, "Research Policy", vol. 41, 780–794.

Holgerson M. (2013), *Patent management in entrepreneurial SMEs: a literature review and an empirical study of innovation appropriation, patent propensity, and motives*, "R&D Management", vol. 43(1), 21–36.

Kotarba W. (2012), *Ochrona własności intelektualnej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Leiponen A., Byma J. (2009), *If you cannot block, you better run: small firms, cooperative innovation, and appropriation strategies*, "Research Policy", vol. 38(9), 1478–1488.

Milesi D., Petelski N., Verre V. (2013), *Innovation and appropriation mechanism: Evidence from Argentine microdata*, "Technovation", vol. 33(1), 78–87.

Mol M., Masurel E. (2012), *Differences and similarities between patents, registered designs and copyrights: empirical evidence from the Netherlands*, "International Journal of Innovation Management", vol. 16(5), 1–15.

Neuhausler, P. (2012), *The use of patent and informal appropriation mechanism. Differences between sectors and among companies*, "Technovation", vol. 32(12), 681–693.

Olander H., Vanhala M., Hurmelinna-Laukkanen P. (2014), *Reasons for choosing mechanisms to protect knowledge and innovations*, "Management Decision", vol. 52(2), 207–229.

Päällysahto S., Kuusisto J. (2011), *Informal ways to protect intellectual property (IP) in KIBS businesses*, "Innovation: Management, policy & practice", vol. 13, 62–76.

Thomä J., Bizer K. (2013), *To protect or not to protect? Modes of appropriability in the small enterprise sector*, "Research Policy", vol. 42(1), 35–49.

