

Zeszyty Naukowe  
Wydziału Zarządzania GWSH

Zeszyty Naukowe  
Wydziału Zarządzania GWSH

**Nr 2**

**Globalna Gospodarka, Zarządzanie, Prawo i Administracja**

**Global Economy, Management, Law and Administration**

# Odpowiedzialny biznes – – odpowiedzialne zarządzanie

pod redakcją naukową  
**Anny Barcik**



**GÓRNOŚLĄSKA WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA**  
**im. Wojciecha Korfańtego**

Katowice 2013

**Globalna Gospodarka, Zarządzanie, Prawo i Administracja**  
**Global Economy, Management, Law and Administration**

Odpowiedzialny biznes –  
– odpowiedzialne zarządzanie



Zeszyty Naukowe  
Wydziału Zarządzania GWSH

Zeszyty Naukowe  
Wydziału Zarządzania GWSH

**Nr 2**

**Globalna Gospodarka, Zarządzanie, Prawo i Administracja**

**Global Economy, Management, Law and Administration**

# Odpowiedzialny biznes – – odpowiedzialne zarządzanie

pod redakcją naukową  
**Anny Barcik**



**GÓRNOŚLĄSKA WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA**  
**im. Wojciecha Korfańtego**

Katowice 2013

# GÓRNOŚLĄSKA WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA im. Wojciecha Korfantego

Recenzent

**Prof. dr hab. Brygida Grzeganeł-Więcek**

**Redaktor naczelny:** prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Szaffłarski

**Wydawca:** Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfantego

**Redaktor językowy ds. j. angielskiego:** mgr Katarzyna Krakowska-Zarychta

**Redaktor statystyczny:** prof. zw. dr hab. Grażyna Trzpiot

## Rada naukowa:

prof. zw. dr hab. Jerzy Rokita – przewodniczący – GWSH

prof. zw. dr hab. Ryszard Janikowski – GWSH

prof. nadzw. dr hab. Andrzej Bisztyga – GWSH

prof. dr hab. Oskar Starzeński – emerytowany profesor Université de Valenciennes, Francja

dr hab. Václav Lednický – Slezská univerzita, Opava, Republika Czeska

prof. dr Lucjan Orłowski – Sacred Heart University, Fairfield, Connecticut, USA

prof. dr Henrich Badura – Bundesministerium fuer Wissenschaft und Forschung, Stabstelle bilaterale  
Freundschaftsgesellschaften, Wiedeń, Austria

Copyright © by

**GWSH**

ISSN 1428-9520



Katowice 2013

Skład i łamanie:

Wydawnictwo

Agencja Artystyczna PARA Zenon Dyrzka

ul. Chorzowska 73A, 40-101 Katowice

tel.: 516 148 044

E-mail: parawydawnictwo@wp.pl

Wydanie I, nakład 100 egz. Arkuszy wydawniczych 11,00, arkuszy drukarskich 12,25

# SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP.</b>	
Odpowiedzialny biznes – odpowiedzialne zarządzanie .....	7
<b>BARTŁOMIEJ BĄK</b>	
Identyfikacja interesariuszy wybranego przedsiębiorstwa górniczego .....	11
<b>DAMIAN CHOLEWA</b>	
Pozyskiwanie wiedzy w przedsiębiorstwach samouczących się ....	22
<b>LIDIA FLAK</b>	
Strategia rozwoju turystyki w województwie śląskim na przykładzie gminy Żarki .....	35
<b>PAWEŁ KOSIŃ</b>	
Pomiar związków sieciowych przedsiębiorstwa .....	51
<b>KONRAD ŁASKAWIEC</b>	
Zarządzanie organizacją energetyczną w warunkach konkurencji .....	67
<b>BOGUMIŁA ŁAZAJ</b>	
Kształtowanie kultury organizacyjnej w strukturach sieciowych. Restrukturyzacja jako innowacyjność .....	83
<b>IZABELA MARZEC</b>	
Rola relacji pomiędzy przełożonym a podwładnym w budowaniu zaangażowania organizacyjnego pracowników w polskich organizacjach .....	94
<b>DARIUSZ PILCH</b>	
Mierniki skuteczności reklamy internetowej .....	108

**MAŁGORZATA ROSSA**

Dotacje na działalność innowacyjną szansą dla rozwoju przedsiębiorstw ..... 121

**KRYSTYNA SERAFIN**

Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy w oparciu o zarządzanie innowacjami ..... 132

**KATARZYNA WALICKA-CHOWANIEC**

Stres i jego przewyżczanie we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem ..... 146

**ELŻBIETA WANSACZ**

Działania naprawcze rządu a kryzys finansowy samorządów lokalnych ..... 168

**AGNIESZKA WIEPRZYCKA**

Społeczny kontekst zarządzania wiedzą w organizacji w świetle wyzwań współczesnego otoczenia ..... 180

# WSTĘP

## Odpowiedzialny biznes – odpowiedzialne zarządzanie

W ostatnich dziesiątkach lat wzrasta zainteresowanie odpowiedzialnością biznesu wobec społeczeństwa. Jest to nowe postrzeganie funkcji biznesu w społeczeństwie oraz nowe podejście do odpowiedzialności przedsiębiorców wobec organizacji i kapitału ludzkiego. To zainteresowanie stale rośnie od momentu zainicjowania tej problematyki w Stanach Zjednoczonych w latach 80-tych XX wieku.

Przez odpowiedzialność biznesu należy rozumieć za A.B. Carroll, „twórczą rolę biznesu w kreowaniu dobrobytu społecznego, angażowanie się w różne przedsięwzięcia dla kraju”<sup>1</sup>. Biznes zatem to nie tylko odpowiedzialność za gospodarkę, ale odpowiedzialność społeczna, bowiem kształtuje środowisko społeczne, polityczne i ekonomiczne i toruje drogę do prawości, uczciwości i sprawiedliwości. Powyższa zasada sprowadza się do działania fair play współcześnie lansowanej w gospodarce globalnej i do prakseologii działania<sup>2</sup>, które R. Ingarden ujmuje w cztery sytuacje:

- podejmowanie odpowiedzialności za działanie,
- odpowiedzialne działanie,
- ponoszenie odpowiedzialności za działanie,
- pociąganie do odpowiedzialności za działanie.<sup>3</sup>

W świetle przedstawionego schematu działania w biznesie można mówić o odpowiedzialnym przedsiębiorstwie, o odpowiedzialnym przedsiębiorcy, o odpowiedzialnych pracownikach, interesariuszach itd. Odpowiedzialny biznes to modyfikowanie stylów pracy, życia, nowych wzorów zachowań, opar-

---

<sup>1</sup> A.B. Carroll, *Business and society: ethics and stakeholder management*, wyd. 2, College Division South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio 1993, s. 31.

<sup>2</sup> T. Kotarbiński, *T.T – Myśl o działaniu*, PWN, Warszawa 1957.

<sup>3</sup> R. Ingarden, *Książeczka o człowieku*, Kraków 1987.



tych na współpracy i partnerstwie. Odpowiedzialny biznes to pogodzenie logiki zysku i opłacalności przedsiębiorstwa z humanistyczną koncepcją. To „pogodzenie pełnego rozwoju potencjału ludzkiego z utrzymaniem konkurencyjnej opłacalności firmy, a więc dążeniem do zysków, stanowiących warunek trwania i rozwoju”<sup>4</sup>. Jest to wyzwanie dla biznesu niezwykle ambitne, ale skrajnie skomplikowane i ryzykowne w realizacji, gdyż wymaga uczciwości i zaufania przedsiębiorcy i kadry zarządzającej w stosunkach międzyludzkich. Brak tych cnót w zarządzaniu biznesem osłabia dynamiczność organizacji i prowadzi do niewiary w sukces.

Dotychczasowe badania w gospodarce światowej nad percepcją odpowiedzialnego biznesu dowodzą, że musi ulec zmianie paradygmat zarządzania kapitałem ludzkim. Oczekuje się odpowiedzialnego zarządzania, opartego na wspólnotowym myśleniu „my”, czyli przejście od perspektywy transakcyjnej do partnerskiej. Odpowiedzialne zarządzanie to „przyciąganie”, „inspirowanie”, „partycypacja”, a nie podwładność i kontrola.

W czasach kryzysu globalnego, gdy zmiany są bardzo częste i gwałtowne stare modele zarządzania są niewystarczające, nie można na nich polegać w dłuższej perspektywie. Trzeba szukać nowych modeli zarządzania. Mówiąc słowami T. Sedláčka, że kto żyje na krawędzi (kryzys gospodarczy), to musi wejść na bezpieczniejsze ścieżki. Wysuwa więc tezę, iż „wszystko sprowadza się do ludzkich motywacji”<sup>5</sup> do zasad moralnych, do praw naturalnych porzuconych przez matematyczną ekonomię i próbuje otworzyć się na nowe horyzonty myślenia i zarządzania. Aby odpowiedzialny biznes wybrzmiał wyraźne i odpowiedzialne zarządzanie stało się oczywistością, trzeba w ekonomii odejść od redukcyjnego, analitycznego, fragmentarycznego podejścia i powiązać ją z filozofią, etyką, antropologią, historią, psychologią, socjologią, pedagogiką i teologią.<sup>6</sup>

Dla osiągnięcia celów odpowiedzialnego biznesu i zarządzania podejmowane są rozwiązania zmierzające do rozwoju gospodarczego. Jednym z nich jest przejście zarządzania „odgórnego” do zdecentralizowanego środowiska pracy, czyli do struktur spłaszczonych, gdzie odpowiedzialność, jest podzielona. Płaskie struktury biznesu prowadzą do rozproszenia władzy i uprawnień decyzyjnych, co pozwala każdemu pracownikowi na wykazanie się pomysłowością i sprawnością w różnych sferach działania firmy. W płaskim biznesie cała rzesza pracowników musi ze sobą współpracować, wykorzystując najwyższą fachowość w swojej dziedzinie. W płaskim biznesie wszyscy muszą się nieustannie uczyć i wspólnie poszukiwać nowych rzeczy, idei i nowych sposobów ich osiągnięcia. Partnerstwo i umiejętność współpracy są

<sup>4</sup> J.R. Quimet, *Wszystko zostało wam powierzone. Autobiografia niezwykłego szefa przedsiębiorstwa*, Wyd. A.A, Kraków, 2010, s. 68.

<sup>5</sup> T. Sedláček, *Ekonomia dobra i zła*, Wyd. Emka, Warszawa 2012, s. 334.

<sup>6</sup> T. Sedláček, *ibidem*, s. 337.

obecnie podstawowym zadaniem odpowiedzialnego zarządzania. Odpowiedzialny biznes i odpowiedzialne zarządzanie to droga do przedsiębiorczości, która konsoliduje ludzi biznesu w działalności gospodarczej. I to jest kreacyjny charakter biznesu, jak twierdzi P. Drucker. Kształtuje przedsiębiorcze przedsiębiorstwo, przedsiębiorczą gospodarkę i przedsiębiorcze społeczeństwo<sup>7</sup>.

Przedstawiona monografia to zestaw artykułów młodych pracowników nauki – uczestników Seminarium Doktorskiego Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Katowicach oraz doktorów – pracowników Uczelni. Celem tej pracy jest wymiana poglądów i doświadczeń naukowych i aplikacyjnych w zakresie odpowiedzialnego biznesu i odpowiedzialnego zarządzania we współczesnych czasach. Istotą tego opracowania jest określenie dobrych praktyk odpowiedzialnego biznesu i jego wpływu na wybór stylu zarządzania.

Problematyka pracy obejmuje różnorodne zagadnienia, dotyczące odpowiedzialnego biznesu i nowoczesnego zarządzania. Jest ona zgrupowana w pewne tematyczne zespoły od struktur organizacyjnych – sieciowych, struktur międzynarodowych, struktur samorządowych do struktur organizacji oświatowych.

Natomiast zakres tematyki odpowiedzialnego zarządzania obejmuje interesującą problematykę współczesnego i nowoczesnego zarządzania. Jest to:

1. zarządzanie interesariuszami,
2. zarządzanie wiedzą,
3. zarządzanie turystyką w regionie,
4. zarządzanie kapitałem ludzkim,
5. zarządzanie bezpieczeństwem pracy,
6. zarządzanie organizacją w warunkach konkurencji,
7. zarządzanie innowacjami,
8. zarządzanie zaangażowaniem pracowników.

Dla celów praktycznych układ artykułów w zeszycie ułożono według alfabetu autorów.

Powyższe problemy zaprezentowane w poszczególnych artykułach są aktualne we współczesności i zwrócone ku przyszłości. Wpływają z treści nowej ekonomii, która krystalizuje nowe założenia gospodarcze, w oparciu o etyczną cnotę odpowiedzialności za ich rozwój. Kreuje także nową filozofię ekonomiczną, skierowaną ku nowoczesnemu zarządzaniu, odpowiedzialności za pracowników, przedsiębiorstwo a także za cały biznes.

Zbiór danych artykułów to poszukiwanie i omawianie różnych dróg zrozumienia rzeczywistości gospodarczej. To jest też próba wykraczania poza granice ściśle ekonomiczne, policzalne, pomierzone, uosabiane przez homo oeconomicus i wyjście w kierunku antropologicznym wymiarom istoty ludzkiej.

---

<sup>7</sup> P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2005.

Myślę, że obecny czas kryzysu i zadłużenia stanowi właściwy moment i okazję do dyskusji nad tym, co zostało zaniechane przez wieki w ekonomii doktrynalnej.

W imieniu wszystkich autorów pragnę złożyć podziękowanie Jego Magnificencji Rektorowi prof. dr. hab. Krzysztofowi Szaflarskiemu za aprobatę wydania kolejnego Zeszytu Naukowego GWSH, za tworzenie platformy publikacyjnej dla młodych pracowników nauki, którym dość trudno wypłynąć na forum naukowym.

**Prof. dr hab. Anna Barcik**  
**Katedra Zarządzania i Marketingu GWSH**

BARTŁOMIEJ BAŁ

## **Identyfikacja interesariuszy wybranego przedsiębiorstwa górniczego**

### **Wprowadzenie**

Wszelkie organizacje funkcjonujące na rynku nie działają w próżni, ale w ściśle określonym otoczeniu. Generalnie, otoczeniem firmy zwykło się nazywać wszystkie elementy znajdujące się poza organizacją, mające związek z jej funkcjonowaniem<sup>1</sup>.

Interesariusze to jednostki lub grupy, które mogą wpływać na działania organizacji lub podlegać wpływowi organizacji. Każdy podmiot jest powiązany wieloma zróżnicowanymi relacjami z pozostałymi uczestnikami danego rynku, w tym interesariuszami.

Celem opracowania jest zidentyfikowanie interesariuszy przedsiębiorstwa górniczego oraz ukazanie ich roli w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Ponadto opracowanie ukazuje w jak złożonym otoczeniu działa przedsiębiorstwo górnicze, a także przedstawia aspekty prowadzenia działalności gospodarczej, które są determinowane przez interesariuszy.

Wpływ interesariuszy na przedsiębiorstwo może być determinowany m.in. ilością interesariuszy, ich wielkością, znaczeniem dla organizacji, uzależnieniem przedsiębiorstwa od ich działalności, wielkością samego przedsiębiorstwa, istnieniem lub brakiem relacji pomiędzy poszczególnymi interesariuszami. Bez względu na determinanty owego oddziaływania należy być świadomym, że taki wpływ, bardziej lub mniej intensywny istnieje.

Dobrze wykorzystywane otoczenie firmy pozwala na odniesienie przez nią sukcesu, źle wykorzystywane może stanowić dla niej duże zagrożenie, które w konsekwencji może doprowadzić do jej upadku.

Współcześnie funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwa są elementem sieci powiązanych ze sobą (współpracujących, konkurujących) organizacji.

---

<sup>1</sup> A.F. James Stoner, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 79.

## 1. Identyfikacja interesariuszy

W środowisku organizacji istnieje wiele podmiotów, które wpływają na jej działalność. Generalnie otoczenie przedsiębiorstwa można podzielić na bliższe i dalsze<sup>2</sup> zwane również podstawowym i drugorzędym. W otoczeniu podstawowym znajdują się m.in. dostawcy, odbiorcy, konkurenci. W otoczeniu drugorzędym (trudniejszym do identyfikacji) funkcjonują m.in. organizacje ekologiczne, społeczność lokalna.

Poniższa identyfikacja interesariuszy przedsiębiorstwa górniczego wymusza zmiany w postrzeganiu roli poszczególnych interesariuszy w funkcjonowaniu organizacji. Zjawiska takie jak wzrost konkurencji, globalizacja gospodarki czy postęp technologiczny spowodowały zmianę struktur i sposobów zarządzania. Chcąc funkcjonować w tak złożonym otoczeniu, przedsiębiorstwo powinno badać, negocjować i koordynować oczekiwania, potrzeby i dążenia grup z nim związanych. Poprzez tempo zmian spowodowanych wzrostem konkurencyjności i postępującą integracją przedsiębiorstwa, w tym górnicze, muszą poszukiwać rozwiązań umożliwiających przetrwanie i prawidłowe funkcjonowanie w najbliższych latach. W takich warunkach partnerstwo z interesariuszami może stać się strategicznym elementem rozwoju. Zakładając, że przedsiębiorstwa górnicze będą funkcjonowały w otoczeniu z coraz większą liczbą interesariuszy, o wzrastającej sile wpływu i wyższych wymaganiach, koniecznością wydaje się budowanie z nimi długotrwałych relacji, a wręcz znajduje tutaj głębokie uzasadnienie koncepcja interesariuszy.

Koncepcja interesariuszy opiera się na zrozumieniu oraz uwzględnieniu interesariuszy w procesie budowania strategii przedsiębiorstwa, co ma ułatwić organizacji adaptację do zglobalizowanego, nieprzewidywalnego i turbulentnego otoczenia oraz przyczynić się do zdobycia kluczowych czynników sukcesu, zwiększających przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku<sup>3</sup>.

Idea stakeholders wiąże się z XIX-wieczną koncepcją niemieckich prawników traktującą spółkę nie tylko jako odrębny byt ekonomiczny i prawny, ale także jako byt społeczny. Traktowanie korporacji jako instytucji społecznej implikuje, że powinna ona realizować, obok celów ekonomicznych, określone cele społeczne<sup>4</sup>.

Do identyfikacji interesariuszy przedsiębiorstwa górniczego wybrano Południowy Koncern Węglowy Spółkę Akcyjną, którego otoczenie charakteryzuje się dużym stopniem zmienności, wynikającym z mariażu górnictwa i energetyki (głównym celem zawiązania Południowego Koncernu Węglowego było zwiększenie efektywności produkcji i stworzenie silnej grupy paliwowej w ramach struktury grupy kapitałowej Południowego Koncernu Energetycznego S.A.).

<sup>2</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

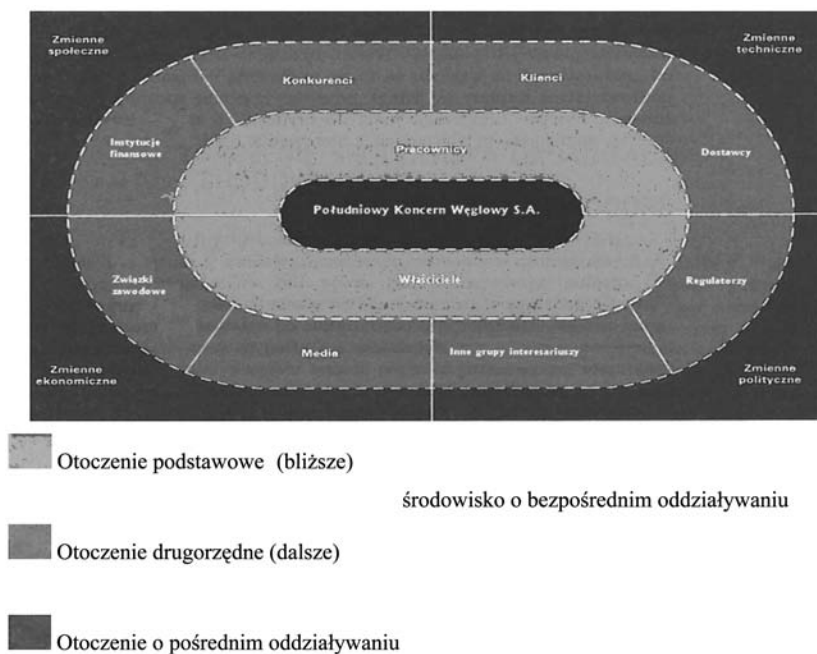
<sup>3</sup> K. Jędralska, P. Kosiń, *Zarządzanie przez controlling w sieci wartości*, AE, Katowice 2007.

<sup>4</sup> J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

Kierując się specyfiką otoczenia, w jakim funkcjonuje Południowy Koncern Węglowy S.A. dokonano jego identyfikacji i analizy wskazując interesariuszy (grupa lub osoby pośrednio lub bezpośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniu do osiągnięcia celów<sup>5</sup>) w otoczeniu podstawowym i drugorzędym Spółki oraz ich wpływ na jej funkcjonowanie.

Dla zgromadzenia poniższego materiału wybrano dwa rodzaje wywiadów jako metodę badań jakościowych. Wywiady zogniskowane (ang. focus groups) objęły badanie przeprowadzone w grupie, gdzie uzyskane odpowiedzi na badany temat nie były podstawą do generalizacji i nie podlegały analizie statystycznej. Drugim rodzajem badań jakościowych były wywiady pogłębione, które były prowadzone na zasadzie indywidualnej rozmowy z respondentami, których dobór miał charakter celowy i był ściśle związany ze zidentyfikowanymi grupami interesariuszy.

Institucje i grupy interesów funkcjonujące w procesie kontrolowania organizacji na przykładzie Południowego Koncernu Węglowego S.A. przedstawia poniższy rysunek.



**Rys. 1.** Struktura interesariuszy organizacji.

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie Stoner A.F. James, *Kierowanie* oraz Jeżak J., *Ład korporacyjny*.

<sup>5</sup> A.F. James Stoner, *Kierowanie...*, s. 80.

## Właściciele

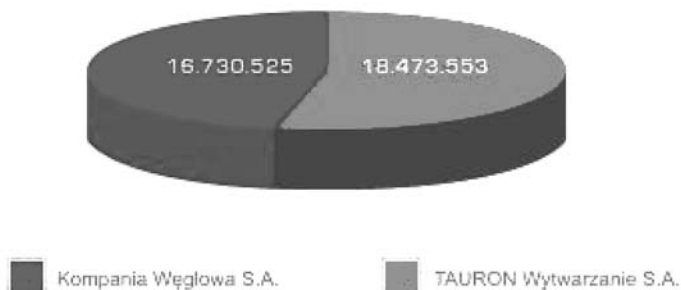
Do grupy podstawowych interesariuszy przedsiębiorstwa górniczego należy zaliczyć jego właścicieli. W przypadku Południowego Koncernu Węglowego S.A. struktura właścicielska Spółki przedstawia się następująco:

### Struktura akcyjna

Kompania Węglowa S.A. – 16.730.525

Tauron Wytwarzanie S.A. – 18.473.553 \*

### Struktura akcyjna



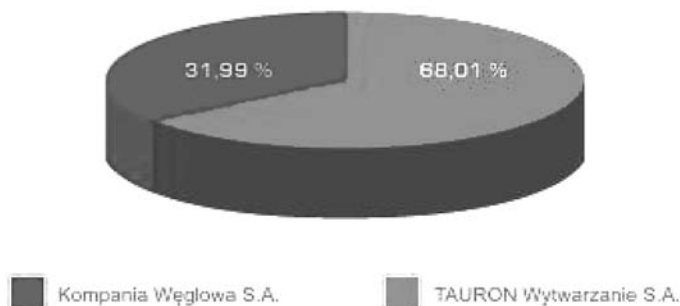
\* Umowa użytkowania akcji Południowego Koncernu Węglowego S.A. na rzecz TAURON Polska Energia S.A.

### Struktura głosów

Kompania Węglowa S.A. – 31,99%

Tauron Wytwarzanie S.A. – 68,01%

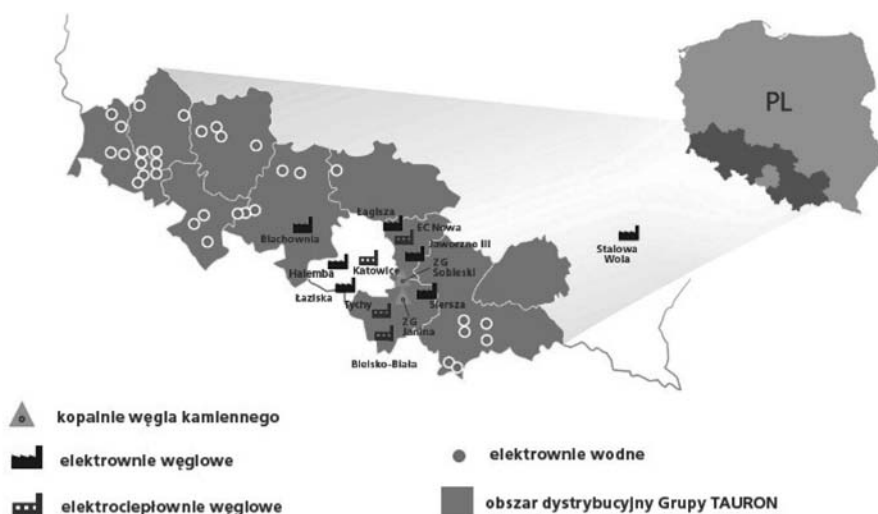
### Struktura głosów Zgromadzenia Akcjonariuszy



**Rys. 2.** Struktura właścicielska Południowego Koncernu Węglowego S.A.

Źródło: [www.pkwsa.pl](http://www.pkwsa.pl)

Kompania Węglowa S.A. będąca spółką Skarbu Państwa jest największym przedsiębiorstwem górnicznym w Europie i jednocześnie jest największym dostawcą paliwa dla Południowego Koncernu Energetycznego S.A. Południowy Koncern Energetyczny S.A., jako większościowy akcjonariusz Spółki, wchodzi w skład Grupy Kapitałowej TAURON, która powstała 6 grudnia 2006 roku w związku z realizacją rządowego „Programu dla elektroenergetyki” pod nazwą Energetyka Południe S.A. (aktualnie TAURON Polska Energia S.A.). Program zakładał utworzenie czterech dużych podmiotów gospodarczych, które skonsolidować miały zarówno dystrybutorów jak i wytwórców energii. Celem konsolidacji było stworzenie podmiotów na tyle silnych, by mogły skutecznie konkurować z innymi europejskimi przedsiębiorstwami na wolnym rynku energii. W dniu 9 maja 2007 roku Skarb Państwa wniósł do Energetyki Południe S.A. akcje Południowego Koncernu Energetycznego S.A. z Katowic, krakowskiego Enionu S.A., EnergiiPro Koncernu Energetycznego S.A. z Wrocławia oraz Elektrowni Stalowa Wola S.A. W skład holdingu obok wymienionych czterech spółek wchodzi także inne podmioty. W zakresie obrotu energią są to Enion Energia Sp. z o.o., Pierwsza Kompania Handlowa Polska Energia Sp. z o.o. oraz EnergiaPro Gigawat Sp. z o.o.. W dziedzinie wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych: Jeleniogórskie Elektrownie Wodne Sp. z o.o. i Zespół Elektrowni Wodnych Rożnów Sp. z o.o. W obszarze wydobywania węgla Południowy Koncern Węglowy S.A. Ponadto TAURON POLSKA ENERGIA przejął kontrolę nad Elektrociepłownią Tychy S.A. oraz Przedsiębiorstwem Energetyki Ciepłej Katowice S.A.



Rys. 3. Zasięg działania Grupy TAURON.



Grupa TAURON jest kluczowym podmiotem w branży energetycznej i ważnym ogniwem w systemie bezpieczeństwa energetycznego Polski. Holding działa na obszarze równym niemal jednej piątej powierzchni kraju. Zajmuje się wydobywaniem węgla, produkcją, dystrybucją i handlem energią. Strategia korporacyjna Grupy do 2020 r. zakłada systematyczny rozwój firmy w Polsce i za granicą<sup>6</sup>.

#### WYDOBYCIE

- dwie kopalnie węgla kamiennego
- 20 proc. złóż węgla kamiennego w Polsce
- 4,9 mln ton wydobytego węgla kamiennego

#### WYTWARZANIE

- siedem elektrowni
- cztery elektrociepłownie

#### ODNAWIALNE ŹRÓDŁA ENERGII

- 35 elektrowni wodnych

#### DYSTRYBUCJA ENERGII

- ponad 4 mln klientów dystrybucji
- działanie na obszarze 17 proc. powierzchni Polski

#### SPRZEDAŻ ENERGII

- ponad 4 mln klientów, w tym 471 tys. firm<sup>7</sup>

### Pracownicy

Obok właścicieli podstawowy wpływ na działanie przedsiębiorstwa mają pracownicy, w tym kadra zarządzająca. Pracownicy jako aktywni uczestnicy różnych obszarów działalności pełnią podstawową rolę w procesie produkcyjnym (eksploatacja, przeróbka węgla). To oni decydują o wykorzystaniu zasobów, ich kompetencje wpływają na sukces lub niepowodzenie przedsiębiorstwa. Pracownicy, oprócz godnego wynagrodzenia, potrzebują również stabilności zatrudnienia, możliwości wykorzystania swoich kwalifikacji i ich rozwijania. W interesie pracodawcy jest realizacja tych oczekiwań, niespełnienie ich może prowadzić m.in. do niepokojów społecznych, obniżenia wydajności pracy.

W Południowym Koncernie Węglowym S.A. zatrudnionych jest około 6100 osób. Wszyscy pracownicy zatrudnieni są w pełnym wymiarze czasu pracy. W 2010 roku w Spółce średni wiek załogi wyniósł 38 lat. Ciągłe wzra-

<sup>6</sup> [www.tauron-pe.pl](http://www.tauron-pe.pl)

<sup>7</sup> [www.tauron-pe.pl](http://www.tauron-pe.pl)

sta udział osób z wykształceniem wyższym w ogólnej liczbie zatrudnionych. Prowadzona polityka kadrowa w Spółce zmierza do utrzymania stanu zatrudnienia na stałym poziomie, gwarantującym wykonanie planów techniczno-produkcyjnych. Pracownicy Spółki posiadają gwarancje pracownicze zawarte w podpisanej Umowie Społecznej z 2005 roku (rok zawązania Południowego Koncernu Węglowego S.A.). W Spółce nie miały miejsca i nie planuje się zwolnień grupowych.

### Związki zawodowe

Pracownicy na zasadzie dobrowolności mają możliwość zrzeszania się w związki zawodowe, które w górnictwie (w tym w Południowym Koncernie Węglowym S.A.) są bardzo silne i wywierają naciski na działalność przedsiębiorstwa, niejednokrotnie wysuwając żądania niezgodne z interesami pracodawcy (np. nadmierne żądania płacowe), z drugiej jednak strony reprezentują pracowników i bronią ich praw, interesów zawodowych i socjalnych.

W Południowym Koncernie Węglowym S.A. do związków zawodowych należy około 96,6% ogółu zatrudnionych, zrzeszonych w 9 organizacjach związkowych:

Lp.	Wykaz działających w spółce związków zawodowych
1.	Zakładowa Organizacja Koordynacyjna NSZZ „Solidarność” w Południowym Koncernie Węglowym S.A.
2.	Zakładowa Organizacja Koordynacyjna Związku Zawodowego „Kontra” przy Południowym Koncernie Węglowym S.A. w Jaworznie
3.	Niezależny Samorządny Związek Zawodowy Pracowników Południowego Koncernu Węglowego S.A. Zakład Górniczy Janina w Libiążu
4.	Związek Zawodowy Górników w Polsce Zarząd Międzyzakładowy Południowy Koncern Węglowy S.A. w Jaworznie
5.	Związek Zawodowy „Kadra” przy Południowym Koncernie Węglowym S.A. w Jaworznie
6.	Związek Zawodowy Pracowników Dołowych Południowy Koncern Węglowy S.A.
7.	Związek Zawodowy Ratowników Górniczych w Polsce przy Południowym Koncernie Węglowym S.A.
8.	Związek Zawodowy Pracowników Zakładów Przeróbki Mechanicznej Węgla w Polsce „Przeróbka” w Południowym Koncernie Węglowym S.A.
9.	Międzyzakładowy Związek Zawodowy Maszynistów Wyciągowych Kopalń w Polsce przy Południowym Koncernie Węglowym S.A.

## Klienci

Klienci należą do interesariuszy, którzy mają największe znaczenie dla przedsiębiorstwa górniczego z punktu widzenia osiągniętych przychodów. Dla Południowego Koncernu Węglowego S.A. strategicznym klientem jest elektroenergetyka zawodowa w postaci elektrowni i elektrociepłowni wchodzących w skład Grupy TAURON. Drugą grupę klientów stanowią Autoryzowani Sprzedawcy Węgla oraz Sprzedawcy Dilerzy należący do sieci handlowej Spółki (49 podmiotów). Pozostali klienci to Nadwiślańska Spółka Energetyczna Sp. z o.o., odbiorcy drobni (sprzedaż gotówkowa) oraz osoby realizujące deputaty węglowe (pracownicy, emeryci i renciści). Klientami Południowego Koncernu Węglowego są również odbiorcy kruszyw skalnych (kruszywa pochodzące ze skały płonnej, które znajdują zastosowanie w budownictwie drogowym, kolejowym i wodnym).

## Dostawcy

Dostawcy to interesariusze, od których przedsiębiorstwo pozyskuje zasoby pozwalające na wytworzenie produktów. W przypadku Południowego Koncernu Węglowego S.A. zasobami są m.in. materiały, usługi, energia i wyposażenie. W ciągu roku Spółka zawiera około 5000 umów z różnymi dostawcami. Wśród największych dostawców można wyodrębnić m.in. huty, producentów maszyn i urządzeń górniczych oraz wyspecjalizowane firmy usługowe.

## Regulatorzy

Kolejną grupę zainteresowaną działalnością organizacji stanowią regulatorzy, czyli jednostki, które mogą kontrolować, regulować lub w inny sposób oddziaływać na politykę i praktykę organizacji. W przypadku Południowego Koncernu Węglowego S.A. do tej grupy można zaliczyć m.in. Ministra Środowiska, Ministra Gospodarki, Wyższy Urząd Górniczy oraz Okręgowy Urząd Górniczy w Katowicach, Urząd Górniczy do Badań Kontrolnych Urzędów Energomechanicznych, Państwowa Inspekcja Pracy (Okręgowy Inspektorat Pracy w Katowicach, Okręgowy Inspektorat Pracy w Krakowie), Małopolski Wojewódzki Inspektor Ochrony Środowiska w Krakowie, Państwowy Powiatowy Inspektor Sanitarny w Chrzanowie, Państwowy Powiatowy Inspektor Sanitarny w Jaworznie, Urząd Miasta Jaworzno, Urząd Gminy Libiąż.

Wymieniając wpływ administracji państwowej na przedsiębiorstwa górnicze, nie można pominąć wsparcia finansowego w postaci subwencji i dotacji. Południowy Koncern Węglowy S.A. uzyskał w 2010 roku na podstawie roz-

porządzenia Ministra Gospodarki dofinansowanie do inwestycji początkowych w wysokości 44,5 mln złotych.

### **Instytucje finansowe**

Instytucje finansowe, które mają istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem to banki i firmy ubezpieczeniowe. Współpraca z instytucjami finansowymi jest wymuszona koniecznością pozyskiwania środków na bieżącą działalność i rozwój przedsiębiorstwa. Południowy Koncern Węglowy S.A. korzysta z pożyczek krótkoterminowych na bieżącą działalność oraz z kredytów inwestycyjnych. Spółka posiada lokaty bankowe oraz jednostki uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych. Efektem przynależności do Grupy TAURON była m. innymi możliwość przystąpienia w 2010 roku Południowego Koncernu Węglowego S.A. do programu emisji obligacji wewnątrzgrupowych w Grupie TAURON. Spółka wyemitowała obligacje kuponowe na kwotę 49 mln złotych, co pozwoliło w ramach refinansowania na spłatę dwóch kredytów inwestycyjnych.

### **Konkurenci**

Największą konkurencją dla węgla z Południowego Koncernu Węglowego S.A. stanowi paliwo produkowane przez Kompanię Węglową S.A., a przede wszystkim przez należące do niej Kopalnie Piast i Ziemowit. Konkurencja ta wynika głównie z bliskiej lokalizacji tych kopalń z Zakładami Górnictwami Spółki oraz z podobieństwa parametrów wydobywanego węgla. Nie bez znaczenia dla wzajemnej konkurencji jest również fakt, iż duża część sprzedawanego węgla ze Spółki i Kompanii Węglowej S.A. realizowana jest na tych samych składach węglowych. Konkurencję w sprzedaży węgla stanowi również Katowicki Holding Węglowy S.A. oraz importerzy węgla, głównie z Rosji.

### **Media**

Media zawsze interesowały się gospodarką i działalnością przedsiębiorstw, gdyż dzisiejsze masowe środki przekazu umożliwiają szybkie i wszechstronne przekazywanie informacji z całego otoczenia przedsiębiorstwa. Dla poprawy swoich kontaktów, zarówno z wewnętrznymi jak i zewnętrznymi obserwatorami przedsiębiorstwa tworzą struktury public relations i marketingu. Również Południowy Koncern Węglowy S.A. wyodrębnił w swojej strukturze organizacyjnej Wydział Informacji i Public Relations oraz Wydział Marketingu i Reklamy. Powołał osoby upoważnione do przekazywania

informacji na temat spółki przedstawicielom mediów, analitykom giełdowym oraz inwestorom. Spółka realizuje strategię funkcjonalną PR i komunikacji dla Grupy kapitałowej TAURON obejmującą komunikację, sponsoring, relacje inwestorskie, zarządzanie kryzysowe i społeczną odpowiedzialność biznesu.

### **Inne grupy interesariuszy**

Do innych interesariuszy oddziaływujących na Południowy Koncern Węglowy S.A. można zaliczyć m.in. społeczność lokalną, izby gospodarcze oraz fundacje i stowarzyszenia związane z górnictwem.

### **Podsumowanie**

Na podstawie przedstawionych przykładów można stwierdzić, iż poszczególne grupy interesariuszy mogą wpływać w sposób pozytywny bądź negatywny na organizację. Kryterium pozwalającym ocenić wpływ poszczególnych grup interesów na organizację jest skuteczność jej działania.

Wpływ interesariuszy na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest znaczący. Interesariusze determinują wiele aspektów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej m.in. wytyczane cele, realizowaną strategię czy poziom generowanej wartości.

Biorąc pod uwagę złożoność otoczenia w jakim funkcjonuje Południowy Koncern Węglowy S.A. należy stwierdzić, iż Spółka prowadzi efektywną politykę kształtowania relacji z interesariuszami. Potwierdzeniem tego faktu mogą być zarówno zachowania właścicieli, z których żaden nie dąży do wycofania zaangażowania kapitałowego, jak również postawa pracowników i związków zawodowych, którzy uznają Południowy Koncern Węglowy S.A. za rzetelnego pracodawcę. Ponadto liczna grupa klientów i dostawców oraz długa lista podmiotów chcących współpracować ze Spółką świadczą o fakcie korzystnego postrzegania Południowego Koncernu Węglowego S.A. przez te grupy interesariuszy. Kolejnym argumentem przemawiającym za bardzo dobrą oceną relacji Spółki z interesariuszami jest fakt pozytywnego postrzegania Południowego Koncernu Węglowego S.A. przez instytucje finansowe i media.

Reasumując, można stwierdzić, iż Południowy Koncern Węglowy S.A. jest skuteczną organizacją, ponieważ z powodzeniem pozyskuje zasoby, odpowiednio nimi zarządza, osiąga wytyczone cele, prowadzi dialog z interesariuszami, dzięki czemu zaspokaja swoje i ich potrzeby.

## STRESZCZENIE

Rola interesariuszy w czasach kryzysu staje się kluczowa dla wiarygodności i reputacji firmy. Relacje z interesariuszami odgrywają istotną rolę w wypracowywaniu pozycji umożliwiającej organizacji szybkie przezwycięzenie skutków kryzysu i poprawę wyników. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie, iż rola interesariuszy obejmuje różne sfery działalności organizacji. Niniejsze opracowanie identyfikuje interesariuszy jako czynnik, który może przyczynić się do lepszego funkcjonowania podmiotów gospodarczych i bardziej efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem.

## SUMMARY

The Role of Stakeholders in times of crisis is crucial for the credibility and reputation. Relationships with stakeholders have an important role in developing a position that the organization quickly overcome the crisis and improve results. The purpose of this paper is to indicate that the role of stakeholders includes various areas of the organization. This study identifies the stakeholders as a factor that can contribute to better functioning of the economic operators and more efficient business management.

## LITERATURA

1. Griffin W. Ricky, *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 1998.
2. Informacja o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego w styczniu 2011 r. (dokument opracowany przez Ministerstwo Gospodarki).
3. Jeżak J., *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa, 2010.
4. Jędralska K., Kosiń P., *Zarządzanie przez controlling w sieci wartości*. AE Katowice 2007.
5. Oblój K., *Strategia organizacji*. PWE. Warszawa 1998.
6. Ogrodnik R., *Rola interesariuszy w zarządzaniu przedsiębiorstwem górnictwem* (Wiadomości Górnicze 1/2011) .
7. Stoner A.F. James, *Kierowanie*. PWE. Warszawa 2001.
8. Strategia działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007–2015 (dokument przyjęty przez radę Ministrów w dniu 31 lipca 2007 r.).
9. Ustawa z dnia 7 września 2007 r. o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego w latach 2008–2015 (Dz. U. z 2007 r., Nr 192, poz. 1379).

DAMIAN CHOLEWA

# Pozyskiwanie wiedzy w przedsiębiorstwach samouczących się

## Wprowadzenie

Każde działanie powinno być oparte na zweryfikowanych, stałych danych, dzięki którym staje się ono efektywne. We współczesnej gospodarce brak jest takich jednoznacznych i łatwo definiowalnych informacji, dlatego wiedza stanowi źródło trwałej przewagi konkurencyjnej. Jest ona zatem niezbędna w zarządzaniu. Błędy w jej definiowaniu często powodują trudności w procesie kierowania przedsiębiorstwem.

W praktyce jej wykorzystanie i odpowiednie zdefiniowanie ma ogromne znaczenie, gdyż niepełne jej opisanie może decydować o sukcesie objętej strategii. Pojęcie wiedzy jest trudno definiowalne, gdyż jest ona bardzo abstrakcyjna. Najbardziej pierwotny jej opis znaleźć można w starożytności, gdzie grecki filozof Platon w dialogu „Teajtet” opisuje ją jako prawdziwe, uzasadnione przekonanie. Współcześnie opisuje się ją jako ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania.<sup>1</sup>

W filozofii za problematykę związaną z wiedzą odpowiada epistemologia, gdzie główne problemy filozoficznej teorii wiedzy to sformułowanie definicji i kryterium wiedzy. Istotne jest by była ona weryfikowalna – za najlepsze narzędzia weryfikacji uznaje się dedukcję i aksjomatyczne systemy matematyki; oraz by była komunikatywna, gdzie dowodzi się możliwości komunikacji między osobami i szuka się jej kryteriów.

Podobne podejście do pojęcia wiedzy odnajdzie się w psychologii, gdzie definiuje się ją jako: „ogół treści utrwalonych w umyśle ludzkim w wyniku

---

<sup>1</sup> Nowa Encyklopedia Powszechna.

*kumulowania doświadczenia oraz uczenia się. (...) W węższym znaczeniu wiedza stanowi osobisty stan poznania człowieka w wyniku oddziaływania na niego obiektywnej rzeczywistości”<sup>2</sup>.*

Wreszcie w zarządzaniu opisuje się ją jako narzędzie, które pomaga kreować strategię organizacji, a także jako aktywa. Jest ona zarazem źródłem i narzędziem w skutecznym podejmowaniu racjonalnych decyzji ekonomicznych; jak i dobrem ekonomicznym, które może stanowić prywatną własność i jako towar może stać się przedmiotem obrotu rynkowego.<sup>3</sup> W niniejszym opracowaniu zaprezentowane zostaną źródła i metody pozyskiwania wiedzy, w oparciu o następujące metody badawcze: metoda ilościowo-ankietowa, analiza porównawcza, metoda syntezy.

## Wiedza

Głęboko zakorzenione w zachodniej tradycji zarządzania spojrzenie na wiedzę traktuje przedsiębiorstwo jako „przechowywanie danych”, gdzie praktyczne znaczenie ma tylko wiedza o charakterze formalnym i usystematyzowanym. Dane są ilościowe, opisujące pewne procedury, ogólne zasady, a mierniki – wykorzystywane do ocen wartości nowej wiedzy mają często liczbowy charakter. Sukces japoński obrazuje, że zdobywanie wiedzy to nie tylko „przetwarzanie” informacji, ale przede wszystkim wszelkie mniej lub bardziej formalne jej zbieranie wynikające z subiektywnej oceny pracowników i współpracowników. Przedsiębiorstwo nie jest już „dobrze naoliwioną maszyną”, jest „żywym organizmem”. W podejściu tym wiedza ma dwa przenikające się typy: jawną, która ma „prozachodni” charakter oraz ukrytą, którą trudniej jest opisać i pozyskać, ma zatem bardzo złożoną strukturę, ma bardzo duże znaczenie poznawcze.

W związku z tym opracowano metody zarządzania wiedzą w organizacji, które opisuje się jako ogół działań służących identyfikacji, zachowaniu, upowszechnianiu, ochronie i wykorzystaniu wiedzy jawnej i ukrytej zarówno pracowników przedsiębiorstwa, jak i kooperantów w celu podniesienia sprawności i efektywności organizacji.

Odkrywanie wiedzy, to sposoby jej pozyskiwania, a także definiowania w zależności od specyfiki sektora w jakim działa organizacja. Odpowiednia jej klasyfikacja daje możliwość uzyskania przewagi strategicznej.

<sup>2</sup> M. Pondel, *Wybrane narzędzia informatyczne pozyskiwania wiedzy i zarządzania i wiedzą*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 975, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 372.

<sup>3</sup> S. Łobesko, *Systemy Informacyjne w Zarządzaniu Wiedzą i Innowacją w Przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 33.





Rys. 1. Cykl zarządzania wiedzą

Źródło: Opracowanie własne<sup>4</sup>.

Generowanie wiedzy to wszelkiego rodzaju narzędzia, które służą do pozyskania wiedzy zarówno z otoczenia przedsiębiorstwa, jak i z jego wnętrza. Kluczowa jest tu komunikacja organizacji z otoczeniem, a także zaangażowanie pracowników.

Wartościowanie wiedzy to zespół wszystkich niezbędnych narzędzi, które ją sklasyfikują i usystematyzują, dzięki czemu staje się ona użyteczna. Niebagatelnym aspektem oceny wiedzy są mechanizmy zarządcze i sposoby uzyskiwania odpowiedniej perspektywy strategicznej.

Upowszechnianie wiedzy, czyli rola ludzi w przepływie informacji i realizacji przedsięwzięć z zakresu zarządzania wiedzą. Ważną rolę pełnią tu kwestie kultury organizacyjnej, przywództwa i zaangażowania pracowników. Istotne są też jej przepływy.

Wykorzystanie wiedzy daje efekty zarządzania wiedzą, co wiąże się z pomnażaniem kapitału intelektualnego.

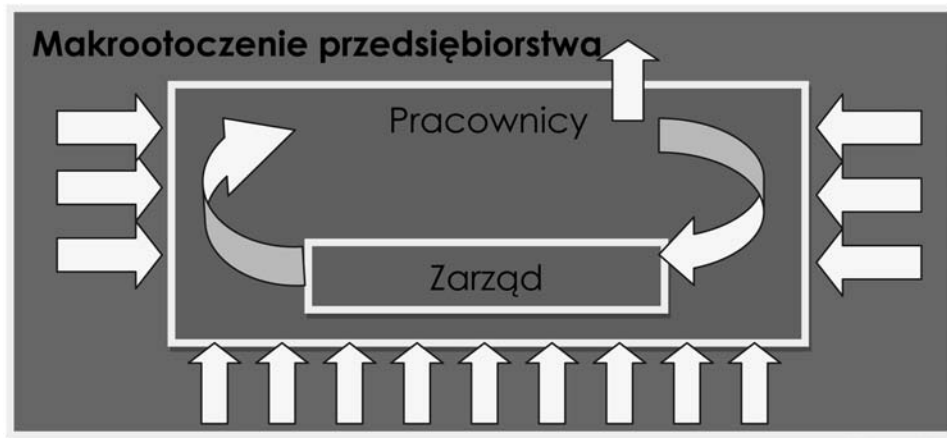
## Zarządzanie wiedzą

W zarządzaniu wiedzą kluczową rolę odgrywa informacja łac. *informatio* – *przedstawienie, wizerunek*; termin interdyscyplinarny. Najogólniej są to uporządkowane dane, których relacje zmniejszają niepewności (nieokreśloności).<sup>5</sup> W związku z tym wszelkie dane pozyskane ze wszelkich możliwych źródeł

<sup>4</sup> Opracowanie własne na podstawie A. Jashapara, tłum. J. Sawicki, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 20.

<sup>5</sup> *Wielka Encyklopedia Powszechna*, 2002, s. 126.

należy usystematyzować. W przedsiębiorstwach złożonych, dane zbierane są systematycznie i zorganizowane, dzięki czemu nie tracą one na aktualności, a każda przesłanka może być w szybkim czasie weryfikowana.



**Rys. 2.** Źródła danych w przedsiębiorstwie.

**Źródło:** Opracowanie własne.

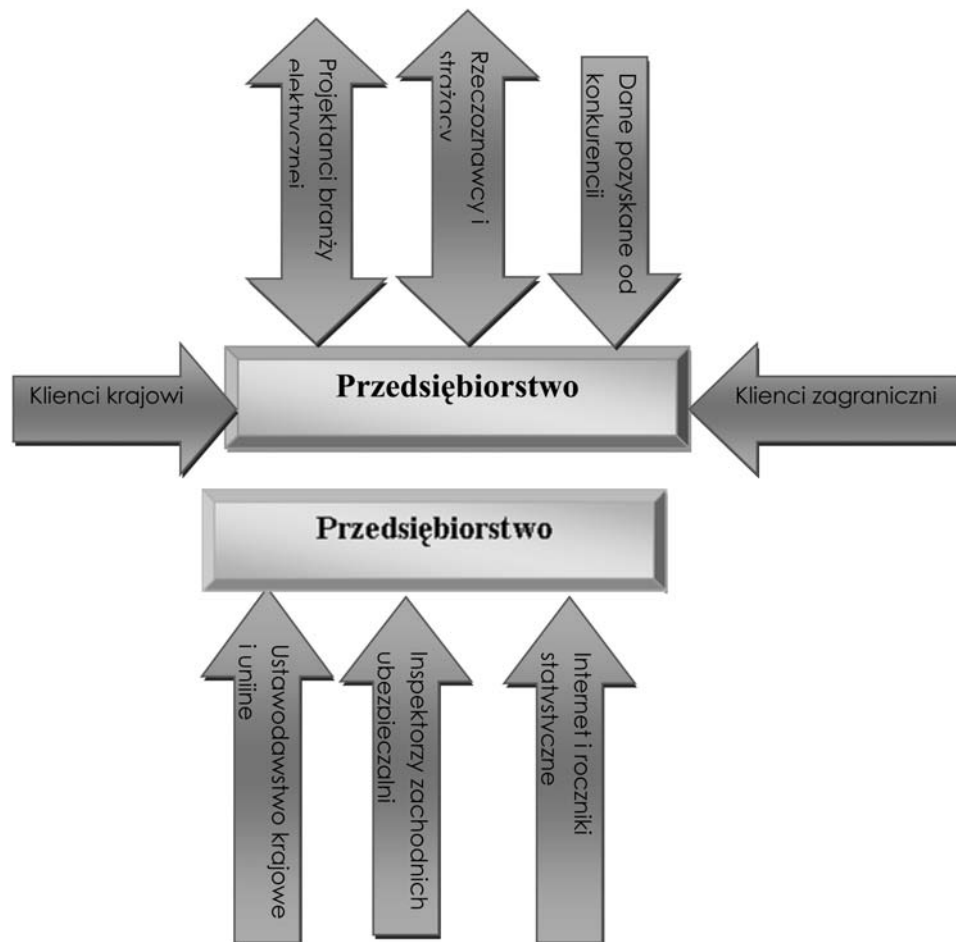
Na rysunku przedstawiono schemat obiegu danych w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy. Pomiędzy zarządem, a pracownikami nieustannie dochodzi do wymiany informacji. Informacje tworzone są na podstawie danych, które po wstępnym zweryfikowaniu klasyfikuje się i ocenia.

Wymiana danych z otoczeniem przedsiębiorstwa jest asymetryczna. Strumień danych pozyskanych z otoczenia jest znacznie większy niż ten generowany przez organizację. Każde, nawet najmniejsze, sygnały z makrootoczenia są skrupulatnie zbierane, analizowane i systematyzowane. W odpowiedzi przedsiębiorstwo generuje produkty wychodzące naprzeciw oczekiwaniom rynku, informacje prasowe i marketingowe, a także wpływa na poprawę wiedzy źródłowej.

Niniejszy schemat opracowano dla przedsiębiorstw działających w rynkach niszowych, które charakteryzują się bardzo dużymi barierami wejścia i wyjścia, a także dużą wrażliwością na zasady wiedzy technicznej i technologicznej. Za przykład posłużył model organizacyjny firmy Cholemaster, która działa na rynku oświetlenia awaryjnego w oparciu o system centralnej baterii. Sektor ten cechuje wąska grupa odbiorcza i stosunkowo mała konkurencja wewnątrzsektorowa. Zagrożeniem jest konkurencja z zewnątrz sektora, w postaci systemów z elektroinwerterami w oprawkach.

Zewnętrzne źródła danych pozyskiwane są przez pracowników, których zadaniem jest kontakt z klientami, odbiorcami i ekspertami – w tym przy-

padku z rzeczoznawcami i pracownikami Państwowej Straży Pożarnej zrzeszonych w Stowarzyszeniu Inżynierów i Techników Pożarnictwa, a także z projektantami branży elektrycznej.



**Rys. 3.** Zewnętrzne źródła danych.

**Źródło:** Opracowanie własne.

Klienci krajowi w tym sektorze stanowią jeden z kilku głównych źródeł pozyskiwania danych. Kontakty z nimi są istotne, gdyż wpływają na wartość dodaną produktów, a także umożliwiają przedsiębiorstwu rozwój technologii. Klientami krajowymi są zarówno firmy deweloperskie, wykonawcze wykonujące roboty budowlano-instalatorskie w branży elektrycznej, instytucje publiczne, sieci handlowe, banki itp. Przykład na udaną relację z klientami, która zaowocowała zwiększeniem wartości dodanej:

W 2007 roku po dostawie sprzętu do jednego z odbiorców krajowych wyniknęła konieczność, zgłoszona przez pracownika działu marketingu, stworzenia uproszczonej instrukcji obsługi, dzięki której podniosła się łatwość obsługi sprzętu i poszerzenie grona osób go obsługujących o pracowników niewykwalifikowanych.

Klienci zagraniczni stanowią najważniejsze źródło pozyskiwania danych. Każda potrzeba przez nich zgłaszana, lub dostrzeżona przez pracowników działu rozwoju, jest gruntownie analizowana pod kątem przyszłej zdolności produkcyjnej, a także ilości wyrobów finalnych. Dzięki temu eliminuje się nietrwałe trendy i modę, a przedsiębiorstwo nie inwestuje nieefektywnie aktywów w technologie bez przyszłości.

Projektanci branży elektrycznej stanowią główną grupę docelową, do której skierowany jest przekaz organizacji. Każda nowość jest szybko udostępniana. Najczęściej prezentacja odświeżonej oferty odbywa się na spotkaniach, na których możliwe jest przedyskutowanie wszelkich wątpliwości i niuansów występujących w procesie projektowania systemu dla konkretnego obiektu.

Rzeczoznawcy i strażacy są również beneficjentami danych od przedsiębiorstwa. Dzięki kontaktom z tą grupą społeczną organizacja pozyskuje dane związane z kierunkami rozwoju zasad wiedzy technicznej i norm prawnych, stanowiących główną barierę wejścia do sektora.

Dane uzyskane od konkurencji stanowią ważną informację rynkową. Dzięki nim zarząd wie kiedy korygować politykę cenową i lojalnościową. Ponadto obserwowanie konkurencji pomaga w utrzymaniu pozycji lidera segmentu, zwłaszcza pod względem innowacyjności.

Internet i dane statystyczne stanowią ogólnodostępne źródła. To tu zdobywane są informacje na temat nowych inwestycji, a więc dane o potencjalnych klientach organizacji.

Inspektorzy zachodnich ubezpieczalni stanowią źródło informacji o wymaganiach rynków Zachodniej Europy i świata. Dzięki tym informacjom powstał system dedykowanej drogi ewakuacyjnej, który w 2008 roku wykorzystany został w Wiener Philharmonik (obecnie na rynku krajowym niewykorzystywany ze względu na mniejsze wymagania i mniejszą dbałość o zmienne warunki ewakuacji).

Ustawodawstwo krajowe i unijne śledzone jest przez pracowników firmy, tak by dostosować zarówno produkty, jak i organizację działów przedsiębiorstwa do zmieniających się ustaw.

Kontakty z ustawodawcami, jak i strażakami przyczyniają się również do kreowania barier wejścia, gdyż zarząd dba o odpowiedni image spółki, dzięki czemu poziom wiedzy technicznej z zakresu oświetlenia awaryjnego systematycznie się zwiększa, co znacząco ułatwia sprzedaż, eliminując wszelkiego rodzaju sprzęt marnej jakości i rozwiązania, które tylko z pozoru spełniają stawiane im wymagania.

Oczywiście rysunek przedstawiony powyżej obrazuje tylko najważniejsze źródła danych, gdyż w nowoczesnym przedsiębiorstwie działającym w warunkach społeczeństwa informacyjnego faktycznych (mniej istotnych) źródeł danych jest niemierzalnie dużo. Czasem przypadkowo „usłyszane” dane stanowić mogą cenną informację, pod warunkiem, że nie zostaną zbagatelizowane i błędnie sklasyfikowane. Dla przykładu: Usłyszana w radiu informacja na temat rozpoczęcia prac remontowych w Spodku w Katowicach spowodowała zainteresowanie działu marketingu, a co za tym idzie dokonanie dostawy sprzętu.

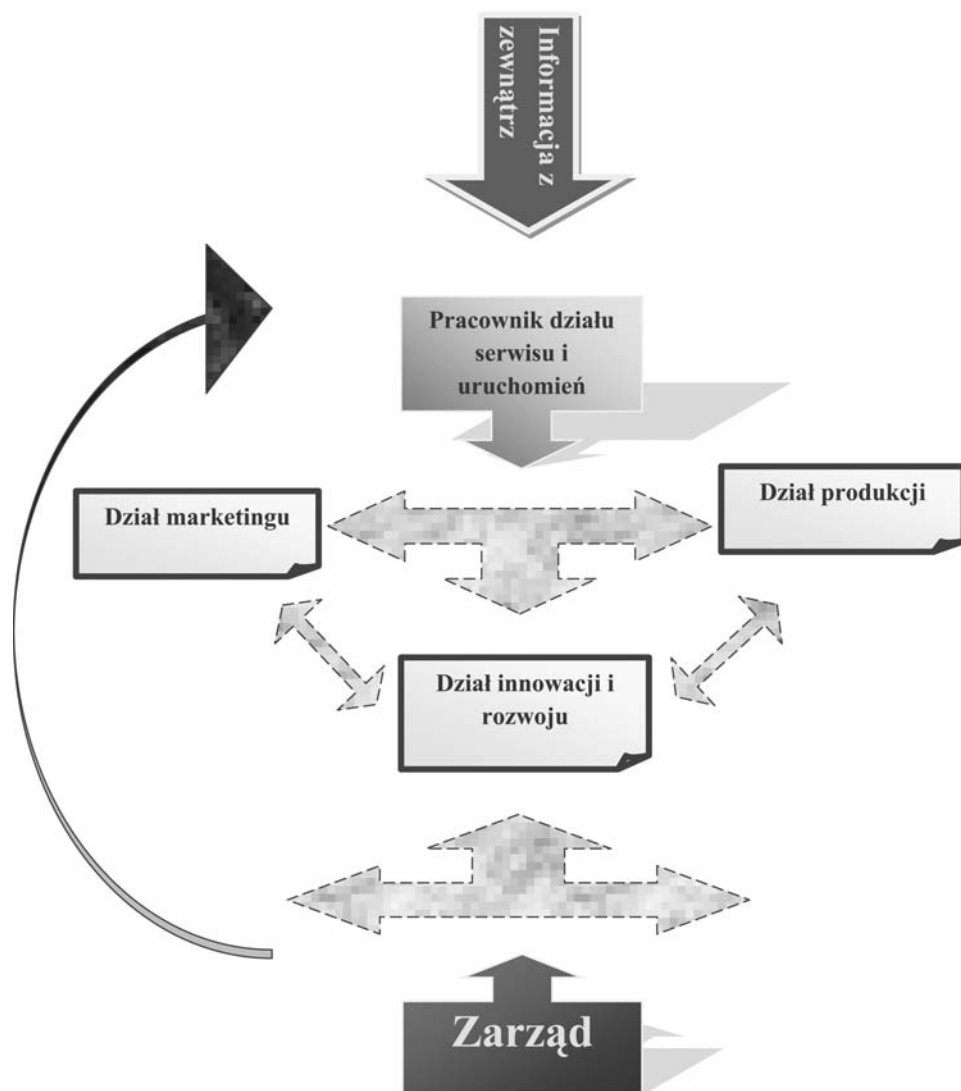
## Obieg informacji

W nowoczesnym zarządzaniu wiedzą istotną rolę pełni wewnętrzny obieg informacji, a także źródła jej powstawania. Istotna jest komunikacja wewnątrzzakładowa i odpowiednie relacje zarówno pomiędzy pracownikami, zespołami, jak i pomiędzy pracownikami a zarządem. Bywa, że obieg informacji przyjmuje bardzo nieformalny charakter, stąd dostrzega się istotę efektywnego wykorzystania tego procesu, gdyż najistotniejsze jest by organizacja nauczyła się czegoś nowego. Dzielenie się informacją kreuje powstawanie nowej wiedzy i rozwija kontekst, w którym te dane powstały. Na rysunku numer 4 przedstawiono przykład obiegu informacji wewnątrz opisywanej organizacji.

Informacją zewnętrzną może być każde niepożądane zachowanie się systemu, na przykład wystąpienie usterki dotąd nieznannej. Zadaniem pracownika serwisu jest opisanie usterki i próba jej zdiagnozowania, a następnie określenie kroków podjętych w celu usunięcia uszkodzeń. Ponadto sporządza procedurę naprawy zaistniałej sytuacji. Protokół określa ponadto miejsce, czas wystąpienia i ilość godzin potrzebnych na naprawę zaistniałej usterki.

Tak sporządzone dane kierowane są do działu marketingu i produkcji, gdzie przechodzą wstępną weryfikację i klasyfikację. Dalej informacja przekazywana jest do działu innowacji i rozwoju, gdzie jest finalnie sklasyfikowana. Jeżeli zaistniała sytuacja wymaga ingerencji w budowę sprzętu, wtedy dokonywane są niezbędne korekty. Informacja w formie gotowej procedury postępowania przekazywana jest do zarządu, gdzie zostaje skatalogowana i opisana, a następnie przekazywana jest w tej formie do pracowników serwisu jako zalecany opis działania.

Komunikacja między pracownikami poszczególnych działów odbywa się zawsze dwukierunkowo. Zdobyte przez któregokolwiek z pracowników przedsiębiorstwa dane są przekazywane dalej z informacją zwrotną o pojętych działaniach. Bywa, że pakiet informacyjny jest niewystarczający lub niepełny, wtedy konieczne jest jego uzupełnienie. Takie działanie byłoby niemożliwe, gdyby przepływ informacji był jednostronny. Obieg informacji wewnątrz organiza-



**Rys. 4.** Przykład obiegu wewnętrznych źródeł danych.

**Źródło:** Opracowanie własne.

cji musi być usystematyzowany i rzetelny. Pracownik będący źródłem danych pierwotnych zostaje poinformowany o postępach w ocenie zebranych danych, a także otrzymuje informację (często wraz z gratyfikacją), jak jego praca wpłynęła na wartość dodaną wyrobu. Dzięki takim działaniom zarząd jest w stanie szybko zareagować na sytuację kryzysową i może w krótkim czasie

wdrożyć procedurę naprawczą. Umożliwia to sprawne działanie, które jest nieodzowne w tego typu sektorze, gdyż urządzenia oświetlenia awaryjnego są urządzeniami bezpieczeństwa pożarowego, a jakakolwiek awaria znacząco wpływa na zagrożenie ludzi w sytuacji kryzysowej. Przytoczony przykład dotyczy stricte danych o charakterze incydentalnym, na podstawie których tworzy się procedury zapobiegawcze lub szybko je rozwiązujące.

Innego typu informacje, choćby związane z konkurencyjnością cenową są podobnie analizowane, głównie w dziale marketingu, gdzie każda decyzja najpierw podejmowana jest gremialnie, a jeżeli sytuacja tego wymaga, na szczeblu zarządu. Wewnątrzsektorowy obieg informacji jest również dwustronny, choć ich przepływ jest znacznie szybszy, a kanały informacji bardziej skomplikowane. Informacje o charakterze wywiadu gospodarczego, dotyczące cen, innowacji – by zapobiec utracie przewagi konkurencyjnej, czy strategii marketingowej konkurencji (głównie dotyczy przyznawania wyłączności terytorialnej) mają priorytet i niezależnie od znaczenia tych danych przekazywane są, po wstępnej obróbce, zarządowi do wglądu i ewentualnej analizy. Koordynacją działań związanych z ostateczną analizą danych związanych z wywiadem gospodarczym zajmuje się zarząd. Dla przedsiębiorstwa działającego w tak specyficznym sektorze ważna jest strategia działania. Większość „graczy rynkowych” nastawiona jest na technologię podkreślając swoją odrębność, w związku z tym znaczące zmiany w technologii muszą być szybko zdiagnozowane, a ewentualna odpowiedź na czyjaś innowacyjność musi być szybka i zdecydowana. Uzyskanie i utrzymanie pozycji lidera możliwe jest tylko wtedy, gdy dysponuje się sprzętem niezawodnym, którego odporność na uszkodzenia jest niezaprzeczalna, o praktycznie nieograniczonej elastyczności konfiguracyjnej.

Obiektywny pomiar wiedzy jest bardzo trudny, gdyż zależy ona od kontekstu, w którym powstała, a także od wysoce subiektywnych warunków. Jedynym skutecznym sposobem pomiaru wiedzy jest jej zobiektywizowanie, czyli oddzielenie od konkretnych sytuacji, osób, czasu.<sup>6</sup> Kontrola wiedzy może być przeprowadzana tylko za pomocą metod pośrednich, tj. poprzez pomiar kontekstu, w którym powstała.

Pomiar wiedzy dokonuje się dwuetapowo:

1. Ukazanie zmian w zasobach wiedzy przedsiębiorstwa.
2. Interpretacja tych zmian pod kątem spełnienia celów założonych w zarządzaniu wiedzą.

Jedną z metod, zaproponowaną przez Roberta Kaplana i Dawida Nortona, jest tak zwana zrównoważona karta wyników. Służy ona jedynie monitorowaniu stanu realizacji strategii. Często wskazuje popełnione błędy, dzięki czemu niejako kreuje wiedzę, gdyż organizacja może uczyć się na błędach.

---

<sup>6</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, tłum. K. Wacowska, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 255.

Stanowi doskonale narzędzie obrazujące efektywność realizacji celów strategicznych. Zbudowana jest ze wskaźników finansowych i operacyjnych, które wzajemnie się równoważą (stąd nazwa). Mierniki wynikowe i prognozujące są często stosowane w tej metodzie.

Ocena tej działalności odbywa się na czterech perspektywach:

- Klienta, gdzie istotne jest postrzeganie przedsiębiorstwa przez klientów.
- Finansów – jak wpływa wynik finansowy na ocenę organizacji.
- Wewnętrznych procesów biznesowych, czyli jakie aspekty działalności gospodarczej wpływają na zadowolenie klientów.
- Rozwoju – to jest kierunków wzrostu, by osiągnąć cele.

Ważnym narzędziem w pomiarze efektywności zdobytej wiedzy są różnego rodzaju wskaźniki ekonomiczne, czyli relacje między określonymi wielkościami ekonomicznymi.

Wskaźniki służące do pomiaru wiedzy podzielić można na cztery grupy<sup>7</sup>:

- I. Zasoby wiedzy w organizacji, które służą do zilustrowania stanu wiedzy w organizacji w czasie, dając informację ilościową i jakościową, są to np. umiejętności pracowników, ilość patentów itp.
- II. Działania, które opisują procesy i nakłady na modyfikowanie zasobów wiedzy, np. przygotowanie profili ekspertów, ilość szkoleń z zakresu efektywnego działania do ilości szkoleń w ogóle – wyrażone w procentach.
- III. Wskaźniki pośrednie i efekty transferu, czyli bezpośrednie wyniki działań, np. wskaźnik wykorzystania Internetu, wskaźnik przejrzystości wiedzy, wskaźnik wiedzy normatywnej do wiedzy ogółem – wyrażone w procentach.
- IV. Wyniki działalności to suma działalności na dany okres (rok, kwartał), np. przepływy pieniężne, wskaźnik pokrycia obsługi długu, wizerunek firmy, zwrot z inwestycji.

Istotne jest by analiza wskaźnikowa była usystematyzowana, gdyż ich wymieszanie utrudnia analizę informacji. Dobór wskaźników jest bardzo indywidualny i każde przedsiębiorstwo dokonuje go we własnym zakresie.

Niebagatelnym aspektem w ocenie pozyskanych danych ma ich realna wartość w osiąganiu celów strategicznych przedsiębiorstwa. Wdrożenie procedur w kluczowych dla organizacji sektorach pomaga zarządowi nie tylko panować nad przepływem informacji, ale również powoduje, że poszczególni pracownicy sami dokonują oceny zebranej wiedzy. Częste szkolenia, w których uczestniczy kadra, powodują, że wzrasta zaufanie nie tyle do sposobu zarządzania, ale do wiedzy jako takiej.

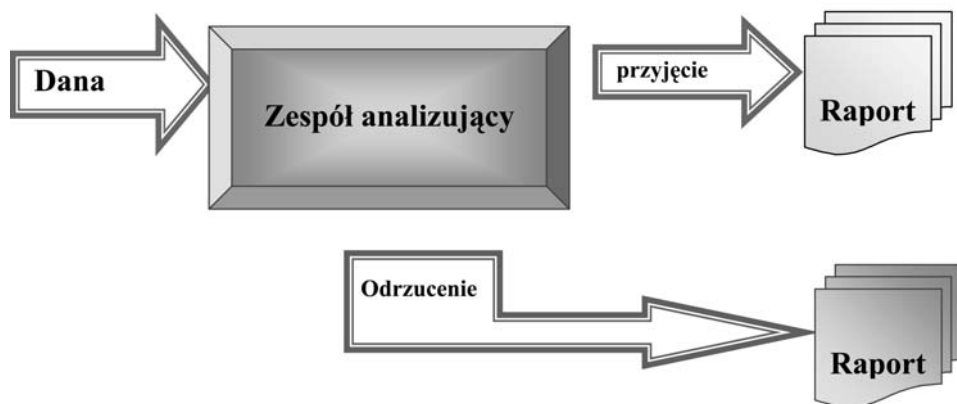
W sektorze oświaty awaryjnego większość danych zewnętrznych nie wymaga weryfikacji, gdyż charakteryzują się małą zmiennością, na którą

<sup>7</sup> K. North i in., *Wissen messen: Ansätze, Erfahrungen und Kritische Fragen*, ZfO, 1998.



przedsiębiorstwo nie ma wpływu; są to przede wszystkim ustawy i rozporządzenia. Zasady wiedzy technicznej natomiast, a co za tym idzie potrzeby klientów, przedsiębiorstwo jest w stanie kreować. Przykładem takiego działania było opracowanie przez członków zarządu spółki „Wytycznych do projektowania oświetlenia awaryjnego Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Pożarnictwa”. Dzięki takiej polityce świadomość techniczna projektantów branży elektrycznej i rzeczoznawców stale się powiększa, co znacząco wpływa na poprawę obrotów spółki. Weryfikacja danych o charakterze wywiadu gospodarczego jest trudna i często odbywa się w oparciu o wiedzę ekspercką członków zarządu i kierownictwa działu rozwoju. Każda innowacja technologiczna omawiana jest ze wszystkimi pracownikami mającymi kontakt z klientami zewnętrznymi. Takie działanie umożliwia lepsze spełnienie oczekiwań klientów, a także umożliwia dostrzeżenie potencjalnych dróg rozwoju technologii. Szybkość oceny wiedzy jest nader istotna, bywa, że wymagany czas reakcji na dane musi być relatywnie krótki, zatem metody oceny wiedzy nie mogą „blokować” informacji; w związku z tym wykorzystuje się w zarządzaniu rozmowę – wywiad, w trakcie którego badający może błyskawicznie zweryfikować dane i odpowiednio je sklasyfikować.

Pomiary nie mogą mieć jedynie charakteru ilościowego. Ważna jest też ocena jakościowa, która, w badanym przedsiębiorstwie, odbywa się na zasadzie zespołowej „burzy mózgów”; jest to technika wywodząca się z psychologii społecznej, dzięki której łatwiej jest podejmować działanie. Zwykle omawianie zagadnień nie trwa dłużej niż trzydzieści minut.



**Rys. 5.** Schemat „zespołowej burzy mózgów”.

**Źródło:** Opracowanie własne.

Wyniki każdej „zespołowej burzy mózgów” zapisywane są w formie standardowego raportu.

## Podsumowanie

Informacja stanowi nieodzowne narzędzie w kreowaniu przewagi strategicznej nowoczesnego przedsiębiorstwa. Odpowiednie jej pozyskanie i zakwalifikowanie często decyduje o polityce organizacji. W zarządzaniu ważne jest umiejętne wyłapywanie źródeł danych, ich odpowiednia obróbka, a także wykorzystanie.

Korzystanie z zewnętrznych źródeł danych znacząco usprawnia kierowanie przedsiębiorstwami niszowymi. Istotne jest dbanie o odpowiednie relacje z otoczeniem, tak by przepływ danych był swobodny. W dobie społeczeństwa informacyjnego dostęp do danych jest niemal nieograniczony, nie oznacza to jednak, że każda dana jest istotna i wartościowa. Odpowiednia kreacja kontaktów pracowników z otoczeniem, dbanie o dobre relacje z klientami, nie tylko umożliwia wymianę danych, ale także kreuje swoistą więź z klientem, umożliwiając budowanie programów lojalnościowych, dzięki którym rośnie sprzedaż i zadowolenie klientów.

Odpowiedni nadzór nad strumieniami przepływu danych wewnątrz organizacji umożliwia zarządowi otrzymywanie tylko wartościowych informacji, dzięki czemu eliminuje się tak zwany „szum informacyjny”, a każda decyzja może być przemyślana i podejmowana z możliwie jak najmniejszym ryzykiem. Sposób przepływu danych wewnątrz organizacji decyduje o skuteczności zarządzania wiedzą. Nawet najbardziej wartościowe dane nieumiejętnie zakwalifikowane stają się bezużyteczne.

Istotną rolę w obróbce danych stanowią zatem metody ich oceny. Często przedsiębiorstwa doskonalą te metody, pozwalając niemal każdemu pracownikowi na wypowiedzenie się w kwestiach organizacyjnych i funkcjonalnych, które z punktu widzenia organizacji są istotne. Ważne jest by skupić się tylko na tych narzędziach diagnostycznych, których wyniki pozwolą na rzetelną ocenę w odniesieniu do realnych celów jakie zostały zaplanowane przez kierownictwo. Dobór wskaźników w analizie wskaźnikowej powinien być determinowany nie tylko chęcią pomiaru ilościowego, ale też jakościowego, gdyż często informacja ma wymiar trudnowyraźalny metodami matematycznymi. W ocenie wiedzy ważna jest współpraca strategicznych działów organizacji w taki sposób, by nie zatracić pierwotnego kontekstu danych i by ich klasyfikacja i dokumentacja była rzetelna i prowadziła do wzrostu poziomu wiedzy w organizacji. Zespołowe podejście do oceny danych ma szereg zalet:

- większą efektywność grupy, dzięki czemu ocena wiedzy jest lepsza,
- sprzyja lepszemu wykrywaniu błędów,
- większą obiektywizację wyników,
- sprzyja większej twórczości,
- większy stopień humanizacji pracy,
- sprzyja nauce współpracy i współdziałania uczestników grupy.

Zarządzanie wiedzą wymusza bardziej spłaszczoną hierarchię przedsiębiorstwa, dzięki czemu maleją koszty związane z kierowaniem, gdyż każdy członek grupy jest równoważny w porządku organizacyjnym. Każdy pracownik jest sam dla siebie kierownikiem. Taki układ przedsiębiorstwa niejako wymusza nie tylko wzrost efektywności pracy, ale także zadowolenie i motywację do pracy. Zadowolenie kadry z powierzonych obowiązków, delegatury uprawnień widoczne jest w systematycznym wzroście produkcji i sprzedaży, a także w opinii klientów związanej z ich obsługą.

### STRESZCZENIE

W artykule opisano pozyskiwanie wiedzy, zarządzanie wiedzą wraz z przepływem danych. Ukazano sposoby zdobywania danych, metody ich analizy, wpływ na osiąganie i kreację celów przedsiębiorstw. Zobrazowano mechanizmy weryfikacji danych. Wskazano kierunek budowy przedsiębiorstwa opartego na zarządzaniu informacją.

### SUMMARY

In the article was described all incomes of knowledge, management of knowledge with data flows. Was written about acquisition of data, the methods of their analyze, their effect on creation and fulfilling of industry's targets. Had shown the mechanisms of data verification. Had shown the way of creation the intelligent corporation.

### LITERATURA

1. Nowa Encyklopedia Powszechna.
2. Pondel M., *Wybrane narzędzia informatyczne pozyskiwania wiedzy i zarządzania i wiedzą*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 975, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 372.
3. Łobesko S., *Systemy Informacyjne w Zarządzaniu Wiedzą i Innowacją w Przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 33.
4. Jashapara A., tłum. Sawicki J., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 20.
5. *Wielka Encyklopedia Powszechna*, 2002, s. 126.
6. Probst G., Raub S., Romhardt K., tłum. Wacowska K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 255.
7. North K. i in., *Wissen messen: Ansätze, Erfahrungen und Kritische Fragen*, ZfO, 1998.

LIDIA FLAK

# **Strategia rozwoju turystyki w województwie śląskim na przykładzie gminy Żarki**

## **Wstęp**

Rozwój turystyki masowej, jaki nastąpił w II połowie XX w. spowodował, że stała się ona przedmiotem zainteresowania polityki wielu państw i międzynarodowych organizacji gospodarczych i politycznych.

W Polsce po roku 1989 nastąpiły przemiany, które spowodowały wzrost zainteresowania rozwojem turystyki. Przeprowadzona transformacja ustrojowa – zwłaszcza reforma terytorialnej organizacji kraju – postawiła przed państwem nowe wyzwania i obowiązki. Polityka turystyczna państwa przesunęła się w kierunku regionów i samorządów lokalnych. Rozwój turystyki dawał szansę na rozwój gospodarczy danego obszaru, ale także rozwój społeczny i aktywizację społeczności lokalnych. Samorząd terytorialny tworzy trzy poziomy kierowania gospodarką turystyczną (wojewódzki, powiatowy i gminny), przy czym to gminy mają tu największe znaczenie, jako że rozwój turystyki zależy w dużej mierze od zasobów naturalnych i społecznych na danym obszarze.

Analizując zagadnienia związane z rozwojem turystyki w ostatnich dwóch dekadach można wykazać, jakie zjawiska i czynniki miały istotny wpływ na rozwój turystyki w województwie śląskim, zwłaszcza na szczeblu lokalnym (głównie gminy).

Zarządzanie turystyką na szczeblu regionalnym odbywa się w oparciu o opracowaną „Strategię rozwoju województwa śląskiego na lata 2000–2015” oraz „Strategię rozwoju turystyki w województwie śląskim na lata 2004–2013”. Strategie te stały się podstawowymi dokumentami, na bazie których także gminy opracowały własne strategie czy plany rozwoju – stosownie do własnych możliwości i potrzeb.

Przedstawioną tu Gminę Żarki, prężnie funkcjonującą w skali lokalnej i regionalnej – można uznać za modelowy przykład świadomej i efektywnej współpracy samorządu, społeczności lokalnych, stowarzyszeń i organizacji związanych z turystyką.

Należy też dodać, że okres przedakcesyjny i członkostwo Polski w Unii Europejskiej, miały także istotny wpływ na rozwój turystyki – zwłaszcza w skali regionalnej i lokalnej. To dzięki funduszom unijnym – także turystyka uzyskała szanse dynamicznego rozwoju.

## 1. Perspektywy rozwoju turystyki w świetle ustawodawstwa

Przeprowadzone w latach 1989–1999 reformy ustrojowe miały także istotny wpływ na rozwój gospodarki turystycznej. Kształtem polskiej turystyki w nowej rzeczywistości zajął się I Kongres Turystyki, który odbył się w listopadzie 1995 r. w Warszawie, pod patronatem Prezesa Rady Ministrów. Hasłem Kongresu było: „Turystyka – szansą rozwoju kraju”.

Uczestnicy debatowali nad sposobami i możliwościami, które miałyby pozytywny wpływ na rozwój gospodarki turystycznej. Jak zauważa Tadeusz Burzyński: „Turystyka okazała się tą dziedziną gospodarki, która w aktywny sposób włączyła się w procesy dostosowawcze do rynkowych reguł zagospodarowania, zarówno po stronie podaży, jak i popytu, stając się jedną z produkujących dziedzin w modernizacji gospodarki”<sup>1</sup>. Według T. Burzyńskiego to gospodarka turystyczna może wpływać na przyspieszenie zmian rynkowych, stając się czynnikiem napędzającym koniunkturę gospodarczą. Jednakże potrzebne są w tym przypadku działania, prowadzone przez: centralną administrację rządową, samorząd terytorialny i podmioty turystyczne, wraz ze swoimi zrzeszeniami branżowymi i gospodarczymi.

Do rozwoju turystyki w skali krajowej, regionalnej i lokalnej w latach 90-tych XX w. przyczyniło się także ustawodawstwo.

W Polsce za sprawą zachodzących zmian i rozwojem gospodarki rynkowej, turystyka stała się prorozwojową dziedziną gospodarki. Planowanie i zarządzanie turystyką w skali regionalnej, odbywa się poprzez instytucje wojewódzkie i lokalne<sup>2</sup>. Do usprawnienia ich działań i stworzenia lepszych perspektyw rozwoju rynku turystycznego, przyczyniło się – w dużej mierze – ustawodawstwo.

<sup>1</sup> T. Burzyński, *Kierunki rozwoju turystyki w: Turystyka – szansą rozwoju kraju*, Materiały pokongresowe, Wyd. ARGRAF, Warszawa 1996, s. 54.

<sup>2</sup> L. Flak, *Lokalne i regionalne inicjatywy na rzecz rozwoju turystyki w województwie śląskim*, Zeszyty Naukowe GWSH, Nr 26, Katowice 2005, s. 79.

1. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych, stanowiła podstawowy akt normatywny, regulujący problematykę turystyki w Polsce<sup>3</sup>. Ustawa i późniejsze Rozporządzenie do niej, zajęła się m.in.:
  - zasadami funkcjonowania biur podróży,
  - usługami hotelarskimi i kategoryzacją obiektów hotelarskich,
  - ochroną praw klienta,
  - bezpieczeństwem konsumentów usług turystycznych,
  - zasadami szkoleń kadry turystycznej (piloci, przewodnicy).

Należy przy tym dodać, że ustawa ta była opracowana w oparciu o dyrektywę Rady 90/314/EWG z 13 czerwca 1990 r. i była ważnym dokumentem unifikującym prawo polskie z ustawodawstwem Unii Europejskiej. Zapisy tej ustawy są zbieżne z podobnymi, obowiązującymi w większości państw Unii Europejskiej.

2. „Strategia dla Polski” – opracowana w czerwcu 1994 r. pod kierunkiem ówczesnego wicepremiera Grzegorza Kołodko, była głównym dokumentem, wyznaczającym kierunek rozwoju społecznego i gospodarczego<sup>4</sup>. Turystyka została w nim umiejscowiona głównie jako element konkurencyjności polskiej gospodarki. W strategii założono, że w Polsce potrzebna jest „strategiczna koncepcja zrównoważonego rozwoju”, która powinna być oparta na trzech głównych priorytetach:
  - szybkim wzroście gospodarczym,
  - stabilizacji systemowej i makroekonomicznej,
  - poprawie warunków życia.

Wśród węzłowych programów, które były częścią tej strategii, ważne były:

- przeciwdziałanie bezrobociu,
  - rozwój obszarów wiejskich,
  - zarządzanie majątkiem państwowym oraz procesem przekształceń własnościowych,
  - międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki,
  - polityka regionalna,
  - ochrona środowiska i ekorozwój.
3. „Założenia rozwoju gospodarki turystycznej” – zatwierdzone przez Radę Ministrów 19 września 1994 r. – dały podwaliny tworzenia regionalnej polityki turystycznej. Ponadto stanowiły podstawę do opracowania strategii rozwoju turystyki dla poszczególnych województw.
  4. „Strategia rozwoju województwa śląskiego na lata 2000–2015”, uchwalona przez Sejmik Województwa Śląskiego w 2000 r. pod hasłem „Na-

<sup>3</sup> J. Gospodarek, *Prawo w turystyce*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006, s. 439.

<sup>4</sup> A. Lodkowska-Skoneczny, *Gospodarka turystyczna w strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Polski*, [w:] *Gospodarka turystyczna po reformie terytorialnej organizacji kraju*, Instytut Turystyki Oddział w Krakowie, Kraków 1999, s. 29.

sza strategia: silne i nowoczesne województwo”. Strategia określiła cele, kierunki działań województwa oraz przedsięwzięcia, jakie należy podjąć z myślą o rozwoju regionu.

Cele strategii regionalnej to<sup>5</sup>:

- a) Pielęgnowanie polskości oraz rozwój i kształtowanie świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej mieszkańców. Turystyka pełni tu funkcję czynnika przemian kulturowych.
- b) Pobudzenie działalności gospodarczej, dzięki oddziaływaniu turystyki na poszczególne sektory gospodarki regionalnej i krajowej.
- c) Zachowanie wartości środowiska kulturowego i przyrodniczego – warunkiem rozwoju turystyki w województwie. Turystyka odgrywa również rolę popularyzatora wartości kulturowych (zabytki architektoniczne, dzieła sztuki, tradycje itp.), co powinno skłonić władze do zachowania i utrzymywania w należytym stanie elementów dziedzictwa narodowego.
- d) Racjonalne korzystanie z zasobów przyrody oraz kształtowanie środowiska naturalnego zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju.

Powyższe założenia są koncepcjami ogólnymi, wytyczającymi kierunek, w jakim powinna zmierzać polityka turystyczna regionów. Każdy samorząd tworzy własne plany rozwoju, które w szerszym stopniu wyznaczają swoje cele.

5. „Narodowy Plan Rozwoju na lata 2004–2006” zakłada budowę nowoczesnej gospodarki, opartej na większym udziale turystyki w tworzeniu dochodu narodowego<sup>6</sup>.

Po negocjacjach Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z Komisją Europejską ustalono, że zostaną połączone działania programu: 1.4. „Zachowanie i odbudowa dziedzictwa kulturowego” oraz 2.6. „Rozwój turystyki”. Dzięki temu wsparciem finansowym objęte zostaną publiczne inwestycje z dziedzin kultury i turystyki o znaczeniu regionalnym i narodowym. Ponadto w ramach „Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego” istniała możliwość wsparcia przedsięwzięć turystycznych w ramach działań:

Działanie 3.1. „Rozwój obszarów wiejskich i miast do 20 tys. mieszkańców” – wsparcie dla sektora publicznego.

Działanie 3.2. „Obszary przemysłów restrukturyzacyjnych” – wsparcie dla sektora publicznego.

Działanie 3.3. „Rewitalizacje obszarów wiejskich, przemysłowych i powojkowych”.

Działanie 3.4. „Mikroprzedsiębiorstwa” – wsparcie dla sektora prywatnego.

<sup>5</sup> *Strategia rozwoju województwa śląskiego na lata 2000–2015*, Katowice 2000, s. 97.

<sup>6</sup> *Turystyka w Narodowym Planie Rozwoju*, Rynek Turystyczny, grudzień 2003, s. 8.

Z Planu tego wynika, że na rozwój turystyki i niezbędnej infrastruktury, z funduszy strukturalnych można było pozyskać w latach 2004–2006 środki w wysokości ok. 500 mln Euro. Ministerstwo Gospodarki wspólnie z Polską Organizacją Turystyczną powołało grupę doradców inwestycyjnych, służącą kompleksową informacją na temat pozyskiwania środków w funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Wnioski w ww. projektach rozpatrywały urzędy marszałkowskie.

6. Opracowana przez Śląski Urząd Marszałkowski – po społecznych konsultacjach – „Strategia rozwoju turystyki w województwie śląskim na lata 2004–2013”, stała się ważnym dokumentem przy planowaniu rozwoju turystyki w regionie<sup>7</sup>. Strategia określiła cele, kierunki działań województwa oraz przedsięwzięcia, jakie należy podjąć z myślą o rozwoju regionu. Stała się też ważnym punktem odniesienia tak dla tworzenia nowych produktów turystycznych w skali wojewódzkiej, jak i lokalnej (gminy, powiaty).

Główne założenia strategii, to:

- a) zaprezentowanie potencjału turystycznego województwa,
- b) dokonanie segmentacji rynku turystycznego województwa,
- c) ocena możliwości rozwoju rynku turystycznego,
- d) określenie prognoz rozwoju turystyki w regionie do 2013 r.,
- e) przedstawienie celów, strategii i kierunków działania,
- f) za wizję turystyki w regionie uznano rozwój produktów markowych, którymi powinny być:
  - turystyka biznesowa,
  - turystyka miejska i kulturowa,
  - turystyka na terenach wiejskich,
  - turystyka tranzytowa i przygraniczna,
  - turystyka rekreacyjna, aktywna.

W strategii określono również system jej wdrażania, strukturę zarządzania oraz potencjalne źródła finansowania, a ponadto wskaźniki realizacji rozwoju turystyki w województwie. To na bazie tej strategii samorządy lokalne w dużej mierze oparły swoje plany rozwoju (lub strategię), dotyczące kierunków rozwoju i roli turystyki na swoim obszarze.

Omówione akty normatywne dały podstawę do planowania turystyki na szczeblu regionalnym i lokalnym. Gminy, aby mieć możliwość korzystania ze środków unijnych, musiały opracować własne strategie rozwoju, ułatwiające im zadania własne, takie jak zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty.

<sup>7</sup> *Strategia rozwoju turystyki w województwie śląskim na lata 2004–2013*, [www.silesia-region.pl](http://www.silesia-region.pl)



Strategie stanowią wieloletni program rozwoju, zawierający uporządkowane w sposób hierarchiczny cele długofalowe i sposoby ich realizacji, który podlega ciągłej aktualizacji i jest społecznie akceptowany.<sup>8</sup>

Dokument strategii stanowią:

- diagnoza stanu obecnego i kluczowe problemy rozwojowe,
- analiza strategiczna SWOT (mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia),
- wizja rozwojowa,
- cele rozwojowe,
- strategiczne programy gospodarcze i analiza ich wykonalności,
- wdrażanie i monitorowanie strategii.

## 2. Turystyka na szczeblu gminy

Zadania i zakres działania władz samorządowych określają ustawy o samorządzie terytorialnym.<sup>9</sup>

W Ustawie o samorządzie gminnym z 8 marca 1990 r. jako zakres działania gminy wymienia się głównie – sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, nie zastrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów. Pomimo tego, że w ustawie nie wymienia się wprost turystyki, to duża część wskazanych w niej zadań wiąże się nie tylko z zaspokojeniem potrzeb mieszkańców gminy, ale także z zaspokojeniem potrzeb potencjalnych turystów. W roku 2001 do zadań własnych samorządów gminnych włączono sprawy związane z turystyką.<sup>10</sup>

Na szczeblu lokalnym polityka turystyczna obejmuje więc wiele elementów działań, do których należą:

- rewaloryzacja zabytków,
- kształcenie kadr turystycznych,
- oznakowanie dróg i szlaków turystycznych,
- budowa parkingów.

Działania gmin w tym zakresie to przede wszystkim:

- oparcie turystyki na autentycznych zasobach naturalnych i historycznych,
- działania marketingowe,
- badania rynkowe,

<sup>8</sup> *Metody stymulowania rozwoju turystyki w ujęciu przestrzennym*, red. naukowy Grzegorz Gołembski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 229.

<sup>9</sup> M. Zdon-Korzeniowska, *Jak kształtować regionalne produkty turystyczne? Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 47.

<sup>10</sup> D. Milewski, *Lokalne strategie rozwoju turystyki*, [w:] *Strategia rozwoju turystyki w regionie*, red. naukowy: B. Meyer, D. Milewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 175.

- realizacja strategii rozwoju turystyki,
- kreowanie nowych produktów turystycznych,
- inwestycje, podnoszące jakość i atrakcyjność oferowanych produktów,
- organizowanie systemu informacji turystycznej,
- ochrona środowiska naturalnego,
- szkolenie kadr na potrzeby biznesu turystycznego,
- inicjowanie, opiniowanie i wspieranie planów rozwoju oraz modernizacji infrastruktury turystycznej,
- współpraca z organizacjami i stowarzyszeniami branżowymi.

Motorem rozwoju turystyki jest tutaj społeczność lokalna, współpracująca z samorządami. Nie zawsze współpraca między gminami a powiatem przebiega harmonijnie. Powiaty zaś w zakresie promocji i rozwoju turystyki na swoim obszarze robią znacznie mniej.

Na rzecz rozwoju turystyki na szczeblu lokalnym i regionalnym współpracują z samorządami i społecznościami lokalnymi stowarzyszenia branżowe, instytucje i organizacje. W naszym województwie należą do nich:

1. Związek Gmin Jurajskich w Ogródzieńcu (obchodzący w tym roku 20-lecie istnienia), do którego należy 38 gmin województwa śląskiego i małopolskiego.
2. Śląska Organizacja Turystyczna – działająca jako regionalna organizacja od 2004 r.
3. Lokalne Organizacje Turystyczne:
  - Częstochowska – z siedzibą w Częstochowie,
  - Jurajska – z siedzibą w Zawierciu,
  - Wiślańska – z siedzibą w Wiśle,
  - Beskidzka – z siedzibą w Brennej.
4. Izby Turystyczne:
  - Śląski Oddział Polskiej Izby Turystyki,
  - Górnośląska Izba Turystyki,
  - Beskidzka Izba Turystyki
5. Partnerstwo Północnej Jury z siedzibą w Janowie.  
Stowarzyszenie, działające od 2005 r. – zrzeszające 9 gmin z terenu Jury Krakowsko-Częstochowskiej.

Województwo śląskie – podobnie jak inne w kraju, otrzymało nowe szanse rozwoju od 2004 r. Po wstąpieniu do UE, polski sektor turystyczny korzysta z Funduszy Strukturalnych i Funduszu Spójności oraz Europejskiego Funduszu Społecznego czy Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Na potrzeby rozwoju turystyki, ze środków europejskich realizowano projekty:

- w 2004 r. projekt: „Kreacja produktu turystycznego na szczeblu lokalnym” – warsztaty szkoleniowe: Pszczyzna, Zabrze, Koszęcin, Żory,
- w okresie 2006–2007: projekt „Turystyka – wspólna sprawa”, największy projekt szkoleniowo-doradczy, skierowany do branży turystycznej,

współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżetu państwa.<sup>11</sup> Realizowano w nim „Program szkolenia kadr dla rozwoju produktów turystycznych II”. Uczestnikami projektu byli przedstawiciele branży turystycznej, hotelarskiej oraz samorządów lokalnych, m.in.: Złoty Potok, Świerklaniec, Kroczyce, Ustroń, Korbielów i Kraków.

### 3. Żarki – modelowym przykładem zmian po reformie ustrojowej

Zajmując się lokalnym rynkiem turystycznym, wybrano jedną z gmin w północnej części naszego województwa – gminę Żarki, w powiecie myszkowskim. W jej skład wchodzi miasto Żarki i dziewięć sąsiadujących wsi. Żarki jako gmina, stanowią przykład świadomej i efektywnej współpracy samorządu z władzami gminy i powiatu, z województwem i gestorami usług turystycznych oraz stowarzyszeniami branżowymi.

Sąsiadujące z Myszkowem Żarki mają za sobą ponad 600-letnią historię. Pierwsze wzmianki o Żarkach pochodzą z roku 1325–1327, z pierwszych, polskich wykazów świętopietrza<sup>12</sup>. Nie zachowały się dokumenty z nadania Żarkom praw miejskich, ale jest o tym mowa w dokumencie Księcia Władysława II Opolczyka dla Paulinów Konwentu Jasnogórskiego, gdzie po raz pierwszy używa się określenia: „miasto Żarki”.

#### Dziedzictwo kulturowe gminy to m.in.:

1. Słynne Sanktuarium Matki Bożej Leśniowskiej z kultem Madonny z XIV wieku. Jest to klasztor ojców paulinów i nowicjat. Rocznie Sanktuarium odwiedza średnio kilkadziesiąt tysięcy pielgrzymów, którzy podróżują do Matki Bożej – Opiekunki Rodzin oraz do cudownego źródła, które ma „moc uzdrawiania”.
2. W ramach utworzonego Szlaku Kultury Żydowskiej można zwiedzić dobrze zachowany kirkut, synagogę (z I połowy XIX wieku), w której mieści się obecnie prężnie funkcjonujący Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury w Żarkach<sup>13</sup>. Od lat Żarki promują się jako miasto dwóch kultur – polskiej i żydowskiej.

<sup>11</sup> „Turystyka – wspólna sprawa”. Spotkania rekrutacyjne dla grup partnerskich – materiały dla uczestników, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Poznań 2006.

<sup>12</sup> M. Antoniewicz, *Niektóre problemy genezy miasta Żarki na tle politycznych dziejów regionu w XIV wieku*, [w:] *Szkice dziejów Żarek*, red. Rola H., Śląski Instytut Naukowy, Katowice 1984, s. 13.

<sup>13</sup> *Żarki – miasto na styku kultur polskiej i żydowskiej*, Wyd. – Urząd Miasta i Gminy Żarki 2010.

3. Ruiny Kościoła św. Stanisława z XVIII w., przy którym uruchomiono taras widokowy.
4. Przyszpitalny Kościółek św. Barbary z XVII w. kryty gontem, który obecnie wymaga remontu.

Do atrakcji gminy można zaliczyć:

1. Kościół parafialny pw. św. Szymona i Judy wzniesiony w 1555 roku.
2. Pozostałość zespołu dworskiego z końca XVIII w. – mur i baszta.
3. Ruiny średniowiecznej strażnicy w Przewodziszowicach, usytuowanej na wysokiej, samotnej skale.
4. Pustelnia pw. św. Ducha w Czatachowie.
5. Cmentarz wojenny w Kotowicach z 1914 r.
6. Jaskinie i ostańce skalne w okolicy Przewodziszowic, Czatachowy, Suliszowic i Zaborza.

Opracowana przez samorząd gminny w czerwcu 1999 r. „Strategia rozwoju Gminy Żarki”, po konsultacjach została przyjęta do realizacji 2 grudnia 1999 r.<sup>14</sup> Za nadrzędny cel postawiła „Wartość jakości życia przy zróżnicowanym i stałym rozwoju gminy Żarki”.

Cel strategiczny nr 1 – to: Podniesienie poziomu życia ludności poprzez zapewnienie stabilnego i zrównoważonego rozwoju gospodarczego.

Cel strategiczny nr 2 – to: Rozbudowana baza turystyczna dla znacznej części mieszkańców będzie głównym źródłem dochodu:

- cel kierunkowy: – zwiększenie dochodów z turystyki,  
– ochrona i odbudowa stanu środowiska naturalnego,  
– tworzenie gospodarstw ekologicznych,  
– rozbudowa infrastruktury.

W zakresie rozwoju turystyki w Gminie, strategia zalecała (jako cele operacyjne):

1. wzmocnienie produktu turystycznego,
2. promocję Gminy,
3. modernizację i rozwój infrastruktury w Gminie dla potrzeb jakości produktu turystycznego,
4. kształcenie i szkolenie kadr dla rozwoju gospodarki turystycznej,
5. monitorowanie zjawisk turystycznych,
6. poprawa stanu środowiska naturalnego.

Realizowanie planów strategicznych Gmina dostosowywała do zmian zachodzących w związku z przygotowaniem wejścia Polski do Unii Europejskiej, dynamicznym rozwojem turystyki w Polsce, czy też unifikowaniem prawa polskiego do wymogów unijnych.

Otrzymane z funduszy unijnych środki pomocowe, samorząd gminy wykorzystał na inwestycje i zadania, które przyniosły Gminie wzrost gospodarczy, rozwój infrastruktury i podniesienie atrakcyjności turystycznej.

<sup>14</sup> „Strategia rozwoju Gminy Żarki”, Urząd Miasta i Gminy Żarki, Żarki 1999, s. 16.

W ostatnich dwóch latach Gmina Żarki korzysta ze środków unijnych w ramach „Programu Regionalnego Narodowa Strategia Spójności”, które przeznaczono na: przebudowę ulic Starego Rynku, przebudowę dawnej synagogi na potrzeby ośrodka kultury (dwa etapy), zagospodarowanie terenu rekreacyjnego przy kąpielisku w Żarkach oraz przebudowę kompleksu sportowego przy ul. Steinkellera.

Po roku 2004 działania samorządu Gminy koncentrują się na realizowaniu wcześniej już zatwierdzonych projektów, opracowywaniu szlaków turystycznych i tworzeniu nowych, atrakcyjnych produktów turystycznych.

Utworzone i promowane przez gminę produkty turystyczne, to:

- Szlak Edukacyjnych Zagród Agroturystycznych.
- Spotkania w pracowni rzeźbiarskiej (galeria w dawnej oborze).
- Jura Adventure Team – imprezy integracyjne, poszukiwanie skarbów Jury (pieszo lub samochodami terenowymi).
- Występ Drużyny Rycerskiej z Żarek – w turniejach rycerskich, na pokazach, organizowanie „żywych” lekcji historii w oryginalnych strojach z różnych epok.
- Szlak kultury żydowskiej, z zachowaną synagogą, kirkutem liczącym ponad 1100 macew oraz charakterystycznym układem urbanistycznym w centrum, zamieszkałe przed wojną przez ludność pochodzenia żydowskiego<sup>15</sup>.
- Smaki jurajskiego stołu: chleb tatarczuch, specjały z koziego mleka, chałka żydowska, potrawy kuchni żydowskiej.
- Kupiecki Sąsiek – w zabytkowej stodole, gdzie kilka razy w roku są pokazy tradycyjnych produktów i rękodzieła.<sup>16</sup>

Gmina jest członkiem wielu stowarzyszeń, działających na rzecz promocji i rozwoju całej części tego regionu, tj. Jury Krakowsko-Częstochowskiej.

Gmina jest stowarzyszona m.in. w:

1. Związku Gmin Jurajskich,
2. Jurajskim Stowarzyszeniu Turystyki Wiejskiej,
3. Stowarzyszeniu „Partnerstwo Północnej Jury”.

Współpracuje także z: \* Częstochowską Organizacją Turystyczną,  
\* Śląską Organizacją Turystyczną.

Najaktywniej działające z nich – to Partnerstwo Północnej Jury, które założono w 2005 r. Jest to stowarzyszenie podmiotów sektora prywatnego, społecznego i publicznego, działających na obszarze gmin: Janów, Koziegłowy, Lelów, Mstów, Niegowa, Olsztyn, Poraj, Przyrów, Żarki. PPJ powstało z inicjatywy mieszkańców zrzeszonych w organizacjach pozarządowych, właścicieli prywatnych firm, przedstawicieli samorządu<sup>17</sup>. Połączyła ich chęć

<sup>15</sup> Tamże...

<sup>16</sup> [www.umigzarki.pl](http://www.umigzarki.pl)

<sup>17</sup> Statut Stowarzyszenia Partnerstwo Północnej Jury, Janów 2006.

działania na rzecz północnej części województwa śląskiego i możliwość skorzystania z dotacji w ramach pilotażowego programu „Leader+”.

Stowarzyszenie, działając na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich, uwzględnia między innymi: ochronę oraz promocję środowiska naturalnego, krajobrazu i zasobów historyczno-kulturowych, rozwój turystyki, popularyzację i rozwój wyrobów regionalnych oraz wspieranie innowacji i nowych technologii.

Zadania jakie realizuje PPJ, to m.in.:

- promocja gmin poprzez wydawnictwa, media,
- tworzenie nowych szlaków turystycznych,
- organizowanie kursów agroturystycznych (projekt „Jurajska Szkoła Gościnności”),
- szkolenia przewodników jurajskich,
- opracowanie i wydawanie publikacji (proponowane atrakcje turystyczne).

Należy podkreślić, że PPJ, jako jedno z pierwszych w województwie, przeprowadziło projekt „Jurajska Turystyka”. Zakładał on przeprowadzenie badań rynku turystycznego (z uwzględnieniem gmin zrzeszonych). Badanie przeprowadziła, na zlecenie Stowarzyszenia – Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach.

Gmina Żarki – mając na względzie rozwój gospodarczy swojego obszaru, koncentruje się w swoich działaniach na rozwoju turystyki. Robi to poprzez:

1. Realizowanie wcześniej zatwierdzonych projektów (także ze środków UE).
2. Tworzenie nowych produktów turystycznych w Gminie („Kupiecki Sądziec”, „Szlak Edukacyjnych Zagród Agroturystycznych”, „Szlak Kultury Żydowskiej”, „Rycerska Drużyna”).
3. Promowanie rozwoju turystyki aktywnej w gminie: szlaki turystyczne, oznakowanie obiektów zabytkowych, stworzenie punktu widokowego i miejsca postoju przy ruinach Kościółka św. Stanisława i stanowisku „Lipy Żareckiej” (ponad 400-letniej).
4. Opieka nad punktami informacji turystycznej.
5. Współpraca z innymi gminami w ramach „Partnerstwa Północnej Jury”, realizowanie projektu „Leader+”.
6. Promowanie kuchni regionalnej: chleb tatarczuch, uczestnictwo w Festiwalach Kuchni Regionalnych „Śląskie Smaki”, organizowanych corocznie przez Śląską Organizację Turystyczną.
7. Współpraca z Częstochowską Organizacją Turystyczną (CzOT) w zakresie promocji gminy i tworzenia nowych produktów turystycznych, udział w konkursach na najlepsze produkty turystyczne i potrawy gminne.
8. Współpraca w ramach członkostwa w Związku Gmin Jurajskich w zakresie: Jurajskiej Informacji Turystycznej, wspólnego uczestnictwa w targach turystycznych, publikacja informacji turystycznej na wspól-

nej stronie ([www.jura-info.pl](http://www.jura-info.pl)), wspólne opracowywanie wniosków w zakresie promocji turystyki.

9. Współpraca ze Śląską Organizacją Turystyczną i Urzędem Marszałkowskim (w zakresie pozyskiwania środków, wydawnictw i informacji turystycznej).
10. Współpraca z Jurajskim Stowarzyszeniem Turystyki Wiejskiej, wspólne wydawnictwa, współpraca w zakresie tworzenia Szlaku Edukacyjnych Zagród Agroturystycznych.

Do sukcesów Gminy można zaliczyć także:

1. Zajęcie 17-tego miejsca wśród najlepiej prosperujących gmin województwa śląskiego. Według Regionalnej Izby Obrachunkowej na liście stopnia zamożności poszczególnych gmin – Żarki osiągnęły tę pozycję, z dochodem na mieszkańca, wynoszącym 3872 zł.
  2. Zajęcie 47 pozycji na liście gmin, które wydają najwięcej na inwestycje – w przeliczeniu na 1 mieszkańca. W roku 2010 wydatki na 1 mieszkańca gminy wyniosły 2132 zł. W województwie śląskim wyżej uplasowały się tylko Wisła (4060 zł na mieszkańca), Szczyrk (2927 zł na mieszkańca) i Ustroń (2311 zł na mieszkańca). Należy zauważyć, że w Polsce jest 597 gmin miejsko-wiejskich i 306 gmin miejskich, co razem daje 903 jednostki.
  3. „Szlak Zagród Agroturystycznych” został laureatem głównej nagrody w Ogólnopolskim konkursie za najlepszy, agroturystyczny produkt regionalny 2006 r.
  4. Tatarczuch – słodki, ciemny chleb z mąki gryczanej, wypiekany przez P. Jadwigę Plesińską, został nagrodzony Perłą – najwyższą nagrodą w Ogólnopolskim Konkursie Dziedzictwa Kulinarnego oraz Certyfikatem Częstochowskiej Organizacji Turystycznej w 2005 r.<sup>18</sup>
  5. Najlepiej zachowane judaika na Jurze Krakowsko-Częstochowskiej, które można oglądać na Szlaku Kultury Żydowskiej (wyznaczonym w 2005 r.). Żarki – to jedyne miasto w północnej części województwa śląskiego, z zachowaną dawną synagogą (obecnie w trakcie renowacji, która przywróci jej wygląd z okresu przedwojennego), kirkutem, który liczy 1100 macew oraz charakterystycznym układem urbanistycznym w centrum, zamieszkałym kiedyś przez ludność pochodzenia żydowskiego.<sup>19</sup>
  6. Gospodarstwo Agroturystyczne „Między Zamkami” z Kotowic (gmina Żarki) otrzymało w roku 2011 nagrodę z Urzędu Marszałkowskiego – za najlepszą kwaterę agroturystyczną w województwie śląskim.
- Żarki, jak na małą gminę (w grudniu 2010 r. liczba mieszkańców wynosiła 8259 osób) posiadają bardzo prężnie działający samorząd, który stawiając

<sup>18</sup> [www.umigzarki.pl](http://www.umigzarki.pl)

<sup>19</sup> P. Napora, „Judaika”, Projekt Partnerstwo Północnej Jury, Janów 2007, s. 6.

na rozwój turystyki, przyczynił się do wzrostu gospodarczego swojej „małej ojczyzny” i dobrobytu mieszkańców.

Dla uzupełnienia obrazu Gminy Żarki należy dodać, że autorka w roku 2006 przeprowadziła tutaj badania pilotażowe. Dotyczyły one opinii turystów odwiedzających Gminę, na temat oferty turystycznej jaką im się proponuje. Badania przeprowadzono na próbie 70 osób które odwiedziły Jurę Krakowsko-Częstochowskiej (w tym Gminę Żarki), w okresie lipiec–sierpień 2006 roku.

Zastosowano tradycyjne metody badawcze w postaci badania dokumentów i literatury przedmiotu. Ponadto użyto w badaniach metody obserwacji bezpośredniej – uczestniczącej, która w dużej mierze ułatwiła poznanie problematyki badanej Gminy, w tym także możliwości rozwoju turystyki. Uzupełnieniem procesu badawczego było zastosowanie metody ilościowej – wywiadu, w postaci kwestionariusza sterowanego.

Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankietowy, w którym respondenci odpowiadali na 16 pytań (w tym 14 – jako zamknięte, z możliwością jednokrotnego wyboru). Przed rozpoczęciem badań postawiono pytanie: „Jakie możliwości rozwoju turystyki istnieją w Gminie Żarki?”.

Wśród respondentów 45,5% stanowiła młodzież do 20 roku, 35,7% badanych, to osoby w wieku 21–40 lat, pozostali to grupa wiekowa 41–60 lat. Można uznać, że jest to w miarę reprezentatywna wiekowo grupa badanych.

Jako miejsce zamieszkania w czasie pobytu w tym regionie badani podają:

- pobyt u znajomych – 40% badanych,
- na kwaterach agroturystycznych – 40% badanych,
- pozostali wymieniali: obiekt hotelarski lub schronisko.

Respondenci podają też dane co do ilości noclegów:

- przez 3–5 dni korzysta – 21,4%,
- przez 5–7 dni korzysta – 18,5%,
- nie korzysta z noclegu – 25%.

Co do wyżywienia w trakcie pobytu:

- we własnym zakresie żywi się – 52,8%,
- w prywatnej jadłodajni – 18,5%,
- w restauracji – 15,7%.

Jako motywację odwiedzania Gminy badani podają:

- znają region i chętnie tu wracają – 44,2%,
- bo przekonali ich do tego znajomi – 32,8%,
- pozostali – bo byli tu przejazdem.

Na temat walorów turystycznych Gminy odpowiedzi są następujące:

- podkreślanie piękna przyrody – 72,8%,
- dostępność szlaków turystycznych – 65,7%,
- ciszę i spokój docenia – 45,7%.



Na pytanie: „Czego brakuje w ofercie turystycznej?” odpowiadają:

- lepszych dróg – 35,7%,
- wypożyczalni sprzętu sportowego – 28,5%,
- ogólnodostępnych, tanich wydawnictw turystycznych – 28,5%.

Oceniając ofertę turystyczną Gminy, uznają ją za:

- wystarczającą – 38,5%,
- niewystarczającą – 30%,
- uważają, że Gmina nie wykorzystuje swoich możliwości – 14% badanych.

Co do ilości turystów odwiedzających Jurę (w tym Gminę Żarki):

- za wystarczającą ilość uważa – 34,2%,
- że jest ich za mało, uważa – 31,4% badanych.

Na pytanie: „Jaką formę turystyki chcieliby uprawiać w tym terenie ?” odpowiadają:

- turystykę rowerową – 31,4%,
- turystykę pieszą – 21,4%,
- jeździectwo – 18,5%.

Respondenci oceniają też stosunek mieszkańców do turystów:

- 57% uważa, że są życzliwi wobec turystów,
- 25,7% uważa, że trudno powiedzieć jaki.

Ankietowani oceniają też promocję Gminy:

- 44,2% uważa, że jest słabo wypromowana,
- 24,2% uznaje, że jest w dobrym stopniu wypromowana.

Na pytanie co należy zrobić, aby przyciągnąć turystów do Gminy, badani proponują:

- więcej ciekawej reklamy (media, internet) – 44,2%,
- więcej imprez kulturalno-rozrywkowych – 21,4%,
- zwiększyć ofertę taniej bazy noclegowej – 18,5%,
- zwiększyć liczbę atrakcji turystycznych – 17%.

Oceniając przeprowadzone badania, można przedstawić następujące wnioski dla samorządu Gminy Żarki:

1. Należy położyć duży nacisk na polepszenie jakości dróg.
2. Więcej uwagi i środków przeznaczyć na promocję Gminy.
3. Postawić na rozbudowę taniej bazy noclegowej i gastronomicznej.
4. Przedstawić szerszą i ciekawszą ofertę turystyczną.
5. Wykorzystać walory Gminy i gmin sąsiadujących, do tworzenia nowych produktów turystycznych.

Weryfikując przeprowadzone badania można – odpowiadając na zadane pytanie – stwierdzić, że na terenie Gminy Żarki istnieje duży potencjał dla rozwoju turystyki. Potwierdzają to wypowiedzi respondentów. Naturalne walory przyrodnicze i atrakcje turystyczne mogą stać się ważnym czynnikiem rozwoju turystyki na tym obszarze.

Z perspektywy czasu jaki minął od prowadzonych badań można śmiało stwierdzić, że samorząd gminny wykorzystał szansę, stawiając na turystykę – co sprawiło, że Gmina Żarki znalazła się w szeregu prężnie rozwijających się gmin turystycznych naszego województwa.

## Wnioski końcowe

Celem pracy było zaprezentowanie – na przykładzie Gminy Żarki – kształtowanie się rynku turystycznego w okresie dwóch ostatnich dekad. Zarządzanie turystyką przejęły samorządy regionalne i lokalne (gminy), które opierały swoje plany rozwoju na bazie „Strategii rozwoju turystyki”. Przedstawiona tu Gmina Żarki przoduje w aktywności na rzecz rozwoju turystyki za swoim terenie, w porównaniu z innymi gminami.

Zmiany w ustawodawstwie, polityka turystyczna państwa, dynamiczny rozwój turystyki w kraju i na świecie, możliwość pozyskiwania dotacji unijnych na rozwój swoich miejscowości – zadecydowały o prężnym rozwoju tej Gminy.

Gmina Żarki jest tu modelowym przykładem świadomej i efektywnej współpracy władz gminnych, samorządu, gestorów usług turystycznych i stowarzyszeń branżowych.

## STRESZCZENIE

Zarządzanie turystyką w Polsce w ostatnich dwóch dekadach przejęły samorządy – regionalne i lokalne (gminy). Swoje działania oparły one w dużej mierze na „Strategii rozwoju turystyki”, jak w przypadku Gminy Żarki. Samorząd gminny przoduje tu w aktywności na rzecz rozwoju turystyki na swoim obszarze, realizując przy tym projekty ze środków unijnych.

Gmina Żarki może być modelowym przykładem świadomej i efektywnej współpracy samorządu, władz gminnych, gestorów usług turystycznych i stowarzyszeń branżowych.

## SUMMARY

Managing tourism in Poland in the last two decades was taken over by local governments (municipalities). They have based their actions to a large extent on the “Strategy of tourism development”, like in the

case of Żarki municipality. The municipal government in Żarki is leading in the actions aimed at tourism development in its region by implementing project from UE funds.

The Żarki municipality may serve as a role model of a conscientious and effective cooperation between the local government authorities, the tourism services providers and the tourism associations.

#### LITERATURA

1. Antoniewicz M., „*Niektóre problemy genezy miasta Żarki na tle politycznych dziejów regionu w XIV wieku*”, [w:] *Szkice dziejów Żarek*, red. Rola H., Śląski Instytut Naukowy, Katowice 1984 r.
2. Burzyński T., *Kierunki rozwoju turystyki*, [w:] *Turystyka – szansą rozwoju kraju*, Materiały pokongresowe, Wyd. ARGRAF, Warszawa 1996.
3. Flak L., „*Łokalne i regionalne inicjatywy na rzecz rozwoju turystyki w województwie śląskim*”, Zeszyty Naukowe GWSH, Nr 26, Katowice 2005.
4. Gospodarek J., *Prawo w turystyce*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006.
5. Lodkowska-Skoneczny A., „*Gospodarka turystyczna w strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Polski*”, [w:] „*Gospodarka turystyczna po reformie terytorialnej organizacji kraju*”, Instytut Turystyki Oddział w Krakowie, Kraków 1999 r.
6. Milewski D., „*Łokalne strategie rozwoju turystyki*”, [w:] „*Strategia rozwoju turystyki w regionie*”, red. naukowci: B. Meyer, D. Milewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
7. „*Metody stymulowania rozwoju turystyki w ujęciu przestrzennym*”, red. naukowy Grzegorz Gołębski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
8. Napora P., „*Judaika*”, Projekt Partnerstwo Północnej Jury, Janów 2007.
9. *Statut Stowarzyszenia Partnerstwo Północnej Jury*, Janów 2006.
10. „*Strategia rozwoju Gminy Żarki*”, Urząd Miasta i Gminy Żarki, Żarki 1999.
11. „*Strategia rozwoju turystyki w województwie śląskim na lata 2004–2013*”, [www.silesia-region.pl](http://www.silesia-region.pl)
12. „*Strategia rozwoju województwa śląskiego na lata 2000–2015*”, Katowice 2000.
13. „*Turystyka w Narodowym Planie Rozwoju*”, Rynek Turystyczny, grudzień 2003.
14. „*Turystyka – wspólna sprawa*”, Spotkania rekrutacyjne dla grup partnerskich – materiały dla uczestników, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Poznań 2006.
15. Zdon-Korzeniowska M., „*Jak kształtować regionalne produkty turystyczne? Teoria i praktyka*”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
16. *Żarki – miasto na styku kultur polskiej i żydowskiej*, Wyd. – Urząd Miasta i Gminy Żarki 2010.
17. [www.umigzarki.pl](http://www.umigzarki.pl)

PAWEŁ KOSIŃ

## **Pomiar związków sieciowych przedsiębiorstwa**

### **Wprowadzenie**

Jedną z pierwszorzędných cech organizacji sieciowej odróżniającej ją od organizacji klasycznej jest niemożność jej formalnego ostatecznego wyodrębnienia, choć pełni ona funkcje rzeczywistych organizacji. Rodzącym się w tym kontekście wyzwaniem jest pogodzenie sprzeczności pomiędzy rolą przedsiębiorstwa jako podstawowego sposobu organizacji działalności biznesowej i trudnościami koordynacji podsystemów w sieci. Wobec wyzwań, jakie kształtuje współczesna globalna gospodarka i coraz wyraźniejszej obecności struktur sieciowych w każdej ze sfer aktywności gospodarczej, pojawiają się fundamentalne pytania sformułowane poniżej:

- jak zmierzyć poziom usieciowienia organizacji; czy można kwantyfikować poziom „zanurzenia” danego przedsiębiorstwa w otoczeniu sieciowym?
- jak ocenić efektywność rozwoju relacji sieciowych; czy ich pogłębianie znajduje uzasadnienie w kategoriach finansowych, a przede wszystkim, czy prowadzi do wzrostu wartości kapitału własnego?

Próba znalezienia odpowiedzi na powyższe pytania stanowi cel niniejszego artykułu.

Kwantyfikacja relacji sieciowych jest problemem trudnym, który w literaturze przedmiotu nie doczekał się jeszcze przekrojowego opracowania. Pogłębiające się usieciowienie gospodarki stwarza zapotrzebowanie poznawcze w tym zakresie i to w pełni uzasadnione. Na przeszkodzie stają jednak uwarunkowania aplikacyjne. Nie występują aktualnie możliwości realnego rozpatrywania parametrów finansowych w kontekście decyzyjnym wykraczającym poza interpretację przedsiębiorstwa w rozumieniu zasady podmiotowości (za wyjątkiem jednostkowych badań, dla potrzeb których zagregowane być mogą dane więcej niż jednego bilansującego się podmiotu). Zdecentralizo-

wane podmiotowo korporacje uzyskały także instrument pomiaru wyników oraz posiadanych zasobów i sposobów ich finansowania w przekroju całościowym. Są to sprawozdania skonsolidowane<sup>1</sup>. Stanowią oblige sprawozdawcze, ale mogą i są interpretowane narzędziowo. Są jednak bardziej ukierunkowane na potrzeby interesariuszy zewnętrznych lub regulatorów gospodarki, aniżeli na wymogi procesów decyzyjnych.

W dalszych rozważaniach, przedsiębiorstwo ujmuje się tu w sposób jedynie możliwy, to jest uwzględniający konsekwencje nadrzędnej zasady podmiotowości polegającej na prowadzeniu rachunkowości w jednostkach gospodarczych określonych nazwą i wyodrębnionych pod względem majątkowym, organizacyjnym i prawnym<sup>2</sup>. Przyjęcie optyki przedsiębiorstwa, nie zaś sieci jako całości, jest wymuszone możliwościami agregacji danych z systemowych rachunków kosztów oraz kluczowymi zasadami rachunkowości finansowej i podatkowej oraz sprawozdawczości (podmiotowości, współmierności kosztów). Obok poruszonych wyżej kwestii trzeba też wskazać, że w sieci podmiotów gospodarczych raczej rzadko występuje wyrównany poziom dystrybucji korzyści wynikających z przynależności to tej organizacji<sup>3</sup>. Najwyższym udziałem charakteryzują się podmioty silne, nie zaś te, których wkład w wypracowanie wartości jest największy<sup>4</sup>. To także wskazuje na zasadność zindywidualizowanego pomiaru aspektów usieciowienia przedsiębiorstw.

## 1. Operacyjne wskaźniki głębokości usieciowienia

Struktury sieciowe narodziły się na gruncie kooperacji przedsiębiorstw. Nie istnieją w praktyce przedsiębiorstwa autarkiczne. Nawiązują one zróżnicowane relacje, w tym relacje pionowe wsteczne (z dostawcami) lub frontalne (z nabywcami), relacje poziome bezpośrednie (konkurencyjne) lub pośrednie (z podmiotami spoza branży dostarczającymi produkty lub usługi komple-

<sup>1</sup> Art. 55–63 ustawy o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. Dz. U. 2002, nr 76, poz. 694 z późniejszymi zmianami, a także MSR 27, 28, 31.

<sup>2</sup> Pomimo pewnej erozji pojęcia odrębności przedsiębiorstwa. Por.: M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość, konkurencyjność i długowieczność organizacji*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przelomie wieków*, praca zbiorowa pod red. B. Godziszewskiego, M. Haffera, M.J. Stankiewicz, UMK, Toruń 2001, s. 279.

<sup>3</sup> Używa się w konsekwencji określenia „zawłaszczanie” wartości. Por.: A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 119–122.

<sup>4</sup> Por.: A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 120. Koresponduje to też z typologią sieci wyróżniająca organizacje symetryczne i niesymetryczne, przy czym te ostatnie są podporządkowane interesom podmiotu dominującego (za: K. Łobos, *Organizacja sieciowa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, praca zbiorowa pod red. K. Perechuda, AW Placet, Warszawa 2000, s. 169).

mentarne)<sup>5</sup>. Istotnym przyczynkiem porządkującym identyfikację strategii w rozpatrywanym zakresie jest wyróżnienie perspektywy organizacji osobnej i uwikłanej<sup>6</sup>. W tym pierwszym przypadku przedsiębiorstwo pojmuje relacje sieciowe wyłącznie w krótkoterminowych kategoriach oportunistycznych. Perspektywa organizacji uwikłanej wyraża się w przekonaniu, że przedsiębiorstwo przynależąc do sieci, kieruje się nadrzędnym interesem nadsystemu, jakim jest sieć, w wymiarze długookresowym. Kluczowym pojęciem staje się relacja pomiędzy podmiotami w sieci, która może mieć na celu:

- dzielenie się zasobami,
- integrację działań,
- zgranie pozycji.

Odnosząc rozróżnienie organizacji osobnej i uwikłanej do możliwości konstrukcji ilościowych wskaźników relacji sieciowych można w sposób uproszczony posłużyć się kryterium czasu i oportunistyczną strategią przedsiębiorstwa identyfikować poprzez wskaźniki operacyjne, wyznaczane dla poszczególnych okresów. W tym zakresie wydaje się zasadne odwołanie do miar które, jak się obserwuje w praktyce analizy ekonomiczno-finansowej i opracowaniach teoretycznych, są stosunkowo rzadko przywoływane. W kontekście prowadzonych rozważań formułuje się sugestię, by przywrócić je na orbitę zainteresowań. Mowa tutaj o miernikach wartościowych netto pomiaru produkcji i jej dynamiki. Zalicza się do nich produkcję czystą, produkcję netto oraz produkcję dodaną. Dwie pierwsze miary, w uproszczeniu, to koszty przedsiębiorstwa pomniejszone o koszty materialne i powiększone o wynik ze sprzedaży, przy czym w przypadku produkcji netto koszty materialne korygowane są o wartość amortyzacji jako kosztu niepieniężnego. Oba wskaźniki definiuje się w oparciu o koszty przypisane produkcji globalnej:

$$P_{cz} = K_g - K_{mg} + Z_s$$

$$P_n = K_g - (K_{mg} - A) + Z_s$$

gdzie:

- $P_{cz}$  – produkcja czysta,
- $P_n$  – produkcja globalna,
- $K_g$  – koszty w okresie realizowania wartości produkcji globalnej,
- $K_{mg}$  – koszty materialne w okresie zrealizowania wartości produkcji globalnej,
- $A$  – amortyzacja,
- $Z_s$  – wynik ze sprzedaży w okresie.

<sup>5</sup> Pisze o tym m.in.: M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, 2000.

<sup>6</sup> B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 217–250. W bardziej rozwinięty sposób identyfikuje problemy kulturowe wewnętrznych relacji przedsiębiorstwa w stosunku do otoczenia sieciowego J. Rokita [w:] J. Rokita, *Żarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 316–321.

Nieco odmienną optykę pomiaru formułuje wskaźnik produkcji dodanej. O kluczowej różnicy przesądza fakt, że w przypadku tego wskaźnika za punkt wyjścia przyjmuje się nie wartość produkcji globalnej, ale sprzedaż. Prowadzi to do licznych implikacji interpretacyjnych, w szczególności w przypadku wyboru wskaźników adekwatnych dla przedsiębiorstw produkcyjnych, a zwłaszcza tych o długim cyklu produkcyjnych oraz przedsiębiorstw usługowych lub handlowych. W najbardziej ogólnym ujęciu miernik produkcji dodanej może zostać zdefiniowany jako:

$$P_d = S - K_m$$

gdzie  $S$  oznacza wartość przychodów ze sprzedaży w okresie, zaś  $K_m$  koszty materialne zrealizowanej w okresie sprzedaży.

W każdym przypadku formuła miernika jest różnicą efektu działalności gospodarczej wyrażonego wartościowo<sup>7</sup> oraz wartości zasileń pozyskanych z zewnątrz. Im niższa wartość wskaźnika w okresie, tym większy udział otoczenia przedsiębiorstwa w ukształtowaniu wartości efektu działalności gospodarczej. Wskaźniki omówione powyżej nie rozróżniają powiązań sieciowych od incydentalnych powiązań rynkowych. Oddają jednak pewien stan przeciętnego „uwikłania” przedsiębiorstwa w związku z podmiotami otoczenia w danym okresie. Aby uzyskać poziom tego „uwikłania”, lub jak to określa się w innych miejscach „zanurzenia”, należy odnieść wskaźniki netto pomiaru produkcji do wyceny produkcji brutto. Zdefiniowanie wskaźników brutto narzuca się samo. W przypadku miar produkcji czystej i netto winna to być produkcja globalna, zaś w przypadku produkcji dodanej produkcja sprzedana. Przedsiębiorstwa winny pozyskiwać bądź wytwarzać i rozwijać te zasoby, które maksymalizują wartość postrzeganą przez klienta. Muszą zatem kreować wartość, której pozyskanie nie może nastąpić z pominięciem ich udziału.

Zastosowanie wskaźników ma jeszcze jeden ważki (jak się wydaje) aspekt, to jest możliwość urealnienia wskaźników wydajnościowych. Odniesienie mierników netto do miar zasobowych pokazuje efekty działalności gospodarczej na jednostkę zaangażowanych zasobów, wolne od wpływu wzrostu tych efektów na skutek poszerzenia skali przepływów materialnych pozyskiwanych z otoczenia przedsiębiorstwa. Wśród miar zasobowych należy w pierwszej kolejności wymienić wskaźniki zasobów kadrowych (wydajność), wskaźniki posiadanych środków trwałych czy szerzej, aktywów ogółem (produktywność). Na inne jeszcze zastosowania pozwala metodyka badań

---

<sup>7</sup> Podstawowym narzędziem podziału wytworzonej wartości pomiędzy klienta i podmioty w sieci jest cena. Por. M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, AE Katowice, Katowice 2006, s. 57.

statystycznych. Wcześniej wskazano na potencjał interpretacyjnych miar wydajnościowych skonstruowanych z zastosowaniem miar netto osiągnięć produkcyjnych przedsiębiorstwa. Potencjał ten jest jeszcze większy, o ile możliwe jest zidentyfikowanie zależności monotonicznych pomiędzy wskaźnikami usieciowienia, a wskaźnikami efektywnościowymi.

## 2. Długoterminowa perspektywa usieciowienia przedsiębiorstwa a możliwości kwantyfikacji relacji w sieci

Długoterminową perspektywę głębokości zanurzenia w sieci danej organizacji uzyskać można przy wykorzystaniu przywołanych powyżej wskaźników o charakterze operacyjnym. Aby to osiągnąć, należy zgromadzić dane umożliwiające identyfikację wskaźników w podokresach dostatecznie licznych, by umożliwić wnioskowanie statystyczne. Wzrost wskaźników lub ich spadek może ukształtować się w postaci monotonicznych zależności od wielkości na osi czasu. Wnioskowanie na podstawie tak zdefiniowanych zależności obarczone jest jednak znaczącym marginesem błędu, który wynika z jakościowej oceny funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwo i ich znaczenia strategicznego. Strategia zachowania się firmy w sieci obejmuje trzy elementy. Pierwszym z nich jest strategiczny rdzeń złożony z kluczowych kompetencji o najwyższym priorytecie. Działania realizowane z ich wykorzystaniem są prowadzone w ramach wewnętrznych kontraktów. Drugim elementem są alianse z podmiotami o kompetencjach komplementarnych, o wysokim priorytecie, które jednak nie są postrzegane jako kluczowe. Na końcu wszystko, co nie spełnia powyższych kryteriów jest pozyskiwane w oparciu o reguły rynkowe (trzeci ze zbioru rozważanych elementów)<sup>8</sup>. Oznacza to pewną hierarchizację i jednocześnie wzbogaca perspektywę operacyjną. Frakcjonuje koszty w zależności od sfery, której są generowane i związku z core competence przedsiębiorstwa. Generalnie poszukiwaną miarę oddaje poniższy zapis:

$$\frac{1}{U} = \frac{K_{Fin}}{K_F}$$

gdzie:

- U – głębokość usieciowienia przedsiębiorstwa,
- $K_F$  – koszty realizacji funkcji w danym obszarze łączne (funkcje podstawowe, funkcje o dużym priorytecie, funkcje o niskim priorytecie),
- $K_{Fin}$  – funkcje w danym obszarze realizowane przez przedsiębiorstwo.

<sup>8</sup> G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 281.



Zaproponowany zapis uzyskuje wymiar praktyczny pod dwoma warunkami:

- przedsiębiorstwo ma świadomość strategicznego znaczenia poszczególnych funkcji,
- przedsiębiorstwo jest w stanie agregować koszty w układzie realizowanych funkcji.

Pozwala on potencjalnie na identyfikację nie tylko ilościowego aspektu usieciowienia przedsiębiorstwa, ale także na uzyskanie ilościowej mapy obszarów, w których zwiększa się bądź zmniejsza poziom interaktywności danego podmiotu. Pojawia się zatem kwestia określenia tychże relacji względem przyjętego kryterium frakcjonującego te relacje. Kryteria te mogą być różne. Wśród nich nasuwa się jako pierwsze kryterium rodzaju zasobów (z podziałem na zasoby materialne i niematerialne, a także te, które pomija ewidencja finansowa przedsiębiorstw – mowa tu o tzw. niewidzialnych aktywach – *intangible assets*<sup>9</sup>). Innym kryterium jest źródło przewagi strategicznej. Wśród źródeł wymienia się ceny (kształtowane dzięki miejscom dystrybucji alokacji oferty rynkowej), koszty, poziom jakości, zdolność wrażliwości innowacji rynkowych, dynamikę wzrostu obrotów lub udziału w rynku, koszty kapitału, czy inne. Im więcej przyjętych kryteriów, tym uzyskiwany obraz staje się dokładniejszy. Inne kryteria to źródła dochodów, źródła przychodów lub inne, specyficzne. Dla każdego kryterium należy oszacować, na ile jest ono spełnione „wewnątrz” przedsiębiorstwa, a na ile dzięki współpracy z partnerami sieciowymi. Ukazuje to poniżej rysunek 1.



- K – i-te kryterium usieciowienia gdzie  $i \in (1;n)$   
 n – liczba kryteriów szczegółowych

**Rys. 1.** Profil usieciowienia przedsiębiorstwa.

**Źródło:** Opracowanie własne.

<sup>9</sup> Por.: J. Hand, L. Baruch, *Intangible Assets*, Oxford Univ Pr, Oxford 2003, a także C. Read, *Creating Value in a Regulated World*, John Wiley and Sons Ltd, Chichester 2006, s. 113–154.

Oś pozioma na powyższym rysunku może być skalowana na dwa sposoby, to jest w wielkościach bezwzględnych (poprzez specyficzne miary dla i-tego kryterium) lub względnych (poprzez udział – czyli tak jak przedstawiono na rysunku 1).

### 3. Atrakcyjność usieciowienia

Ciekawą płaszczyznę koncepcyjną w zakresie oceny atrakcyjności usieciowienia przedsiębiorstwa stwarza kooperacyjna teoria przedsiębiorstwa. Zwraca ona szczególną uwagę na oddziaływanie sieci jako instytucji gospodarczych. Funkcja kosztów  $C$  i-tego przedsiębiorstwa może zostać zdefiniowana jako<sup>10</sup>:

$$C_i(q_i, x_i, x_j) = (A - x_i - bx_j) q_i$$

gdzie:

- $q$  – wielkość produkcji,
- $x$  – wielkość efektów nakładów na badania rozwojowe,
- $b$  – zawiera się w przedziale od zera do jeden i określa stopień, w jakim i-te przedsiębiorstwo partycypuje bezpłatnie w wysiłku badawczym j-tego przedsiębiorstwa,
- $A$  – koszt i-tego przedsiębiorstwa bez implementacji efektów prac rozwojowych.

Tym samym poniższy zapis:

$$(A - x_i - bx_j) q_i - (A - x_i) q_i$$

zinterpretowany może być jako wycena korzyści, z punktu widzenia i – tego przedsiębiorstwa, z tytułu uczestnictwa w sieci. Model taki posiada silny potencjał objaśniający, w szczególności motywy integracji podmiotów w ramach sieci. Nie w pełni jednak odpowiada wymogom aplikacyjnym. Motywy usieciowienia przedsiębiorstw ujawniają się także poza sferą odzwierciedloną przez koszty, a wymierne określenie współczynnika  $b$  jest trudne z metodycznego punktu widzenia, o ile w ogóle możliwe dla każdego przypadku praktycznego.

Innej optyki dostarcza historycznie wcześniejsza, aczkolwiek nadal rozwijana i inspirująca, teoria kosztów transakcyjnych<sup>11</sup>. Zgodnie z jej założeniami przedsiębiorstwo jest instytucją alternatywną w stosunku do rynku w obniżaniu kosztów transakcji. W tym znaczeniu sieć interpretowana może być jako

<sup>10</sup> A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 171.

<sup>11</sup> Początki omawianej teorii łączyć można z publikacją artykułu: R.H. Coase, *The Nature of the Firm*, [w:] „*Economica*” Vol. 4/1937, s. 331–351.

sposób koordynacji współdziałania<sup>12</sup>. W wielu przypadkach można byłoby dowieść, że poprzez scentralizowane zarządzanie możliwe jest skuteczniejsze obniżenie kosztów zakupu/sprzedaży, aniżeli uczyniłby to rynek. Przedsiębiorstwo, dokonując wyboru pomiędzy produkcją i kooperacją, opiera się na koszcie transakcyjnym uwzględniającym m.in. zbieranie informacji, negocjacje, zarządzanie, a także ryzyko. Przedsiębiorstwo bądź jego podsystemy uzasadniają swe istnienie, gdy wewnętrzne koszty są niższe od kosztów transakcji zewnętrznych. Ekspansja spełnia kryterium racjonalności, gdy koszt krańcowy jest co najwyżej równy kosztowi zewnętrznemu:

$$\Delta K_w / \Delta q \leq k_{jz}$$

gdzie przez  $K_w$  rozumie się koszty ponoszone „wewnątrz” przedsiębiorstwa (co w praktyce oznacza koszty w jego ewidencji finansowej),  $q$  to sprzedaż definiowana ilościowo, zaś  $k_{jz}$  to jednostkowe koszty zewnętrzne. Jeżeli uwzględnić dynamikę procesów gospodarczych, to kwestia umiejętności minimalizacji kosztów transakcyjnych może okazać się czynnikiem nawet bardziej znaczącym dla uzyskania przewagi kosztowej, aniżeli dążenie do doskonałości operacyjnej<sup>13</sup>. Należy podkreślić wkład O. Williamsona w rozwój koncepcji kosztów transakcji, w szczególności dzięki uwypukleniu znaczenia transakcji specyficznymi aktywami, względnie rzadkimi, co umożliwia integrację z osiągnięciami teorii zasobowych w zarządzaniu.

Efektywność organizacji, w tym także organizacji w sieci, rozpatrywać można z różnej perspektywy. Najwcześniejszą koncepcją w tym zakresie jest koncepcja celowościowa. Zakłada ona, że organizacje kształtuje się do osiągnięcia określonego celu bądź wiązki celów i zadaniem organizacji jest ich realizacja przy możliwie niskich nakładach. Podejście celowościowe akcentuje problem osiągnięcia celu (czasu, stopnia osiągnięcia założeń) z uwzględnieniem ponoszonych nakładów. Funkcja decyzyjna w ogólnej postaci może zostać przedstawiona, jako<sup>14</sup>:

$$F(V_k \sigma_k) = V_k + \alpha * \sigma_k$$

gdzie:

$V_k$  – oczekiwana wartość zdyskontowana (zaktualizowana) dochodów w wariancie  $k$ ,

<sup>12</sup> Taką interpretację przywołuje się w: W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd organizacji” 11/2011.

<sup>13</sup> Z drugiej jednak strony siła przetargowa dostawców może być traktowana jako jedno z najistotniejszych zagrożeń w procesie zawłaszczania wartości. Wskazuje na to m.in.: K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 80–85.

<sup>14</sup> Na podstawie: *Elementy rachunku ekonomicznego*, praca zbiorowa pod red. Z. Hellwig, PWE, Warszawa 1985, s. 132.

- $\sigma_k$  – odchylenie standardowe wartości,  
 $\alpha$  – współczynnik ostrożności.

Tym samym wskaźnik efektywności zaistnienia w sieci E będzie odpowiadał zapisowi:

$$E = F(V_s \sigma_s) - F(V_w \sigma_w) = V_s + \alpha * \sigma_s - V_w + \alpha * \sigma_w$$

lub w innej postaci:

$$E = \frac{\text{EMBED Equation. 3}}{\text{EMBED Equation. 3}}$$

gdzie indeksy „s” i „w” oznaczają odpowiednio wariant zaistnienia przedsiębiorstwa w sieci – s i rozwoju wewnętrznego – w. Przyjęcie dochodu, w szerokiej tego pojęcia przestrzeni interpretacyjnej, wydaje się uzasadnione z uwagi na uniwersalizm interpretacyjny. Wykorzystanie kategorii celu/celów definiowanych specyficznie mogłoby być zawadne, szczególnie w turbulentnym otoczeniu. W tych warunkach obserwuje się przenoszenie w praktyce zarządczej punktu ciężkości z celów strategicznych na cele taktyczne, a nawet operacyjne<sup>15</sup>.

W ramach podejścia systemowego koncepcja oceny efektywności za punkt wyjścia przyjmuje zdolność organizacji do przetrwania i rozwoju. Podkreślane są związki organizacji z otoczeniem i jej względna pozycja w stosunku do innych organizacji w otoczeniu. I wreszcie trzecią optykę kształtuje koncepcja interesariuszy. Zgodnie z nią należy dążyć do względnie wysokiego poziomu satysfakcji wszystkich grup. Wobec sprzeczności pomiędzy wyrażanymi interesami poprzez partykularne grupy interesów<sup>16</sup>, poszukiwać należy punktu równowagi pomiędzy dostarczaniem korzyściami i ponoszonymi w związku z tym kosztami.

Można doszukiwać się związków pomiędzy interpretacją efektywności funkcjonowania organizacji, a powszechnie stosowanymi metodami finansowymi jej pomiaru. Koncepcja celowościowa akcentuje skuteczność organizacji w realizacji celów oraz strumienie związane z ich osiągnięciem. Tym samym kluczową dla pomiaru efektywności E staje się relacja osiągniętych rezultatów R oraz nakładów N:

$$E = \frac{R}{N}$$

<sup>15</sup> *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, praca zbiorowa pod red. R. Krupski, PWE Warszawa 2005, s. 70.

<sup>16</sup> Por. zindywidualizowane kryteria efektywności organizacji przytaczane w: M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 65.

Odpowiada to powszechnie stosowanym miarom rentowności definiowanym jak relacja dochodu i nakładów. Sam dochód (rezultaty) upatrywany może być memoriałowo lub kasowo, na różnych poziomach uwzględniania zdarzeń gospodarczych: od marży ze sprzedaży uwzględniającej jedynie koszty zmienne do dywidendy. Nakłady także postrzegane mogą być w różnoraki sposób, to jest jako wartość (rzadziej ilość) sprzedaży alokowanej na rynku, zaangażowane zasoby lub zaangażowany kapitał.

Problem przetrwania jako kategorii właściwej podejściu systemowemu daje się kwantyfikować przy zastosowaniu metod analizy dyskryminacyjnej. Podstawą jest interpretacja alternatywnych korzyści działań przedsiębiorstwa z uwzględnieniem aspektu bezpieczeństwa strategicznego firmy. Pojmuje się je jako ogólny stan firmy, którego cechą jest maksymalne ograniczenie oddziaływań negatywnych uwarunkowań jego działalności<sup>17</sup>. Przetrwanie organizacji, a właściwie zagrożenie ciągłości jej funkcjonowania z wysokim poziomem trafności, dobrze oddają analizy dyskryminacyjne<sup>18</sup>. Bywają one rozpatrywane na szerszym tle – systemów wczesnego ostrzegania. Ich koncepcja narodziła się jeszcze w ubiegłym stuleciu, jako reakcja na kryzys 1929–1933 i jest stale rozwijana. Analiza dyskryminacyjna stanowi zespół metod klasyfikacyjnych mających na celu podział na grupy badanych obiektów, podobnych ze względu na opisujące je właściwości. Jednocześnie dokonuje się oceny, które ze zmiennych najsilniej różnicują (dyskryminują) grupy obiektów. Zagadnienie dyskryminacji jest rozwiązywane za pomocą funkcji (zmiennych) dyskryminacyjnych, najczęściej liniowych. Liniowa funkcja dyskryminacyjna ma postać średniej ważonej wybranych wskaźników finansowych, co umożliwi ich jednoczesne analizowanie. Zmienne dyskryminacyjne nie powinny być ze sobą skorelowane. Pierwszym dyskryminacyjnym modelem przewidywania upadłości był opublikowany w 1968 r. model Altmana. Wywołał on duże zainteresowanie i współcześnie można doliczyć się kilkudziesięciu modeli przewidywania upadłości uzbrojonych często oprogramowaniem komputerowym.

<sup>17</sup> Za: A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006, s. 317.

<sup>18</sup> Literatura w ogóle, w tym krajowa, ujmująca metody analizy dyskryminacyjnej, jest stosunkowo szeroka. Przywołać w tym zakresie można: J. Gajdka, D. Stos, *Wykorzystanie analizy dyskryminacyjnej w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego, AE Kraków TNOiK O/Kraków, Kraków 1996; A. Hołda, *Kontynuacja działalności jednostek i modele ostrzegające przed upadłością*, KIBR, Warszawa 2007; *Zagrożenie upadłością*, praca zbiorowa pod red. E. Mączyńska, K. Kuciński, SGH, Warszawa 2005; E. Mączyńska, M. Zawadzki, *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, „*Ekonomista*” Nr 2/2006; M. Zalewska, *Identyfikacja ryzyka upadłości przedsiębiorstwa i banku*, DIFIN Warszawa 2002; A. Zelek, *Identyfikatory kryzysu finansowego w przedsiębiorstwie – przegląd metodologiczny*. „Organizacja i Kierowanie” Nr 4/2001, a także inne.

Metody analizy dyskryminacyjnej, aczkolwiek niepozbawione wad, charakteryzują się przejrzystością interpretacyjną i znajdują szerokie zastosowanie. Rzadziej spotyka się w praktyce analizy jednowymiarowe. Każdy wskaźnik jest wtedy analizowany oddzielnie i dla każdego wskaźnika jest szacowana wartość krytyczna rozdzielająca zagrożenie upadłością bądź jej brak. Metody dyskryminacyjne posiadają swoje alternatywy. Należą do nich zastosowania sztucznych sieci neuronowych i drzew decyzyjnych. Do zbioru tego należałoby doliczyć także wycenę przedsięwzięć przy pomocy opcji realnych, która potencjalnie kwantyfikować ma niepewność. Jej źródłem są osiągnięcia rachunkowości kontraktów terminowych.

Ujęcie systemowe efektywności posługuje się zróżnicowanym aparatem narzędziowym. Są mu właściwe także metody wartościujące warianty rozwoju w zależności od prawdopodobieństwa ich zaistnienia (opcje, drzewa decyzyjne). Są wreszcie próby odwzorowania turbulentnego otoczenia poprzez modele oparte na koncepcjach sztucznej inteligencji (sieci neuronowe). Nie ma „jedynie słusznej” metody umożliwiającej kwantyfikację zdolności przedsiębiorstwa do przetrwania. W każdym przypadku pomiar efektywności usieciowienia jest porównaniem wyników analizy w wariacie „sieciovym” z wariantem rozwoju wewnętrznego. W przypadku wielowymiarowych funkcji dyskryminacyjnej może zostać przeprowadzone badanie, jak zwiększenie otwartości przedsiębiorstwa, outsourcing czy inne działania mogą przyczynić się do uprawdopodobnienia przetrwania podmiotu.

Integracji zróżnicowanych oczekiwań wobec organizacji formułowanych w jej otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym upatruje się we wskaźnikach wartości kapitału własnego. Znaczenie wartości kapitału własnego dla pozostałych – poza shareholderami – stakeholderów, wynika między innymi z tego, że umożliwia jasne i precyzyjne połączenie systemów motywacyjnych i wysokości dywidend lub wzrostu wartości zaangażowanego kapitału. Sposoby kalkulacji wartości kapitału własnego uwzględniają interesy pozostałych dostawców kapitału. Realizacja celów interesariuszy zaangażowanych kapitałowo wspiera realizację celów pozostałych interesariuszy poprzez związek z ogólną kondycją finansową organizacji. Wzmacniając wartość kapitału własnego organizacja uzyskuje możliwość długofalowego wzrostu.

Zintegrowanym kryterium oceny satysfakcji interesariuszy z działalności przedsiębiorstwa jest wskaźnik wartości jego kapitału własnego. Z arytmetyki finansowej wynika, że zmienne kreujące rzeczywistą wartość kapitału własnego  $V$  utożsamianej z wartością obecną przyszłych dochodów netto  $CF$  w kolejnych okresach  $t$  przy zakładanej stopie dyskonta  $r$ , to jest:

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} + RV$$

mieszczą się w zbiorze trzelementowym obejmującym dochód, czas i ryzyko. Za wyjątkiem liniowo upływającego czasu, tak dochód jak i ryzyko są agregatami bardzo licznych zmiennych szczegółowych. Warto jednak zaznaczyć, że rozumowanie takie jest usprawiedliwione jedynie przy braku przesłanek nieciągłości działania. W tych przypadkach wartość rezydualna RV jest interpretowana w praktyce najczęściej zgodnie z modelem wiecznej renty jako:

$$RV = \frac{CF_n}{(r - w)}$$

przy uwzględnieniu współczynnika oczekiwanego wzrostu „w”, korygującego in plus dyskonto (w przypadku zakładanej ujemnej dynamice dochodów), neutralnego (dla szacowanego tempa wzrostu dochodu na poziomie 0) i podnoszącego wycenę wartości rezydualnej dla optymistycznych założeń wzrostu dochodu w perspektywie czasu po zakończeniu się okresu szczegółowej kalkulacji nadwyżek CF. Jeżeli potraktować wzór na wyznaczenie wartości rezydualnej jako funkcję, to zbiór jej argumentów jest tożsamy ze zidentyfikowanym wcześniej. Jeżeli jednak po okresie prognozy szczegółowej nie zakłada się ciągłości działania, wtedy wartość rezydualną determinują aktywa netto będące różnicą aktywów ogółem AK i kapitału zwrotnego (obcego) KO, a więc:

$$RV = \frac{AK_n - KO_n}{(1 + r)^n}$$

przy czym zarówno aktywa jak i kapitał zwrotny na koniec okresu n-tego ujmowane są według ich szacowanej, rzeczywistej wartości.

Przybliżenie formuły wskaźnika wartości kapitału własnego i determinant jego kształtowania się prowadzi do istotnych konstatacji. Konsekwentnie, wartość wskaźnika efektywności działania w sieci będzie wynikała z zapisu:

$$V_s - V_w,$$

lub inaczej:

$$V_s : V_w,$$

gdzie znaczenie indeksów dolnych jest tożsamy z zastosowanym wcześniej. Jako istotne uznaje się też poszerzenie tradycyjnie ujmowanej triady determinant kalkulacji wartości o wartość aktywów netto. Narasta ono wraz z poten-

cialną nieciągłością działania. Praktyka i logiczne wnioskowanie wskazują, że wartość aktywów netto jest tym wyższa, im większa część procesów rozwojowych jest realizowana w ramach rozwoju wewnętrznego (przy założeniu, że wartość aktywów netto oddaje ich rzeczywistą rynkową wartość).

## Wnioski

Biznes coraz bardziej musi przypominać stosowane współcześnie technologie – posiadać więcej zdolności adaptacyjnych, być bardziej wyspecjalizowany i musi łatwiej wplatać się w inne dziedziny<sup>19</sup>. Usieciowienie przedsiębiorstwa, czy też inaczej, zwiększenie znaczenia powiązań heterarchicznych z partnerami biznesowymi, dla osiągnięcia zakładanego celu strategicznego, wcale nie musi być receptą na bezwarunkowy sukces. Daje jedynie atrybut szybkości zmian kombinacji komponentów, co wzmacnia jej oportunistyczną właściwość. Na decyzje przedsiębiorstw w coraz większym stopniu wpływa niepewność. Ryzyko odczytywane w otoczeniu bliższym bądź dalszym przedsiębiorstwa wpływa na działania podejmowane przez przedsiębiorstwa. Wpływ ten odznacza się w przypadku każdej z kategorii podejmowanych przez organy przedsiębiorstwa decyzji, a w tym decyzji inwestycyjnych (alokacji aktywów, wyboru aktywów i oceny zwrotu z zaangażowanych środków), decyzji finansowych (źródeł finansowania i proporcji pomiędzy nimi) oraz decyzji z zakresu polityki dywidend<sup>20</sup>.

Skutki niepewności może ograniczyć głębsze zanurzenie przedsiębiorstwa w sieci podmiotów powiązanych heterarchicznie. Prowadzi to do:

- ograniczenia nakładów początkowych na kreację niezbędnych kompetencji i zasobów,
- skrócenie fazy przedrynkowej cyklu życia innowacji,
- dywersyfikację skutków zmanifestowania się czynników niekorzystnych,
- zmniejszenie barier wyjścia.

Generalizując, względność trwałości bądź nietrwałość w czasie struktury organizacyjnej jest pochodną kalkulacji, przede wszystkim finansowej, lecz także jakościowej. Silna integracja zwiększa remanencję (histerezę) kosztów. Ograniczona integracja zwiększa elastyczność. Interpretacja elastyczności organizacji wykracza poza jej zdolność do reagowania na zmiany w otoczeniu<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> P. Kotler, J.A. Caslione Chaos, *Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Bizness, Warszawa 2009, s. 35.

<sup>20</sup> A. Damodaran, *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 55–56.

<sup>21</sup> Takie rozumienie znaleźć można w: H.I. Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, Mc Graw Hill, New York 1965, s. 55.



Współcześnie elastyczność rozpatrywana jest szerzej. Przykładowo rozróżnia się elastyczność: reaktywną, adaptacyjno – inercyjną, antycypacyjną, kreatywną<sup>22</sup>.

Ale przywołanie korzystnych skutków kształtowania powiązań poziomych oddaje jedynie jedną stronę medalu. Postępujące usieciowienie prowadzi do sytuacji, w której poza obszar pełnej kontroli przedsiębiorstwa przenoszone są kolejne procesy. Konsekwencją nadmiernej alokacji źródeł wartości poza możliwością scentralizowanego nadzoru jest również utrata zdolności przedsiębiorstwa do reaktywności na zmiany otoczenia. Oportunizm stoi „intencjonalnie” w sprzeczności z dążeniem do podejmowania w pełni skoordynowanych działań. Występuje ponadto niemożność centralizowanego monitorowania racjonalności zużywanych zasobów w niezależnych podsystemach sieci, czy też racjonalności uzyskiwanej przez nie marży. Rynek wcześniej czy później doprowadza do ostatecznej weryfikacji tych parametrów, lecz jego niedoskonałości sprawiają, że weryfikacja ta może nastąpić z opóźnieniem warunkującym podtrzymanie przewagi wobec konkurencji.

Cele przyjęte w niniejszym artykule zakładały próbę znalezienia instrumentów pomiaru głębokości usieciowienia przedsiębiorstwa oraz efektywności ekonomicznej rozwoju przedsiębiorstwa, którego założenia opierają się na relacjach poziomych z partnerami sieciowymi. Te ostatnie zostały przedstawione w perspektywie operacyjnej i strategicznej. W każdym z zaproponowanych ujęć uwzględniono ekwifinalność, jako cechę każdej organizacji społecznej, rozumianej jako możliwość osiągnięcia przez nią zakładanych celów w niejednakowy sposób.

## STRESZCZENIE

Podstawowym problemem poznawczym, ale też aplikacyjnym, jest zidentyfikowanie narzędzi pomiaru pozwalających na określenie intensywności związków sieciowych z jednej strony, z drugiej zaś efektywności działań zmierzających do uściślenia tychże związków. Aby sprostać wyzwaniom sformułowanego pytania dokonano przeglądu koncepcji zawartych w wybranych teoriach przedsiębiorstwa. Na tej bazie wskazano reprezentatywne wskaźniki operacyjne i strategiczne intensywności związków w sieci. Dokonano też przeglądu możliwości pomiaru efektywności działania organizacji w sieci. Warto zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu podejmowane wątki są stosunkowo słabo reprezentowane, pomimo narastającego znaczenia podejmowanej problematyki.

<sup>22</sup> Za: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, PWE, Warszawa 2005, s. 24.

## SUMMARY

The fundamental problem of this article is associated with research of instruments, which are used to measure of network relationships and their effectiveness. To rise to the above formulated problem, the review of selected enterprise conceptions has been performed. On this basis, the representative strength measures of network relations have been indicated – both operational and strategic. Furthermore, effectiveness of network collaboration indicators have compiled. It should be emphasized, that undertaken threads are rarely covered by literature, regardless growing importance of the problem.

## LITERATURA

1. Ansoff H.I., *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, Mc Graw Hill, New York 1965.
2. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, CH. Beck, Warszawa 2004.
3. Bratnicki M., *Przedsiębiorczość, konkurencyjność i długowieczność organizacji*. W: *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, praca zbiorowa pod red. B. Godziszewskiego, M. Haffera, M.J. Stankiewicz, UMK, Toruń 2001.
4. Coase R.H., *The Nature of the Firm*, [w:] „*Economica*” Vol. 4/1937.
5. Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*. „Przegląd organizacji” 11/2011.
6. Damodaran A., *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2009.
7. Gajdka J., Stos D., *Wykorzystanie analizy dyskryminacyjnej w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego, AE Kraków TNOiK O/Kraków, Kraków 1996.
8. Hand J., Baruch L., *Intangible Assets*, Oxford Univ Pr, Oxford 2003.
9. Hołda A., *Kontynuacja działalności jednostek i modele ostrzegające przed upadłością*, KIBR, Warszawa 2007; *Zagrożenie upadłością*, praca zbiorowa pod red. E. Mączyńskiej, K. Kucińskiego, ŚGH, Warszawa 2005.
10. Kotler P., Caslione Chaos J.A., *Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Bizness, Warszawa 2009.
11. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
12. Łobos K., *Organizacja sieciowa*. W: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, praca zbiorowa pod red. K. Perechuda. AW Placet, Warszawa 2000.
13. Mączyńska E., Zawadzki M., *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, „*Ekonomista*” Nr 2/2006.
14. Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
15. Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.

16. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, 2000.
17. Read C., *Creating Value in a Regulated World*, John Wiley and Sons, Ltd Chichester 2006.
18. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
19. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006.
20. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
21. Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, AE Katowice, Katowice, 2006.
22. Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. Dz. U. 2002, nr 76, poz. 694.
23. de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
24. *Zagrożenie upadłością*, praca zbiorowa pod red. E. Mączyńskiej, K. Kucińskiego, SGH Warszawa 2005.
25. Zalewska M., *Identyfikacja ryzyka upadłości przedsiębiorstwa i banku*, DIFIN, Warszawa 2002.
26. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, praca zbiorowa pod red. R. Krupski, PWE, Warszawa, 2005.
27. Zelek A., *Identyfikatory kryzysu finansowego w przedsiębiorstwie – przegląd metodologiczny*, „Organizacja i Kierowanie” Nr 4/2001.

KONRAD ŁASKAWIEC

# Zarządzanie organizacją energetyczną w warunkach konkurencji

## Wprowadzenie

Zmiany dokonujące się na polskim rynku energetycznym idące w kierunku jego liberalizacji i dostosowania się do warunków Unii Europejskiej oraz realizacja nowej polityki energetycznej stanowią nowe wyzwania dla krajowych przedsiębiorstw energetycznych<sup>1</sup>. Wprowadzenie zasad konkurencji na rynku energetycznym jest istotnym powodem zmian strategii jego uczestników zwłaszcza przedsiębiorstw energetycznych. Po dłuższym okresie utrwalenia rynkowego, właścicielskiego i organizacyjnego następują i nadal będą następować istotne zmiany w strategiach przedsiębiorstw energetycznych.

Sprostanie coraz trudniejszym wyzwaniom konkurencyjnym związanym z liberalizacją rynku energetycznego wymaga od organizacji niemal ciągłych zmian udoskonalających zarówno ich strategię jak też operacyjną działalność. Chodzi tutaj głównie o:

- nowe sposoby obserwacji i analizy rynków,
- inne relacje z klientami,
- wprowadzanie nowych innowacyjnych produktów,
- racjonalny dobór i wykorzystanie zasobów,
- aplikację odmiennych niż dotychczas procesów oraz systemów zarządzania.

Powyższe czynniki wprowadzają krajowe przedsiębiorstwa energetyczne na drogę rozwoju i sprawnego działania w nowej konkurencyjnej rzeczywistości. Zarządy przedsiębiorstw energetycznych w najbliższym czasie muszą zdać poważny egzamin z przyswojenia sobie nowych zasad rynkowych. Skostniałe

---

<sup>1</sup> Przedsiębiorstwo energetyczne – to podmiot prowadzący działalność gospodarczą w zakresie wytwarzania, przetwarzania, magazynowania, przesyłania oraz dystrybucji paliw lub energii lub obrotu nimi.

firmy energetyczne działające w warunkach silnie scentralizowanego i monopolistycznego rynku energii elektrycznej przeszły do historii minionej epoki.

Trwanie i rozwój przedsiębiorstw energetycznych zależy obecnie od umiejętności sprawnego zarządzania nimi. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie zmian prawnych, rynkowych, ekonomicznych zachowań klientów oraz nowych trendów w zarządzaniu przedsiębiorstwem energetycznym.

## 1. Proces liberalizacji rynku energii elektrycznej w Polsce czynnikami gruntownych przemian

Przemiany ustrojowe w Polsce po 1989 roku oznaczały odejście od gospodarki centralnie planowanej w kierunku wprowadzania zasad wolnego rynku. Trwająca od tamtego czasu transformacja ustrojowa osiągała z różnym skutkiem i społecznym nastawieniem poszczególne gałęzie przemysłu. W 1997 roku przemiany te objęły również sektor elektroenergetyczny. Wprowadzenie prawa energetycznego stworzyło prawne ramy regulacji polskiego rynku energetycznego<sup>2</sup>. Od tego czasu jeden z ostatnich bastionów monopolu, jakim jest elektroenergetyka został skierowany na drogę liberalizacji w oparciu o zasady konkurencji. Największą rolę w tym specyficznym obszarze, jakim jest energetyka odgrywają przepisy prawne. Polskie prawodawstwo w tym zakresie zostało wzbogacone o Dyrektywy Unii Europejskiej. Prawodawstwo obowiązujące na rynku unijnym opiera się na artykułach prawa dotyczących kwestii konkurencyjności. Szczególne znaczenie w tym względzie mają dwie dyrektywy. Pierwsza z nich to dyrektywa ustanowiona w 1996 roku obowiązująca od 18.02.1997 roku o nazwie „Electricity Directive 96/92/EC”<sup>3</sup>. Dla większości państw członkowskich stanowiła ona podstawę uchwalenia krajowego prawa w zakresie stosunków panujących na europejskich rynkach energetycznych. Głównym jej przesłaniem było otwarcie rynku energii elektrycznej. Druga ważna dla liberalizacji rynku energii jest Dyrektywa ustanowiona 21.07.1998 roku i obowiązuje od 10.08.1999 roku o nazwie „Gas Directive 98/30/WE” w sprawie wspólnych zasad organizacji wewnętrznego rynku gazu<sup>4</sup>. W celu przyspieszenia procesów liberalizacji rynku energetycznego 26.03.2003 roku Parlament Europejski i Rada UE wydały dwie dyrektywy w sprawie wspólnych zasad dla wewnętrznego rynku energii elektrycznej 2003/54/WE<sup>5</sup> oraz w sprawie wspólnych zasad dla wewnętrznego rynku gazu ziemnego 2003/55/EC<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 10.04.1997 r., Dz. U. Nr 54, poz. 348 (z późniejszymi zmianami).

<sup>3</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady UE Nr 96/92/EC z 19.12.1996 r.

<sup>4</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady UE Nr 98/30/EC z 22.06.1998 r.

<sup>5</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady UE Nr 2003/54/EC z 26.03.2003 r.

<sup>6</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady UE Nr 2003/55/EC z 26.03.2003 r.

Analizując intencje zaprezentowanych Dyrektyw można stwierdzić, że umożliwiają one dalszą liberalizację rynku unijnego, zwłaszcza ustalone terminy i warunki jego otwarcia stwarzają podstawy do zaistnienia i rozwoju konkurencji.

Do najważniejszych elementów stymulujących rozwój konkurencyjnego rynku energii elektrycznej w Polsce można zaliczyć<sup>7</sup>:

- odpowiednie uregulowania prawne,
- konieczność dostosowania się do warunków Unii Europejskiej,
- restrukturyzację i prywatyzację sektora elektroenergetycznego,
- opracowanie i realizację polityki energetycznej.

Do najważniejszych celów i zadań, jakie wiążą się z utworzeniem i funkcjonowaniem konkurencyjnego rynku zalicza się:

- obniżenie kosztów energii elektrycznej dające korzyści obywatelom i gospodarce,
- pobudzenie do wzrostu konkurencyjności i efektywności polskich przedsiębiorstw energetycznych umożliwiające im funkcjonowanie na otwartym rynku europejskim,
- zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego kraju gwarantującego pokrycie bieżącego i perspektywicznego zapotrzebowania na energię elektryczną,
- racjonalizacja polityki inwestycyjnej umożliwiająca unowocześnienie infrastruktury energetycznej.

Przedstawione wyżej uwarunkowania prawne są bardzo istotne, ponieważ sektor elektroenergetyczny jest bardzo specyficzny, a przepisy prawa są kluczowym elementem budowy konkurencyjnego rynku, na którym działają: organy administracji publicznej, przedsiębiorstwa energetyczne oraz klienci, których można podzielić w dużym uproszczeniu na dwie zasadnicze grupy – klienci uspołecznieni, czyli osoby prawne (firmy) i klienci indywidualni, czyli osoby fizyczne (gospodarstwa domowe).

Ministerstwo Skarbu Państwa i Ministerstwo Gospodarki oraz organy administracji publicznej powołane do sprawowania kontroli nad liberalizującym się rynkiem energetycznym w Polsce mają w założeniu stać na straży tego rynku, monitorować czy przedsiębiorstwa energetyczne nie przekraczają swoich uprawnień i czy nie wykorzystują swojej monopolistycznej pozycji względem klientów<sup>8</sup>. Tabela nr 1 obrazuje istotę tego współdziałania

<sup>7</sup> *Koncepcje i modele konsolidacji przedsiębiorstw w sektorze paliwowo-energetycznym*, praca zbiorowa pod red. J. Pyki, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2004, s. 43–44.

<sup>8</sup> Przypomnienie autora.

Na konkurencyjnym rynku energii elektrycznej zawsze będzie problem z monopolem naturalnym, który związany jest z sieciami energetycznymi, którymi fizycznie dostarczana jest energia elektryczna. W warunkach monopolu naturalnego znajduje się każdy klient. Rolą organów administracji publicznej jest monitoring wysokości opłat związanych z przesyłem energii.

i przedstawia zakres działania poszczególnych Ministerstw i Urzędów, które zajmują się regulowaniem liberalizującego się rynku energii elektrycznej w Polsce.

**Tabela nr 1.** Współdziałanie poszczególnych Ministerstw i Urzędów w celu regulacji rynku energii elektrycznej w Polsce.

	Nazwa Ministerstwa / / Urzędu	Zakres działania Ministerstwa / Urzędu
Współdziałanie	Ministerstwo Skarbu Państwa	Funkcje właścicielskie w stosunku do państwowych firm energetycznych
	Ministerstwo Gospodarki	Przygotowanie projektu polityki energetycznej i koordynacja jej realizacji
	Urząd Regulacji Energetyki	Regulacja gospodarki paliwami i energią
	Urząd Ochrony Konsumenta i Konkurencji	Działalność antymonopolowa

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie materiałów pochodzących z Grupy TAURON S.A.

Krótką charakterystyka prawnego rynku rzeczywiście doprowadza nas do kolejnej bardzo ważnej daty: pierwszy dzień lipca 2007 roku to dzień przełomowy dla polskiej energetyki. W tym dniu został uwolniony w całości rynek energii elektrycznej w Polsce. Uwolnienie to spowodowało, że każdy klient ma prawo wybierać od kogo chce nabywać energię elektryczną. Na wstępie tych zmian zapanował krótkotrwały pesymizm i zaczęto wymieniać bariery, które przeszkadzają klientom indywidualnym zmienić dostawcę energii elektrycznej. Podstawową barierą była bariera ekonomiczna. Do zmiany sprzedawcy nie zachęcała między innymi zbyt mała różnica cen, która często nie przekraczała 1 grosza na 1 kWh. Kolejną barierą była bariera biurokratyczna.

Występowały też bariery innej natury:<sup>9</sup>

- konsolidacja polskiej energetyki – ograniczenie konkurencji,
- regulowane ceny dla gospodarstw domowych,
- brak umów między sprzedawcami i dystrybutorami,
- długie terminy zmiany – od 60 do 90 dni,
- brak gwarancji rozliczenia się jedną fakturą,
- dopuszczalna zmiana tylko dwa razy w ciągu roku.

Wyżej opisane bariery jednak nie całkiem zniechęcały klientów indywidualnych do zmiany sprzedawcy i w podsumowaniu pierwszego półrocza

<sup>9</sup> Gazeta Prawna nr 39 z 25.02.2008 r. „Podsumowanie pierwszego półrocza po uwolnieniu rynku energii elektrycznej w Polsce”, s. 7.

zauważono, że jednak 541 gospodarstw domowych zmieniło sprzedawcę energii elektrycznej.

Obecnie, wspomniani wcześniej pesymizm, zamienia się w optymistyczne nastawienie właścicieli gospodarstw domowych do możliwości zmiany sprzedawcy. Wskazują na to dane umieszczone w tabeli nr 2.

**Tabela nr 2.** Liczba odbiorców indywidualnych, którzy zmienili dostawcę energii elektrycznej.

<b>Data</b>	<b>Liczba gospodarstw domowych, która dokonała zmiany sprzedawcy energii elektrycznej</b>
30.06.2010	1163
31.12.2010	1340
31.01.2011	1382
28.02.2011	1414
31.03.2011	1478
30.04.2011	1593
31.05.2011	1664
30.06.2011	1798
31.07.2011	3367

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie danych z Urzędu Regulacji Energetyki.

Jak wynika z tabeli nr 2 tylko w lipcu 2011 roku na zmianę sprzedawcy energii elektrycznej zdecydowało się 1569 odbiorców indywidualnych. Oznacza to, że codziennie sprzedawcę zmieniło 50 klientów. Urząd Regulacji Energetyki, prowadzący monitoring rynku energii, zauważa, że po raz pierwszy odnotowany został tak znaczny wzrost liczby zmian sprzedawcy wśród klientów tej grupy taryfowej. Jeszcze w końcu 2010 roku wszystkich odbiorców, którzy skorzystali z prawa do zmiany sprzedawcy, było tylko 1340. W czerwcu 2011 roku przeprowadzono 134 zmiany, ale w lipcu liczba ta znacząco wzrosła do 1569. Tak duży bezprecedensowy wzrost liczby klientów zmieniających sprzedawcę energii elektrycznej to przede wszystkim wynik wzmożonej aktywności akwizycyjnej niektórych sprzedawców. Dla porównania: liczba przeprowadzonych zmian sprzedawcy przez klientów instytucjonalnych i komercyjnych na koniec czerwca 2011 roku wyniosła 881, a na koniec lipca zaledwie 398<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Polska Energia – magazyn Grupy TAURON S.A. Nr 10, Katowice październik 2011 r., s. 6.



## 2. Tendencje w zarządzaniu nowoczesną organizacją energetyczną

Zmiany prawne, rynkowe (proces liberalizacji rynku) oraz uzasadnione ekonomią zachowania klientów wymuszają na przedsiębiorstwach energetycznych konieczność zmiany swojego dotychczasowego paradygmatu zarządzania. Przedsiębiorstwa energetyczne działające na rynku w warunkach polskiej liberalizacji są zmuszone do wykreowania i zastosowania strategii swojego działania. Koncepcja przewagi konkurencyjnej, przyjęta strategia, konieczne do jej realizacji zasoby oraz umiejętności, a także realizowane w wyniku aplikacji tej strategii cele (wyniki) stanowią pewien nowy zbiór atrybutów i zależności charakteryzujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa energetycznego na rynku<sup>11</sup>. Działające na tym specyficznym rynku przedsiębiorstwa energetyczne już w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku z dużym nasileniem zaczęły przygotowywać się do działania w warunkach konkurencji. Przygotowanie to polegało na tworzeniu dużych grup energetycznych. Proces ten był nazwany konsolidacją małych przedsiębiorstw energetycznych (dawnych zakładów energetycznych) w duże grupy energetyczne. Obecnie na polskim liberalizującym się rynku energii elektrycznej działalność prowadzi 5 liczących się grup energetycznych. Są to: ENEA SA, ENERGA SA, PGE SA, TAURON SA, RWE Polska SA. Do niedawna była jeszcze jedna Szwedzka grupa energetyczna VATTENFALL SA, lecz cały udział w polskim rynku został sprzedany i nabywcą dawnego Górnośląskiego Zakładu Energetycznego została Grupa TAURON SA. Faktyczne podpisanie umowy kupna nastąpiło w sierpniu 2011 roku. Grupa energetyczna TAURON SA przejmując GZE od szwedzkiej Grupy zyskała<sup>12</sup>:

- wzmocnienie pozycji Grupy TAURON SA jako wiodącego gracza na polskim rynku energetycznym,
- wzrost w wybranych kluczowych segmentach działalności TAURON: Dystrybucja (+11 TWh dystrybucji, +1,1 mln kilometrów), Obrót (+6,8 TWh sprzedaży, +1,1 mln klientów), Odnawialne Źródła energii (+30 MW generacji),
- korzystne położenie geograficzne oraz uzyskanie potencjalnych synergii,
- redukcję ryzyka związanego z ekspozycją na dwutlenek węgla poprzez nabycie farmy wiatrowej oraz większy wolumen energii z OZE,
- w połączonej organizacji zostaną wdrożone najlepsze wzorce z obydwu grup,
- optymalizację kosztów związanych z aktywnym zarządzaniem ryzykiem rynkowym,

<sup>11</sup> J. Brzońska, *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007, s. 7.

<sup>12</sup> Polska energia – magazyn Grupy TAURON SA Nr 9, Katowice wrzesień 2011 r., s. 11.

- poprawę struktury finansowej Grupy, jak również profilu ryzyka biznesowego TAURONA,
- szansę na znaczną ekspansję wybranych głównych segmentów działalności na lokalnym rynku.

Początkowym problemem, jaki pojawił się tuż po procesie konsolidacji, był problem zarządzania tak dużym organizmem. Wiele grup podjęło kosztowny program uporządkowania struktury tak dużej spółki. Proces ten był i ciągle jest realizowany, ponieważ jest niezwykle czasochłonny. Ciągłe zmiany organizacyjne wprowadzają pewien chaos, lecz są konieczne i dotyczą właściwie wszystkich obszarów po rozszady kadrowe włącznie.

W zakresie organizacyjnym warto przedstawić podstawowy podział Grupy TAURON na poszczególne trzy obszary działalności. TAURON ciepło, dystrybucja, wytwarzanie<sup>13</sup>.

TAURON Ciepło jest drugim pod względem wielkości przedsiębiorstwem ciepłowniczym w Polsce, o łącznej mocy zamówionej w 2011 roku 1,6 tys. MW podstawową działalnością spółki jest zakup, wytwarzanie, przetwarzanie i dystrybucja energii cieplnej do celów ogrzewania, podgrzewania wody wodociągowej wentylacji oraz celów technologicznych. TAURON Ciepło prowadzi eksploatację urządzeń ciepłowniczych, świadczy usługi remontowe, transportowe oraz przyłączenia nowych obiektów do sieci ciepłowniczej. Spółka będzie obsługiwała swoim działaniem 15 miast Śląska, Zagłębia i Małopolski eksploatując ponad 1050 kilometrów sieci.

TAURON Dystrybucja powstała z połączenia dwóch silnych podmiotów w Grupie TAURON – Energii Pro i ENIONU. Jej podstawową działalnością jest przesył i dystrybucja energii elektrycznej. TAURON Dystrybucja obejmuje swoim działaniem blisko 53 tys. kilometrów kwadratowych powierzchni kraju, obsługując 4 miliony klientów z terenu województw dolnośląskiego, opolskiego, śląskiego małopolskiego i częściowo podkarpackiego. Spółka posiadać będzie ponad 193 tys. Km linii energetycznych i zatrudniać przeszło 12 tys. pracowników.

TAURON Wytwarzanie będzie drugim pod względem wielkości wytwórcą energii elektrycznej w Polsce. Podstawową działalnością spółki jest wytwarzanie energii elektrycznej oraz wytwarzanie i zaopatrywanie klientów w parę wodną. Wytwarzanie dysponować będzie 5282,7 MW mocy elektrycznej zainstalowanej oraz 2443,7 mocy cieplnej osiąganey. W skład TAURON Wytwarzanie wejdzie dziewięć zakładów – siedem elektrowni: Jaworzno III, Łaziska, Łągisza, Siersza, Halemba, Blachownia, Stalowa Wola, oraz Elektrociepłownia Katowice i Zespół Elektrociepłowni Bielsko-Biała.

---

<sup>13</sup> Program reorganizacji Grupy TAURON SA – dokumenty wewnętrzne Spółki, TAURON SA, Dział Organizacji Katowice czerwiec 2008 r.

Każda grupa energetyczna działająca w Polsce posiada strategię autonomicznego działania. Plan strategiczny zawiera przede wszystkim: misję, wizję i nadrzędny cel działania. W przypadku Grupy TAURON SA misją jest „zapewnienie energii naszym klientom w oparciu o najlepsze praktyki gwarantujące wzrost wartości firmy”<sup>14</sup>. Natomiast wizja brzmi następująco „należeć do wiodących firm energetycznych w regionie”<sup>15</sup>. Cel nadrzędny działalności to „budowanie wartości dla obecnych i przyszłych akcjonariuszy”.

Cel ten oparty jest na pięciu filarach<sup>16</sup>:

1. koncentracja na zyskownym wzroście w obszarach działalności podstawowej – wzrost poziomu wydobycia węgla oraz produkcji i sprzedaży energii elektrycznej i ciepła, rozwój obrotu hurtowego, utrzymanie bazy klientów w obszarze sprzedaży, ograniczenie działalności nie podstawowej celem finansowania rozwoju przedsięwzięć podstawowych,
2. poprawa efektywności – redukcja kosztów operacyjnych optymalizacja kierunków i nakładów inwestycyjnych, optymalizacja wyniku finansowego,
3. integracja zarządzania wszystkimi elementami łańcucha wartości – zdefiniowanie i wdrożenie zasad nadzoru właścicielskiego, centralizacja decyzyjności, decentralizacja działań operacyjnych, wdrożenie operacyjnego modelu finansowania inwestycji,
4. rozwój kapitału ludzkiego – uruchomienie programu zarządzania talentami, intensyfikacja współpracy z uczelniami, współpraca z pracownikami naukowymi, efektywny system motywacyjny i zarządzanie przez cele, promowanie zarządzania wiedzą w Grupie,
5. rozwój działalności na rynkach w Polsce i zagranicą – ekspansja w innych regionach Polski, monitorowanie rynków i potencjalnych celów do przejść i aktywizacji, otwarcie zagranicznych biur handlowych.

Kolejnym pozytywnym aspektem zarządzania jest dążenie do uzyskania przez Grupę pełnego łańcucha wartości od wydobycia przez wytwarzanie i OZE, obrót hurtowy dystrybucję po sprzedaż. Tabela nr 3 przedstawia analizę poszczególnych ogniw łańcucha wartości Grupy TAURON wraz z najważniejszymi celami<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> Materiały pochodzące z Grupy TAURON S.A. – Strategia Grupy na lata 2008–2012 z perspektywą do 2020 roku TAURON S.A. Dział Zarządzania Strategicznego, Katowice 30.10.2007 r.

<sup>15</sup> Materiały pochodzące z Grupy TAURON S.A. – Strategia Grupy..., op. cit.

<sup>16</sup> *Nowoczesność przemysłu i usług koncepcje, metody i narzędzia współczesnego zarządzania*, praca zbiorowa pod red. J. Pyki Wydawnictwo TNOiK Katowice wspólnie z Uniwersytetem Ekonomicznym w Katowicach i Politechniką Śląską 2011 r., s. 192–193.

<sup>17</sup> Materiały pochodzące z Grupy TAURON SA – Strategia Grupy na lata 2008–2012 z perspektywą do 2020 roku TAURON SA Dział Zarządzania Strategicznego, Katowice 30.10.2007 r.

**Tabela nr 3.** Analiza poszczególnych ogniw łańcucha wartości i ich cele.

Ogniwo Łańcucha wartości	Główne cele poszczególnych ogniw łańcucha wartości
Wydobycie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększenie wydobycia o 25% do poziomu 5,9 mln ton, co pokryje 50% zapotrzebowania Grupy na węgiel,</li> <li>• redukcja kosztów poprzez poprawę efektywności operacyjnej w obszarze wydobycia,</li> <li>• projekt powiększenia mocy wydobywczych.</li> </ul>
Wytwarzanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozpoczęcie budowy nowych mocy na poziomie 3.000 MW,</li> <li>• promowanie i rozwój czystych technologii wytwórczych,</li> <li>• poprawa efektywności operacyjnej w obszarze wytwarzania,</li> <li>• obniżenie obciążeń związanych z emisją zanieczyszczeń poprzez aktywne zarządzanie emisjami przy wzroście produkcji.</li> </ul>
Odnawialne źródła energii (OZE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwój, integracja i poprawa efektywności operacyjnej w obszarze OZE,</li> <li>• budowa nowych mocy w energetyce wiatrowej na poziomie 440 MW do 2012 roku,</li> <li>• dalsze zwiększenie udziału biomasy we współspalaniu w elektrowniach węglowych.</li> </ul>
Obrót hurtowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• centralizacja handlu hurtowego energią elektryczną,</li> <li>• centralizacja zarządzania handlem uprawnieniami do emisji i certyfikatami pochodzenia energii,</li> <li>• rozwój działalności na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej.</li> </ul>
Dystrybucja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utworzenie jednej i profesjonalnej organizacji zajmującej się sprzedażą i marketingiem energii na potrzeby całej Grupy,</li> <li>• utrzymanie rentownych klientów,</li> <li>• zarządzanie cenami i produktami w poszczególnych segmentach klientów.</li> </ul>
Sprzedaż	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększenie bezpieczeństwa dostaw i efektywności funkcjonowania sieci,</li> <li>• aktywny udział w procesie regulacji,</li> <li>• usprawnienie procesów zarządczych i operacyjnych,</li> <li>• optymalizacja kosztów zakupów,</li> <li>• optymalizacja różnic bilansowych.</li> </ul>

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie dokumentów pochodzących z Grupy TAURON SA.

W nowym podejściu do zarządzania dużymi grupami energetycznymi w Polsce w ostatnim czasie obserwuje się tendencję budowy modelu strategicznego opartego na konkurencyjności zgodnie z trendami panującymi na rynku. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa jest bezwzględny warunkiem zarówno jego operacyjnego funkcjonowania na rynku, jak i długookresowego rozwoju. Poznanie istoty tego zjawiska łączy się z modelem strategicznym każdej organizacji, w tym organizacji energetycznej. W tym

kontekście za szczególnie interesujące i metodologicznie za ważne uznać należy podejście do konkurencyjności reprezentowane przez Marka Jacka Stankiewicza<sup>18</sup>. Autor przedstawia systematykę zasobów przedsiębiorstwa, dzieląc je na materialne i niematerialne.

Zasoby materialne obejmują:

- rzeczowy majątek trwały,
- finanse oraz zapasy.

Zasoby niematerialne podzielono na pięć podgrup:

- kompetencje,
- relacje,
- systemy funkcjonalne,
- postawy,
- możliwości.

Powyższe elementy pozwalają budować i utrzymywać przewagę konkurencyjną. Przewaga konkurencyjna może być trwała lub nietrwała. Stąd istotne w konkurencyjności są instrumenty konkurowania, rozumiane jako środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla prezentowanej oferty rynkowej. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku wymaga interaktywnej aktywności na trzech rodzajach aren konkurencji, którymi są<sup>19</sup>:

- arena na wejściach, gdzie przedsiębiorstwo występuje jako nabywca,
- arena na wyjściach, gdzie przedsiębiorstwo występuje jako sprzedawca,
- arena rynku przedsiębiorstw, gdzie one same stanowią przedmiot swojej oferty.

Ostatnim elementem modelu konkurencyjności są instrumenty konkurowania w odniesieniu do oferowanego produktu. Są to cechy produktu oraz podejmowane działania przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania klienta. Instrumenty konkurowania można podzielić na cztery grupy: konkurowanie poprzez jakość energii elektrycznej, konkurowanie ceną energii elektrycznej, konkurowanie zakresem obsługi i usług, konkurowanie informacją. Tabela nr 4 przedstawia rozwinięcie poszczególnych grup instrumentów konkurowania w odniesieniu do dużych organizacji energetycznych działających na polskim rynku energii.

<sup>18</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Tonik, Toruń 2002 r., s. 104–109.

<sup>19</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op. cit., s. 241.

**Tabela nr 4.** Grupy instrumentów konkurowania i ich składniki.

<b>Grupa instrumentów konkurowania</b>	<b>Instrumenty konkurowania danej grupy</b>
Konkurowanie poprzez jakość produktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jakość energii elektrycznej (parametry techniczne),</li> <li>• niezawodność dostaw energii elektrycznej,</li> <li>• proekologiczne cechy energii elektrycznej.</li> </ul>
Konkurowanie ceną produktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cena energii elektrycznej,</li> <li>• opusty cenowe,</li> <li>• sezonowe obniżki cen,</li> <li>• czytelność rachunku za energię elektryczną,</li> <li>• informacja o zużyciu energii elektrycznej,</li> <li>• ceny usług związanych z dystrybucją,</li> <li>• ceny usług związanych ze sprzedażą.</li> </ul>
Konkurowanie zakresem obsługi i usług	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sprawność obsługi handlowej,</li> <li>• dostępność energii elektrycznej,</li> <li>• dogodna sieć dystrybucji,</li> <li>• niezawodność dostaw,</li> <li>• bezpośrednia obsługa klienta,</li> <li>• telefoniczna obsługa klienta,</li> <li>• internetowa obsługa klienta.</li> </ul>
Konkurowanie informacją	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reklama,</li> <li>• programy lojalności,</li> <li>• wykorzystanie internetu,</li> <li>• wykorzystanie środków masowego przekazu,</li> <li>• zarządzanie wiedzą o rynku energii elektrycznej,</li> <li>• zarządzanie wiedzą o klientach,</li> <li>• aplikacja systemów informatycznych.</li> </ul>

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z Grupy TAURON SA.

Oceną całego modelu konkurencyjności jest wynik przedsiębiorstwa oraz jego pozycja zajmowana na rynku.

Zaprezentowany opis strategii działania dużej i silnej Grupy Energetycznej TAURON SA, i jej poczynania na arenie rynkowej są niewątpliwie dużym sukcesem. Można, zatem stwierdzić, że proces liberalizacji czyli wprowadzania zasad konkurencji pomiędzy uczestnikami rynku energetycznego tej Grupie sprzyja. Działania Grupy należy uznać za udane i dające nadzieję na dalszy rozwój.

W nowoczesnym podejściu do zarządzania organizacją energetyczną konieczne jest zastosowanie analizy swot. Celem takiego działania jest określenie mocnych i słabych stron organizacji energetycznej. Tabela nr 5 przedstawia mocne i słabe strony dużych grup energetycznych działających na polskim rynku energetycznym.

**Tabela nr 5.** Analiza swot w odniesieniu do organizacji energetycznych w Polsce.

Mocne strony organizacji energetycznych	Słabe strony organizacji energetycznych
<ul style="list-style-type: none"> <li>– jednoproduktowy układ pozwala na zorganizowanie wysoko wyspecjalizowanej grupy o dużej sile kapitałowej i finansowej,</li> <li>– model zamyka długi łańcuch tworzenia wartości dodanej od wydobycia surowca po sprzedaż energii klientowi finalnemu,</li> <li>– pionowe połączenie jednostek wewnętrznych umożliwia zamknięcie obiegu pieniądza,</li> <li>– uzyskanie dużej wartości firmy,</li> <li>– dyskontowanie efektów skali wytwarzania,</li> <li>– obniżka kosztów logistycznych,</li> <li>– uzyskanie dużego potencjału konkurencyjnego,</li> <li>– docieranie Grupy do wielu segmentów rynku (korporacyjnych i indywidualnych).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– obniżenie popytu na oferowany produkt znacząco wpływa na wyniki ekonomiczne firmy,</li> <li>– mocno złożony proces zarządzania Grupą,</li> <li>– zróżnicowane interesy poszczególnych jednostek tworzących całość Grupy,</li> <li>– konflikty wewnętrzne powodują chęć usamodzielnienia się jednostek tworzących Grupę,</li> <li>– konflikty wewnętrzne osłabiają, bądź zmniejszają sprawność działania Grupy.</li> </ul>

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie pracy zbiorowej pod red. J. Pyki, *Koncepcje i modele przedsiębiorstw energetycznych w sektorze paliwowo-energetycznym*, s. 339–340.

Jednak trzeba pamiętać o niebezpieczeństwach, które i tu na tym specyficznym rynku energii elektrycznej pojawiają się i będą pojawiać. Jak w każdym biznesie tak i tu pojawiają się ryzyka, które w sposób bezpośredni lub pośredni mogą zagrażać Grupie Energetycznej.

Dla przykładu można zaprezentować podział ryzyk biorąc pod uwagę ich źródło<sup>20</sup>:

- ryzyko losowe w tym ryzyko katastroficzne,
- ryzyko operacyjne – ujmuje wszystkie działania operacyjne organizacji,
- ryzyko zależne od branży – to ryzyko produkcyjne, technologiczne, organizacyjne, proceduralne, związane bezpośrednio z zarządzaniem, ryzyko płynności finansowej,
- ryzyko inne bezpośrednio związane z działalnością organizacji – to ryzyko rynkowe, kredytowe, prawne, regulacyjne, bankowe, ubezpieczeniowe.

Każde z wyżej wymienionych ryzyk można podzielić w inny sposób biorąc pod uwagę skutki realizacji ryzyka:

<sup>20</sup> R. Kendall, *Zarządzanie ryzykiem dla menadżerów – praktyczne podejście do kontrolowania ryzyka*, Wyd. K.E. Liber, Warszawa 2000 r., s. 48.

- ryzyko majątkowe związane bezpośrednio z mieniem organizacji,
- ryzyko osobowe związane bezpośrednio ze zdrowiem i życiem pracowników,
- ryzyko związane z działalnością gospodarczą w tym ryzyko odpowiedzialności za produkt finalny lub ryzyko finansowe.

Warto, zatem w tym miejscu pokusić się o prezentację zagrożeń, które mogą dotyczyć wszystkie grupy Energetyczne działające na polskim rynku energetycznym. Problemem są ryzyka szczególnie ujawniające się w branży energetycznej. Jest to: ryzyko rynkowe, ryzyko kredytowe, ryzyko płynności finansowej, ryzyko wolumetryczne, ryzyko prawne, ryzyko operacyjne, ryzyko reputacji, ryzyko biznesowe.

Tabela nr 6 prezentuje poszczególne rodzaje ryzyk jakie występują w biznesie energetycznym oraz zawiera krótką ich charakterystykę.

**Tabela nr 6.** Kluczowe ryzyka w działalności spółek z sektora energetycznego.

Rodzaj ryzyka	Charakterystyka
Ryzyko rynkowe	Jest definiowane jako potencjalna strata wynikająca z niekorzystnych zmian rynkowych czynników ryzyka, obejmujących na przykład ryzyko cen energii elektrycznej, uprawnień do emisji, praw majątkowych, kursów walutowych, stóp procentowych w określonym horyzoncie czasu.
Ryzyko kredytowe	Wynika z możliwości niewywiązania się kontrahenta ze swoich zobowiązań wobec drugiej strony kontraktu.
Ryzyko płynności	Związane jest z zagrożeniem utraty zdolności do regulowania bieżących zobowiązań i nieoczekiwanych wydatków w dacie ich wymagalności.
Ryzyko wolumetryczne	Związane jest ze zmianami poziomu podaży i popytu.
Ryzyko prawne	Ryzyko poniesienia strat na skutek niekorzystnych zmian regulacji prawnych, niestabilności uregulowań prawnych, zmian w orzecznictwie błędnego ukształtowania stosunków prawnych czy też niekorzystnych rozstrzygnięć sądów lub organów administracji publicznej.
Ryzyko operacyjne	Ryzyko strat spowodowanych nieodpowiednimi lub zawodnymi procesami wewnętrznymi, działaniem ludzi i systemów lub wynikających ze zdarzeń zewnętrznych.
Ryzyko reputacji	Związane jest z negatywnym odbiorem wizerunku spółki i / lub spółek zależnych przez klientów, kontrahentów, akcjonariuszy, inwestorów.
Ryzyko biznesowe	Związane jest z zagrożeniem przyszłych wyników finansowych na skutek decyzji biznesowych lub wpływu otoczenia biznesowego, w którym firma działa (konkurencja, negatywne zjawiska makro-ekonomiczne, zmiany preferencji klientów, zjawisko substytucji, nietrafione inwestycje).

**Źródło:** Magazyn Polska Energia nr 6/2011 r., s. 8.



Odnosząc się do powyższej tabeli trzeba dodać, że zbawienna dziś konkurencja, która jest możliwa poprzez proces liberalizacji rynku energii elektrycznej może kiedyś okazać się zagrożeniem dla grup energetycznych. Grupy energetyczne będą ostro ze sobą rywalizować i prowadzić wzajemną walkę o pozyskanie klienta. W przyszłości przyjdzie im walczyć na otwartym unijnym rynku z bardzo silnymi grupami energetycznymi<sup>21</sup>. Zatem już dzisiaj powinno się mówić o partnerstwie wśród organizacji energetycznych, ponieważ od kondycji tych firm zależy w dużym stopniu kondycja polskiej gospodarki.

## Zakończenie

Liberalizujący się rynek energii elektrycznej w Polsce jest areną, na której spotykają się ważni aktorzy. Są nimi przedsiębiorstwa energetyczne, czyli silne i duże grupy energetyczne, organy administracji publicznej oraz klienci czyli odbiorcy energii elektrycznej. Największą rolę w zmianach rynkowych odgrywają przepisy obowiązującego prawa. Trend liberalizacji rynku energetycznego jest działaniem zmierzającym do wprowadzania zasad konkurencji w tych obszarach w których jej funkcjonowanie jest możliwe. W obszarze monopolu naturalnego nie może być mowy o konkurencyjnych zachowaniach i ten obszar pozostanie pod nadzorem regulacji odpowiednich urzędów administracji publicznej.

Grupy energetyczne działające w Polsce ciągle monitorują rynek energetyczny i zmieniają swój model zarządzania. Dotychczasowa mentalność dawnych zakładów energetycznych stała się nieefektywna. Sprawdzała się w monopolistycznym silnie scentralizowanym rynku energii, który odszedł na karty historii wraz z minioną epoką. Grupy energetyczne muszą posiadać strategię działania i rozwoju, która warunkuje trwanie tych organizacji na rynku. Determinantą do zmian podejścia Grup energetycznych do energetycznego biznesu jest przede wszystkim wolny wybór klienta. To klienci decydują od kogo nabywają produkt w postaci energii elektrycznej.

Konkurencyjny rynek energetyczny stwarza niewątpliwie firmom energetycznym duże szanse biznesowe i rozwojowe, pod warunkiem niemal ciągłego modelowania swojej strategii, czy wykorzystywanego modelu zarządzania. Trzeba jednak mieć świadomość, że taki model rynku stwarza obecnie i będzie stwarzał w przyszłości ryzykowne sytuacje. Negatywne zjawiska pojawiają się obecnie w obszarach wrażliwych wymienionych i scharakteryzowanych w tabeli nr 4 niniejszego artykułu. W perspektywie kolejnych lat ujawnią się za pewne inne ryzyka w działalności grup energetycznych i szkodzić

---

<sup>21</sup> *Koncepcje i modele konsolidacji przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 13.

będą w jeszcze innych obszarach biznesowych. Zatem przed zarządami stoi nowe wyzwanie określania przyczyn pojawiania się ryzyka, określenie skutku wyrządzonych przez ryzyko strat oraz utworzenia zasad postępowania w razie materializacji ryzyka czyli reakcja na ryzyko.

Nowoczesne wyzwania, szanse rozwoju i bariery na które napotyka organizacje energetyczne w Polsce są niezwykle istotne, ponieważ ich sukces rozwija całą polską gospodarkę, a ich klęska pogrąża wszystkie firmy i gospodarstwa domowe. Energia elektryczna jest produktem nieodzownym dla działalności i funkcjonowania współczesnego człowieka. To od konkurencyjności organizacji energetycznych w dużym stopniu zależy konkurencyjność polskiej gospodarki. Dlatego do działalności firm energetycznych należy podchodzić w sposób niezwykle odpowiedzialny.

### STRESZCZENIE

Aplikacja zasad konkurencji na polskim rynku energii elektrycznej powoduje istotne zmiany w dotychczasowym zarządzaniu uczestników tego rynku. Przedsiębiorstwa energetyczne walczą o każdego klienta, natomiast klient posiada wolny wybór dostawcy energii. Celem niniejszego artykułu jest analiza tendencji w zarządzaniu nowoczesną organizacją energetyczną w dynamicznych warunkach rynkowych. Artykuł przedstawia szanse, wyzwania i bariery prowadzenia biznesu energetycznego w polskich warunkach.

### SUMMARY

The application of principles of competition on Polish market of electric energy causes the essential changes in hitherto exists management participants of this market. Energetic enterprises fight about every customer, however customer possesses the free choice of tradesman of energy. The analysis of tendency is the aim of present article in management the modern energetic organization in dynamic market conditions.

The article represents the chances, challenge and the barrier of leadership of energetic business in Polish conditions.

## LITERATURA

1. Brzóska J., *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007 r.
2. Directive 2003/54/EC of the European Parliament and of the Council concerning common rules for the internal market in electricity and repealing directive 96/92/EC, OJ L 176/37 15.07.2003. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej nr L 176 z 15.07.2003 r.
3. Directive 2003/55/EC of the European Parliament and of the Council concerning common rules for the internal market in natural gas and repealing directive 98/30/EC, OJ L 176/57 15.07.2003. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej nr L 176 z 15.07.2003 r.
4. Gazeta Prawna nr 39/2008 „Podsumowanie pierwszego półrocza po uwolnieniu rynku energii elektrycznej w Polsce”, z dnia 25.02.2008 r.
5. Kendall R., *Zarządzanie ryzykiem dla menadżerów – praktyczne podejście do kontrolowania ryzyka*, Wyd. K E Liber, Warszawa 2000 r.
6. *Koncepcje i modele przedsiębiorstw w sektorze paliwowo-energetycznym*, praca zbiorowa pod red. J. Pyki. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004 r.
7. Materiały pochodzące z Grupy TAURON SA, „Strategia Grupy TAURON SA na lata 2008–2012 z perspektywą do 2020 r.”, Dokument opracował Dział Zarządzania Strategicznego 30.10.2007 r.
8. *Nowoczesność przemysłu i usług – koncepcje, metody i narzędzia współczesnego zarządzania*, praca zbiorowa pod red. J. Pyki, Wyd. TNOiK oddział Katowice wspólnie z Uniwersytetem Ekonomicznym w Katowicach i Politechniką Śląską w Gliwicach, Katowice 2011 r.
9. Polska Energia – magazyn Grupy TAURON SA nr 9/11 z września 2011 r., miesięcznik wydawany w Katowicach.
10. Polska Energia – magazyn Grupy TAURON SA nr 10/11 z Października 2011 r., miesięcznik wydawany w Katowicach.
11. Program reorganizacji Grupy TAURON SA – dokument wewnętrzny Spółki, Grupa TAURON SA, Dział Organizacji, Katowice czerwiec 2008 r.
12. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. TNOiK Toruń 2020 r.
13. Ustawa Prawo Energetyczne z dnia 10.04.1997 r. (Dz. U. Nr 54, poz. 348 z późniejszymi zmianami).

BOGUMIŁA ŁAZAJ

# **Kształtowanie kultury organizacyjnej w strukturach sieciowych. Restrukturyzacja jako innowacyjność**

## **Wstęp**

Kultura organizacyjna stanowi jeden z podstawowych czynników w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, chociaż jest często pomijany jako element mało istotny w polityce organizacji. Kultura organizacyjna może wpłynąć na rozwój oraz może stać się utrudnieniem dla rozwoju firmy.

Struktury sieciowe mają cechy które w symbiozie z kulturą organizacyjną świetnie się uzupełniają, wspólnie koordynują działania. Wnętrze jest tak zorganizowane aby decyzje podejmować w wyznaczonym obszarze działania oraz przez dłuższy okres czasowy.

Restrukturyzacja posiada wszystkie czynniki które mogą w przedsiębiorstwie wpłynąć na konkurencyjność, udoskonalenie struktury organizacyjnej np. w sieciowej i jednocześnie kreować kulturę organizacji. Celem pracy jest pokazanie roli kultury organizacyjnej, struktury sieciowej oraz restrukturyzacji jako drogi do rozwoju przedsiębiorstwa i rozwoju gospodarki.

## **1. Kultura organizacyjna w literaturze przedmiotu**

Istnieje wiele definicji kultury organizacji. Według R.W. Griffina – jest to zestaw wartości, które pomagają członkom organizacji rozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne. Zgodnie z definicją S.R. Olsona – kultura organizacji to zbiór norm, zachowań, pojęć, wartości, rytuałów i ceremonii, postaw i przekonań podzielanych przez członków danej organizacji. Na pojęcie kultura organizacji zwrócił uwagę i wprowadził je do literatury przedmiotu M.E. Porter. Określił on kulturę

organizacji jako swoisty drogowskaz, który prowadzi do sukcesu. Jest to możliwe tylko w tej sytuacji, kiedy ma odpowiednią drogę.<sup>1</sup> Kulturę organizacji możemy określić jako zbiór istotnych dla funkcjonowania organizacji elementów, takich jak: artefakty, wartości, normy, polityka organizacji – ukształtowane przez tradycje i otoczenie.<sup>2</sup>

Warto przy tym pamiętać, że istniejąca kultura organizacji może być zarówno przeszkodą, jak i znaczącą zaletą w jej rozwoju. Dlatego też diagnoza kultury organizacji jest pierwszym etapem analizy możliwości przetrwania i rozwoju firmy. Przedstawienie diagnozy pozwala na określenie celu kultury, a dokładniej – oczekiwanych zmian kulturowych. Następnie diagnoza powinna przekształcić się w plan proefektywnościowego działania.

Analiza może na przykład przebiegać zgodnie ze schematem silnych i słabych stron firmy. Kultura organizacji wyjaśnia oraz warunkuje jej silne i słabe strony i odwrotnie – silne i słabe strony firmy wyjaśniają i warunkują jego kulturę.<sup>3</sup>

Edgar Schein (1985) definiuje kulturę organizacyjną jako „wzorzec podstawowych założeń – wymyślonych, odkrytych lub rozwiniętych przez daną grupę w trakcie procesu uczenia się radzenia sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji – funkcjonujących na tyle dobrze, aby uznać je za słuszne i właściwe do przekazywania nowym członkom społeczności jako odpowiedni sposób postrzegania, odczuwania i reagowania na te problemy.

Jednym z najbardziej znanych modeli organizacji jest model ukazujący trzy poziomy kultury organizacji autorstwa E. Scheina – artefakty. Należy zaznaczyć, że są one najbardziej widocznym elementem kultury organizacji. Artefaktem są materiały które otrzymuje student na początku semestru, a także elegancko ubrani studenci poddawani egzaminowi;

- uznawane wartości – zajmujące w kulturze organizacyjnej bardziej trwałe miejsce jak artefakty, ale trudniej je zaobserwować. Nie zawsze są to normy i wartości przestrzegane, często są one deklarowane. Przykładowo takimi uznawanymi wartościami jest dla niektórych firm klient i jego zadowolenie, dla uczelni będzie to m.in. realizacja zasad przyjaznej i na wysokim poziomie szkoły. Trudno jednak oddzielić tu fałsz od prawdy;
- podstawowe założenia – to ten poziom organizacji przedstawiony jako podstawowa góry lodowej, a to dlatego, że jest najbardziej ukryty przed zewnętrznym obserwatorem. Uważa się, że to takie przekonania które

<sup>1</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 4.

<sup>2</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, W.Sz.HiP, Warszawa 2006, s. 225.

<sup>3</sup> M. Makiwicz, *Diagnozowanie kultury organizacji*, Centrum Informacji Gospodarczej przy Stowarzyszeniu „Wolna Przedsiębiorczość” z dnia 20.12.2004 r.

są przyjmowane bezkrytycznie przez członków organizacji np. przekonanie pracowników, że szef ma zawsze rację i co postanowi to jest korzystne dla organizacji i pracownika.<sup>4</sup>

Kultura organizacji pozwala łączyć w całość trzy następujące jej elementy:

- system zarządzania zasobami ludzkimi, który zapewnia pełne oddanie pracowników, ich identyfikację z i egzekwowanie procedur zapewniających wysoką jakość wyrobów;
- satysfakcja klienta osiągniętą głównie dzięki spełnianiu dwóch wymienionych uprzednio elementów.<sup>5</sup>

Kultura organizacyjna ma olbrzymie znaczenie dla zarządzania przedsiębiorstwem, może być bowiem przydatna w stymulowaniu zachowań sprzyjających realizacji celów firmy. Kultura organizacyjna, wpływając na kształt przedsiębiorstwa i zachowanie jego personelu, wpływa na wartość podmiotu. Wspiera ona realizację strategii oraz efektywność funkcjonowania podmiotu. Dlatego należy ją zawsze uwzględniać analizując wartość firmy.<sup>6</sup>

## 2. Charakterystyczne cechy struktury sieciowej w świetle literatury przedmiotu

W strukturze sieciowej nie ma wyraźnie wyodrębnionego członu kierowniczego. Jest to organizacja która jest zarazem rzeczywista i wirtualna. Jest bardzo mobilna. Potrafi szybko się dostosować do potrzeb rynku także współpracować z konkurencją na zasadach współpracy i zaufania.<sup>7</sup> Organizacje sieciowe to stosunkowo młode zjawisko w strukturze przedsiębiorstwa, którego genezę należy wiązać z układami kooperacyjnymi. Układy kooperacyjne nie są tożsame z sieciami międzyorganizacyjnymi. O ile cele układów kooperacyjnych można charakteryzować jako taktyczne, a nawet operacyjne, o tyle cele układów sieciowych są natury strategicznej. Organizacje sieciowe bądź – zamiennie – sieci międzyorganizacyjne są więc ściśle związane z koncepcją i praktyką strategii organizacji, są powoływane z zamiarem realizacji określonego zamysłu strategicznego, który dopiero wtórnie przekłada się na działania taktyczne czy operacyjne, stanowiące rozwinięcie strategii. Sieć międzyorganizacyjną definiuje się jako układ współdziałania niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym organizacji, powiązanych kapitałowo bądź też nie, lecz zawsze oparty na potencjale synergicznym podmiotów sieci

<sup>4</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo WSHiP, Warszawa 2006, s. 228.

<sup>5</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, op. cit, s. 227.

<sup>6</sup> B. Nogalski i zespół, *Kultura organizacyjna, duch organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 153.

<sup>7</sup> [www.kk.jgora.pl](http://www.kk.jgora.pl) z dnia 15.02.2012, „Typologia struktur organizacyjnych”, Dr Danuta Fjal-kowska, Jelenia Góra 2006/2007.

w jednym obszarze funkcjonowania bądź ich większej liczbie oraz na współpracy szerszej niż jednorazowa wymiana. Z tego względu dla sieci międzyorganizacyjnych charakterystyczne są procesy wzajemnej koordynacji działań. Jeśli między podmiotami sieci występują zależności kapitałowe, to nie służą one budowaniu portfela inwestycji, lecz zabezpieczeniu efektywności współpracy.

Z definicji tej wynika, iż do sieci międzyorganizacyjnych możemy zaliczyć wiele różnych form, np. alianse strategiczne, wspólne przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe czy grona przemysłowe, lecz już nie ugrupowanie gospodarcze typu holdingowego czy koncernowego<sup>8</sup>.

Organizacyjnymi cechami sieci są przede wszystkim:

- wzajemna koordynacja działań i dostosowanie w sferze procedur działania, technologii, infrastruktury itd., czyli wnętrza organizacji niespotykane w klasycznej wymianie rynkowej;
- decyzje w sprawie zasobów są podejmowane nie tylko indywidualnie, ale również wspólnie w wyznaczonym obszarze współpracy;
- powtarzalny charakter wymiany i zamierzenia współdziałania obejmujące dłuższy horyzont czasowy;
- obszerny zakres informacji o partnerach współdziałania dostępny podmiotom sieci.

Dobrze działające sieci to takie, które:

- powstają wówczas, gdy czas ku temu „dojrzał”,
- mają wsparcie władz, ale same władz nie powołują,
- ich członkowie posiadają wspólne zainteresowania,
- między tym, co dają a tym, co biorą poszczególni członkowie sieci, istnieje równowaga,
- mają jasno sformułowane cele działania,
- elastycznie reagują na potrzeby członków,
- doświadczają wsparcia finansowego i administracyjnego,
- mają wypracowany sposób komunikowania się między członkami,
- potrafią współdziałać bezkonfliktowo z innymi sieciami,
- ich członkowie to entuzjaści, którzy inspirują do działania siebie i innych oraz koordynują realizację zadań,
- potrafią pozostać stosunkowo małymi organizacjami lub podzielić się (np. na kilka specjalistycznych sieci), gdy nadmiernie rozrosną się,
- działają jawnie,
- regularnie analizują, czy potrzeby członków są zaspokajane,
- podejmują przedsięwzięcia w czasie i miejscu dogodnym dla członków,

---

<sup>8</sup> Publicystyka „Nowe wyzwania w zarządzaniu”, dr Agnieszka Knap-Stefaniuk, Biuletyn POU, Maj 2010, s. 5–7.

- są otwarte na przyjmowanie nowych członków, traktując to jako sytuację sprzyjającą wnoszeniu ożywczego „ducha” do pracy zespołowej i kreowania nowych pomysłów<sup>9</sup>.

Podsumowując organizacje sieciowe mają następujące atrybuty:

- cechują się elastycznością w ramach domeny,
- są układami strategicznego współdziałania, w ramach którego jest realizowany pewien zamysł strategiczny,
- są oparte na potencjale synergicznym partnerów,
- rozszerzają możliwości wyboru strategicznego,
- są zorientowane na dłuższą współpracę, lecz przy realizacji konkretnych projektów (zamysłów strategicznych).<sup>10</sup>

Z punktu widzenia zewnętrznych w stosunku do sieci rywali rynkowych walka konkurencyjna z siecią jest niezwykle trudna. W jej ramach bowiem są reprezentowane różne podejścia w obrębie tej samej domeny, różne strategie rynkowe, różne formy organizacyjne, a upadek jednej bądź kilku firm w zasadzie nie osłabia całości struktury. W ich miejsce pojawiają się natychmiast kolejne firmy, wzbogacone doświadczeniem poprzedników.

### 3. Kultura organizacyjna i struktura sieciowa jako elementy innowacyjności na drodze do restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest to przemyślana reorientacja misji i celów (przede wszystkim na poziomie strategicznym) przedsiębiorstwa, stosownie do zaszłych lub mających zajść w przyszłości zmian w otoczeniu i przystosowanie do tego jego organizacji, ekonomiki, kadr i techniki.<sup>11</sup>

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest istotną zmianą strategii przedsiębiorstwa oraz uwarunkowaną tym systemową przebudową organizacji i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, które mają mu zapewnić przewagę konkurencyjną na rynku, przede wszystkim jego rozwój w długim okresie czasu.

Restrukturyzacja to proces:

- tworzenia nowej strategii przedsiębiorstwa,
- przebudowy dotychczasowych lub budowy nowych struktur przedsiębiorstwa i zasad jego funkcjonowania,
- dostosowania liczby i kompetencji pracowników do tej nowej strategii przedsiębiorstwa,

<sup>9</sup> D. Elsner, *Ludzkie oblicze organizacji. Czy sieć jest dobra na wszystko?*, Personel 1997, nr 9, s. 26.

<sup>10</sup> Publicystyka „Nowe wyzwania w zarządzaniu”, dr Agnieszka Knap-Stefaniuk, Biuletyn POU, Maj 2010, s. 5–7.

<sup>11</sup> A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys Problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999, s. 20.



- wdrażania i utrwalania nowego systemu funkcjonowania przedsiębiorstwa, zapewniającego realizację jego strategii.<sup>12</sup>

Jako potrzebę restrukturyzacji w kontekście wewnętrznych czynników wymienia się: pozbawienie właścicieli bezpośredniej kontroli nad działalnością przedsiębiorstwa, wady systemu planowania oraz kontroli, który nie skłania do poszukiwania najlepszych rozwiązań, nadmierną dywersyfikację działalności i problemy organizowania jednostek biznesu oraz wewnętrzne systemy generowania i wydatkowania gotówki, które są niespójne i nie w pełni podporządkowane wymogom dyscypliny rynku kapitałowego.

W otoczeniu przedsiębiorstwa mogą pojawić się następujące czynniki, mogące spowodować restrukturyzację:

- rosnąca konkurencja krajowa i międzynarodowa,
- zmiany w technologiach i nasilenie konkurencji między gałęziami przemysłów,
- zmiany metod wytwarzania, polegające m.in. na zastępowaniu preferowanej dotąd ekonomii skali – ekonomią zakresu działania,
- zmiana filozofii zarządzania czynnikiem ludzkim, z kierowniczej na uczestniczącą,
- zmiana kursu walut i zmieniające się ceny zakupu dóbr, a nawet całych firm,
- przyśpieszenie niekorzystnych zmian w podstawowych gałęziach przemysłu, w bankach i innych instytucjach finansowych,
- deficyt rządowy wywołujący niepewność i obawę przed wzrostem inflacji i wysoką stopą procentową.<sup>13</sup>

Za podstawowe cechy działań restrukturyzacyjnych uznaje się: historyczność, długofalowość i selektywność. Historyczność są to zmiany wynikłe z pojawienia się nowych potrzeb społecznych, technik i technologii, materiałów, metod organizacji i zarządzania. Długofalowość w przebiegu restrukturyzacji to proces rozwinięty w czasie, skorelowany z wykorzystywaniem osiągnięć postępu naukowo-technicznego, wymagający nieustannej dynamiki rozwojowej. Sелеktywność to preferowanie rozwoju pewnych dziedzin działalności, kosztem stagnacji lub zanikania innych. Preferowane powinny być dziedziny związane z postępem naukowo-technicznym.

W zależności od sytuacji wywołujących konieczność wdrożenia przedsięwzięć usprawniających i momentu wprowadzania zmian wyróżnia się następujące rodzaje restrukturyzacji: kreatywną, antycypacyjną, dostosowawczą oraz naprawczą.<sup>14</sup> Restrukturyzacja kreatywna jest podejmowana w sposób względnie niezależny od aktualnych lub przewidywanych zmian otoczenia. Celem

---

<sup>12</sup> Tamże, s. 21.

<sup>13</sup> A. Nalepka, *Restrukturyzacja...*, op. cit., s. 23.

<sup>14</sup> H. Jagoda, *Wybrane problemy restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*, Prace naukowe AE Wrocław, Wrocław 1994, s. 46.

tej restrukturyzacji jest m.in. wywarcie wpływu na dokonywanie odpowiednich zmian w otoczeniu. Restrukturyzacja antycypacyjna jest następstwem przewidywania przez kierownictwo przedsiębiorstwa istotnych zmian w jego otoczeniu. W przypadku trafnych prognoz umożliwia ona wyprzedzające dostosowanie struktury organizacyjnej, zasad funkcjonowania, programu produkcji do zachodzących zmian w otoczeniu i w efekcie uzyskania przewagi konkurencyjnej, aż do objęcia pozycji lidera. Restrukturyzacja dostosowawcza (adaptacyjna) polega na szybkim i skutecznym wprowadzeniu zmian strukturalnych w reakcji na stwierdzone zmiany w otoczeniu. Przy dobrej identyfikacji powstałych zmian oraz dostatecznej głębokości oraz kompleksowości wprowadzonych zmian może ona skutecznie zapobiegać pogorszeniu się pozycji konkurencyjnej i ekonomicznej przedsiębiorstwa, zapewniając mu trwały byt. Restrukturyzacja naprawcza jest to szczególna odmiana restrukturyzacji adaptacyjnej która przyjmuje charakter działań stabilizujących a jej głównym celem jest przywrócenie przedsiębiorstwu utraconych sprawności.

Restrukturyzacje kreatywna, antycypacyjna i dostosowawcza są przeprowadzane w przedsiębiorstwach o dobrej kondycji ekonomicznej, w celu podwyższenia sprawności i efektywności ich konkurencyjności. Ten przypadek zmian w przedsiębiorstwie nazywamy restrukturyzacją rozwojową, która jest procedurą realizacji założeń planu strategicznego przedsiębiorstwa. Za główne jej zadania uznaje się następujące cele: wzrost udziału przedsiębiorstwa w rynku, rozwój eksportu, udoskonalenie lub zmiana konstrukcji wyrobów i technologii wytwarzania oraz ochrona środowiska.<sup>15</sup> Opracowując program restrukturyzacji rozwojowej przedsiębiorstwa należy wziąć pod uwagę:

- wykorzystanie wszystkich szans gospodarczych,
- podejmowanie prób wyjścia poza dotychczasowy zakres działania,
- przewidywanie i projektowanie zmian funkcjonalnych i strukturalnych,
- dążenie do zdynamizowania rozwoju,
- inicjowanie wysokiej innowacyjności produktowej, technologicznej, technicznej i marketingowej,
- podejmowanie ryzyka gospodarczego,
- przygotowanie się do rozwiązywania możliwych do przewidzenia problemów w zakresie organizacji, spraw kadrowych i rynkowych.

Restrukturyzacja naprawcza stanowi zbiór działań doraźnych, których podstawowym celem jest utrzymanie przynajmniej minimalnego poziomu płynności finansowej przedsiębiorstwa, umożliwiającego jego przetrwanie. Cechuje ją bezwzględna konieczność wprowadzenia zmian, jako warunku przetrwania przedsiębiorstwa oraz znacznie większa głębokość i uciążliwość zmian.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> A. Kamela-Sowińska, A.B. Marecki, *Restrukturyzacja jako proces podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa*, OPO, Bydgoszcz 1995, s. 27.

<sup>16</sup> A. Nalepka, *Restrukturyzacja...*, op. cit., s. 27.

Proces restrukturyzacji przedsiębiorstw przebiega w dwóch etapach. Pierwszy etap ma na celu uchronienie przedsiębiorstwa przed upadkiem i określa się go mianem restrukturyzacji naprawczej. Drugi etap to przywrócenie lub budowa korzystnej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Taką restrukturyzację określa się jako rozwojową.<sup>17</sup>

Restrukturyzacja naprawcza może być realizowana, przy założeniu wykorzystania całego potencjału (ludzkiego, rzeczowego) posiadanego przez przedsiębiorstwo lub zakładać pozbywanie się tej części potencjału, która nie może być efektywnie wykorzystana w ramach organizacyjnych danego przedsiębiorstwa oraz w określonym stanie otoczenia.

Wyróżnia się następujące formy restrukturyzacji: restrukturyzację przedmiotową i podmiotową.<sup>18</sup> Restrukturyzacja przedmiotowa polega na dokonaniu zmian w obszarze technologii i techniki z wykorzystaniem strategii częściowych, przewidzianych dla tej sfery działalności przedsiębiorstwa. Celem zmian w technologii i technice jest zapewnienie rozwoju produkcji a tym samym podwyższenie strategicznych wartości przedsiębiorstwa. Jest to możliwe po wprowadzeniu ulepszeń technicznych, technologicznych lub marketingowych, które bezpośrednio przyczyniają się do zwiększenia stopnia atrakcyjności wyrobów. Restrukturyzację przedmiotową charakteryzuje to, że inicjatorem zmian jest samo przedsiębiorstwo, które prowadząc szeroko rozumiana politykę innowacyjną dąży do:

- osiągnięcia lub zachowania dominującej pozycji na rynku,
- dostosowania wielkości produkcji do przewidywanego popytu,
- poprawy poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy zatrudnionych,
- wprowadzenia produkcji zgodnej z wymogami ekologii.

Podstawowe czynniki związane z polityką inwestycyjną, które przyczyniają się do powodzenia restrukturyzacji przedmiotowej to:

- ograniczenie inwestowania w niedostatecznie rentowną działalność,
- zlikwidowanie inwestycji, które nie przynoszą dochodów,
- unikanie cen obrachunkowych, nie mających odniesienia do cen rynkowych,
- wyłączenie tych funkcji usługowych, które nie są oparte na cenach rynkowych i nie mają strategicznego znaczenia.

Restrukturyzację podmiotową określa się jako prawne, organizacyjne i ekonomiczne przystosowanie przedsiębiorstw do nowych warunków sytuacyjnych, w celu podniesienia ich efektywności działania.<sup>19</sup> Polega ona na dokonaniu zmian w obrębie systemów zarządzania przedsiębiorstw, przekształceń prawnowłasnościowych oraz w sferze ekonomiki i rynku.

<sup>17</sup> J. Piaseczny, *Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro*, Przegląd Organizacji, 1997, nr 9.

<sup>18</sup> M. Miszewski, *Transformacja gospodarcza Polski*, WSAiE Bytom, Bytom 2001, s. 56–57.

<sup>19</sup> A. Nalepka, *Restrukturyzacja...*, op. cit., s. 27–28.

Istotę oraz zakres restrukturyzacji wyznaczają przyjęte przez kierownictwo cele:

- ekonomiczne, związane z zapewnieniem efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w zmieniających się warunkach rynkowych,
- społeczne, sprowadzające do łagodzenia negatywnych skutków społecznych wprowadzanych zmian.

Cele kierunkowe restrukturyzacji w przedsiębiorstwie mogą być zdefiniowane następująco:

- pozbycie się zbędnego balastu. Może to polegać na redukcji poziomu zatrudnienia, pozbywania się majątku produkcyjnego lub nieprodukcyjnego, służącego działalności pomocniczej i socjalnej;
- zwiększenie konkurencyjności, może to być osiągnięte przez podniesienie jakości i atrakcyjności wyrobów, wzrost elastyczności procesu produkcji, dywersyfikację produktów oraz dzięki zastosowaniu właściwej formy organizacyjno – prawnej przedsiębiorstwa i decentralizacji zarządzania;
- zapewnienie maksymalnej integracji działań. Wyższy poziom integracji działań może być zrealizowany dzięki wprowadzeniu systemu controllingu, udoskonaleniu struktury organizacyjnej czy też zastosowaniu sprawniejszych systemów informowania kierownictwa;
- kreowanie kultury organizacyjnej i wyrabianie postaw innowacyjnych. Odpowiedni poziom kultury organizacyjnej może być osiągnięty poprzez szkolenia i inne formy edukacji zatrudnionych, popieranie autonomii w działaniu (tworzenie grup autonomicznych) i zespołowości, tworzenie przyjaznej atmosfery pracy.<sup>20</sup>

## Podsumowanie

Nasze przedsiębiorstwa mają wypracowane uznawane wartości kultury organizacyjnej, które są specyficzne dla każdej organizacji. Jest to rodzaj podjętego kierunku. Trzeba połączyć elementy: odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi, zaangażowania pracowników, poprzez identyfikację z firmą oraz kiedy klient wychodzi od nas z firmy zadowolony. I cele firmy są zrealizowane.

Struktury sieciowe przed zmodyfikowaniem rodowód swój wywodzą z teorii systemów. Jest to stosunkowo młoda struktura. Kultury sieciowe mają szanse na sukces ucząc się pokonywać trudności.

Drogą do celu jest restrukturyzacja, która powoduje ochronę przedsiębiorstwa przed upadkiem a jednocześnie przywraca korzystną pozycję na rynku.

<sup>20</sup> B. Haus, G. Osbert-Pociecha, H. Jagoda, *Zarządzanie firmą na podstawie kontraktu*, Difin, Warszawa 1996, s. 103.

Z treści artykułu wynikają wnioski:

1. Innowacyjność jest czynnikiem restrukturyzacji przedsiębiorstwa.
2. Innowacyjność przekształca kulturę organizacyjną która jest niezbędnym składnikiem struktury sieciowej.
3. Struktury sieciowe są elementem restrukturyzacji przedsiębiorstwa w przyszłości.
4. Powstające struktury sieciowe są drogą do rozwoju przedsiębiorstwa a dalej do rozwoju gospodarki.

### STRESZCZENIE

Opracowanie przedstawia wybrane zagadnienia związane z kulturą organizacyjną, strukturą sieciową i restrukturyzacją. Restrukturyzacja struktur sieciowych ma wpływ na ich pozycję na rynku. Duże znaczenie w firmach tego typu ma odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej.

### SUMMARY

The paper presents selected issues related to organizational culture, structure network and restructuring. Restructuring structure network have in impact on market position. It is very important for this type of organizations to appropriately shape organization culture.

### LITERATURA

1. Elsner D., *Ludzkie oblicze organizacji. Czy sieć jest dobra na wszystko?* Personel 1997, nr 9.
2. Haus B., Osbert-Pociecha G., Jagoda H., *Zarządzanie firmą na podstawie kontrakt*, Difin, Warszawa 1996, s. 103.
3. Jagoda H., *Wybrane problemy restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*, Prace naukowe AE Wrocław, Wrocław 1994, s. 46.
4. Kamela-Sowińska A., Marecki A.B., *Restrukturyzacja jako proces podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa*, OPO, Bydgoszcz 1995, s. 27.
5. Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo WSHiP, Warszawa 2006, s. 225.
6. Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo WSHiP, Warszawa 2006, s. 228.

7. Makiwicz M., *Diagnozowanie kultury organizacji*, Centrum Informacji Gospodarczej przy Stowarzyszeniu „Wolna Przedsiębiorczość” z dnia 20.12.2004 r.
8. Miszewski M., *Transformacja gospodarcza Polski*, WSAiE Bytom, Bytom 2001, s. 56–57.
9. Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys Problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999, s. 20–28.
10. Nogalski B. i zespół, *Kultura organizacyjna, duch organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 153.
11. Piaseczny J., *Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro*, Przegląd Organizacji, 1997, nr 9.
12. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 4.
13. Publicystyka „Nowe wyzwania w zarządzaniu”, A. Knap-Stefaniuk, Biuletyn POU, Maj 2010, s. 5–7.
14. [www.kk.jgora.pl](http://www.kk.jgora.pl) z dnia 15.02.2012, „Typologia struktur organizacyjnych”, D. Fjałkowska, Jelenia Góra 2006/2007.

IZABELA MARZEC

# **Rola relacji pomiędzy przełożonym a podwładnym w budowaniu zaangażowania organizacyjnego pracowników w polskich organizacjach**

## **Wprowadzenie**

Polskie organizacje dążą do zwiększania zaangażowania pracowników, ponieważ to ludzie i ich zaangażowanie w dużej mierze decydują o możliwościach przetrwania i rozwoju organizacji funkcjonujących na dynamicznym i silnie konkurencyjnym rynku. Obecnie zaangażowanie organizacyjne jest jednym z przewodnich tematów badań z zakresu zarządzania zasobami ludzkim i zachowań organizacyjnych. Zaangażowanie organizacyjne wpływa bowiem na zachowania pracowników i jest dodatnio powiązane z ich efektywnością działania. Jednocześnie rosnąca presja otoczenia, brak pewności zatrudnienia i towarzyszące im zmiany w warunkach kontraktu psychologicznego pomiędzy pracownikiem i pracodawcą stanowią istotną barierę w budowaniu zaangażowania organizacyjnego pracowników.

W dzisiejszych, trudnych warunkach funkcjonowania organizacje poszukują nowych sposobów zwiększania zaangażowania pracowników. W tym kontekście często akcentowane jest przez badaczy znaczenie jakości relacji pomiędzy podwładnymi i przełożonymi i koncepcji Leader-Member Exchange (LMX). Liczne przykłady badań empirycznych prowadzonych w zachodnich organizacjach wyraźnie wskazują, że kształtowanie dobrych, opartych na wzajemnych korzyściach relacji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi pozwala wzmacniać zaangażowanie organizacyjne pracowników. W artykule podejmuje się próbę odpowiedzi na pytanie: czy i w jaki sposób jakość relacji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi (LMX) przyczynia się do budowania zaangażowania organizacyjnego polskich pracowników? Cel ten zostanie

zrealizowany przez zaprezentowanie wyników badań empirycznych dotyczących związków pomiędzy LMX a zaangażowaniem organizacyjnym pracowników w polskich organizacjach.

## 1. Koncepcja LMX – jakość relacji pomiędzy przełożonym a podwładnym

Według koncepcji *Leader-Member Exchange* (LMX) jakość relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym określa intensywność zachodzącego pomiędzy nimi procesu wymiany<sup>1</sup>. Koncepcja LMX zakłada, że w komórce organizacyjnej rozwijają się dwójakiego typu relacje pomiędzy przełożonym a podwładnymi – ze stosunkowo z niewielką liczbą podwładnych przełożeni tworzą bliskie, oparte na wzajemnym zaufaniu i intensywnej współpracy relacje, które różnią się wyraźnie od pozostałych, opartych na formalnym zakresie obowiązków pracownika. Dobre relacje interpersonalne pomiędzy przełożonym a podwładnym powodują, że zachodzi między nimi intensywny proces wzajemnej wymiany – stąd też intensywność wymiany bezpośrednio wskazuje na jakość relacji pomiędzy przełożonym a podwładnym. Takie relacje cechuje wzajemna lojalność, szacunek, przywiązanie oraz dążenie do maksymalizowania własnego wkładu w sukces grupy<sup>2</sup>. Pracownicy, których jakość relacji pomiędzy przełożonym a podwładnym jest wysoka, z własnej inicjatywy podejmują się wymagających większego wysiłku i trudniejszych zadań oraz przyjmują na siebie większą odpowiedzialność. W zamian przełożeni okazują im większe niż pozostałym podwładnym zaufanie i dostęp do informacji, jak również silniejsze wsparcie rozwojowe oraz większą niezależność i swobodę działania. Niska jakość relacji pomiędzy przełożonym a pracownikiem natomiast sprawia, że wzajemna wymiana jest ograniczona, a relacje pomiędzy nimi mają „czysto” kontraktowy charakter, wynikający z umowy zatrudnienia i formalnego zakresu obowiązków pracownika. Warto zauważyć, że chociaż jakość wymiany pomiędzy przełożonym a podwładnym kształtuje się zasadniczo w początkowej fazie relacji, to jednak może się ona także zmieniać w wyniku naturalnego rozwoju relacji lub innych czynników zewnętrznych i wewnętrznych, np. zmiany postaw i zachowań pracownika lub przełożonego.

Podstawowym założeniem LMX jest, że dobra jakość relacji pomiędzy przełożonym a podwładnymi powoduje, że pracownicy z własnej inicjatywy

<sup>1</sup> B. Erdogan, M.L. Kraimer, R.C. Liden, *Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support*, „Personnel Psychology”, 2004 nr 57(2), s. 310.

<sup>2</sup> R.C. Liden, J.M. Maslyn, *Multi Dimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development*, „Journal of Management”, 1998 nr 24, s. 43.



wnoszą większy wkład w powodzenie zespołu, co z kolei przynosi pozytywne skutki zarówno dla nich, jak i zespołu<sup>3</sup>. Koncepcja LMX opiera się na teorii wertykalnych związków dwuosobowych (VDL), teorii społecznej wymiany i teorii roli<sup>4</sup>. Dotyczy bowiem relacji wertykalnej, obejmującej dwie osoby – przełożonego i podwładnego. Zgodnie z założeniami teorii roli, liderzy sprawdzają podwładnych, przydzielając im różnorodne zadania, w których pełnią oni różne role. Sposób, w jaki podwładny wywiązuje się ze swojej roli, wpływa na zaufanie przełożonego i jakość tworzącej się między nimi relacji<sup>5</sup>. Rodzaj relacji decyduje z kolei o dalszych zachowaniach przełożonego i podwładnego, określając jakość zachodzącej pomiędzy nimi wymiany zasobów. Koncepcja LMX opisuje zachowania przełożonych i podwładnych, realizujących określone role w układzie organizacyjnym<sup>6</sup>. R.C. Liden i J.M. Maslyn wskazują, że LMX jest konstruktem wielowymiarowym, ponieważ role, jakie realizują przełożony i podwładny, są również wielowymiarowe<sup>7</sup>. W badaniach empirycznych zidentyfikowano następujące wymiary LMX<sup>8</sup>:

- wkład (*contribution*) – odnosi się do percepcji ilości i jakości pracy podwładnego i jego wkładu w realizację celów; podwładni, którzy osiągają wysoką efektywność działania, rozwijają z przełożonym relacje o wyższej jakości niż pracownicy osiągający gorsze wyniki;
- zawodowy szacunek (*professional respect*) – dotyczy wzajemnego szacunku przełożonego i podwładnego dla swojej wiedzy, umiejętności i kompetencji zawodowych; jest wzajemną akceptacją profesjonalizmu w wykonywanej pracy;
- lojalność (*loyalty*) – jest stopniem, w jakim przełożony i podwładny są względem siebie lojalni; określa również zakres wzajemnego wsparcia;
- sympatia (*affect*) – dotyczy wzajemnej sympatii przełożonego i podwładnego, opierającej się w większym stopniu na interpersonalnej atrakcyjności niż wartościach zawodowych. Rozwija się ona trakcie relacji i ma różne znaczenie dla zachodzącego procesu wymiany.

<sup>3</sup> R.C. Liden, R.T. Sparrowe, S.J. Wayne, *Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future*, [w:] *Research in Personnel and Human Resources Management*, praca zbiorowa pod red. G.R. Ferris, vol. 15. JAI, Greenwich 1997, s. 47–49.

<sup>4</sup> Zob. S.J. Wayne, L.M. Shore, R.C. Liden, *Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective*, „Academy of Management Journal”, 1997 nr 40(1), s. 83; R.T. Sparrowe, R.C. Liden, *Process and Structure in Leader-Member Exchange*, „Academy of Management Review”, 1997 nr 22, s. 523; I. Marzec, *Wymiana pomiędzy przełożonym a podwładnym jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników*, „Współczesne Zarządzanie”, 2009 nr 2, s. 87.

<sup>5</sup> R.C. Liden, J.M. Maslyn, op. cit., s. 44.

<sup>6</sup> I. Marzec, *Wymiana...*, op. cit., s. 87.

<sup>7</sup> R.C. Liden, J.M. Maslyn, op. cit., s. 45.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 45–46.

<sup>9</sup> R.C. Liden, S.J. Wayne, R.T. Sparrowe, *An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes*, „Journal of Applied Psychology”, 2000 nr 85, s. 406–414.

W licznych badaniach empirycznych zaobserwowano, że jakość LMX wywiera silny wpływ na postawy i zachowania pracowników. Jakość wymiany pomiędzy przełożonym a podwładnymi oddziałuje na percepcję pracowników ich wpływu na otoczenie organizacyjne oraz poczucie kontroli własnych działań<sup>9</sup>. Ponadto badania wykazały, że jest ona powiązana możliwościami odniesienia sukcesu zawodowego przez pracownika<sup>10</sup>. Stwierdzono, że jakości LMX wpływa pozytywnie na zakres autonomii podwładnego i liczbę jego awansów w organizacji<sup>11</sup>. Wynika to między innymi silniejszego wsparcia ze strony przełożonego i większego dostępu do informacji, które sprzyjają rozwojowi kariery zawodowej podwładnego. Badania wskazują na istnienie zależności pomiędzy LMX a percepcją klimatu organizacyjnego przez pracowników<sup>12</sup>. Dobra jakość relacji pracowników z przełożonymi (wysoka jakość LMX) wspiera kooperację i komunikację pomiędzy pozostałymi członkami grupy i obniża związany z pracą stres<sup>13</sup>. Podnosi satysfakcję z wykonywanej pracy<sup>14</sup>. Wpływa dodatnio na ich samopoczucie w pracy<sup>15</sup>.

Wysoka jakość relacji pracowników z przełożonymi niesie także rozliczne korzyści organizacji. Stwierdzono, że pracownicy, którzy mają dobrej jakości relacje ze przełożonymi (tzw. wysokie LMX), chętniej poświęcają dodatkowy wysiłek na rzecz swojej komórki organizacyjnej niż pracownicy, których jakość relacji z przełożonymi jest niska<sup>16</sup>. Zaobserwowano także występowanie dodatnich zależności pomiędzy jakością LMX a efektywnością działania pracowników<sup>17</sup>. Wysoka jakość LMX pobudza zachowania obywatelskie i innowacyjne pracowników<sup>18</sup>. Wcześniejsze badania empiryczne prowadzone

<sup>10</sup> I. Marzec, *Wymiana...*, op. cit., s. 91–92.

<sup>11</sup> Zob. N.T. Duarte, J.R. Goodson, N.R. Klich, *Effects of Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal*, „Academy of Management Journal”, 1994 nr 37(3), s. 514; C.C. Cogliser, C.A. Schriesheim, *Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange a Multilevel Perspective*, „Journal of Organizational Behavior”, 2000 nr 21, s. 499.

<sup>12</sup> C.C. Cogliser, C.A. Schriesheim, op. cit., s. 499.

<sup>13</sup> Zob. B. Erdogan, M.L. Kraimer, R.C. Liden, op. cit., s. 310–312; C.C. Cogliser, C.A. Schriesheim, op. cit., s. 498–501.

<sup>14</sup> Zob. C.A. Schriesheim, L.L. Neider, T.A. Scandura, *Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues*, „Academy of Management Journal”, 1998 nr 41(3), s. 307.

<sup>15</sup> Zob. O. Epitropaki, R. Martin, *The Impact of Relational Demography on The Quality of Leader-Member Exchanges (LMX) and Employees' Work Attitudes and Well Being*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 1999 nr 72, s. 238–239.

<sup>16</sup> R.C. Liden, G. Graen, *Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership*, „Academy of Management Journal”, 1980 nr 23, s. 451–465.

<sup>17</sup> Zob. D.S. Chiaburu, *The Effects of Instrumentality on the Relationship between Goal Orientation and Leader-Member Exchange*, „Journal of Social Psychology”, 2005 nr 145(3), s. 365; C.A. Schriesheim, L.L. Neider, T.A. Scandura, op. cit., s. 307.

<sup>18</sup> Zob. A. Asgari, A.D. Silong, A. Ahmad, B.A. Samah, *The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors*, „European Journal of Scientific Research”, 2008 nr 23(2), s. 241; R. Basu, S.G. Green, *Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads*, „Journal of Applied Social Psychology”, 1997 nr 27(3), s. 477; D.S. Chiaburu, op. cit., s. 365.

w zachodnich organizacjach wskazują na istnienie dodatnich zależności pomiędzy LMX a zaangażowaniem pracowników<sup>19</sup>. Jakość relacji pomiędzy przełożonym a pracownikami jest także negatywnie powiązana z rotacją personelu<sup>20</sup>. Zdaniem niektórych badaczy, wysoka jakość wymiany pomiędzy pracownikami a przełożonymi może nawet stanowić źródło przewagi konkurencyjnej organizacji dzięki utrzymywaniu i motywowaniu utalentowanych pracowników<sup>21</sup>.

## 2. Zaangażowanie organizacyjne pracowników – zarys koncepcji

Chociaż problematyka zaangażowania organizacyjnego (*organizational commitment*) była przedmiotem zainteresowania badaczy już w latach sześćdziesiątych XX wieku, to jednak w literaturze z zakresu zarządzania zagadnienie to zaczęto szerzej badać dopiero w latach dziewięćdziesiątych<sup>22</sup>. W literaturze przedmiotu proponowanych jest wiele definicji zaangażowania organizacyjnego. Ponadto, w polskiej literaturze termin „organizational commitment” bywa także różnie tłumaczony. Jednak zazwyczaj stosowane jest jego bezpośrednie tłumaczenie jako „zaangażowanie organizacyjne”<sup>23</sup>. Przez niektórych autorów termin ten jest także tłumaczony jako „przywiązanie do organizacji”<sup>24</sup>.

Pionierem prac nad zaangażowaniem organizacyjnym był amerykański socjolog H.S. Becker. Wyróżnił on dwa rodzaje zaangażowania organizacyjnego – zaangażowanie wykalkulowane (*calculative commitment*) i zaangażowanie odnoszące się do postawy (*attitudinal commitment*)<sup>25</sup>. Późniejsi badacze zaczęli podkreślać także inne aspekty zaangażowania organizacyjnego. Według L.W. Portera et al., zaangażowanie organizacyjne stanowi siłę iden-

<sup>19</sup> Zob. A.J. Kinicki, R.P. Vecchio, *Influences on the assessment Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control*, „Journal of Organizational Behavior”, 1994 nr 15, s. 79–81; D. Duchon, S.G. Green, T.D. Taber, *Vertical dyad linkage: A longitudinal of antecedents, measures, and consequences*, „Journal of Applied Psychology”, 1986 nr 71, s. 56–60.

<sup>20</sup> Zob. G. Green, R.C. Liden, W. Hoel, *Role of leadership in the employee withdrawal process*, „Journal of Applied Psychology”, 1982 nr 67, s. 868–872.

<sup>21</sup> Zob. B. Erdogan, R.C. Liden, M.L. Kraimer, *Justice and Leader-Member Exchange: the moderating role of organizational culture*, „Academy of Management Journal”, 2006 nr 49(2), s. 395.

<sup>22</sup> I. Marzec, *Wykorzystanie mentoringu do budowania zaangażowania organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, 2010 nr 19, s. 93.

<sup>23</sup> Zob. A. Spik, K. Klincewicz, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. M. Kostery, WAiP, Warszawa 2008, s. 471–492; I. Marzec, *Zaangażowanie organizacyjne polskich pracowników – aspekty funkcjonalne i dysfunkcjonalne*, [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, praca zbiorowa pod red. Z. Janowskiej, Wyd. Uniw. Łódzkiego, Łódź 2011, s. 279.

tyfikacji jednostki z organizacją i polega na akceptacji pracowników celów organizacji, ich gotowości do znaczącego wysiłku na rzecz sukcesu organizacji oraz pragnieniu bycia członkiem organizacji<sup>26</sup>. B. Buchanan podkreśla emocjonalny aspekt zaangażowanie organizacyjny, przekonując, że zaangażowanie organizacyjne jest „afektywnym przywiązaniem do celów i wartości organizacji, do czyjejs roli odnośnie tych celów i wartości oraz do organizacji (...)”<sup>27</sup>. Zdaniem A. Pochtowskiego, zaangażowanie organizacyjne oznacza „stopień, w jakim pracownicy identyfikują i włączają się w życie organizacji, wykorzystując swoje kompetencje do osiągnięcia jej celów”<sup>28</sup>. Wskazuje jednocześnie na trzy charakterystyczne cechy zaangażowania organizacyjnego, wyraźnie nawiązując do prac L.W. Portera et al., tj.<sup>29</sup>: akceptację przez pracowników celów i wartości organizacji, chęć ponoszenia wysiłku na rzecz organizacji, pragnienie pozostania jej członkiem. Podobne ujęcie przedstawiają A. Spik i K. Klincewicz, według których zaangażowanie organizacyjne jest indywidualnym przywiązaniem pracownika do organizacji i jego identyfikacją z nią<sup>30</sup>. Z kolei J.P. Meyer i N.J. Allen zaproponowali trójwymiarowy model zaangażowania organizacyjnego, który integruje wcześniejsze podejścia<sup>31</sup>. Model ten obejmuje<sup>32</sup>:

- zaangażowanie afektywne (*affective commitment*), które dotyczy emocjonalnego przywiązania pracownika do organizacji, jego identyfikacji i więzi emocjonalnej z organizacją – pracownik pragnie pozostać członkiem organizacji,
- zaangażowanie trwania (*continuance commitment*) odnosi się do świadomości szeroko rozumianych kosztów, jakie poniesie pracownik, jeżeli opuści organizację; jest przekonaniem pracownika, że pozostaje w organizacji, bowiem musi tak postąpić,
- zaangażowanie normatywne (*normative commitment*) wiąże się z odczuwanym przez pracownika poczuciem obowiązku pozostania w organizacji, jest wyrazem jego lojalności wobec organizacji – pracownik pozostaje w organizacji, ponieważ uważa, że powinien tak postąpić.

<sup>24</sup> A. Bańka, R. Bazińska, A. Wołoska, *Polska wersja Meyera i Alen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne”, 2002, nr 0, s. 65–74; I. Marzec, *Wykorzystanie...*, op. cit., s. 93.

<sup>25</sup> Zob. H.S. Becker, *Notes on the concept of commitment*, „American Journal of Sociology”, 1960 nr 66, s. 32–42.

<sup>26</sup> L.W. Porter, R.M. Steers, R.T. Mowday, P.V. Boulian, *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, „Journal of Applied Psychology”, 1974 nr 59, s. 603–609.

<sup>27</sup> B. Buchanan, *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*, „Administrative Science Quarterly”, 1974 nr 19, s. 533–546.

<sup>28</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 429.

<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> A. Spik, K. Klincewicz, op. cit., s. 480–488.

<sup>31</sup> J.P. Meyer, N.J. Allen, *A Tree-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review”, 1991 nr 1, s. 65–69.

<sup>32</sup> Ibidem.

Model ten został empirycznie zweryfikowany i zastosowany w wielu badaniach zaangażowania organizacyjnego.

Wyniki badań empirycznych wskazują, że polskich pracowników ogólnie cechuje raczej wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego<sup>33</sup>. Jednak poziom zaangażowania w poszczególnych organizacjach może się znacznie różnić, ponieważ zależy zarówno od różnorodnych czynników organizacyjnymi, jak i cech indywidualnych pracowników. Wcześniejsze badania wykazały, że do czynników organizacyjnych, które wpływają na zaangażowanie organizacyjne pracowników, należą m.in.: cechy wykonywanej pracy, postrzegane wsparcie organizacyjne i sprawiedliwość proceduralna, klimat i kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, system doskonalenia zawodowego, system nagradzania i oceniania, styl kierowania i stopień partycypacji pracowniczej w procesach decyzyjnych<sup>34</sup>. Do cech indywidualnych, które oddziałują na zaangażowanie organizacyjne, należą np.: cechy osobowości i potrzeby pracownika, wcześniejsze doświadczenia socjalizacji, etyka pracy, alternatywne możliwości zatrudnienia, cechy demograficzne pracowników, itd.<sup>35</sup>

Wysoki poziom zaangażowania pracowników wiąże się z licznymi pozytywnymi efektami organizacyjnymi i indywidualnymi. Zaangażowanie organizacyjne uznawane jest za jeden z ważnych czynników wpływających na efektywność funkcjonowania organizacji<sup>36</sup>. Już wczesne badania empiryczne zaangażowania organizacyjnego wykazały, że wpływa ono dodatkowo na chęć pozostania pracowników w organizacji, zmniejszenie rotacji personelu, gotowość do awansu i jakość wykonywanej pracy<sup>37</sup>. Zaangażowani pracownicy wykazują większe zainteresowanie wykonywaną pracą i chętniej podejmują się nowych zadań<sup>38</sup>. Badania empiryczne świadczą, że zaangażowanie

<sup>33</sup> Zob. I. Marzec, *Wykorzystanie...*, op. cit., s. 97–98.

<sup>34</sup> Zob. D.M. Flynn, S.I. Tannenbaum, *Correlates of organizational commitment: Differences in the public and private sector*, „Journal of Business and Psychology”, 1993 nr 8(1), s. 103–116; J.P. Meyer, C.A. Smith, *HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model*, „Canadian Journal of Administrative Sciences”, 2000 nr 17(4), s. 320, 324; W.R. Darden, R. Hampton, R.D. Howell, *Career Versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeoples' Commitment*, „Journal of Retailing”, 1989 nr 65(1), s. 80.

<sup>35</sup> Zob. B.S. O'Neil, M.A. Mone, *Investigating equity sensitivity as a moderator of relations between self-efficacy and workplace attitudes*, „Journal of Applied Psychology”, 1998 nr 83(5), s. 805–816; J.K. Sager, M.W. Johnston, *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*, „Journal of Personal Selling & Sales Management”, 1989 nr 9(1), s. 31; J.P. Meyer, N.J. Allen, op. cit., s. 68–70; I. Marzec, *Zaangażowanie...*, op. cit., s. 284–288.

<sup>36</sup> Zob. Z.A. Kamarul, A.B. Raida, *The association between training and organizational commitment among whitecollar workers in Malaysia*, „International Journal of Training and Development”, 2003 nr 7(3), s. 167.

<sup>37</sup> Zob. M.R. Steers, *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*, „Administrative Science Quarterly”, 1977 nr 22, s. 52.

<sup>38</sup> J.K. Sager, M.W. Johnston, op. cit., s. 30; W.R. Darden, R. Hampton, R.D. Howell, op. cit., s. 80.

organizacyjne dodatnio oddziałuje na ilość wkładanego w pracę wysiłku i produktywność pracy<sup>39</sup>. Poziom zaangażowania organizacyjnego jest dodatnio powiązany z organizacyjnym uczeniem się<sup>40</sup>. Ponadto zdaniem niektórych badaczy, zaangażowanie organizacyjne pobudza zachowania innowacyjne<sup>41</sup>.

Zaangażowanie organizacyjne przynosi także liczne korzyści pracownikom. Zaangażowani pracownicy odczuwają wyższy poziom satysfakcji z wykonywanej pracy<sup>42</sup>. Badania wskazują, że zaangażowanie afektywne pracowników jest dodatnio powiązane w wysokością dochodów i premii otrzymywanych przez pracowników<sup>43</sup>. Stwierdzono również, że zaangażowanie organizacyjne wpływa korzystnie na odczuwaną przez pracowników satysfakcję z awansów<sup>44</sup>. Zaobserwowano istnienie pozytywnych zależności pomiędzy afektywnym i normatywnym zaangażowaniem pracowników a rozwojem ich kariery zawodowej<sup>45</sup>.

Jak wskazują wyniki licznych badań empirycznych, jakość relacji wymiany pomiędzy pracownikiem a przełożonym wpływa dodatnio na zachowania pracowników, co pozwala sądzić, że występują także dodatnie zależności pomiędzy jakością LMX a zaangażowaniem organizacyjnym polskich pracowników. Ponadto, jakość relacji pomiędzy przełożonym a podwładnym oddziałuje na sferę emocjonalną pracowników i ich postawę wobec pracy, co pozwala jednocześnie przypuszczać, że wysoka jakość LMX szczególnie sprzyja wzmacnianiu więzi emocjonalnej pracownika z organizacją. Analiza literatury przedmiotu doprowadziła do postawienia następujących hipotez badawczych:

- H1: Istnieje dodatni związek pomiędzy jakością wymiany zachodzącej pomiędzy przełożonymi a podwładnymi (LMX) a zaangażowaniem organizacyjnym polskich pracowników.
- H2: Najsilniej powiązaniem z jakością wymiany zachodzącej pomiędzy przełożonymi a podwładnymi (LMX) wymiarem zaangażowania organizacyjnego jest zaangażowanie afektywne pracowników.

<sup>39</sup> J.K. Sager, M.W. Johnston, op. cit., s. 31–35; M. Ricketta, *Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis*, „Journal of Organizational Behavior”, 2002 nr 23(3), s. 261–263.

<sup>40</sup> R.C. Rose, N. Kurnar, O.G. Pak, *The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Work Performance*, „Journal of Applied Business Research”, 2009 nr 25(6), s. 59.

<sup>41</sup> Zob. M.H. Jafri, *Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior. A Study in Retail Sector*, „Journal of Management Research”, 2010 nr 10(1), s. 62; J.P. Meyer, N.J. Allen, op. cit., s. 68.

<sup>42</sup> Zob. R.C. Rose, N. Kurnar, O.G. Pak, op. cit., s. 59.

<sup>43</sup> I. Marzec, *Zaangażowanie organizacyjne...*, op. cit., s. 290.

<sup>44</sup> J.K. Sager, M.W. Johnston, op. cit., s. 34.

<sup>45</sup> J.P. Meyer, C.A. Smith, op. cit., s. 323–326.

### 3. Metodyka i wyniki badań

Badania ankietowe prowadzone były pod koniec 2008 roku i na początku 2009 roku. Ostateczna próba objęła 155 pracowników zatrudnionych w różnych organizacjach w południowej Polsce. Zastosowano celową metodę doboru próby, by móc jak najpełniej rozpoznać istotę badanego zjawiska<sup>46</sup>. W pierwszej fazie badań empirycznych przeprowadzone zostały krótkie wywiady z kadrą zarządzającą i właścicielami przedsiębiorstw, które między innymi miały na celu zidentyfikowanie pracowników silnie ukierunkowanych na rozwój zawodowy<sup>47</sup>. Jakość wymiany pomiędzy przełożonym a podwładnym (LMX) mierzona była za pomocą wielowymiarowej skali LMX skonstruowanej przez R.C. Liden i J.M. Maslyna<sup>48</sup>. Do pomiaru zaangażowania organizacyjnego wykorzystano adaptowaną skalę zaangażowania organizacyjnego N.J. Allen i J.P. Meyera, opracowaną w polskiej wersji przez A. Bańkę, R. Bazińską i A. Wołoską<sup>49</sup>. W odpowiedziach wykorzystano siedmiostopniową skalę Likerta (od 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, do 7 – zdecydowanie się zgadzam).

Zbadano związki występujące pomiędzy LMX a zaangażowaniem organizacyjnym pracowników. Do testowania sformułowanych hipotez wykorzystano analizę korelacji Pearsona, która wykazała występowanie wyraźnych, dodatnich korelacji pomiędzy LMX a zaangażowaniem organizacyjnym (tab. 1). Stwierdzono, że najsilniejszy związek występuje pomiędzy zaangażowaniem afektywnym a ogólnym poziomem LMX, reprezentowanym przez zmienną syntetyczną, będącą średnią arytmetyczną poszczególnych wymiarów (0,618). Silnie powiązaniem z LMX wymiarem zaangażowania organizacyjnego jest również zaangażowanie normatywne (0,568). Do wyraźnych należą także korelacje pomiędzy zaangażowaniem afektywnym a wymiarami LMX sympatii (0,531) i wkładu (0,599) oraz tymi wymiarami LMX a zaangażowaniem normatywnym (odpowiednio korelacje wynoszą: 0,502 i 0,521). Brak jest natomiast istotnego statystycznie związku pomiędzy wymiarem zaangażowanie trwania a wymiarem szacunku (LMX). Do wyraźnie słabszych należą związki występujące pomiędzy zaangażowaniem trwania a wymiarami LMX: sympatii (0,172), lojalności (0,206) i wkładu (0,240). Należy zauważyć, że istnieje także silny, dodatni związek korelacyjny pomiędzy ogólnym poziomem LMX a ogólnym poziomem zaangażowania organizacyjnego (reprezentowanym przez zmienną syntetyczną; 0,577). Można jednocześnie stwierdzić, że większość badanych korelacji cechuje wysoki poziom

<sup>46</sup> I. Marzec, *Wykorzystanie...*, op. cit., s. 96.

<sup>47</sup> I. Marzec, *Zaangażowanie organizacyjne...*, op. cit., s. 284.

<sup>48</sup> R.C. Liden, J.M. Maslyn, op. cit., s. 56.

<sup>49</sup> N.J. Allen, J.P. Meyer, *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*, „Journal of Vocational Behavior”, 1996 nr 49, s. 252–276; A. Bańka, R. Bazińska, A. Wołoska, op. cit., s. 65–74.

istotności statystycznej. Ogólnie najsilniej powiązaniem z LMX wymiarem zaangażowania organizacyjnego jest zaangażowanie afektywne (tab. 1). Natomiast wymiar zaangażowania trwania okazał się być najsłabiej skorelowany z LMX. Podsumowując, otrzymane wyniki nie dają podstaw do odrzucenia postawionych hipotez H1 i H2.

**Tabela 1.** Średnie i współczynniki korelacji Pearsona pomiędzy wymiarami LMX a wymiarami zaangażowania organizacyjnego

Zmienne	Śred.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Sympatia (l <sub>mx</sub> )	5,02									
2. Zawodowy szacunek (l <sub>mx</sub> )	5,41	0,673**								
3. Lojalność (l <sub>mx</sub> )	4,67	0,703**	0,681**							
4. Wkład (l <sub>mx</sub> )	5,22	0,542**	0,417**	0,491**						
5. LMX całość	5,09	0,870**	0,817**	0,853**	0,773**					
6. Zaangażowanie afektywne	4,75	0,531**	0,414**	0,470**	0,599**	0,618**				
7. Zaangażowanie trwania	3,9	0,172*	0,039	0,206*	0,240**	0,205*	0,417**			
8. Zaangażowanie normatywne	4,1	0,502**	0,363**	0,471**	0,521**	0,568**	0,655**	0,431**		
9. Zaangażowanie całość	4,245	0,501**	0,343**	0,476**	0,561**	0,577**	0,844**	0,729**	0,875**	

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ .

**Źródło:** Opracowanie własne.

## Podsumowanie

Uzyskane wyniki badań empirycznych nie dają podstaw do odrzucenia pierwszej hipotezy mówiącej, że jakość relacji wymiany pomiędzy przełożonymi a podwładnymi (LMX) jest dodatnio powiązana z poziomem zaangażowania polskich pracowników. Wyniki te wskazują jednocześnie, że budowanie dobrych relacji interpersonalnych pomiędzy przełożonymi a podwładnymi może być ważnym instrumentem wzmacniającym zaangażowanie organizacyjne pracowników. Otrzymane wyniki analizy korelacji nie dają również podstaw do odrzucenia drugiej z postawionych hipotez, że najsilniej powiązaniem z jakością wymiany pomiędzy przełożonymi a podwładnymi (LMX) wymiarem zaangażowania organizacyjnego pracowników jest zaangażowanie afektywne. Można zatem przypuszczać, że dobre relacje inter-



personalne najsilniej wzmacniają identyfikację i więź emocjonalną pracowników z organizacją. Jednocześnie należy zauważyć, że znaczenie słabszy związek pomiędzy LMX a zaangażowaniem trwania sugeruje, że jakość relacji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi w bardzo ograniczonym stopniu może oddziaływać na tych pracowników, którzy pozostają w organizacji, ponieważ sądzą, że nie mają innych, lepszych możliwości.

Należy jednak zaznaczyć, że otrzymane wyniki należy traktować z ostrożnością, ponieważ uzyskana jest próba stosunkowo nieliczna i niereprezentatywna ze względu na zastosowaną metodę doboru próby; dlatego też dążono jedynie do sfalsyfikowania sformułowanych hipotez. W przyszłych badaniach ważne jest zidentyfikowanie także innych czynników indywidualnych i organizacyjnych, które wpływają na zaangażowanie organizacyjne polskich pracowników. Ponadto, powtórzenie badań na reprezentatywnej próbie dodatkowo pozwoliłoby na zweryfikowanie postawionych hipotezy.

W praktyce kształtowanie w organizacji dobrych relacji interpersonalnych pomiędzy przełożonymi a podwładnymi może być skutecznym sposobem przewyższania barier w budowaniu zaangażowania organizacyjnego pracowników, a szczególnie we wzmacnianiu ich lojalności i przywiązania emocjonalnego do organizacji. Jakość relacji pomiędzy pracownikami a przełożonymi niewątpliwie silnie oddziałuje na pozostałe relacje interpersonalne w organizacji. Dobra jakość relacji interpersonalnych w organizacji stanowi ważny element przyjaznego środowiska pracy, w którym zaangażowani pracownicy odczuwają satysfakcję z wykonywanej pracy i pragną wnieść własny twórczy wkład w jej powodzenie i rozwój. Przetrvanie i rozwój polskich organizacji w dużym stopniu zależy od zaangażowania organizacyjnego pracowników, które można budować, kształtując dobre relacje interpersonalne pomiędzy przełożonymi a pracownikami w organizacjach. Autentycznego zaangażowania emocjonalnego pracowników nie można wymusić, lecz można je świadomie wzmacniać, kształtując przyjazne środowisko pracy oparte na zdrowych relacjach interpersonalnych w organizacji.

## STRESZCZENIE

Polskie organizacje dążą do zwiększania zaangażowania pracowników, ponieważ to ludzie i ich zaangażowanie w dużej mierze decydują o możliwościach przetrwania i rozwoju organizacji na dynamicznym rynku. W tym kontekście często akcentowane jest znaczenie jakości relacji pomiędzy podwładnymi i przełożonymi oraz koncepcji Leader-Member Exchange (LMX). W artykule podejmuje się próbę odpowiedzi na pytanie: czy i w jaki sposób jakość relacji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi (LMX) przyczynia się do budowania zaangażowania

organizacyjnego polskich pracowników? Cel ten zostanie zrealizowany przez zaprezentowanie wyników badań empirycznych dotyczących związków pomiędzy LMX a zaangażowaniem organizacyjnym pracowników.

#### SUMMARY

### **The role of relationships between supervisors and subordinates in enhancing employees' organizational commitment in Polish organizations**

Polish organizations aim at increasing employees' commitment, since it is people and their commitment who decide about the possibilities of organizations' development in a highly competitive market. In this context the importance of the quality of relations between supervisors and subordinates and the conception of Leader-Member Exchange (LMX) are often emphasized. This paper attempts to answer the questions: does the quality of supervisor-employee relationships (LMX) enhance organizational commitment of Polish employees and in what way these relationships can contribute to increasing organizational commitment? This goal is achieved by presenting the results of empirical research concerning the relationships between LMX and employees' organizational commitment.

#### LITERATURA

1. Allen N.J., Meyer J.P., *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*, „Journal of Vocational Behavior”, 1996 nr 49, s. 252–276.
2. Asgari A., Silong A.D., Ahmad A., Samah B.A., *The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors*, „European Journal of Scientific Research”, 2008 nr 23(2), s. 227–242.
3. Bańka A., Bazińska R., Wołoska A., *Polska wersja Meyera i Alen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne”, 2002 nr 0, s. 65–74.
4. Basu R., Green S.G., *Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads*, „Journal of Applied Social Psychology”, 1997 nr 27(3), s. 477–499.
5. Becker H.S., *Notes on the concept of commitment*, „American Journal of Sociology”, 1960 nr 66, s. 32–42.

6. Buchanan B., *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*, „Administrative Science Quarterly”, 1974 nr 19, s. 533–546.
7. Chiaburu D.S. (2005), *The Effects of Instrumentality on the Relationship between Goal Orientation and Leader-Member Exchange*, „Journal of Social Psychology”, nr 145(3), s. 365–7.
8. Cogliser C.C., Schriesheim C.A., *Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange a Multilevel Perspective*, „Journal of Organizational Behavior”, 2000 nr 21(5), s. 487–511.
9. Darden W.R., Hampton R., Howell R.D., *Career Versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeoples' Commitment*, „Journal of Retailing”, 1989 nr 65(1), s. 80–106.
10. Duarte N.T., Goodson J.R., Klich N.R., *Effects of Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal*, „Academy of Management Journal”, 1994 nr 37(3), s. 499–521.
11. Duchon D., Green S.G., Taber T.D., *Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences*, „Journal of Applied Psychology”, 1986 nr 71, s. 56–60.
12. Epitropaki O., Martin R., *The Impact of Relational Demography on The Quality of Leader-Member Exchanges (LMX) and Employees' Work Attitudes and Well Being*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 1999 nr 72, s. 237–240.
13. Erdogan B., Kraimer M.L., Liden R.C., *Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support*, „Personnel Psychology”, 2004 nr 57(2), s. 305–332.
14. Erdogan B., Liden R.C., Kraimer M.L., *Justice and Leader-Member Exchange: the moderating role of organizational culture*, „Academy of Management Journal”, 2006 nr 49(2), s. 395–406.
15. Flynn D.M., Tannenbaum S.I., *Correlates of organizational commitment: Differences in the public and private sector*, „Journal of Business and Psychology”, 1993 nr 8(1), s. 103–116.
16. Green G., Liden R.C., Hoel W., *Role of leadership in the employee withdrawal process*, „Journal of Applied Psychology”, 1982 nr 67, s. 868–872.
17. Jafri M.H., *Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior. A Study in Retail Sector*, „Journal of Management Research”, 2010 nr 10(1), s. 62–68.
18. Kamarul Z.A., Raida A.B., *The association between training and organizational commitment among whitecollar workers in Malaysia*, „International Journal of Training and Development”, 2003 nr 7(3), s. 166–185.
19. Kinicki A.J., Vecchio R.P., *Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control*, „Journal of Organizational Behavior”, 1994, nr 15, s. 75–82.
20. Liden R.C., Graen G., *Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership*, „Academy of Management Journal”, 1980 nr 23, s. 451–465.
21. Liden R.C., Maslyn J.M., *Multi Dimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development*, „Journal of Management”, 1998 nr 24(1), s. 43–72.
22. Liden R.C., Sparrowe R.T., Wayne S.J., *Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future*, [w:] *Research in Personnel and Human*

- Resources Management*, praca zbiorowa pod red. G.R. Ferris, vol. 15, JAI, Greenwich 1997.
23. Liden R.C., Wayne S.J., Sparrowe R.T., *An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes*, „Journal of Applied Psychology”, 2000 nr 85(3), s. 407–416.
  24. Marzec I., *Wykorzystanie mentoringu do budowania zaangażowania organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, 2010 nr 19, s. 91–103.
  25. Marzec I., *Wymiana pomiędzy przełożonym a podwładnym jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników*, „Współczesne Zarządzanie”, 2009, nr 2, s. 85–95.
  26. Marzec I., *Zaangażowanie organizacyjne polskich pracowników – aspekty funkcjonalne i dysfunkcjonalne*, [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, praca zbiorowa pod red. Z. Janowskiej, Wyd. Uniw. Łódzkiego, Łódź 2011.
  27. Meyer J.P., Allen N.J., *A Tree-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review”, 1991 nr 1, s. 61–89.
  28. Meyer J.P., Smith C.A., *HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model*, „Canadian Journal of Administrative Sciences”, 2000 nr 17 (4), s. 319–331.
  29. O’Neil B.S., Mone M.A., *Investigating equity sensitivity as a moderator of relations between self-efficacy and workplace attitudes*, „Journal of Applied Psychology”, 1998 nr 83(5), s. 805–816.
  30. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
  31. Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P.V., *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, „Journal of Applied Psychology”, 1974 nr 59, s. 603–609.
  32. Riketta M., *Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis*, „Journal of Organizational Behavior”, 2002 nr 23(3), s. 257–266.
  33. Rose R.C., Kurnar N., Pak O.G., *The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Work Performance*, „Journal of Applied Business Research”, 2009 nr 25(6), s. 55–65.
  34. Sager J.K., Johnston M.W., *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*, „Journal of Personal Selling & Sales Management”, 1989 nr 9(1), s. 30–41.
  35. Schriesheim C.A., Neider L.L., Scandura T.A., *Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues*, „Academy of Management Journal”, 1998 nr 41(3), s. 298–318.
  36. Sparrowe R.T., Liden R.C., *Process and Structure in Leader-Member Exchange*, „Academy of Management Review”, 1997 nr 22, s. 522–552.
  37. Spik A., Klincewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. M. Kostery, WAIp, Warszawa 2008.
  38. Steers M.R., *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*, „Administrative Science Quarterly”, 1977 nr 22, s. 46–56.
  39. Wayne S.J., Shore L.M., Liden R.C., *Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective*, „Academy of Management Journal”, 1997 nr 40(1), s. 82–111.

DARIUSZ PILCH

## Mierniki skuteczności reklamy internetowej

### Wprowadzenie

Od chwili powstania Internet dynamicznie rozwija się w kierunku medium reklamowego. Dając przedsiębiorstwom nie tylko szeroką gamę różnorodnych form reklamowych, ale także możliwość doboru środków przekazu dopasowanych do zróżnicowanych możliwości finansowych przedsiębiorstw, powoli staje się najczęściej wybieranym medium reklamowym zarówno przez małe, średnie jak i duże przedsiębiorstwa. Stało się to już w Wielkiej Brytanii, gdzie nakłady finansowe firm przeznaczane na reklamę w sieci przewyższyły nakłady na inne media reklamowe, jak telewizja, radio, czy prasa.<sup>1</sup> W Polsce natomiast już w 2009 roku Internet był drugim po telewizji medium reklamowym, w którym rodzime firmy zostawiały najwięcej budżetów reklamowych.<sup>2</sup> Jednak mnogość form reklam internetowych, jak i ich zróżnicowanie cenowe nie stanowią obecnie kluczowych determinant przesuwania budżetów reklamowych przedsiębiorstw z mediów tradycyjnych w kierunku Internetu. Prócz wyboru spośród form reklamowych, przedsiębiorstwa zaczęły bowiem poszukiwać możliwości reklamowych, które dałyby im proste i czytelne mierniki umożliwiające podejmowanie słusznych decyzji ekonomicznych na podstawie możliwości sprawdzania czy działania reklamowe, które prowadzą są dla nich skuteczne, a następnie efektywne i na tej podstawie decydować o inwestycjach marketingowych. Wiele z nich znalazło taką możliwość właśnie w reklamowaniu się za pośrednictwem sieci Internet ze względu na prostsze niż w innych mediach sposoby dokonywania pomiarów skuteczności działań reklamowych. Poniższe opracowanie ma przybliżyć cele jakie

---

<sup>1</sup> *Raport AdStandard 2010*, Internet Standard, Edycja I, Luty 2010 [dostęp 27 grudnia 2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.internetstandard.pl/whitepapers/1316/Raport.adstandard.2010.html>, s. 5.

<sup>2</sup> Tamże, s. 8.

stawiane są przez przedsiębiorstwa przed działaniami reklamowymi prowadzonymi w Internecie, objaśnić skąd biorą się możliwości mierzenia realizacji tych celów, jak też przedstawić podstawowe mierniki umożliwiające dokonywanie pomiarów skuteczności działań reklamowych w Internecie. Ma również dać podstawę do dalszych rozważań dotyczących możliwości pomiarów skuteczności oraz efektywności działań reklamowych w sieci.

## 1. Wymierność marketingu internetowego

Dzięki rozwojowi technologii oraz elektronicznych kanałów komunikacji marketing stał się bardziej wymierny. Reklama internetowa daje reklamodawcom prosty do zastosowania w obliczeniach zbiór wskaźników i metod pomiarów skuteczności działań reklamowych. Ich skuteczność określana jest stopniem osiągnięcia celów postawionych przed kampanią reklamową. Stąd właśnie skuteczność działań reklamowych prowadzonych za pośrednictwem Internetu będzie polegać na realizacji zdefiniowanych uprzednio celów stawianych przed kampanią reklamową w tym medium, którymi to być mogą, np. pobudzenie wskaźników sprzedażowych, czy też wzrost świadomości marki.<sup>3</sup> Jednak wyniki skuteczności kampanii reklamowych prowadzonych w sieci Internet można sprawdzać nie tylko na podstawie wielkości sprzedaży, czy też badania świadomości marki wśród konsumentów.

Dzięki wielu prostym do określenia i zastosowania w praktyce miernikom, skuteczność takich działań można odnosić do innych zachowań, czy aktywności konsumentów i oceniać na przykładzie wolumenu otwarć mailingu, wizyt w promowanym serwisie www, czy choćby wzoru kliknięć na stronach docelowych prezentujących oferowane produkty czy usługi. Wynikająca z możliwości technologicznych mnogość danych zbieranych, agregowanych i przetwarzanych w Internecie daje marketingowcom nie lada wyzwanie analityczne. W marketingu internetowym o wiele prościej jest zrozumieć oczekiwania obecnych i potencjalnych klientów ze względu na dokładne dane dotyczące skuteczności działań reklamowych, a na ich podstawie w czasie rzeczywistym podejmować strategiczne działania optymalizujące wyniki sprzedaży.<sup>4</sup> Istnieje wiele mierników wskazujących czy prowadzone działania reklamowe z wykorzystaniem Internetu są działaniami skutecznymi czy też nie. Jednak, aby stwierdzić skuteczność działań reklamowych, należy wpierv zastanowić i odwołać się do celów stawianych przed kampanią, aby na tej podstawie móc finalnie stwierdzić ich realizację. Celami takimi mogą być na przykład:

<sup>3</sup> *Wykorzystanie Internetu w marketingu*, praca zbiorowa pod red. E. Zeman-Miszewskiej, Centrum Badań i Ekspertyz Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003, s. 300.

<sup>4</sup> J.D. Lenskold, *Pomiar rentowności inwestycji marketingowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 52.

- wzrost świadomości marki,
- wytworzenie pozytywnego wizerunku marki,
- wzrost sprzedaży,
- wzrost częstotliwości zakupów dokonywanych przez dotychczasowych klientów,
- inne.<sup>5</sup>

Analizując zakres postawionych celów można dokonać ich podziału na 2 główne rodzaje: cele konkretne i policzalne, np. uzyskanie X transakcji zakupowych, pozyskanie X nowych klientów, wzrost sprzedaży o X punktów procentowych, a także cele ograniczające się do działań czysto promocyjnych pomagające we wzmacnianiu świadomości marki wśród konsumentów, czy też kreowaniu jej pożądanego wizerunku.<sup>6</sup> Pierwszy rodzaj celów stawianych przed kampanią reklamową to cele bardzo konkretne i łatwo mierzalne, głównie dzięki prostym do sprawdzenia wynikom sprzedażowym, natomiast pozostałe cele nie są już tak łatwe w analizie. Przy pomiarze drugiego rodzaju celów często niezbędne są dodatkowe badania przeprowadzane za pomocą ankiet, czy też wywiadów pogłębionych odpowiadających na pytania odnośnie skojarzeń związanych z marką, wyboru produktów marki, zapamiętania reklam, itp. Badania takie mogą dotyczyć odsetka osób, które zetknęły się z kampanią reklamową prowadzoną w Internecie i rozpoznają określony produkt, markę czy też reklamy. Jednak ze względu na deklaracyjny charakter takiego badania pomiar skuteczności działań reklamowych w tym wypadku obarczony może być błędami, które to wynikać mogą ze słabego zaangażowania użytkownika w badanie czy też z ułomności ludzkiej pamięci.

Stosowanie mierników w pomiarach skuteczności reklam internetowych możliwe jest dzięki technologiom wykorzystywanym w sieci Internet, a w dużej mierze dzięki tzw. plikom ciasteczek (ang. Cookies). Pliki cookies są krótkimi informacjami tekstowymi wysyłanymi przez serwer www do komputera użytkownika przeglądającego Internet i zapisywanymi na jego dysku twardym. Przy kolejnych odwiedzinach w sieci serwer ten może odczytać informacje zawarte w pliku i rozpoznać użytkownika „znając” historię jego wcześniejszych odwiedzin. Mechanizm wykorzystujący pliki cookies nie jest mechanizmem doskonałym, gdyż rozpoznaje on nie samego użytkownika, a jego przeglądarkę internetową. Stąd istnieje wysokie ryzyko błędu, że jeśli z jednego komputera korzysta kilka osób, wykorzystując do przeglądania sieci tą samą przeglądarkę, wtedy zostaną one rozpoznane przez serwer jako jedna i ta sama osoba.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> P. Guziur, *Marketing w Internecie. Strategie dla małych i dużych firm*, Helion, Gliwice 2001, s. 31–32.

<sup>6</sup> B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, B. Korona, *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*, Difin, Warszawa 2004, s. 107.

<sup>7</sup> T. Frontczak, *Marketing internetowy w wyszukiwarkach*, Helion, Gliwice 2006, s. 287–288.

## 2. Mierniki skuteczności

W Internecie istnieje szereg wskaźników, służących pomiarom skuteczności działań reklamowych, w dużej mierze niemożliwych do określenia i analizy w innych mediach reklamowych, przede wszystkim ze względu na interaktywny charakter przekazów reklamowych w tym medium. Poniżej przedstawiono tabelę prezentującą najpopularniejsze mierniki służące do określania skuteczności działań reklamowych w Internecie wskazującą na ich zastosowanie.

**Tabela 1.** Najpopularniejsze mierniki skuteczności działań reklamowych stosowane w Internecie.

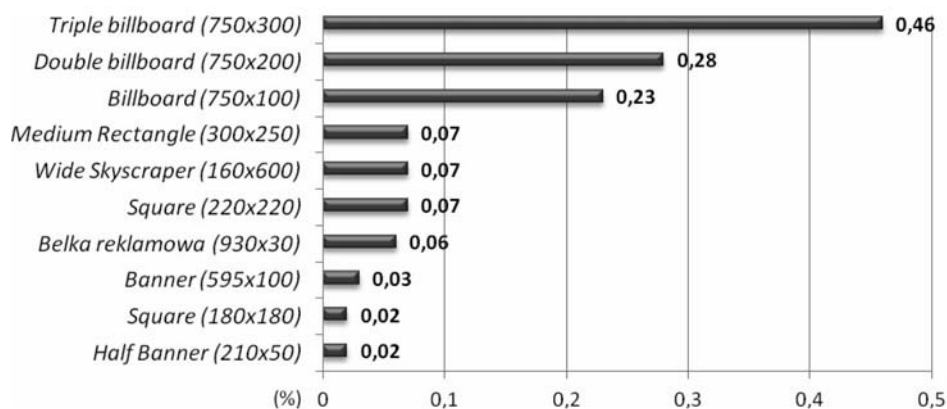
Miernik	Pomiar	Zastosowanie
<b>CTR</b> <i>(ang. Click Through Ratio)</i>	Mierzy ilość kliknięć użytkowników w reklamę, które doprowadziły do przejścia na docelowy serwis www, w stosunku do wszystkich wyświetleń tej reklamy w kampanii.	Stosowany jako wyznacznik skuteczności w kampaniach rozliczanych za przejścia do serwisu www.
<b>CR</b> <i>(ang. Conversion Rate)</i>	Mierzy ilość dokonanych akcji przez użytkowników po przejściu na serwis www w stosunku do sytuacji, w jakich potencjalnie mogły zostać one zrealizowane.	Stosowany jako wyznacznik skuteczności w kampaniach rozliczanych za konwersje (wykonane przez użytkowników akcje).
<b>UU</b> <i>(ang. Unique Users)</i>	Mierzy ilość unikalnych użytkowników, którzy zetknęli się z przekazem reklamowym.	Stosowany jako wyznacznik skuteczności w kampaniach rozliczanych za dotarcie do określonej liczby odbiorców.
<b>UCTR</b> <i>(ang. User Click Through Ratio)</i>	Mierzy ilość kliknięć użytkowników w reklamę, które doprowadziły do przejścia na docelowy serwis www, w stosunku do ilości unikalnych użytkowników, którzy zetknęli się z tą reklamą w kampanii.	Stosowany jako wyznacznik skuteczności w kampaniach rozliczanych za przejścia do serwisu www.

**Źródło:** Opracowanie własne.



Pierwszym wskaźnikiem najczęściej spotykanym w literaturze tematu jest stosunek ilości kliknięć w reklamę do ilości wyświetleń reklamy, czyli CTR. Wskaźnik ten jest podstawowym miernikiem, służącym do określania skuteczności kampanii reklamowej. Parametr CTR można odczytać praktycznie z każdego panelu służącego do zarządzania reklamą płatną, czy to z AdSerwera odpowiedzialnego za rozdział reklam graficznych na serwisie internetowym, czy np. z panelu Google Adwords służącego do emisji reklam w wyszukiwarce Google. Mimo, iż bardzo popularny i do niedawna uważany za podstawowy wskaźnik oceniający skuteczność przekazu reklamowego, jego wartość systematycznie spada od kilku lat, osiągając nierzadko bardzo niskie wyniki. Aby zobrazować skuteczność reklam mierzoną wskaźnikiem CTR posłużono się badaniami z roku 2010, których wyniki prezentują średni CTR najpopularniejszych nośników display'owych stosowanych w Internecie w odniesieniu do rynku polskiego.

**Wykres 1.** Średni CTR dla najpopularniejszych formatów reklamy banerowej w Polsce w 2010 roku (w %).



**Źródło:** Badanie BB Elements [w:] *Raport AdStandard 2011*, Internet Standard, Edycja II, Marzec 2011 [dostęp 27 grudnia 2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.internetstandard.pl/white-papers/1705/Raport.adStandard2011.html>, s. 76.

Powyższy wykres potwierdza zależność świadczącą o tym, że im większy nośnik reklamowy, tym wyższy jego wskaźnik CTR, co oznacza, że w polskim internecie bardziej zauważalne i chętniej klikalne są reklamy większe aniżeli mniejsze. Pewien wyjątek stanowi tzw. prostokąt reklamowy (ang. Rectangle), który pomimo niedużych rozmiarów jest chętniej klikany od np. bannera, czy belki reklamowej. Sam CTR nie jest idealnym miernikiem określającym skuteczność reklamy internetowej, gdyż przejścia użytkowników na

stronę docelową (ang. Landing Page) same w sobie nie świadczą o skuteczności reklamy, chyba że jej celem było zachęcenie użytkowników do klikania i przechodzenia na stronę www. Dużo lepszym miernikiem skuteczności reklamy jest tzw. współczynnik konwersji CR. Współczynnik konwersji to miernik mówiący ilu użytkowników dokonało tzw. konwersji, czyli pożądaných przez reklamodawcę akcji w stosunku do sytuacji, w jakich potencjalnie mogły zostać one zrealizowane. Jeśli dysponujemy sklepem internetowym, wtedy najczęściej mierzoną konwersją będzie z reguły dokonanie zakupu. Ale dla innego serwisu www konwersją może być, np. zarejestrowanie się użytkownika, zapisanie na newsletter, czy ściągnięcie pliku pdf. Często trudne może być znalezienie miary sukcesu określonej wskaźnikiem CR, gdyż w zależności od celów stawianych przed kampanią reklamową CR może wskazywać na różne przypisywane mu akcje. Należy więc posilkować się miarami względnymi, za konwersje uważając różne rodzaje akcji na serwisach www. Dla przykładu program Google AdWords umożliwia śledzenie następujących konwersji w serwisach www:

- Zakup/Sprzedaż (Sales),
- Rejestracje (Signups),
- Wyświetlenia strony (Page Views),
- Potencjalni klienci (Leads).<sup>8</sup>

Kolejnym miernikiem mówiącym o skuteczności reklam internetowych jest wskaźnik UU, mówiący o ilości unikalnych użytkowników, którzy zetknęli się z reklamą. Miernik ten nie jest tak dokładnym miernikiem jak CTR, czy CR, gdyż wskazuje on jedynie na populację osób, które zobaczyły przekaz reklamowy, jednak nie mówi nic więcej na temat kliknięć w reklamę czy też dalszych akcji wykonanych przez te osoby po ujrzeniu reklamy. Natomiast miernikiem w wysokim stopniu wskazującym na skuteczność reklamy jest tzw. UCTR, określający stosunek liczby kliknięć w reklamę do liczby unikalnych użytkowników, którzy się z nią zetknęli. W przypadku UCTR można stwierdzić, że jest to udoskonalony miernik CTR zawężający pomiar skuteczności ze wszystkich użytkowników, którzy kliknęli w reklamę i przeszli na dedykowany serwis www do jedynie unikalnych użytkowników, którzy wykonali to pożądanę przez reklamodawcę działanie, a więc wyklucza użytkowników, którzy dwa lub więcej razy kliknęli w reklamę emitowaną w kampanii. Prócz w/w mierników do pomiarów skuteczności kampanii reklamowej służą również takie wskaźniki, jak: odsetek rozwinięć, czyli wskaźnik mówiący ile razy reklama rozwijalna typu expand została rozwinięta przez użytkownika zainteresowanego tym, co kryje jej zasłonięta warstwa w stosunku do liczby jej wyświetleń, czy też średni czas interakcji, czyli przeciętny

---

<sup>8</sup> T. Frontczak, *op., cit.*, s. 283.

czas trwania interakcji użytkownika z reklamą.<sup>9</sup> Te dwa ostatnie mierniki są jednak znacznie rzadziej wykorzystywane do pomiarów skuteczności reklam od wcześniej wspomnianych. Wszystkie wymienione wskaźniki są miernikami wykorzystywanymi w badaniach dostarczających informacji nt. skuteczności działań w sieci, tzw. badaniach action-centric. Badania action-centric to badania dostarczające informacji o skuteczności narzędzi i rozwiązań stosowanych przy tworzeniu mechanizmów serwisów www jak też ich wpływie na akcje wykonywane przez internautów.<sup>10</sup>

Nierozzerwalne ze wskaźnikami mówiącymi o skuteczności kampanii reklamowych są tzw. modele rozliczeń kampanii reklamowych, które przez wielu analityków uważane są za kolejne wskaźniki skuteczności reklam internetowych. Jest tak dlatego, ponieważ modele rozliczeń mierzą, czy też mówiąc inaczej wskazują, realny koszt wykonania akcji przez użytkownika po zetknięciu się z przekazem reklamowym. Dzięki temu stosunkowo łatwo stwierdzić skuteczność działań reklamowych a nierzadko nawet określić ich efektywność. Istnieje kilka bardzo popularnych modeli rozliczeń kampanii reklamowych w Internecie – najpopularniejsze z nich obrazuje poniższa tabela.

**Tabela 2.** Najpopularniejsze modele rozliczeń kampanii reklamowych Internecie.

<b>Model rozliczeń</b>	<b>Pomiar</b>
<b>CPM</b> <i>(ang. Cost Per Mille)</i>	Określa koszt jaki poniesie reklamodawca emitując tysiąc odsłon reklamy w kampanii.
<b>CPC</b> <i>(ang. Cost Per Click)</i>	Określa koszt jaki poniesie reklamodawca za jedno kliknięcie w reklamę powodujące przejście użytkownika na docelowy serwis www.
<b>CPA</b> <i>(ang. Cost Per Action)</i>	Określa koszt jaki poniesie reklamodawca za akcję wykonaną przez użytkownika, będącą następstwem jego zetknięcia z reklamą.
<b>CPS</b> <i>(ang. Cost Per Sale)</i>	Określa koszt jaki poniesie reklamodawca za zakup dokonany przez użytkownika, będący następstwem jego zetknięcia z reklamą.

**Źródło:** Opracowanie własne.

<sup>9</sup> *Raport AdStandard 2011*, Internet Standard, Edycja II, Marzec 2011 [dostęp 27 grudnia 2011], Dostępny w World Wide Web: <http://www.internetstandard.pl/whitepapers/1705/Raport.adStandard2011.html>, s. 78.

<sup>10</sup> D. Kaznowski, *Nowy marketing*, VFB Communications Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 82–83.

Najpopularniejszym z w/w modeli rozliczeniowych jest koszt tysiąca wyświetleń CPM (ang. Cost Per Mille). Jest to miernik określający jaki koszt zostanie poniesiony przez reklamodawcę na wygenerowanie w kampanii reklamowej tysiąca odsłon reklamy w stosunku do wszystkich odsłon tej reklamy w kampanii. Jednak należy tu wspomnieć, że owa jedna odsłona nie jest równa zawsze i wyłącznie jednemu użytkownikowi, a czas jej trwania zależy od czasu przebywania internauty/-ów na danej stronie.<sup>11</sup> Jeszcze na dzień dzisiejszy jest to najpopularniejszy model rozliczeniowy, obowiązujący w Internecie. Trzeba podkreślić ten fakt, gdyż powoli, ale coraz bardziej powszechnym staje się model kosztu za kliknięcie CPC, inaczej PPC (ang. Cost Per Click, inaczej Pay Per Click). Dzięki temu modelowi rozliczeń reklamodawca płaci wyłącznie za kliknięcie użytkownika w reklamę i przejście na stronę docelową. Obecnie model ten zdominował promocję w wyszukiwarkach, a w dużej mierze również reklamę kontekstową. Taka forma rozliczeń jest dla przedsiębiorstwa prowadzącego kampanię reklamową często o wiele skuteczniejsza od rozliczeń w modelu CPM, gdyż można być prawie pewnym, iż użytkownik klikający w reklamę to użytkownik, którego zainteresował jej przekaz. Natomiast w modelu CPM nie ma podstaw do estymacji odsetka osób, które mogły zainteresować się reklamą bez wzięcia pod uwagę innych mierników, jak kliknięcia w nią, czy też podjęcie innego typu akcji przez konsumenta. Kolejnym modelem rozliczeń służącym do pomiaru skuteczności reklamy internetowej jest koszt za wykonaną akcję CPA (ang. Cost Per Action/Aquisition). Miernik ten ma o wiele szersze znaczenie od dwóch poprzednich, gdyż oznacza pobranie opłaty za konkretne działanie, podjęte przez użytkownika. Działaniami takimi mogą być, np. dokonanie zakupu w sklepie internetowym, pozostawienie danych osobowych, zapisanie się na newsletter, wypełnienie ankiety, czy założenie konta bankowego. Są to zazwyczaj bardzo konkretne akcje, nierzadko dające reklamodawcy rzeczowy zwrot z inwestycji w reklamę. Jest to atrakcyjny model rozliczeniowy dla przedsiębiorstwa prowadzącego kampanię, ale bardziej ryzykowny dla wydawców udostępniających rozliczenia za emitowane przez nich reklamy właśnie w tym modelu. Dzieje się tak dlatego, gdyż zazwyczaj wydawcy bardzo ciężko przewidzieć, jak dużym zainteresowaniem będzie cieszyć się reklama i do ilu akcji może doprowadzić. Dlatego też nierzadko przed rozpoczęciem właściwej kampanii wydawca emituje kampanię testową w celu określenia realnego wolumenu akcji, aby następnie wynegocjować najlepsze z reklamodawcą warunki finansowe za przeprowadzenie kampanii. W tym modelu ważna jest jeszcze inna kwestia dotycząca faktu, że nie wszystkie akcje mogą zostać wykonane przez klientów od razu po zobaczeniu reklamy jako jej bezpośrednie następstwo. Często może dochodzić do takich sytuacji, że potencjalny klient

---

<sup>11</sup> Tamże, s. 153.

zainteresuje się reklamą, ale dopiero po którejś z kolejnych wizyt w serwisie www wykona pożądaną akcję. Dlatego dzięki możliwościom, jakie dają pliki cookies wydawcy zastrzegają sobie często prawo do dokonywania rozliczeń za odroczone akcje wywołane reklamą (ang. Post-Impression Effect). Bardzo podobnym do modelu CPA, ale znacznie rzadziej stosowanym jest inny model tzw. podziału zysków (ang. Revenue Share), w którym reklamodawca nie ponosi kosztu za wyemitowaną, czy klikniętą reklamę, ale dzieli się zyskiem uzyskanym podczas kampanii reklamowej emitowanej na serwisie wydawcy. Wynagrodzenie w tym modelu ustalane jest jednak nie kwotowo a procentowo. Przykładem kampanii prowadzonej w takim rozliczeniu może być promocja księgarni na łamach serwisu www traktującego o książkach i rozliczanie z wydawcą zysku z książek sprzedanych przez księgarnię dzięki tej promocji.<sup>12</sup> Kolejnym popularnym modelem rozliczeń będącym niejako uszczegółowieniem modelu CPA jest tzw. model kosztu za dokonaną sprzedaż CPS (ang. Cost Per Sale). Jest to nic innego, jak model CPA, jednak zawężony do płacenia ustalonej stawki za reklamę przez reklamodawcę wyłącznie w momencie dokonania sprzedaży produktu za jej pośrednictwem. Ten model jest bardzo pożądanym, szczególnie przez firmy zajmujące się sprzedażą w Internecie poprzez sklepy www. W niniejszych rozważaniach celowo na koniec pozostawiony został jeszcze inny model rozliczeń, tzw. stała opłata za czas emisji reklam FF (ang. Flat Fee). Obecnie jest to już niezwykle rzadko stosowany model rozliczeń kampanii reklamowych w Internecie, którego dawniejsza popularność została zminimalizowana głównie właśnie przez nikłą możliwość zmierzenia skuteczności reklam emitowanych w tym modelu.

Prócz wyżej wymienionych mierników skuteczności reklam emitowanych w Internecie bardzo popularnymi są również wskaźniki zaangażowania użytkownika w to, co dzieje się już po jego przejściu z reklamy na dedykowany serwis www czy stronę docelową. Dzięki szeroko dostępnym obecnie programom analitycznym służącym do analizy ruchu użytkowników na serwisach www, reklamodawcy mogą dowiadywać się, co dzieje się z konsumentami, którzy zainteresowani reklamą kliknęli w nią i przenieśli się na serwis www. To co odbywa się na stronie docelowej reklamowanego produktu, czy usługi jest bardzo ważnym wyznacznikiem skuteczności kampanii reklamowej dla przedsiębiorstwa, ponieważ daje czytelną informację, mówiącą nie tylko ilu użytkowników kliknęło w reklamę po jej obejrzeniu, czy też ile kosztowała ta akcja, ale również jak mocno zaangażowany został konsument. Miernikami takimi mogą być wspomniane wyżej koszt za wykonaną akcję CPA, czy też koszt za dokonaną sprzedaż CPS, jak też inne wskaźniki dostępne poprzez system analityczny zintegrowany z serwisem www, do którego trafiają klienci. Obecnie najpopularniejszym tego typu systemem w Polsce i na świecie jest narzędzie firmy Google o nazwie Google Analytics. Ze względu na to, że

---

<sup>12</sup> Tamże, s. 153.

jest udostępniane jako narzędzie darmowe (o ile witryna www nie generuje więcej niż 10 milionów odsłon miesięcznie)<sup>13</sup>, jak również oferujące wiele różnych funkcji mierzenia zachowań użytkowników, którzy przejdą na serwis www, jest systemem stosowanym przez wiele przedsiębiorstw. Narzędzie to dzięki wykorzystywaniu plików cookies daje reklamodawcom różne mierniki. Do najważniejszych należą:

- Odwiedziny – dzięki temu miernikowi reklamodawca dowiadyuje się czy jego serwis internetowy jest popularny i jak często odwiedzany przez potencjalnych klientów.
- Strony/odwiedziny – to miernik mówiący o zaangażowaniu użytkowników w serwisie www, pokazujący ile podstron serwisu zostało przez nich odwiedzonych podczas jednej wizyty.
- Średni czas spędzony w witrynie – kolejny miernik mówiący o zaangażowaniu użytkowników, pokazujący ile średnio czasu spędzają oni podczas jednej wizyty na serwisie www.
- Współczynnik odrzuceń – bardzo ważny miernik pokazujący, czy przejście klienta do serwisu www było dla niego wartościowe, tzn. czy po wejściu na stronę docelową serwisu klient dalej eksplorował kolejne jego podstrony, tudzież wykonał zamierzoną przez reklamodawcę akcję, czy też opuścił serwis bez podejmowania jakiegokolwiek czynności.

Wyżej wymienione mierniki świadczą o zaangażowaniu użytkownika w penetrację serwisu www dedykowanego reklamie i mogą odpowiadać na pytania odnośnie skuteczności działań reklamowych w prowadzonej kampanii. Osiągnięcie skuteczności tych działań będzie odpowiadać na cele postawione przed klientem, który trafi z reklamy na serwis www.

Jednak narzędzie do analizy ruchu daje jeszcze inne ważne wskaźniki odpowiadające na pytania dot. skuteczności kampanii reklamowej. Przykładem mogą być tzw. najskuteczniejsze źródła odwiedzin, czyli serwisy czy portale internetowe, które poprzez emitowane na nich reklamy przeniosły na stronę www najwięcej potencjalnych klientów zainteresowanych ich przekazem. Dzięki temu wskaźnikowi reklamodawca dowiadyuje się, z których serwisów emitujących jego reklamy osiągnięte zostały najwyższe wyniki przejść na stronę www, co daje mu podstawy do rozważań, w których serwisach www warto wykupywać reklamy. Kolejnym miernikiem skuteczności jest tzw. współczynnik konwersji na cel. Współczynnik konwersji na cel umożliwia reklamodawcy niejako zaprogramowanie w systemie analitycznym akcji jaką ma wykonać użytkownik przechodzący z reklamy na serwis www. Celem takiej akcji może być zapisanie się na newsletter, pobranie pliku, dodanie produktu do koszyka, czy też dokonanie zakupu. Po ustawieniu takiego celu w systemie możliwe jest jego śledzenie, a wyniki zwracane przez system dzień po

<sup>13</sup> *Warunki korzystania z Google Analytics* [dostęp 28 grudnia 2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.google.com/intl/pl/analytics/tos.html>

dniu pokazywać będą jak wiele osób przechodzących z reklam na witrynę realizuje pożądaną cel. Celów takich można zaprogramować wiele i każdemu z nich przypisać konkretną wartość odpowiadającą zyskowi osiągniętemu z jego wykonania przez klienta. Dzięki temu prócz skuteczności działań reklamowych możliwe jest zmierzenie ich efektywności finansowej. Widzimy więc, że mierniki odpowiadające za pomiar skuteczności działań reklamowych w internecie mogą również dawać podstawy do obliczania zwrotów z poniesionych inwestycji, czyli ROI (ang. Return On Investment).

## Podsumowanie

Powyższe rozważania na temat mierników skuteczności reklam internetowych pokazują swoistą przewagę reklam internetowych nad reklamami w innych mediach. Możliwość dokonywania w miarę prostych pomiarów skuteczności reklam internetowych, w stopniu podstawowym, nie wymagających od reklamodawcy zlecenia pomiarów specjalistycznym firmom analitycznym, czy przeprowadzania długotrwałych, kosztownych badań, to istotny atut wykorzystywania sieci do działań reklamowych. Poza szeroką gamą form reklamowych jak i zdywersyfikowanym nakładom finansowym na kampanie reklamowe, mierzenie skuteczności reklam internetowych stało się jedną z głównych determinant przesuwania się budżetów reklamowych przedsiębiorstw w kierunku Internetu. Mnogość prostych do zastosowania w praktyce mierników skuteczności, w tym jak się okazuje i efektywności oraz proste w obsłudze i co ważne – całkowicie darmowe narzędzia analityczne dają w szczególności małym i średnim przedsiębiorstwom możliwości konkurowania o jak najlepsze wykorzystywanie budżetów reklamowych. W dużej mierze właśnie dzięki temu zjawisku, jak również rosnącym z roku na rok nakładom finansowym przedsiębiorstw na reklamę w sieci, można przewidywać, że polskie firmy podążając za trendem nadanym przez Wielką Brytanię, już za kilka lat będą przeznaczając największą część swoich budżetów reklamowych właśnie na reklamę w Internecie.

## STRESZCZENIE

Celem artykułu było wskazanie mierników skuteczności działań reklamowych w Internecie. W treści ujęto i opisano najpopularniejsze z nich, wyjaśniono pojęcie plików cookies związanych z gromadzeniem i przetwarzaniem danych w Internecie, jak też wskazano na możliwości analityczne programu Google Analytics. Wyjaśniono także istotę mierników udostępnianych przez tego typu programy. Z przeprowadzonej

analizy wynika, że mierniki skuteczności reklamy internetowej są stosunkowo łatwe do wykorzystywania w praktyce przez przedsiębiorstwa, niezależnie od ich wielkości i nakładów na reklamę. Mierniki te mogą stanowić również podstawę do analizy efektywności działań reklamowych. Z artykułu wynika też, że powszechność i łatwość stosowania tego typu mierników skuteczności w działaniach reklamowych prowadzonych w Internecie stanowi jedną z kluczowych determinant obecnego trendu przenoszenia budżetów reklamowych przedsiębiorstw z tradycyjnych mediów reklamowych do Internetu.

### SUMMARY

The purpose of this article was to identify the measures of advertising effectiveness on the Internet. The text of the article contains the explanation of the most popular ones, explains the concept of “cookies” associated with collecting and processing data on the Internet, as well as indicates the analytical capabilities of Google Analytics. The article explains also the essence of metrics provided by such programs. The analysis shows that the measures of effectiveness of Internet advertising are relatively easy to use in practice by the companies, irrespective of their size and expenditures on advertising. These measures may also provide a basis for the analysis of financial effectiveness of advertising. The article also shows that the commonness and ease of use of such measures of effectiveness in the advertising activities conducted on the Internet is one of the key determinants of moving the companies advertising budgets from traditional advertising media to the Internet.

### LITERATURA

1. Dobiegała-Korona B., Doligalski T., Korona B., *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*, Difin, Warszawa 2004.
2. Frontczak T., *Marketing internetowy w wyszukiwarkach*, Helion, Gliwice 2006.
3. Guziur P., *Marketing w Internecie. Strategie dla małych i dużych firm*, Helion, Gliwice 2001.
4. Kaznowski D., *Nowy marketing*, VFB Communications Sp. z o.o., Warszawa 2008, wydanie elektroniczne.
5. Lenskold J.D., *Pomiar rentowności inwestycji marketingowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.



6. *Raport AdStandard 2010*, Internet Standard, Edycja I, Luty 2010 [dostęp 27 grudnia 2011], Dostępny w World Wide Web: <http://www.internetstandard.pl/whitepapers/1316/Raport.adstandard.2010.html>
7. *Raport AdStandard 2011*, Internet Standard, Edycja II, Marzec 2011 [dostęp 27 grudnia 2011], Dostępny w World Wide Web: <http://www.internetstandard.pl/whitepapers/1705/Raport.adStandard2011.html>
8. *Warunki korzystania z Google Analytics* [dostęp 28 grudnia 2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.google.com/intl/pl/analytics/tos.html>
9. *Wykorzystanie Internetu w marketingu*, Praca zbiorowa pod red. Zeman-Miszewskiej E., Centrum Badań i Ekspertyz Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice 2003.

MAŁGORZATA ROSSA

# Dotacje na działalność innowacyjną szansą dla rozwoju przedsiębiorstw

## Wprowadzenie

Szczególne miejsce wśród czynników warunkujących konkurencyjność przedsiębiorstw zajmują innowacje. Tworzenie nowych produktów, nowych struktur czy procesów decyduje o przetrwaniu i rozwoju organizacji. W obecnym, turbulentnym otoczeniu, gdy rośnie ryzyko działalności gospodarczej, zdolność przedsiębiorstwa do skutecznego konkurowania na rynku zależy w dużym stopniu od możliwie krótkiego i skutecznego wdrażania innowacji. Wprowadzenie innowacji w ramach oferowanych produktów i usług czy też stosowanych technologii wiąże się z koniecznością poniesienia nakładów na prace badawczo-rozwojowe czy też zakup usług dotyczących wdrożenia lub rozwoju produktu lub technologii. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie dotacji na innowacje tak z programów krajowych jak i z funduszy Unii Europejskiej, które są szansą dla przedsiębiorstw na obniżenie nakładów na działalność innowacyjną.

## 1. Pojęcie innowacji

Innowacje mają decydujący wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. P. Drucker twierdzi nawet, że przedsiębiorstwo, które nie potrafi tworzyć innowacji, ginie<sup>1</sup>. Sam proces badawczy, czy odkrycie czegoś nowego nie stanowi o innowacyjności przedsiębiorstwa. Dopiero pomyslnie wdrożenie tych nowych rozwiązań może świadczyć o innowacyjności danej firmy<sup>2</sup>. Określenie innowacja

---

<sup>1</sup> P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość – praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 21.

<sup>2</sup> *Zarządzanie kosztami podmiotów gospodarczych w okresie dekonjunkury*, W. Caputa, D. Szwejca (red.), CeDeWu Wydawnictwo Fachowe, Warszawa 2009, s. 93.

pochodzi od łacińskiego słowa *innovare* co oznacza odnawiać lub z nazwy późnołacińskiej *innovatio* – odnowienie. Pojęcie to do nauk ekonomicznych wprowadził na początku XX w. J.A. Schumpeter, który rozumie innowację (w konwencji przełożenia inwencji na rzeczywistość materialną) jako:

- wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub też doskonalenie produktów już istniejących,
- wprowadzenie nowego lub udoskonalenie istniejącego procesu produkcyjnego,
- zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
- otwarcie nowego rynku,
- zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenie nowej organizacji produkcji<sup>3</sup>.

Stąd też błędne jest założenie, że innowacją może być tylko produkt, gdy tymczasem przełomowe idee rodzą się na gruncie wielu różnych funkcji, choćby takich jak produkcja i marketing<sup>4</sup>. Najczęściej wyróżnia się dwa rodzaje innowacji:

- produktowe – dotycząca wyrobów i procesów – czyli wszelkiego rodzaju zmiany polegające na udoskonaleniu wyrobu już wytwarzanego przez przedsiębiorstwo, bądź na rozszerzeniu struktury asortymentowej o nowy produkt (towar lub usługę), którego cechy technologiczne lub przeznaczenie różnią się znacząco od uprzednio wytwarzanych,
- procesowe (technologiczne) – dotyczące zmian w stosowanych przez organizację metodach wytwarzania, a także w sposobach docierania z produktem do odbiorców – czyli dokonywanie zmian w urządzeniach lub w organizacji produkcji<sup>5</sup>.

Na podstawie analiz innowacji w produktach i procesach technologicznych W.J. Abernathy i J.M. Utterback ustalili relacje zachodzące w czasie.

W modelu procesy innowacyjne przechodzą przez trzy fazy:

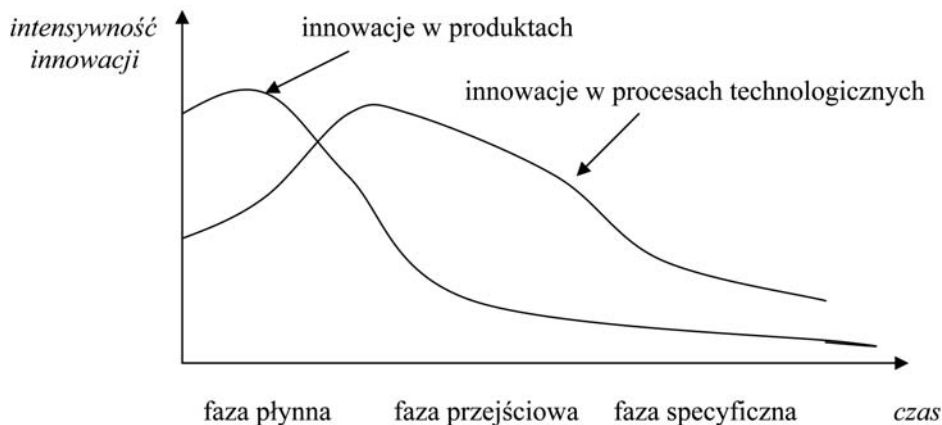
- fazę płynną – nasilenie eksperymentów z nowym produktem, nie skryształizowane procesy technologiczne,
- fazę przejściową – kształtowanie się dominującego typu produktu, koncentracja działań konkurentów na rozwoju lub dopracowaniu i opanowaniu technologii jego wytwarzania, powszechne przechodzenie na nową technologię,
- fazę specyficzną – intensywność procesów innowacyjnych i skala zmian maleje, koncentracja na obniżaniu kosztów<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> A. Jasiński, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 9.

<sup>4</sup> R.M. Kanter, *Innowacje: klasyczne pułapki*, Harvard Business Review Polska, Luty 2007, s. 71.

<sup>5</sup> [http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=67:rodzaje-innowacji&catid=39:artykuly&showall=1&lang=pl](http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=67:rodzaje-innowacji&catid=39:artykuly&showall=1&lang=pl)

<sup>6</sup> Por. T. Gołębiowski, *Zarządzanie Strategiczne Planowanie i Kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 262.

**Schemat 1.** Intensywność innowacji w produktach i procesach

**Źródło:** T. Gołębiowski, *Zarządzanie Strategiczne Planowanie i Kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 262.

Najczęściej autorzy ograniczają innowacje tylko do wąskiej sfery techniki i technologii produkcji. Dzisiaj innowacje polegają na znajdowaniu nowych produktów i odbiorców tych produktów, poszukiwaniu solidniejszych i tańszych dostawców materiałów, wprowadzaniu usprawnień w sferze organizacji, wdrażaniu lepszych systemów motywacyjnych, realizacji bardziej skutecznych kampanii reklamowych itd. Nie ma dziedziny biznesu i ludzkiej działalności, gdzie nie potrzeba inwencji twórczej, a więc kreatywności i pomysłowości prowadzącej do innowacji, czyli wprowadzenia czegoś nowego i lepszego<sup>7</sup>. Ważną i wręcz nieodzowną dziedziną działalności nowoczesnego przedsiębiorstwa stanowią innowacje zarządcze, czyli zmiany w metodach zarządzania bazujące na nowej lub niewykorzystywanej dotąd wiedzy<sup>8</sup>. Celem innowacji zarządczej jest zdobycie przewagi konkurencyjnej w wyniku powstania nowych procesów, praktyk, struktur zarządzania czy nowej organizacji relacji zewnętrznych pozwalających działać odmiennie od konkurencji.

Innowacje stwarzają możliwość przyspieszania wzrostu gospodarczego i wyprzedzania w globalnej konkurencji a globalizacja wymusza umiędzynarodowienie innowacji zmieniając warunki gospodarowania i budowanie strategii rozwojowych<sup>9</sup>. Istotą innowacyjności jest dostosowanie się przedsię-

<sup>7</sup> H. Bieniok, G. Gruszczyńska-Malec, G. Królik, *Elementarz twórczego myślenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998, s. 6.

<sup>8</sup> O. Flak, *Wstęp do metodologii badania innowacji zarządczych*, [w:] H. Bieniok, T. Kreśnicka (red.), *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010.

<sup>9</sup> E. Okoń-Horodyńska, *Innowacyjność jako wyzwanie globalizacji*, [w:] *Zeszyt Naukowy Akademii Ekonomicznej w Katowicach nr 28/2003*, s. 10.

biorstwa do szybko zmieniającego się otoczenia a tym samym uzyskania przewagi konkurencyjnej przez szybszą reakcję na potrzeby klientów lub przez zastosowanie takich rozwiązań, które doprowadza w rezultacie do obniżenia kosztów i zwiększenia elastyczności cenowej<sup>10</sup>.

Należy zauważyć, że istnienie tak zwanej świadomości innowacyjnej w każdej organizacji wymusza na niej konieczność stałego wprowadzania zmian, które mają ustrzec przed sytuacjami kryzysowymi<sup>11</sup>. Innowacje znajdują jednak podatny grunt tylko w takiej kulturze przedsiębiorstwa, która odznacza się tolerowaniem błędów, swobodą myślenia i przywiązywaniem dużej wagi do nowości<sup>12</sup>.

Innowacja jest rezultatem procesu innowacyjnego, który składa się z etapów uporządkowanych chronologicznie i powiązanych ze sobą różnymi interakcjami<sup>13</sup>. Proces innowacyjny, w najszerszym ujęciu, zawiera dwa etapy: etap powstania innowacji oraz etap upowszechniania innowacji. Ilość etapów procesu innowacyjnego zależy od przyjętej definicji oraz zakresu procesu innowacyjnego, nie mniej jednak, podstawowym zdarzeniem w tego rodzaju procesie jest wdrożenie nowego produktu czy rozwiązania.

Można zaproponować także następujący podział procesu innowacyjnego:

- 1) skanowanie otoczenia dla identyfikacji sygnałów rynkowych i innych,
- 2) strategiczny wybór opcji – w celu reakcji na zidentyfikowane sygnały,
- 3) wygospodarowanie zasobów pozwalających odpowiedzieć na te sygnały,
- 4) implementacja projektu od pomysłu do wprowadzenia na rynek (nowego produktu lub usługi) lub wewnątrz firmy (nowy proces wytwórczy) – w celu efektywnej odpowiedzi na te sygnały,
- 5) uczenie się na tym doświadczeniu, co ma prowadzić do udoskonalenia lub ewentualnie re-innowacji.

W etapie czwartym, który stanowi o istocie procesu innowacyjnego mają miejsce prace badawcze rozwojowe i wdrożeniowe<sup>14</sup>.

Badania stosowane to przekształcenie idei naukowych w inwencję. Ich istotą jest wybór takich idei, które dają największe szanse zbudowania przewagi konkurencyjnej, biorąc pod uwagę zasoby posiadane przez przedsiębiorstwo.

<sup>10</sup> *Zarządzanie kosztami podmiotów gospodarczych w okresie dekonjunkury*, W. Caputa, D. Szwańca (red.), CeDeWu Wydawnictwo Fachowe, Warszawa 2009, s. 94.

<sup>11</sup> H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, H.M. Kruk, *Konkurencyjność ekologiczna jako jeden z aspektów strategicznej konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Strategie Przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Z. Dworzecki, M. Romanowska (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 143.

<sup>12</sup> K. Żak, *Organizacyjne uwarunkowania tworzenia łańcucha wartości – między hierarchią a organizacją sieciową*, Zeszyt Naukowy Akademii Ekonomicznej w Katowicach nr 37/2006, s. 77.

<sup>13</sup> W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 34.

<sup>14</sup> A. Jasiński, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 17–18.

Przekształcanie pomysłów wiąże się ze sposobem praktycznego ich wykorzystania oraz ze studiami nad rozwojem technicznym, badaniami laboratoryjnymi oraz założeniem użyteczności nowych idei.

Prace rozwojowe to przekształcanie inwencji w innowację. Mają prowadzić do powstania prototypu, nowej usługi na rynku lub nowego procesu, który jest testowany zanim zostanie wdrożony.

Prace wdrożeniowe charakteryzują się zastosowaniem nowego rozwiązania na skalę przemysłową, w tym sporządzeniem niezbędnej dokumentacji umożliwiającej wprowadzenie innowacji do rzeczywistości organizacyjnej. Proces wdrażania przekształca pracę badawczo-rozwojową w konkretny wyrób czy rozwiązanie<sup>15</sup>.

Jednym z najważniejszych aspektów procesu innowacyjnego jest jego efektywność ekonomiczna<sup>16</sup>. Przedsiębiorstwo ponosi koszty inwestycyjne związane z realizacją prac badawczo-rozwojowych nad produktem innowacyjnym a wymierne wyniki finansowe dla przedsiębiorstwa pojawiają się dopiero na ostatnim etapie procesu (po wprowadzeniu produktu na rynek) i to zakładając, że znajdzie się odpowiednią ilość odbiorców nowego wyrobu. Przy rozwoju innowacji przedsiębiorstwo obok środków własnych może korzystać z różnych form zewnętrznego finansowania. Jako źródła finansowania przedsięwzięć innowacyjnych można wymienić między innymi kredyty bankowe, Venture Capital oraz różnego rodzaju dotacje ze środków krajowych i unijnych, które zostały omówione poniżej.

## 2. Dofinansowanie innowacji z programów krajowych

Wychodząc naprzeciw konieczności podejmowania tematyki innowacyjności Ministerstwo Gospodarki przygotowało projekt Strategii innowacyjności i efektywności gospodarki na lata 2011–2020. Przy pomocy tego dokumentu zwraca uwagę na rolę, jaką innowacyjność powinna pełnić w rozwoju Polski w nadchodzących latach. Zgodnie z zapisami Strategii przez innowacyjność gospodarki rozumie się zdolność i motywację przedsiębiorstw do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników prac badawczych i rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków. Strategia podkreśla znaczenie innowacyjności jako głównego czynnika decydującego o konkurencyjności gospodarki. Z zapisów strategii wynika, że przedsiębiorcy nadal są ostrożni, jeśli chodzi o ponoszenie wydatków na działalność

<sup>15</sup> B. Przybył, *Zarządzanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, [w:] *Innowacyjność w teorii i praktyce*, red. M. Strużyński, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 105–106.

<sup>16</sup> P. Niedzielski, *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach usługowych*, [w:] *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, red. B. Filipiak, A. Panasiuk, PWN, Warszawa 2008, s. 240.

innowacyjną – bazują przede wszystkim na środkach własnych. Kolejnym problemem jest słaba współpraca przedsiębiorców z instytucjami badawczymi, co spowodowane jest między innymi brakiem dostatecznej informacji o ofercie poszczególnych jednostek. Stąd też można zwrócić uwagę na dwa podstawowe aspekty:

- zachęcanie przedsiębiorców do korzystania z różnych źródeł finansowania działalności inwestycyjnej, a przede wszystkim informowanie potencjalnych beneficjentów o istniejących programach, w których mogą ubiegać się o wsparcie,
- wzmacnianie współpracy między sektorem nauki i przedsiębiorstw – przy dofinansowaniu projektów w ramach różnych programów coraz częściej pojawiają się zapisy o „skutecznej współpracy między przedsiębiorstwem a jednostką naukową” – projekty obejmują fazę wdrożenia.

W Strategii jako ważny podmiot w sferze finansowania badań i rozwoju wymieniono Narodowe Centrum Badań i Rozwoju<sup>17</sup>, które jest agencją wykonawczą Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Powołane zostało w 2007 roku jako jednostka realizująca zadania z zakresu polityki naukowej, naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa. Jednostka jest odpowiedzialna między innymi za realizację krajowych programów, w ramach których przedsiębiorcy mogą ubiegać się o dofinansowanie do innowacji.

Jednym z takich programów, prowadzonych przez NCBiR, z którego mogą korzystać przedsiębiorstwa, jest **INNOTECH**. Jest to program skierowany do podmiotów prowadzących prace badawcze i wdrożeniowe związane z wdrożeniem innowacyjnych technologii, produktów i usług, mających na celu podniesienie innowacyjności polskiej gospodarki. Jego celem jest m.in. zwiększenie absorpcji innowacyjnych technologii przez polskie firmy. Jednocześnie Program INNOTECH ma służyć pobudzeniu inwestowania przedsiębiorców w badania i rozwój oraz wzmocnieniu współpracy pomiędzy nauką i przemysłem. Środki z budżetu nauki na dofinansowanie realizacji innowacyjnych projektów wymagających zaangażowania obu stron kierowane będą do jednostek naukowych oraz do przedsiębiorców mających zdolność do zastosowania wyników badań w gospodarce. Program posiada dwie ścieżki. In-Tech skierowana jest do przedsiębiorców, konsorcjów i Centrów Badawczo Rozwojowych<sup>18</sup>, zaś Hi-Tech – do firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw działających w branży zaawansowanych technologii<sup>19</sup>. W latach 2011–2013 planowane są po dwa konkursy rocznie w obu ścieżkach.

<sup>17</sup> Na podstawie: Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki na lata 2011–2020 „Dynamiczna Polska” Projekt z dnia 12.07.2011, <http://www.mg.gov.pl/node/14054>

<sup>18</sup> O status centrum badawczo-rozwojowego zgodnie z Ustawą z dnia 30 maja 2008 r. z niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz. U. z 2008 r. Nr 116, poz. 730) mogą ubiegać się przedsiębiorcy, którzy prowadzą badania lub prace rozwojowe.

<sup>19</sup> [http://www.ncbir.pl/gfx/ncbir/pl/defaultopisy/262/1/1/opis\\_programu\\_innotech.pdf](http://www.ncbir.pl/gfx/ncbir/pl/defaultopisy/262/1/1/opis_programu_innotech.pdf)

Uruchomienie nowoczesnego wyrobu lub technologii (albo obu tych rzeczy na raz) jest możliwe dzięki wsparciu z Centrum Innowacji NOT w formie dofinansowania do **projektu celowego**. Projekt celowy musi obejmować fazę badawczo-rozwojową oraz fazę wdrożeniową, czyli bezpośrednio zastosowanie w praktyce<sup>20</sup>. Wysokość wsparcia uzależniona jest od wielkości przedsiębiorstwa – w przypadku małych firm wsparcie może sięgać maksymalnie 80% dla badań przemysłowych oraz 60% dla prac rozwojowych. Średnie przedsiębiorstwa mogą liczyć na nieco mniejsze wsparcie. Dbałość o współpracę między przedsiębiorcami a instytucjami naukowymi wyraża się w zwiększeniu intensywności pomocy o 15%, jeśli „Projekt obejmuje skuteczną współpracę między msp a jednostką naukową, a jednostka naukowa ponosi co najmniej 10% kosztów kwalifikowanych projektu, oraz ma prawo do publikowania wyników projektów badawczych w zakresie, w jakim pochodzą one z prowadzonych przez nią badań (podwykonawstwa nie uważa się za efektywną formę współpracy)”<sup>21</sup>. W roku 2011 odbyły się dwa konkursy, na rok 2012 przewiduje się trzy terminy składania wniosków o dofinansowanie.

W tym miejscu można także wspomnieć o ciekawym programie **Bon na innowacje**, finansowanym ze środków budżetu państwa, prowadzonym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w latach 2008–2010. Głównym celem programu było inicjowanie współpracy przedsiębiorców i jednostek naukowych, gdyż wsparcie (do 15.000 zł) mógł otrzymać wyłącznie mikro lub mały przedsiębiorca na zakup usługi badawczo-rozwojowej mającej na celu opracowanie nowych lub udoskonalenie istniejących technologii lub wyrobów danego przedsiębiorstwa.

### 3. Wspieranie przedsięwzięć innowacyjnych przez Unię Europejską

Obecna polityka Unii Europejskiej nakierowana jest na promocję opracowywania i wdrażania innowacji, gdyż innowacyjność przedsiębiorstw przekłada się na wyniki gospodarki całej Unii Europejskiej. Wyrazem takiej polityki są zapisy Strategii Lizbońskiej i realizowane w poszczególnych latach programy finansowane z funduszy europejskich. Przedsiębiorcy mogą korzystać z dotacji na wdrażanie innowacji, na badania i rozwój oraz na współpracę z naukowcami.

<sup>20</sup> <http://centruminnowacji.org/projekty/>

<sup>21</sup> Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 7 listopada 2008 r. w sprawie warunków i trybu przyznawania pomocy publicznej na realizację projektów celowych (Dz. U. Nr 201, poz. 1241).



W pierwszej kolejności należy wymienić **Program Operacyjny Innowacyjne Gospodarka** na lata 2007–2013, który jest największym programem operacyjnym wspierającym innowacyjność gospodarki i nauki finansowanym z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego<sup>22</sup>. Celem głównym Programu Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013 jest rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa. Cel ten ma zostać osiągnięty poprzez realizację następujących celów szczegółowych:

- zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw,
- wzrost konkurencyjności polskiej nauki,
- zwiększenie roli nauki w rozwoju gospodarczym,
- zwiększenie udziału innowacyjnych produktów polskiej gospodarki w rynku międzynarodowym,
- tworzenie trwałych i lepszych miejsc pracy,
- wzrost wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w gospodarce<sup>23</sup>.

Aby zapewnić realizację wymienionych celów program składa się z dziewięciu osi priorytetowych podzielonych na poszczególne działania, w ramach których można ubiegać się o wsparcie. W ramach programu wspierane są projekty, które są innowacyjne co najmniej w skali kraju lub na poziomie międzynarodowym. Można wymienić cztery kategorie beneficjentów programu: jednostki naukowe i badawcze, instytucje otoczenia biznesu świadczące usługi innowacyjne i ich sieci, administracja publiczna w zakresie elektronicznych usług na rzecz obywateli oraz przedsiębiorcy, do których ma trafić około 46% wsparcia. Dodatkowo w POIG priorytetowo traktowane są małe i średnie przedsiębiorstwa.

Uzupełnieniem do POIG są **Regionalne Programy Operacyjne** na lata 2007–2013 (dla każdego województwa – czyli 16 RPO) w ramach których można uzyskać dofinansowanie do projektów o zasięgu regionalnym mających na celu wdrożenie nowych technologii, prace badawczo-rozwojowe, tworzenie i rozwój inicjatyw klastrowych czy rozwój instytucji otoczenia biznesu. Stąd też jeśli projekt z uwagi na mały zasięg nie kwalifikuje się do finansowania w ramach POIG przedsiębiorca może ubiegać się o dofinansowanie w ramach RPO własnego województwa. Każdy z Programów podzielony jest na priorytety, które są do siebie zbliżone w ramach każdego województwa. Zazwyczaj w ich ramach można pozyskać dofinansowanie na inwestycje związane ze zdrowiem, edukacją, rozwojem miast, turystyką, społeczeństwem informacyjnym, promocją regionu. Najbardziej popularne działania dla przedsiębiorstw dotyczy wsparcia projektów inwestycyjnych. Wsparcie

<sup>22</sup> W ramach POIG przewidziano wsparcie w wysokości 10,186 miliarda euro, z czego 8,658 miliarda euro to środki z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), a 1,527 miliarda euro to środki z budżetu państwa.

<sup>23</sup> [http://www.poig.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/o\\_poig.aspx](http://www.poig.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/o_poig.aspx)

otrzymają jednak tylko najlepsze i najważniejsze dla regionu projekty, a więc charakteryzujące się wysokim stopniem innowacyjności<sup>24</sup>.

Na koniec można jeszcze wspomnieć o **7. Programie Ramowym w zakresie Badań i Rozwoju Technologicznego** na lata 2007–2013, który ma wymiar ponadnarodowy. Jego budżet to prawie 54 miliardy euro, które mają na celu przekształcenie UE w najbardziej konkurencyjną i dynamiczną, opartą na wiedzy gospodarkę na świecie, zdolną do zapewnienia trwałego wzrostu gospodarczego, stworzenia liczniejszych i lepszych miejsc pracy oraz zagwarantowania większej spójności społecznej<sup>25</sup>. W ramach 7. PR firmy mogą uzyskać na przykład wsparcie w dostępie do najnowszych technologii i wyników badań w celu poprawy zdolności technologicznych i podwyższenia pozycji konkurencyjnej. Grupą szczególnie wspieraną ze środków 7. PR są małe i średnie przedsiębiorstwa. Mogą one pozyskać wsparcie na przykład na badania oraz działania związane z rozwojem technologii czy działania demonstracyjne, dające możliwość sprawdzenia w praktyce nowej technologii<sup>26</sup>. Należy podkreślić, że warunkiem uzyskania dofinansowania ze strony Komisji Europejskiej jest udział w projekcie realizowanym przez międzynarodowe konsorcjum.

## Podsumowanie

Innowacyjność przedsiębiorstw przekłada się na konkurencyjność gospodarki. Jednak wprowadzanie innowacji produktowych czy procesowych wiąże się z koniecznością poniesienia kosztów inwestycyjnych związanych z prowadzeniem prac badawczo-rozwojowych. Z zapisów Strategii innowacyjności i efektywności gospodarki na lata 2011–2020 wynika, że przedsiębiorcy przy ponoszeniu wydatków na działalność innowacyjną opierają się przede wszystkim na środkach własnych. Głównym wnioskiem płynącym z niniejszego artykułu jest konstatacja, iż aplikowanie o dotacje jest szansą dla przedsiębiorców na obniżenie wydatków na działalność innowacyjną. W artykule przedstawiono szereg programów, których celem jest wspieranie innowacyjności. Przedsiębiorcy mogą ubiegać się o dofinansowanie w ramach projektów finansowanych ze środków budżetu państwa lub Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Tak w programach krajowych jak i unijnych duży nacisk położony jest na skuteczną współpracę pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorstwami, a małe i średnie przedsiębiorstwa traktowane są priorytetowo. Na koniec należy zauważyć, że wielu przedsiębiorców boi się skorzystać z szansy, jaką dają dotacje do innowacji. Dużą barierą jest złożo-

<sup>24</sup> [http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/RPO/Strony/O\\_Programach\\_Regionalnych.aspx](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/RPO/Strony/O_Programach_Regionalnych.aspx)

<sup>25</sup> [http://www.kpk.gov.pl/7pr/podstawy/cele\\_i\\_budzet.html](http://www.kpk.gov.pl/7pr/podstawy/cele_i_budzet.html)

<sup>26</sup> [http://pi.gov.pl/Finanse/chapter\\_94538.asp](http://pi.gov.pl/Finanse/chapter_94538.asp)

ność wniosków o dofinansowanie a także strach przed częstymi kontrolami dokumentacji, które mogą cofnąć przyznane już środki finansowe. Jednak uzyskanie dotacji i wprowadzenie innowacji może stanowić o konkurencyjności przedsiębiorstwa w przyszłości.

### STRESZCZENIE

Myślą przewodnią niniejszego artykułu jest stwierdzenie, że innowacje są nie tylko konieczne dla rozwoju i konkurencyjności konkretnego przedsiębiorstwa, ale warunkują konkurencyjność całej gospodarki. Stąd też, aby zapewnić finansowanie innowacji, uruchomiono szereg programów finansowanych z budżetu państwa oraz funduszy europejskich. Dodatkowo prowadzone są działania mające polepszyć współpracę między jednostkami naukowymi a przedsiębiorstwami. Z programów krajowych, w których przedsiębiorcy mogą ubiegać się o dotacje pokrótce opisano INNOTECH, projekty celowe i Bon na Innowacje, a z programów unijnych Program Operacyjny Innowacyjne Gospodarka, Regionalne Programy Operacyjne oraz 7. Program Ramowy w zakresie Badań i Rozwoju Technologicznego.

### SUMMARY

#### **Grants for innovations – opportunity for development of company**

In today's competitive environment if the company wants to reach strategic targets, it is necessary to develop innovations. Innovations are necessary not only for competitiveness of individual companies but for condition of entire economy. That's why, to provide funds for innovations there a lot of programs financed from state budget and European funds. This article presents some of national and European programs in which entrepreneurs can apply for grants. It also emphasizes the importance of cooperation between scientific institution and companies and shows how important is to convince companies to apply for grants.

### LITERATURA

1. Adamkiewicz-Drwiłło H.G., Kruk H.M., *Konkurencyjność ekologiczna jako jeden z aspektów strategicznej konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Strategie Przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Z. Dworzecki, M. Romanowska (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.

2. Bieniok H., Gruszczyńska-Malec G., Królik G., *Elementarz twórczego myślenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998.
3. Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość – praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
4. Flak O., *Wstęp do metodologii badania innowacji zarządczych*, [w:] H. Bieniok, T. Kreśnicka (red.), *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010.
5. Gołębiowski T., *Zarządzanie Strategiczne Planowanie i Kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
6. Janasz W., Koziół K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
7. Jasiński A., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.
8. Kanter R.M., *Innowacje: klasyczne pułapki*, Harvard Business Review Polska, Luty 2007.
9. Niedzielski P., *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach usługowych*, [w:] *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, red. B. Filipiak i A. Panasiuk, PWN, Warszawa 2008.
10. Okoń-Horodyńska E., *Innowacyjność jako wyzwanie globalizacji*, [w:] Zeszyt Naukowy Akademii Ekonomicznej w Katowicach nr 28/2003.
11. Przybył B., *Zarządzanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, [w:] *Innowacyjność w teorii i praktyce*, red. M. Strużyński, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
12. *Zarządzanie kosztami podmiotów gospodarczych w okresie dekonjunkury*, W. Caputa, D. Szwejca (red.), CeDeWu Wydawnictwo Fachowe, Warszawa 2009.
13. Zak K., *Organizacyjne uwarunkowania tworzenia łańcucha wartości – między hierarchią a organizacją sieciową*, Zeszyt Naukowy Akademii Ekonomicznej w Katowicach nr 37/2006.
14. Ustawa z dnia 30 maja 2008 r. z niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej Dz. U. z 2008 r. Nr 116, poz. 730.
15. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 7 listopada 2008 r. w sprawie warunków i trybu przyznawania pomocy publicznej na realizację projektów celowych Dz. U. z 2008 r. Nr 201, poz. 1241.
16. <http://www.mg.gov.pl/node/14054>
17. [http://www.ncbir.pl/gfx/ncbir/pl/defaultopisy/262/1/1/opis\\_programu\\_innotech.pdf](http://www.ncbir.pl/gfx/ncbir/pl/defaultopisy/262/1/1/opis_programu_innotech.pdf)
18. <http://centruminnowacji.org/projekty/>
19. [http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/RPO/Strony/O\\_Programach\\_Regionalnych.aspx](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/RPO/Strony/O_Programach_Regionalnych.aspx)
20. [http://www.kpk.gov.pl/7pr/podstawy/cele\\_i\\_budzet.html](http://www.kpk.gov.pl/7pr/podstawy/cele_i_budzet.html)
21. [http://pi.gov.pl/Finanse/chapter\\_94538.asp](http://pi.gov.pl/Finanse/chapter_94538.asp)
22. [http://www.poig.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/o\\_poig.aspx](http://www.poig.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/o_poig.aspx)
23. [http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=67:rodzaje-innowacji&catid=39:artykuly&showall=1&lang=pl](http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=67:rodzaje-innowacji&catid=39:artykuly&showall=1&lang=pl)

KRYSTYNA SERAFIN

# **Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy w oparciu o zarządzanie innowacjami**

## **1. Wprowadzenie – definicja i geneza innowacji**

Zjawisko innowacji związane jest z pojęciem zmiany i nowości „nie ma bowiem innowacji bez zmiany dotychczasowego stanu rzeczy i wprowadzania nowości”.<sup>1</sup> W zasadzie przyjmuje się, że innowacja związana jest ze zmianą postępową lub wprowadzeniem czegoś nowego czyli zmianą w stosunku do istniejącego stanu. Celem niniejszego opracowania jest pokazanie istoty i znaczenia innowacji we współczesnej organizacji. Nie ma dziś możliwości sprawnego i skutecznego działania organizacja, która nie przywiązuje wagi do innowacyjności działań, rozwiązań czy procesów. Te bowiem obszary dają dziś szansę bycia konkurencyjnym w jakże trudnym, zmiennym i burzliwym otoczeniu.

Do nauk ekonomicznych pojęcie innowacji wprowadził J. Schumpeter. Definiuje on innowacje jako „nieciągłe przeprowadzanie nowych kombinacji w pięciu przypadkach: wprowadzenie nowego towaru, tzn. towaru z jakim konsumenci nie są jeszcze obeznani lub nowego gatunku jakiegoś towaru, wprowadzenie nowej metody produkcji tj. metody jeszcze nie wypróbowanej w danej gałęzi przemysłu, otwarcie nowego rynku, tj. rynku, na którym dana gałąź przemysłu danego kraju nie była uprzednio wprowadzona, bez względu na to, czy rynek ten istniał przedtem, czy nie istniał, zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów, przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu”.<sup>2</sup> Definicja J. Schumpetera uważana jest za klasyczną w literaturze ekonomicznej. Podkreśla, że z innowacją mamy do czynienia tylko wtedy gdy nowe lub udoskonalone produkty lub metody produkcji

---

<sup>1</sup> W. Pomykała, (red.), *Encyklopedia biznesu*, t. 1, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 354.

<sup>2</sup> J. Schumpeter, *Teorie rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.

zostają wprowadzone do praktyki. Wszelkie zaś upowszechnianie innowacji, jego zdaniem, stanowi odrębny rodzaj zmian określany jako imitacja. W oparciu o definicję Schumpetera stworzonych zostało szereg ujęć pojęcia innowacji. Przedstawiane są one zwykle w trzech znaczeniach: czynnościowym, atrybutowym i rzeczowym. W ujęciu czynnościowym podkreśla się procesowy charakter innowacji pojmowany jako proces świadomego dokonywania zmian w technice, technologii i organizacji pracy. Ujęcie atrybutowe sprowadza się do ujęcia menedżerskiego, w którym innowacje traktuje się jako jedną z możliwych reakcji przedsiębiorstwa na potrzeby społeczne lub kiedy innowacje są elementem procesu postępu społeczno-ekonomicznego. W ujęciu zaś rzeczowym innowacje traktowane są jako zbiór wytworów, procedur, metod charakteryzujących się określonymi cechami.

Podobny pogląd szerokiego pojmowania innowacji cechuje także P. Druckera, który uważa że innowacja jest specyficzną funkcją przedsiębiorczości czy też narzędziem przedsiębiorcy wykorzystywanym w celu kreowania zmiany w ekonomicznym i społecznym potencjale przedsiębiorstw. Podobny pogląd charakteryzuje także M. Portera, który w szerokim pojmowaniu innowacji ujmuje „zarówno ulepszenia technologiczne i lepsze metody, jak i sposoby wykonywania danej rzeczy; może się to ujawniać w zmianach produktu, procesu, nowych podejściach do marketingu, nowych formach dystrybucji czy nowych koncepcjach zarządzania.”<sup>3</sup>

W literaturze przedmiotu zarówno krajowej, jak i zagranicznej wymienia się wiele różnorodnych źródeł innowacji klasyfikowanych według różnych kryteriów. Z punktu widzenia pojedynczego kraju często przyjmuje się tradycyjny podział źródeł innowacji, gdzie wyróżnia się trzy podstawowe źródła:<sup>4</sup>

- własne badania naukowe,
- obca myśl techniczna,
- działalność wynalazczo-racjonalizatorska.

Za najważniejsze źródło innowacji uważa się wyniki własnych prac naukowo-badawczych i rozwojowych (B+R). Rezultatem badań naukowych są bowiem nowe rozwiązania powodujące istotne zmiany w gospodarce, często prowadzące do powstania nowych dziedzin produkcji i usług. Prowadzenie takich badań wymaga jednak dużych nakładów finansowych, wysokich kwalifikacji oraz specjalistycznej aparatury naukowej i doświadczalnej. Innowacje o mniejszej skali mogą być wprawdzie generowane bez prowadzenia badań naukowych, lecz ich wdrożenie do produkcji wymaga często przeprowadzenia prac badawczych i doświadczalnych. Badania naukowe i ukształto-

<sup>3</sup> M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press LTD., London 1990, s. 45.

<sup>4</sup> J. Bogdanienko, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004, s. 14.

wana na ich podstawie wiedza wpływają także na proces tworzenia nowych rozwiązań technicznych poprzez ciągłe pogłębianie i systematyzowanie wiedzy oraz rozpowszechnianie jej w systemie nauczania, kształcenia zawodowego i specjalistycznego. Kolejnym źródłem innowacji jest obca myśl techniczna. Korzystanie z obcych osiągnięć naukowo-technicznych jest bardzo rozpowszechnione w życiu gospodarczym wielu krajów. Jeśli wiele przemysłów opiera swój rozwój na wykorzystywaniu i rozwijaniu konkretnych technik, to kontakt z rynkiem światowym wymaga importu światowej techniki. Jest to najkrótsza, najbardziej opłacalna i obciążona najniższym stopniem ryzyka droga, a czasami jedyna możliwość uzyskania nowych rozwiązań technicznych. Daje szansę na szybkie podniesienie poziomu technicznego produkcji i osiągnięcie wymiernych efektów ekonomicznych. Dodatkowo pozwala na koncentrację własnych badań rozwojowych na wybranych kierunkach rozwoju techniki, przy określonym poziomie ogólnych nakładów na ten cel. Działalność wynalazcza i racjonalizatorska jest uzupełnieniem działalności badawczej. Obejmuje ona działania skierowane na polepszenie produktów i procesów produkcyjnych realizowanych już na skalę przemysłową. Modyfikacje te mogą występować albo w formie projektów racjonalizatorskich albo jako „know-how”. Charakteryzują się one zwykle dużą przydatnością w praktyce przemysłowej, gdyż wynikają z bezpośredniej obserwacji i doświadczeń ich twórców eksploatujących w procesie pracy nową technikę oraz weryfikujących praktycznie jej walory.<sup>5</sup>

Wybór jednego z wymienionych źródeł innowacji uzależniony jest od możliwości i potencjału badawczego kraju oraz od jego strategii rozwoju. Strategia ta kształtuje się pod wpływem wielu czynników, do których można zaliczyć m.in. ilość środków na badania naukowe i rozwojowe, efektywność ich wykorzystania, poziom techniczny przemysłu i jego pozycję konkurencyjną na rynku światowym. Potencjał danego kraju w dziedzinie badań jest wyznacznikiem jego technicznej dojrzałości i przygotowania do importu obcej myśli technicznej.

Z punktu widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa źródła innowacji można również podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Do źródeł zewnętrznych zalicza się m.in.: wyniki badań naukowych i technicznych prowadzonych w uczelniach i instytutach naukowo-badawczych, licencje i „know-how” zakupione lub uzyskane od innych przedsiębiorstw, rzeczowy transfer techniki, wspólne przedsięwzięcia, inne przedsiębiorstwa i osoby, konferencje naukowe, publikacje fachowe, wystawy itp. Natomiast do wewnętrznych źródeł innowacji należą: wyniki prac prowadzonych przez własne jednostki badawczo-rozwojowe, projekty wynalazcze i racjonalizatorskie zgłoszone przez pracowników przedsiębiorstwa. Zewnętrzne źródła innowacji, zwłaszcza ba-

<sup>5</sup> W. Kotarba, *Ekonomiczne aspekty ochrony własności przemysłowej*, Wektory Gospodarki Sp. z o.o., Warszawa 1994, s. 45.

dania naukowe, są bardzo kosztowne, dlatego też wiele przedsiębiorstw jako podstawę swojej innowacyjności traktuje źródła wewnętrzne. Korzystanie z tych źródeł ma dużą wartość motywacyjną.

## 2. Proces innowacyjny

Proces innowacyjny można określić jako całokształt czynności niezbędnych do powstania i praktycznego zastosowania nowych rozwiązań technicznych, które obejmują swym zakresem nowe lub zmodyfikowane wyroby, procesy wytwórcze oraz zmiany organizacyjne. Analogiczną treść przypisuje się pojęciu działalności innowacyjnej. Natomiast jeżeli chodzi o konkretne rozwiązanie techniczne i zastosowanie w gospodarce, wówczas można mówić o przedsięwzięciu innowacyjnym. Każda nowa idea, zanim zostanie zmaterializowana w postaci produktu lub usługi, przejść musi określony cykl działań nazywany procesem innowacyjnym. Nie ma jednej właściwej odpowiedzi na pytanie: jak powinien zostać zorganizowany wzorcowy model procesu innowacji. Mimo wielu cech wspólnych procesy takie mogą w znaczący sposób różnić się między sobą liczbą faz, zakresem, złożonością i treścią w zależności od miejsca, czasu, celu i wielu innych warunków podejmowanych działań innowacyjnych.

Koncepcje modelu procesu innowacyjnego ewoluowały zarówno wraz z rozwojem dziedzin, w których same innowacje były stosowane, jak i wraz z rozwojem nauki o organizacji i zarządzaniu. Do końca lat 80. XX wieku powszechnie dominowała koncepcja sekwencyjnego czyli liniowego modelu procesu innowacji. Zgodnie z tą koncepcją rozwój innowacji polega na liniowym przesuwaniu procesu innowacyjnego z działu do działu przy ciągłej zmianie osoby kierującej danym etapem. Od lat 80. przedstawiony model sekwencyjny jest coraz rzadziej stosowany w praktyce działalności przedsiębiorstw. Coraz szybsze zmiany technologiczne, procesy globalizacji gospodarki, nasilająca się konkurencja i przede wszystkim skracający się czas życia produktów wymusiły zmiany w organizacji procesów innowacyjnych, prowadzące do zwiększenia integracji działalności rozwojowej i redukcji czasu potrzebnego do wprowadzenia produktu na rynek. Wadami modelu liniowego okazały się: czasochłonność procesu, znaczna ilość wprowadzanych zmian w czasie jego trwania, potrzeba ciągłych konsultacji między wydziałami, ryzyko popełniania błędów koncepcyjnych w związku z brakiem integralności projektu. Skutkiem wad tego modelu mogło okazać się uzyskanie efektu końcowego w postaci nowego produktu niespełniającego oczekiwań odbiorców. Efektem zmian w podejściu do realizacji procesów innowacyjnych jest symultaniczny model rozwoju produktu, nazywany również współbieżnym lub zintegrowanym. Jego istotą jest nakładanie się czasów wykonywania czyn-



ności przez specjalistów z zakresu projektowania i wytwarzania produktów oraz specjalistów zajmujących się finansami i marketingiem. Wszystkie konieczne procesy integrowane są przez multidyscyplinarny zespół, wykorzystujący wiedzę organizacji, na którą składają się: strategia, ludzie, procesy, narzędzia i technologie. Jednoczesne wykorzystanie w zespole specjalistów z wielu dyscyplin powoduje, iż różne punkty widzenia rozwoju nowego produktu prowadzą do ujawnienia tych obszarów i możliwości, które dotychczas nie były dostrzegane, a mogą mieć decydujący wpływ na powodzenie projektu. Za odejściem od modelu liniowego, którego charakter lepiej współgra z typowym procesem zrutynizowanej produkcji, przemawia również cecha interakcyjności procesu innowacji wyrażająca się współzależnością poszczególnych faz procesu i występowaniem wielu sprzężeń zwrotnych pomiędzy nimi. Podobnie, zadanie dopasowania innowacji do całościowej strategii przedsiębiorstwa, a nie jedynie do technicznych możliwości wytwórczych, łatwiej jest spełnić w przypadku symultanicznego modelu procesów innowacyjnych niż sekwencyjnego.

Współcześnie innowacja staje się coraz bardziej wyraźnie procesem sieciowym i systemowym, w którym innowacje są rezultatem licznych złożonych interakcji między jednostkami, organizacjami i środowiskiem. Świadczy o tym niesłychanie szybko rosnąca liczba zarówno różnego rodzaju porozumień poziomych, w postaci aliansów strategicznych, związków kooperacyjnych w dziedzinie B+R i rozwoju nowego produktu, jak i pionowych więzi między przedsiębiorstwami. Szczególnie wzrosła rola i znaczenie więzi z dostawcami w strategii rozwoju produktów i technologii wielu przedsiębiorstw.

Proces innowacyjny odznacza się specyficznymi cechami, które pozwalają na odróżnienie go od regularnej produkcji przemysłowej. Jest to proces szczególnie złożony, skomplikowany i trudny. Wynika to przede wszystkim z faktu, że innowacje spinając ze sobą cztery sfery: naukę, technikę, produkcję i rynek, koncentrują w sobie cechy wszystkich tych sfer. Podstawowe cechy nowoczesnie rozumianego procesu innowacyjnego są następujące:<sup>6</sup>

- innowacja jest procesem interakcyjnym i multidyscyplinarnym;
- innowacja tylko w wyjątkowych przypadkach zależy wyłącznie od technologicznego know-how. W większości przypadków, obok prac B+R, źródłem innowacji są także nabyte specyficzne doświadczenia i wiedza;
- procesy innowacyjne są zlokalizowane, co oznacza że powstawanie i dyfuzja innowacji odbywa się w konkretnej przestrzeni;

<sup>6</sup> E. Stawasz, *Rodzaje innowacji*, [w:] K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii – Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005, s. 39.

- innowacja jest procesem integracji, co oznacza, iż sprawna i efektywna realizacja innowacji wymaga wysokich umiejętności w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem;
- innowacja jest procesem uczenia się czyli jest wynikiem akumulacji specyficznej wiedzy i informacji użytecznej dla działalności przedsiębiorstwa;
- relatywnie długi i trudny do określenia jest cykl rozwojowy innowacji;
- innowacje są kosztowne i ryzykowne.

### 3. Innowacyjność firm

W literaturze poświęconej funkcjonowaniu i zarządzaniu przedsiębiorstwami podkreśla się związek innowacji ze strategiami osiągania przez przedsiębiorstwa efektywności i konkurencyjności. Głównie przyjmuje się koncepcję M. Portera, która przedstawia dwa modele. Pierwszy model, kosztowy, polega na obniżaniu kosztów i stałej restrukturyzacji, natomiast drugi model, dyferencjacji to tworzenie i rozwój nowych produktów oraz ciągły postęp w zakresie jakości, obsługi, itp. W pierwszym modelu tempo innowacji jest stosunkowo wolne w porównaniu z modelem drugim. Modele te stanowią bazy, na podstawie których przedsiębiorstwa mogą uzyskiwać przewagę konkurencyjną.<sup>7</sup>

Ciekawe spojrzenie na rolę innowacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa przedstawia koncepcja konkurowania na bazie zdolności firmy. Zgodnie z tą koncepcją szczególne znaczenie dla rozwoju firmy mają umiejętności unikalne które wyróżniają daną firmę wśród innych. Są to połączenia umiejętności technologicznych, produkcyjnych oraz projektowania, które pozwalają firmie skutecznie konkurować. Obejmują również zdolności menedżerów do wykreowania technologicznych i produkcyjnych umiejętności które zapewniają poszczególnym jednostkom firmy szybką adaptację do zmieniających się możliwości. Im trudniej jest konkurentom imitować unikalne umiejętności firmy tym bardziej trwała jest przewaga konkurencyjna. Źródłem przewagi konkurencyjnej jest także redukcja czasu trwania procesów badawczych, projektowania, wdrażania wyników badań do produkcji, czasu dostaw, zbytu, itp.<sup>8</sup> Zdolność firmy do innowacji jest ważniejsza niż pozycja rynkowa czy produktowa przedsiębiorstwa. Innowacje to główne źródło uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Innowacyjność przedsiębiorstw określana jest jako zdolność i motywacja przedsiębiorstw do poszukiwania i wykorzystywania

<sup>7</sup> A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 274.

<sup>8</sup> E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 34.

w praktyce wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków. Zatem za innowacyjne uważa się przedsiębiorstwa, które umieją tworzyć, absorbować (chłonąć) i zbywać nowe produkty (usługi), oraz te, które charakteryzują się zdolnością ciągłego adaptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu.<sup>9</sup> Przyjmuje się, że aktywne innowacyjnie przedsiębiorstwo to takie, które spełnia następujące warunki:<sup>10</sup>

- prowadzi prace badawczo-rozwojowe,
- przeznaczają na tę działalność stosunkowo wysokie nakłady finansowe,
- systematycznie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne,
- posiada duży udział nowości,
- ciągle wprowadza innowacje na rynek.

Aktywność innowacyjna jest szczególnym narzędziem przedsiębiorczości. Przedsiębiorczy bowiem jest ten, kto poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje jako czynnik społecznej i gospodarczej innowacji.<sup>11</sup> Innowacja zapewnia przedsiębiorcy rozwój i konkurencyjność, daje mu niezależność i poczucie własnej wartości. Czynniki determinujące działalność innowacyjną firm dzieli się na wewnętrzne oraz zewnętrzne. W grupie czynników wewnętrznych występują:<sup>12</sup>

- nagromadzone przez przedsiębiorstwo zasoby rzeczowe, kapitałowe i ludzkie,
- doświadczenia i umiejętności zapewniające zdolność do absorpcji i zastosowania innowacji oraz zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Zewnętrzne czynniki można sklasyfikować biorąc pod uwagę rodzaj otoczenia firmy. Składają się na nie:

- typ sektora i rynku,
- warunki regionalne i lokalne,
- otoczenie naukowe, ekonomiczne i polityczne.

Otoczenie to tworzą powiązania rynkowe i pozarynkowe z partnerami firmy będącymi dla niego zewnętrznymi źródłami informacji, technologii i doradztwa.

Zachowania innowacyjne przedsiębiorstw są ściśle związane ze środowiskiem lokalnym i regionalnym. Można tu wymienić m.in. infrastrukturę, zdolność do tworzenia wspólnych projektów, lokalny klimat ekonomiczny, dostęp do wiedzy naukowej i technologicznej, bazę dostawców, wiedzę i umiejętności pracowników. Tworzą one strefy mniejszej lub większej adaptacyj-

<sup>9</sup> W. Janasz, I. Leśkiewicz, *Identyfikacja i realizacja procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1995, s. 46.

<sup>10</sup> *Ibid.*, s. 48.

<sup>11</sup> P. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 44.

<sup>12</sup> B. Dobiegała-Korona, *Strategia rozwoju Polski a innowacyjność*, „Gospodarka Narodowa” 1996, nr 5.

ności innowacji. Obszary o wysokiej przyjmowalności innowacji określane są mianem środowiska innowacyjnego. Dla działań innowacyjnych przedsiębiorstw duże znaczenie posiada polityka państwa. Tworzy ona warunki do rozwoju przedsiębiorstw, stymuluje kierunki ich rozwoju, wpływa na ich strategię. Polityka państwa określa sektory, które będą przez tę politykę rozwijane, formułuje kierunki rozwoju badań naukowych, przede wszystkim o charakterze podstawowym, finansuje badania naukowe itd. Stanowi tym samym źródło krajowej przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstw krajowych względem ich zagranicznych konkurentów. Warunki instytucjonalno-rynkowe również tworzą klimat dla rozwoju przedsiębiorczości i konkurencyjności w gospodarce. Podstawowe znaczenie odgrywają tutaj mechanizm rynkowy oraz otwartość gospodarki, sprzyjające, a nawet zmuszające przedsiębiorstwa do wprowadzania innowacji.

#### 4. Innowacje a rozwój przedsiębiorstwa

Efektywnie działająca jednostka gospodarcza to przede wszystkim jednostka przedsiębiorcza, a więc nastawiona na innowacje zarówno techniczne, jak i organizacyjne. Aktywność innowacyjna to element przedsiębiorczości, przy czym indywidualne postawy innowacyjne pracowników warunkują przedsiębiorczość indywidualną, natomiast postawy zbiorowe – przedsiębiorczość całej załogi wraz z kadrami kierowniczą. Postawy innowacyjne pojawiają się wtedy, gdy poszczególni pracownicy oraz cała załoga z kierownictwem przedsiębiorstwa na czele są zainteresowani taką działalnością. Tak więc działalność innowacyjna wymaga spojrzenia przede wszystkim przez pryzmat interesów pracowników i przedsiębiorstwa. Interesy te powinny być zbieżne z interesami nabywców. Nie bez znaczenia są korzyści, zwłaszcza materialne, z tytułu aktywności innowacyjnej, przy czym w wypadku przedsiębiorstwa chodzi głównie o zysk, natomiast w wypadku poszczególnych pracowników – o płace, a także premie i nagrody.

Innowacje stanowią siłę napędową rozwoju przedsiębiorstwa, prowadzą do wzrostu racjonalności gospodarowania, do osiągania celów strategicznych. Intensywność pozyskiwania i wdrażania innowacji zależy między innymi od przyjętej koncepcji strategii techniczno-organizacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa. Koncepcje te mogą opierać się m.in. na:<sup>13</sup>

- zakupach licencyjnych,
- transferze i adaptacji wyników działalności naukowo-badawczej i rozwojowej prowadzonej przez instytucje krajowe,
- twórczej działalności międzynarodowych zespołów zadaniowych,

<sup>13</sup> J. Baruk, *Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 1992, s. 56.

- twórczej działalności zakładowego zaplecza rozwojowego,
- empirycznej działalności wynalazczej i racjonalizatorskiej.

Wybierając właściwą koncepcję rozwoju należy pamiętać, że nawet w warunkach recesji trzeba poszukiwać szans rozwoju poprzez tworzenie i wdrażanie innowacji. Kierownictwo przedsiębiorstw powinno przemyśleć, w jaki sposób najkorzystniej powiązać innowacje ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa i doprowadzić do optymalnego ich wykorzystania.

Mówiąc o znaczeniu innowacji w rozwoju przedsiębiorstwa nie sposób pominąć kwestię dyfuzji innowacji. Dyfuzja rynkowa innowacji jest zjawiskiem, które odbywa się w czasie i przestrzeni. Wpływ czasu na proces dyfuzji doskonale odzwierciedla klasyczna krzywa dyfuzji. Czas ma duże znaczenie w ocenie procesów dyfuzji. Ważne jest jak szybko i jak długo przebiega ten proces. Długość trwania procesu dyfuzji jest uzależniona od wielu różnorodnych czynników. Bezpośrednio wpływa na nią akceptacja wdrażanej innowacji. Prędkość przebiegu procesów dyfuzji determinuje wiele zmiennych, między innymi: sektor gospodarki i postawa przedsiębiorców i klientów (konsumentów), którzy mają zaakceptować innowacje (korzyści związane z innowacją, niepewność i ryzyko, konieczne nakłady inwestycyjne, wpływ otoczenia, itp.).<sup>14</sup> Drugie podstawowe uwarunkowanie to przestrzeń czyli szeroko rozumiane środowisko geograficzne, społeczne, kulturowe, ekonomiczne. Cechy środowiska mogą istotnie przyczyniać się do hamowania bądź przyspieszania procesu dyfuzji. Dyfuzja jest wyrazem akceptacji lub odrzucenia przez szeroko rozumiany rynek wdrożonej innowacji. Dzięki temu pełni ona funkcję swoistego weryfikatora podejmowanych działań i ponoszonych kosztów na innowacje.

## 5. Strategiczne podejście do innowacji

Innowacje są źródłem zarówno znacznych korzyści jak i ryzyka. W celu zapewnienia maksymalnych korzyści stosuje się efektywne strategie i taktyki w zarządzaniu innowacjami. Zapewniają one nie tylko maksimum korzyści, lecz także minimalizują koszty i ryzyko. Przedsiębiorstwo powinno nie tylko opracować realistyczną i sprawną strategię innowacji, ale i modyfikować ją w miarę zmian dokonujących się na rynku, a przede wszystkim w jego otoczeniu.

Ze względu na sposób osiągnięcia założonego celu można wyodrębnić dwie różne koncepcje działania przedsiębiorstwa: tradycyjną, tj. produkcyjną oraz nowoczesną, tzw. marketingową. Orientacja produkcyjna występuje zwłaszcza w warunkach przewagi popytu nad podażą. Badanie rynku, anali-

<sup>14</sup> I. Kudrycka, *Dyfuzja nowoczesnej techniki i wnioski dla polskiej gospodarki*, „Gospodarka Narodowa” 1992, nr 9, s. 32.

za potrzeb i oczekiwań konsumentów nie mają wtedy większego znaczenia. Głównym zainteresowaniem firmy jest produkcja oraz pozyskiwanie koniecznych zasobów. Koncepcja ta kładzie nacisk na fizyczne i produkcyjne aspekty działalności przedsiębiorstwa oraz towarzyszące im zagadnienia finansowe. Jest to strategia firmy nastawionej na przetrwanie. Orientacja marketingowa nastawiona jest na rozwój i ekspansję firmy. Dominuje w tej strategii przedsiębiorczość i innowacyjność. Przedsiębiorstwo stara się reagować elastycznie na wszelkie sygnały pochodzące z otoczenia, w celu zapewnienia sobie dominującej pozycji na rynku w długiej perspektywie.<sup>15</sup>

Znalezienie właściwego strategicznego podejścia do innowacji wymaga kompleksowych studiów i rozwiązań. W analizie czynników wpływających na wybór strategii szczególną uwagę należy zwrócić na:

- rozmiar rynku i swobodę działania na nim,
- trendy technologicznego rozwoju branży i konkurencji,
- istniejące i przyszłe możliwości zbytu,
- zamierzenia innowacyjne konkurentów,
- potencjał kadrowy i rzeczowy,
- własne zaplecze naukowo-techniczne,
- potencjał finansowy własny oraz możliwość pozyskania kapitałów obcych.

Jedną z podstawowych strategicznych decyzji jest to, czy być biernym czy proaktywnym. Strategia proaktywna (ofensywna) oznacza aktywny udział w innowacji produktów i rynków, a więc przeznaczają zasoby kapitałowe, aby zapobiec przyszłym niepożądanym wydarzeniom i osiągnąć zamierzony cel. Prowadzenie ofensywnej strategii wymaga koncentracji na technologii (B+R), na odbiorcy (marketing) lub na jednym i drugim. Ze strategią tą wiążą się zazwyczaj wysokie ryzyko, ale też i wysokie potencjalne korzyści. Wymaga ona posiadania efektywnego działu badań i rozwoju o wysokim poziomie innowacyjności, silnego systemu marketingowego, który szybko rozpoznaje nowe okazje rynkowe i efektywnego systemu produkcji, który może szybko zamienić pomysły dotyczące nowych produktów w rzeczywiste komercyjne produkty. Natomiast strategia bierna (defensywna) to strategia nowego produktu polegająca na reagowaniu na presję czynników zewnętrznych. Oznacza niski poziom ryzyka, ale i mało korzystne wyniki. Firmy stosujące taką strategię nie decydują się pełnić roli lidera w zakresie innowacji, a tym samym nie ponoszą ryzyka strat, jakie są związane z opracowaniem i promocją nowego produktu. Bierny punkt widzenia jest więc taki, aby czekać aż konkurenci wprowadzą na rynek nowy produkt i skopiować go, jeśli zostanie on zaakceptowany przez rynek. Z kolei proaktywna strategia opiera się na założeniu, że firma powinna pierwsza wprowadzić na rynek produkt, którego konkurenci nie będą w stanie usprawnić lub skopiować. Każda z tych strategii jest właściwa w odpowiednich dla niej warunkach.

<sup>15</sup> A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami...*, op. cit., s. 272.

## 6. Zarządzanie innowacjami a forma organizacyjna

Innowacje to twórczość po której następuje przedsiębiorcze działanie kierownicze. Ze stwierdzenia tego wynika, że innowacją staje się tylko taki rodzaj twórczości, który może być zrealizowany w praktyce. Na skuteczność zarządzania innowacjami wpływa wybór formy organizacyjnej, która zapewniłaby powodzenie we wdrażaniu nowych rozwiązań. Zarządzanie innowacjami może opierać się na jednej z następujących form organizacyjnych:<sup>16</sup>

- zintegrowanej organizacji funkcjonalnej,
- organizacji dywizjonalnej,
- joint venture,
- aliansie (przymierzu),
- organizacji wirtualnej.

Formy organizacyjne wykorzystywane w zarządzaniu innowacjami różnią się stopniem centralizacji, co z jednej strony wpływa na zmniejszenie (zwiększenie) ich skłonności do podejmowania ryzyka działań innowacyjnych, a z drugiej — na zwiększanie (zmniejszanie) ich zdolności do rozwiązywania konfliktów oraz na polepszanie koordynacji. Alianse, propagowane przez autorów wielu publikacji, nie zawsze są dobrym rozwiązaniem. Bywa, że uczestnicy aliansu za bardzo dbają o własne korzyści, albo też interesy ich okazują się zbyt rozbieżne. Głównym problemem zatem staje się określenie, kiedy zarządzanie innowacjami powinno dążyć do wprowadzania form organizacyjnych zdecentralizowanych (czy wirtualnych), a kiedy bardziej scentralizowanych, wykorzystujących głównie wewnętrzne lub w ograniczonym zakresie zewnętrzne sposoby rozwoju. Najważniejsze w tym przypadku jest zdefiniowanie rodzaju innowacji oraz ustalenie, czy inne organizacje mają już zdolności, które pozwalają na jej realizację, czy też umiejętności te muszą być dopiero wykreowane. Odpowiedzi na te pytania mogą stać się podstawą wyboru właściwej formy organizacyjnej zarządzania innowacjami. Dlatego też należy dokonać podziału innowacji na autonomiczne i powiązane (systemowe). Pierwsze z nich mają charakter niezależny, drugie natomiast związane są z koniecznością dokonania innowacji komplementarnych. Tak więc istnieją różne sposoby rozwiązywania problemu zarządzania innowacjami. Jeśli innowacje mają charakter systemowy i jednocześnie umiejętności potrzebne do ich wdrożenia muszą być dopiero wykreowane, to należy raczej rozbudowywać niezbędne zasoby i realizować innowacje we własnym zakresie. Można wykorzystać struktury macierzowe lub zadaniowe, lub utworzyć specjalną jednostkę organizacyjną odpowiedzialną za wprowadzanie innowacji. W przypadku innowacji autonomicznych i potrzeby wykreowania umiejętności niezbędnych do ich realizacji należy wziąć pod uwagę możliwość

<sup>16</sup> J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 114.

nawiązania kontaktów z innymi firmami i sprzymierzać się (alianse, joint ventures). Rozwiązanie to poleca się również w przypadku, gdy innowacje mają charakter systemowy, a inne firmy opanowały już umiejętności pozwalające na ich wdrażanie.

## Podsumowanie

W ostatnich czasach nieustannie pojawiają się nowe techniki i technologie, a konkurencja stale się nasila. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo, które nie wprowadza zmian lub zbyt wolno reaguje na zdarzenia zachodzące w otoczeniu, może upaść. „Nie można tak po prostu ograniczać się do utrzymywania istniejącego *status quo*” – twierdzi Jack Welch – „ponieważ co chwila producent z innego kraju wprowadza nowy produkt, zmieniają się gusta klientów lub struktura kosztów, następuje również przełom w technologii. Jeśli nie jesteś szybki i nie wykazujesz chęci dostosowania się do zmieniających się warunków, jesteś bezbronny. Teza ta jest prawdziwa dla każdego działu w każdym przedsiębiorstwie i dla każdego kraju na świecie”.<sup>17</sup> Badania polskich przedsiębiorstw wskazują, iż przedsiębiorstwa, które systematycznie wprowadzają innowacje, osiągnęły sukces nie tylko na polskim rynku. Słusznie uważa się, że innowacyjność powinna stać się dzisiaj główną siłą kreatywną każdej organizacji, wpisaną na trwałe w jej system zarządzania i kulturę.<sup>18</sup>

## STRESZCZENIE

We współczesnym świecie innowacje stanowią podstawę nowoczesnych strategii umożliwiających sprawne funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw. Innowacyjność jest dziś kluczem do konkurencyjności, a tempo i zakres wprowadzanych zmian w technice, technologii i organizacji sprawia, że tylko przedsiębiorstwa zdolne do wprowadzania zmian innowacyjnych mogą utrzymać się na rynku. Większość tych zmian ma charakter zewnętrzny, ale są też zmiany wewnętrzne podejmowane z inicjatywy kierownictwa. Wszystkie te zmiany są istotne dla przedsiębiorstwa, pozwalają bowiem budować jego pozycję konkurencyjną w otoczeniu.

<sup>17</sup> J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 153.

<sup>18</sup> A. Pomykałski, *Zarządzanie innowacjami...*, op. cit., s. 18.



## SUMMARY

**Building competitive advantage of enterprise upon management of innovation**

In contemporary world innovation is the basis of modern strategy that enables effective operation and development of enterprises. Innovation is nowadays the key to competitiveness while the dynamics and scope of changes in technology and organization is the cause of the fact that only the enterprises that are able to introduce change can sustain on the market. Most of these changes have an external character but there are also internal changes effected due to the action of the managerial team. All these changes are vital to the existence of the enterprise because they allow to building its competitive advantage.

## LITERATURA

1. Baruk J., *Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 1992.
2. Bielski I., *Innowacyjność w kreowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego, Bydgoszcz 2007.
3. Bogdanienko J., *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.
4. Dobiegała-Korona B., *Strategia rozwoju Polski a innowacyjność*, „Gospodarka Narodowa” 1996 nr 5.
5. Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
6. Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE Warszawa 2007.
7. Janasz W., Leśkiewicz I., *Identyfikacja i realizacja procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1995.
8. Kotarba W., *Ekonomiczne aspekty ochrony własności przemysłowej*, Wektory Gospodarki Sp. z o.o., Warszawa 1994.
9. Kudrycka I., *Dyfuzja nowoczesnej techniki i wnioski dla polskiej gospodarki*, „Gospodarka Narodowa” 1992 nr 9.
10. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
11. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
12. Penc J., *Zarządzanie innowacyjne. Sterowanie zmianami w procesie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych, Łódź 2007.
13. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa–Łódź 2001.

14. Pomykało W., (red.), *Encyklopedia biznesu*, t. 1, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995.
15. Porter M., *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press LTD., London 1990.
16. Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
17. Schumpeter J., *Teorie rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
18. Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
19. Stawasz E., *Rodzaje innowacji*, [w:] K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii – Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005.
20. Szablowski J., *Proces zarządzania innowacjami w organizacji*, [w:] Szablowski J. (red.), *Zarządzanie innowacjami. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2006.

KATARZYNA WALICKA-CHOWANIEC

# Stres i jego przezwyciężanie we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem

## Wprowadzenie

Życie we współczesnym świecie jest pełne niepewności oraz pozbawione poczucia bezpieczeństwa. Praca w dużej mierze polega na opanowaniu w sytuacjach stresowych.<sup>1</sup> Konflikty oraz inne trudne sytuacje w życiu i w pracy wywołują stany napięcia emocjonalnego, które obciążają psychikę człowieka i powodują liczne zaburzenia w reakcjach, postawach, działaniu i zachowaniu się. Tym samym zwiększa się obciążenie psychiczne i osłabia sprawność działania w rozwiązywaniu problemów firmy. Zespół czynników powodujących obciążenie psychiczne wynikające z interakcji osobowych w organizacji to:

- obciążenia i niedomagania (uciążliwa praca, dyskomfort psychiczny, strefa monotonii),
- motywacja i emocje (dążenia, więzi interpersonalne, dysonans poznawczy<sup>2</sup>),
- styl kierowania (orientacja w otoczeniu, biurokracja, autorytarny konserwatyzm),
- zawodowa samosterowność (rzeczowa złożoność pracy, rutynizacja, ścisłość nadzoru),

---

<sup>1</sup> B. Eimer, M.S. Torem, *10 sposobów jak pokonać lęk przed zmieniającym się światem*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 9.

<sup>2</sup> „Dysonans poznawczy” pochodzi od łacińskiego *dissonans*, stan nieprzyjemnego napięcia psychicznego, pojawiający się wtedy, gdy dana osoba posiada jednocześnie dwa elementy poznawcze (np. myśli lub sądy), które są niezgodne ze sobą. Dysonans może pojawić się także wtedy, gdy zachowania nie są zgodne z postawami. Stan dysonansu wywołuje napięcie motywacyjne i związane z nim zabiegi, mające na celu zredukowanie lub złagodzenie napięcia.

- zagrożenia i konflikty (niepewność sytuacyjna, ryzyko zawodowe, strefa paniki),
- funkcjonowanie w grupie (status w grupie, współpraca, partnerstwo, współzawodnictwo, rywalizacja, brak możliwości awansu).

Interakcją osobową<sup>3</sup> w organizacji jest:

- grupa (struktura, normy, atmosfera, percepcja roli organizacyjnej),
- pracownik (potrzeby i nawyki, wiedza i doświadczenie, temperament, oczekiwania).

Powyższe czynniki wywołują różne napięcia, które określa się mianem stresu. Stres jest reakcją organizmu na tzw. trudne sytuacje sprzeczne z oczekiwaniami ludzi a wymagające ich akceptację. Ponadto jest stanem, który wywołuje wewnętrzny niepokój, powodując dolegliwości psychosomatyczne. Nie jest to określenie precyzyjne, gdyż istnieje stres negatywny (distress<sup>4</sup>) i pozytywny (eustress<sup>5</sup>). W potocznym znaczeniu stres traktowany jest jako stan patologiczny, a stres ma również wartości pozytywne.<sup>6</sup> Stanowi on mechanizm pobudzający człowieka do działania, mówiący mu, aby realizował wciąż nowe cele, przezwyciężał trudności, dążył do sukcesu, często z sentencją: *per aspera ad astra*.<sup>7</sup>

Człowiek zazwyczaj nie jest usatysfakcjonowany dotychczasowymi osiągnięciami i wciąż pragnie nowego, dążąc do aktualizacji swoich szans i możliwości a także do samorealizacji. „Życie nie polega na wygodnym usadowieniu się w przeznaczonych każdemu kolejnych bytu: życie w najlepszym razie to nieubłagany pęd ku wyższym formom egzystencji”<sup>8</sup> Człowiek ma określone potrzeby, ogół pragnień i dążeń dotyczących jego przyszłości. Jego aktywnością kierują cele do jakich stara się dążyć, są wynikiem cenionych przez niego wartości, interpretacji danej sytuacji, wiedzy, przewidywań i sposobów myślenia.<sup>9</sup> Różnice między jego dążeniami i celami a rzeczywistością wywołują stesy. Sposób, w jaki postrzega on owe różnice, wyzwania, decyduje o jego napięciu motywacyjnym, które pobudza go do działania i formułowania innych od istniejących rozwiązań. Zdobywanie nowych wartości takich jak: konsumpcja, wiedza oraz władza pozwala redukować te różnice i mobi-

<sup>3</sup> „Interakcja społeczna”, wzajemne oddziaływanie na siebie jednostek społecznych, najczęściej przy użyciu języka i innych kodów kulturowych.

<sup>4</sup> „Distress” niepokój zapobiegawczy, stan do którego człowiek może się przystosować, ale widoczne są błędne zachowań. Może to być widoczne w różnych zjawiskach, takich jak niewłaściwe interakcje społeczne (np. agresja, bierność, lub odstąpienia).

<sup>5</sup> „Eustres” słowo składa się z dwóch części. eu-prefiks pochodzi od greckiego słowa dobrze lub dobra, dosłownie oznacza dobry stres. Daje prawo do poczucia spełnienia lub inne uczucia pozytywne. Eustres to proces poszukiwania potencjalnych zysków.

<sup>6</sup> J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 154.

<sup>7</sup> „Per aspera ad astra” oznacza: przez trudy do gwiazd.

<sup>8</sup> L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984, s. 780.

<sup>9</sup> J. Penc, *Motywacyjne aspekty zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, 1985, nr 3–4, s. 111–140.

lizuje do lepszych jakościowo, nowych działań i przynosi im poczucie satysfakcji.<sup>10</sup> Kiedy różnice są duże a ich redukcja przekracza możliwości człowieka pojawia się rozczarowanie, panika i lęk. Powstaje stres który jest szkodliwy i ludzie zaczynają rezygnować z racjonalnych działań, zmniejszają swoje aspiracje, a gdy nie mogą osiągnąć ważnego celu, uznają że cel ten nie ma dla nich większego znaczenia. Nie osiągają powodzenia, które wywołują niechęć do innych ludzi, stałe napięcia, wrogość, utrata zdrowia i sił. Czasami również objawiają się jako obniżenie funkcji intelektualnych oraz sprawności wykonywania czynności, a także zaburzenia w sferze życia emocjonalnego oraz postaw społecznych człowieka za przykład można przyjąć chroniczne zmęczenie, oraz dolegliwości psychosomatyczne.<sup>11</sup> Dlatego też celem pracy jest pokazanie metod przewycięzania stresu w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

## 1. Zarządzanie w nowoczesnym rozumieniu

Zarządzanie, aby stać się zawodem, musi mieć swój przedmiot nauki, to znaczy narzędzia, które można opanować, metody, które są skuteczne, wiedzę, którą można osiągnąć, prawidłowości, których można nauczać oraz etykę, która może współistnieć. Nowoczesne zarządzanie, pojmowane jako nauka dysponuje tymi argumentami, natomiast gorzej jest z jego stosowaniem w praktyce. Produktynowość wiedzy o zarządzaniu nadal jest słabo dyskntowa. Dotyczy to non-profit<sup>12</sup> jak i organizacji komercyjnych. Powszechnym przykładem jest hipertrofia struktur administracyjnych, przesadna ich hierarchizacja i rozbudowa, brak oszczędności w całym łańcuchu tworzenia wartości, brak stanowczych modyfikacji, organizacji oraz zarządzania. Wiele przedsiębiorstw tkwi nadal w starych, dziewiętnastowiecznych strukturach, problemy przyszłości rozwiązuje wyniesionymi z przeszłości metodami, mimo że systemy tracą sprawność, a zasady zarządzania tracą swój walor tak w ekonomii jak i w sferze polityki. Struktury organizacyjne wywierają najbardziej hamujący wpływ na nowatorstwo i innowacje. Są one często przyczyną swych własnych kryzysów. Struktura generuje i utrwała określone wzorce zachowań, ponieważ w niej są zakorzenione, określone normy.<sup>13</sup>

Zarządzanie stanowi podstawę kreowania sukcesu firmy rozważanego w kilku aspektach: finansowym, prestiżu w otoczeniu, pozycji rynkowej, perspektyw rozwojowych. Przedsiębiorstwu umożliwia to dostosowanie się do zmian, zachodzących w otoczeniu oraz samym jego systemie, dzięki odpo-

<sup>10</sup> J. Kozielski, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, PIW, Warszawa 1980, s. 236.

<sup>11</sup> J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 156.

<sup>12</sup> „Non-profit”, organizacja, która skupia się na wspieraniu prywatnego lub publicznego dobra, nie kierując się osiągnięciem zysku.

<sup>13</sup> P. Senge, *Pięta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 1998, s. 53–57.

wiednio wczesnemu rozpoznaniu szans i zagrożeń, płynących z otoczenia oraz potrzeb rynkowych, a następnie dokonanie wyboru przedmiotu działań i skupienie na nich sił i zasobów, a w szczególności wyróżniających kompetencji.<sup>14</sup>

„Zarządzanie bowiem nie tylko ugruntowane jest w samej naturze nowoczesnej gospodarki przemysłowej i potrzebach nowoczesnego przedsiębiorstwa, któremu system przemysłowy musi powierzyć swe produktywne zasoby – zarówno ludzkie jak i materialne. Wyraża ono także podstawowe przekonania nowoczesnego społeczeństwa zachodniego. Wyraża wiarę w możliwość kontrolowania środków egzystencji ludzkiej przez systematyczne organizowanie zasobów ekonomicznych. Wyraża wiarę w możliwość nadania zmianom ekonomicznym roli najpotężniejszej maszyny w dziele poprawy ludzkiego bytu i sprawiedliwości społecznej. Zarządzanie, jego kompetencja, rzetelność i wydajność, zdecyduje w nadchodzących dziesięcioleciach o przyszłości wolnego świata. Równocześnie będą rosły stale i coraz bardziej stawiane mu wymagania.”<sup>15</sup>

Umiejętność zarządzania staje się coraz cenniejsza, natomiast rola menadżera w kreowaniu sukcesu firmy, ważniejsza. Menadżer musi się wykazać siłą woli, ambicją, energią, odwagą w podejmowaniu wszelkich zmian, musi pracować na wysokich obrotach i podejmować decyzje błyskawicznie. Musi on być twórczym strategiem, myśleć rozległymi kategoriami oraz często podejmować ryzykowne próby zmian już istniejącej rzeczywistości, a u pracowników podtrzymywać ducha przedsiębiorczości, kreatywności oraz inicjatywę.<sup>16</sup> Takie aspekty doprowadzają do sytuacji stresowych, które są przyczyną braku pozytywnej reakcji na właściwie wykonane zadania, odrzucenie nowych pomysłów przez przełożonych, trudności w przepływie informacji, groźba zwolnienia. Przy zbyt wysokim i długotrwałym odczuwaniu stresu ujawniają się problemy w stosunkach międzyludzkich, za przykład można przyjąć nieumiejętność współżycia z ludźmi oraz popaść w konflikty z przełożonymi i kolegami. Bardzo ważnym aspektem również jest, aby menadżer pod wpływem stresu nie utracił określenia roli oraz jasnych celów, a także nie zaczął mieć trudności z przekazywaniem zadań.

Zarządzanie w nowoczesnym rozumieniu ma wiele interpretacji.<sup>17</sup> W praktycznym znaczeniu to „zespół działań decyzyjnych zapewniających sterowanie zasobami i procesami firmy w celu ich optymalnego powiązania i wykorzystania dla osiągnięcia możliwie najlepszego efektu w istniejących warunkach jej działania prawnych, ekonomicznych, społecznych, ekologicznych itp.) w sposób sprawny i skuteczny oraz zgodny ze społeczną racjonal-

<sup>14</sup> J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003, s. 28.

<sup>15</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 18–19.

<sup>16</sup> Por. *Strach przed niepowodzeniem*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 5, s. 16–19.

<sup>17</sup> J. Pec, *Zarządzanie dla przyszłości*, WPSB, Kraków 1998, s. 58–60.

nością działań gospodarczych.”<sup>18</sup> W taki sposób rozumiane zarządzanie jest funkcją kierowniczą polegającą na ustalaniu celów i realizowaniu ich dzięki mobilizacji oraz wpływaniu na inteligencję i energię twórczą wszystkich członków organizacji, ku zadowoleniu interesariuszy, którym ona służy, świadcząc usługi zaspokajające ich potrzeby.

Zarządzanie jest kształtowane przez siedem elementów<sup>19</sup>:

- Zarządzanie ściśle wiąże się przede wszystkim z ludźmi. Jego celem jest współdziałanie wielu osób, które pozwala wykorzystać talenty i silne strony uczestników organizacji,
- Zarządzanie jest bardzo głęboko osadzone w kulturze. Oczywiście jest, że osoby współdziałające ze sobą wywodzą się z różnych kultur. Natomiast zarządzanie musi uwzględnić uznawane przez daną społeczność normy właściwych zachowań, w przeciwnym razie może to doprowadzić do katastrofy. Bardzo ważne w oddziaływaniu na ludzi jest znajomość kultur, w których oni żyją, a także istotny jest szacunek dla tych kultur,
- Zarządzanie wymaga zadań jednoczących wszystkich uczestników organizacji oraz zrozumiałych wartości i celów działania. W organizacji cele oraz wartości powinny zostać wyznaczone i przedstawione w taki sposób, by prowadziły do emocjonalnego zaangażowania jednostek,
- Zarządzanie powinno prowadzić organizację do tego, aby była zdolna do uczenia się. Gwarancją bytu organizacji i jej przyszłości, przy ogromnym postępie techniki, nauki oraz nieustannych zmianach w gospodarce, bardzo ważne jest nieustanne szkolenie się uczestników, nabywanie nowych umiejętności, wzorców działania,
- Zarządzanie potrzebuje komunikowania się, czyli swobodnego obiegu informacji oraz jej wymiany z otoczeniem. Właściwa komunikacja pozwala ustalić odpowiedzialność jednostki lub zespołu i umożliwia współdziałanie,
- Zarządzanie potrzebuje rozbudowanego systemu wskaźników. Istniejące zestawy wskaźników, pozwalają reagować na zdarzenia przeszłe, prognozują przebieg zjawisk i podejmują działania zaradcze. Każde przedsiębiorstwo dzięki wskaźnikom zapewnić sobie stałe monitorowanie, ocenianie oraz poprawianie efektywności swoich działań. Wskaźniki muszą zostać dostosowane do konkretnej organizacji i sytuacji,
- Zarządzanie powinno być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i ostateczny rezultat. Zadowolony klient jest to o tyle trudny rezul-

<sup>18</sup> J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003, s. 29–30.

<sup>19</sup> P.F. Drucker, *Management and the World's Work*, „Harvard Business Review” 1988, nr 5, s. 75–76.

tat, że jest zewnętrzny w stosunku do organizacji. Aby osiągnąć taki rezultat przedsiębiorstwo musi mieć stały i dobry kontakt z klientem w celu zidentyfikowania jego potrzeb, posiadać pracowników, którzy potrafią dostrzec produkt oczami klienta.

Większość tych elementów może doprowadzić uczestników organizacji do sytuacji stresowych, które będą miały wpływ nie tylko na pracownika, ale również na organizację. Wszelkie zmiany są dla człowieka stresujące, lecz dopiero spojrzenie na sytuację z dystansu i jasna jej ocena pozwalają dostrzec, dlaczego uczestnik organizacji reaguje w określony sposób i co należy zrobić, by ograniczyć szkody.<sup>20</sup>

Zarządzanie jako zestaw działań skierowanych na zasoby organizacji oraz wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów w sposób sprawny i skuteczny, spełnia w organizacji różne funkcje. Owe funkcje są elementami procesu zarządzania na wszystkich szczeblach. W procesie zarządzania można wyróżnić cztery podstawowe funkcje: planowanie, organizowanie, kontrolowanie i motywowanie<sup>21</sup>.

Planowanie, oznacza wytyczenie celów organizacji oraz pokazanie sposobu ich najlepszej realizacji. Jest to projektowanie przyszłości, jakiej chce organizacja i odpowiednich środków w jej realizacji<sup>22</sup>. Jest ono porównywalne do zmian zachodzących w otoczeniu organizacji i sposobem podejmowanych działań w celu przystosowania się do zachodzących zmian. Wszelkie zmiany w otoczeniu stawiają menadżera w sytuacjach trudnych, pełnych napięć, wywołujących poczucie niepewności, wymagają one podejmowania błyskawicznych decyzji.

Organizowanie, jest działaniem kierowniczym, polegającym na definiowaniu czynności, porządkowaniu i grupowaniu ich w większe sekwencje oraz przydzielaniu pracownikom do wykonania, również łączeniu elementów składowych na zasadzie harmonizacji, a także zapewnieniu obsady kadrowej niezbędnej do wykonania pracy. Najważniejszym celem organizowania jest określenie sposobu grupowania działań oraz zasobów organizacji<sup>23</sup>. Dla kierowników sytuacjami stresowymi w organizowaniu są ograniczenia konfliktów kompetencyjnych przez ścisłe określenie kompetencji komórek i osób.

Motywowanie, zaspokojenie różnych potrzeb wywołuje różne napięcia motywacyjne, natomiast pobudzenie motywacji wiąże się z zaspokojeniem

<sup>20</sup> C. McKenzie, *Doświadczona kontrola stresu*, Dom wydawniczy REBIS, Poznań 2006, s. 7.

<sup>21</sup> W amerykańskich podręcznikach w miejsce funkcji motywowania wprowadzona jest funkcja przewodzenia, również dodaje się piątą funkcję którą jest obsadzanie personelu (staffing) jako prowadzenie szeroko pojętej praktyki kadrowej. Zob. m.in. D.R. Hampton, *Management*, McGraw-Hill, New York 1986, s. 22; H. Koontz, H. Weihrich, *Essentials of Management*, McGraw-Hill, New York 1990, s. 22–24.

<sup>22</sup> Por.: S. Sudol, *Przedsiębiorstwo*, „Dom organizatora” Toruń 1999, s. 156–157.

<sup>23</sup> Por.: B.R. Kuc, *„Zarządzanie doskonałe”*, cyt. wyd., s. 172–173.



potrzeb rozwoju. Potrzeby związane z pracą można podzielić na dwie grupy czynników<sup>24</sup>:

- czynniki wywołujące zadowolenie (motywatory) wiążą się z istotą pracy oraz są zdolne do wysokiej wydajności i wyjścia poza zakres formalnie wyznaczonych mu zadań. Tymi czynnikami są: osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność, awanse,
- czynniki wywołujące niezadowolenie, napięcie, tzw. czynniki higieny, obejmują płace, warunki pracy, stosunki z przełożonymi, politykę firmy. Pozytywne oceny tych czynników nie prowadzą do zadowolenia z pracy, lecz do napięcia które ma małą siłę motywacyjną.

Kontrolowanie, ocena działań i obserwacje, są ostatnią fazą procesu zarządzania i najbardziej stresującą dla pracowników i menadżera to proces przez, który kierownicy zapewnniają, by rzeczywiste działania były zgodne z działaniami planowanymi. „Kontrola w zarządzaniu jest systematycznym wysiłkiem podjętym w celu ustanowienia norm działania, porównywania ich z czynionymi postęпами oraz podejmowania działań korekcyjnych, gdy jest to potrzebne, by zbliżyć wyniki do planów i oczekiwań”<sup>25</sup>. Kontrola może dotyczyć różnych obszarów działania, jednym z tych obszarów jest kontrola zasobów ludzkich która obejmuje działania w zakresie doboru i obsady kadr, ich szkolenia, rozwój i ocenę wyników.

## 2. Rodzaje stresu, objawy oraz sposoby jego przezwyciężania

Pojęcie stresu jest dość złożone i nie można go ograniczać do stanu ujemnie wpływającego na zdrowie. Sam termin stres jest zapożyczony z techniki. Oznacza on zdolność różnych substancji i konstrukcji do wytrzymywania obciążeń. Obciążenie konstrukcji ma określone i ściśle obliczane granice, po przekroczeniu tych granic grozi zniszczenie<sup>26</sup>. W psychologii pojęcie to określa cały szereg stanów wywołanych emocjami dodatnimi oraz ujemnymi; przez zwątpienia i porażki aż do zwycięstw, sukcesów i twórczych przeżyć.<sup>27</sup> Naukowo stres definiowano jako zespół specyficznych i niespecyficznych reakcji na działanie bodźców, które zakłócają równowagę, doprowadzają do zaburzeń bądź też mobilizują. Bodźce te nazywane są stresorami, które wywołują stres. Stresory powstają w sytuacjach, które stwarzają nowe wymogi adaptacyjne, w napięciach wywoływanych przez strach, przepracowanie, hałas, ryzyko utraty pracy, wszystkie te czynniki wyprowadzają nas ze stanu

<sup>24</sup> Zob.: J. Penc, „Motywowanie w zarządzaniu”, WPSB, Kraków 2000, s. 152.

<sup>25</sup> L.R. Bittel, „*Krótki kurs zarządzania*”, PWN, Warszawa 1994, s. 182.

<sup>26</sup> H. Seyle, „*Stres okielznany*”, PIW, Warszawa 1987, s. 25–26.

<sup>27</sup> J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 156.

równowagi i tym samym wystawia na działanie presji psychicznej i fizycznej, czyli pewnego rodzaju nacisku. Reakcja na stres jest odpowiedzią całego organizmu na działanie stresora i jest wypadkową wielu różnych reakcji, występują w sferze emocjonalnej, poznawczej, behawioralnej i fizjologicznej. Reakcja na stres jest uwarunkowana indywidualnie, jedni z łatwością potrafią funkcjonować w wysoce stresogennych warunkach, natomiast inni reagują ostro i gwałtownie przy niewielkiej dawce stresu. Podobnie odbierane jest napięcie uznawane za nieprzyjemne. Stres aktywuje program przetrwania zakodowany w naszych genach<sup>28</sup>. Przebieg stresu można podzielić na sześć faz:<sup>29</sup>

- Orientacja. Psychofizjologiczna reakcja przystosowująca organizm człowieka na sytuację trudną, wymagająca od niego wzmożonego wysiłku, napięcia i stanu pełnej mobilizacji.
- Reakcja alarmowa. Reakcja ciała na każde żądanie wysunięte pod jego adresem.
- Adaptacja. Stan wewnętrzny oznaczający napięcie emocjonalne (napięcie psychiczne) o znaku ujemnym oraz w sytuacjach zagrożenia ciało jest maksymalnie napięte i optymalnie przygotowane do podjęcia działań.
- Odpoczynek. Po szczęśliwym podjęciu działań następuje stan odpoczynku.
- Przeciążenie. W sytuacjach gdy mózg otrzymuje nieustannie bodźce zagrożenia, a odpoczynek i adaptacja nie są możliwe, człowiek reaguje długotrwałym stresem. Ma wówczas poczucie, jakby był atakowany i musiał stawić temu czoła: uciec lub zaatakować.
- Wyczerpanie. Jeżeli stan przeciążenia utrzymuje się za długo, człowiek wyczerpuje swoje rezerwy energetyczne i nie potrafi już odpowiednio reagować w sytuacji zagrożenia.

„Stres jest nieswoistą reakcją organizmu na wszelkie stawiane mu żądanie. Wszystkie czynniki, na których działanie jesteśmy wystawieni, powodują poza swoistym działaniem również nieswoisty wzrost potrzeby spełnienia tych funkcji przystosowawczych, a tym samym powrotu do stanu normalnego. Zjawisko to jest niezależne od rodzaju swoistego działania, które spowodowało wzrost owej potrzeby. Nieswoiste żądanie aktywności jako takiej jest istotą stresu”<sup>30</sup>.

Psychologia wyróżnia trzy ściśle ze sobą powiązane definicje stresu. Pierwsza definicja jest przedstawiona jako reakcja fizjologiczna organizmu, jest całokształtem zmian, na które organizm odpowiada różnymi czynnikami, będącymi źródłem lęku lub zagrożenia. Zmiany te, jeśli występują często,

<sup>28</sup> J.P. Schröder, *Zarządzanie stresem. Jak rozpoznać sytuacje stresowe i im przeciwdziałać*, PAN, Warszawa 2008, s. 11.

<sup>29</sup> Ibid., s. 12–13.

<sup>30</sup> H. Style, *Stres okiełznany*, PIW, Warszawa 1987, s. 25–26.

nabierają charakteru stałego oraz mogą prowadzić do trwałych schorzeń. Czynniki wywołujące lęk, bądź zagrożenia powodują określone zmiany fizjologiczne, których powstawanie jest sterowane poprzez autonomiczny układ nerwowy<sup>31</sup>. Zwiększona aktywność organizmu powoduje zwiększenie częstotliwości i siły skurczów serca, wzrost ciśnienia krwi, przyśpieszenie i spłycczenie oddechu. Natomiast gdy organizm znajduje się w stanie spoczynku, następuje obniżenie częstotliwości i siły skurczów mięśnia sercowego oraz ciśnienia krwi. W stresie dominuje wzmożone działanie powodujące zwiększone wydzielanie hormonów: adrenaliny i noradrenaliny. Hormony te powodują szybsze bicie serca oraz podwyższenie aktywności komórek mózgowych. Czynniki stresujące mobilizują więc organizm i pobudzają do działania. Wzrost siły czynnika do pewnego momentu wpływa dodatnio na efektywność działania, przy większym wzroście następuje pogorszenie funkcjonowania oraz czynności działania i zachowania<sup>32</sup>. Długotrwały i powtarzający się stres może doprowadzić do powstania zaburzeń: niestrawność, nadciśnienie, wysoki poziom cholesterolu we krwi, zwężenie tętnic, spadek poziomu cukru we krwi, osłabienie<sup>33</sup>. Owe zaburzenia są częstą przyczyną wielu chorób. Osoby, które posiadają wysoki poziom lęku czynniki stresujące odbierają z większą siłą z powodu obniżonego progu odporności. Mają również trudności z podejmowaniem decyzji, wycofują się z trudniejszych sytuacji. U niektórych występuje stan wypalenia psychicznego, który oznacza, że nie znajdują żadnej satysfakcji z wkładanego wysiłku i nie wykazują żadnego zainteresowania swoją pracą. Stan ten powstaje w skutek działania długotrwałych negatywnych odczuć rozwijających się w pracy, które prowadzą do wyczerpania emocjonalnego, ogólnej niechęci oraz poczucia własnej nieudolności<sup>34</sup>. W drugiej definicji stres jest przedstawiany jako bodziec zewnętrzny, spowodowany jest czynnikami zwanymi stresorami. Rozmaite bodźce wywołujące reakcje obronne organizmu, które przeżywa przeciążenie z powodu trudnej bądź konfliktowej sytuacji, choroby, zmartwienia, przykrego przeżycia, niezadowolenia z wyników pracy. Stan stresu jest mobilizacyjną odpowiedzią na stawiane mi żądania. Im większa jest rozbieżność między stawianymi przez środowisko wymaganiami a wydolnością, tym większy jest poziom stresu, ocena sprostania zagrożeniom jest dokonywana przez pryzmat własnych możliwości<sup>35</sup>. W taki sposób rozumiany stres, można powiedzieć, że to nie jest ani lęk, ani niepokój, gniew bądź zdenerwowanie, ale specyficzny stan organizmu, na który składają się występujące w organizmie zmiany biologiczne pod wpływem środowiska.

<sup>31</sup> F. Smolarek, *Autonomiczny układ nerwowy w praktyce chirurgicznej*, „Problemy” 1978, nr 9, s. 20–25.

<sup>32</sup> J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa 1975, s. 56–59.

<sup>33</sup> J. Dulak, *Stres a układ immunologiczny*, „Problemy” 1991, nr 2–3, s. 2–5.

<sup>34</sup> A. Biela, *Stres życia i pracy*, [w:] *Stres w pracy zawodowej*, praca zbiorowa pod red. Bieli A., KUL, Lublin 1980, s. 30.

<sup>35</sup> T. Marek, *Stres i obciążenie psychiczne pracą*, „Ergonomia” 1995, nr 2, s. 135.

Na ogół wyróżnia się pięć kategorii czynników stresotwórczych<sup>36</sup>:

- organizacyjne, związane z pełnieniem określonych ról w organizacji, organizacją pracy, współpracą z ludźmi, procesem decyzyjnym, organizacją pracy, metodami zarządzania, konfliktem ról, tempem oraz zakresem pracy itp.,
- środowiskowe, związane z pracą i warunkami jej wykonywania mające wpływ na pracownika, takie jak niepozytywny stosunek do pracy i zawodu wykonywanego, przeciążenie pracą, negatywne stosunki w pracy z pracodawcą, współpracownikami czy podwładnymi, niekorzystne warunki pracy, zbyt niskie wynagrodzenie w stosunku do wykonywanych obowiązków,
- społeczno-polityczne, wynikające z wydarzeń politycznych kraju oraz sytuacji społeczno gospodarczej, np. chaos gospodarczy, brak stabilizacji, afery, malwersacje, niepewność przyszłości, spadek poziomu życia itp.,
- rodzinne, związane z codzienną organizacją życia rodzinnego, jak np. konflikty małżeńskie i pokoleniowe, zgony rozwody, problemy finansowe, niemożliwe do zaspokojenia ambicje członków rodziny, pogorszenie się stanu materialnego rodziny, pesymizm co do przyszłości,
- egocentryczne, potrzeba władzy i uznania, presja, ambitne traktowanie swoich możliwości, niska odporność psychiczna, brak kompetencji zawodowych, strach przed utratą prestiżu i władzy. Czynniki te nasilają się gdy jednostka nie ma jasno określonych celów. Wtedy dominuje obawa otoczenia, gdyż zawsze istnieje możliwość rozczarowania. W pogoni za karierą liczą się tylko własne interesy. Inni ludzie to przeważnie konkurenci i rywale.

Reakcja na stres zależy od indywidualności osoby, mechanizm życiowy, który w każdym obszarze życia i we wszystkich działaniach przejawia cechy indywidualne i przysługują tylko danej jednostce<sup>37</sup>. Natomiast trzecia definicja przedstawia stres jako nieumiejętność radzenia sobie w życiu oraz pracy. Z takiego ujęcia wynika rozbieżność między zdolnościami i możliwościami a wymaganiami stawianymi przez daną jednostkę. Rozbieżność taka u niektórych powoduje wzrost pobudzenia i nasilenia działań w celu eliminacji źródeł stresu, natomiast u innych powoduje reakcje stresowe. Najczęściej takie reakcje są wynikiem emocjonalnej oceny sytuacji i pesymizmu. Niepokój o przyszłość jest naturalny, podobnie jak pesymista, który jest przygotowany na najgorsze. Jednak niepokój ten nie może stać się obsesją, ponieważ zakłóca on percepcję, powoduje utratę kontroli nad sytuacją. Nieumiejętność radzenia sobie w pracy i życiu potęguje przyspieszenie tempa, które powoduje

<sup>36</sup> J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 162–163.

<sup>37</sup> J. Szczepański, *O indywidualności*, IWZZ, Warszawa 1988, s. 59–65.

utrudnienia w spędzaniu wolnego czasu, utrzymywaniu statusu społecznego. Wyciągnięcie człowieka, z jego indywidualnego rytmu życia i podporządkowanie go do przyspieszonego tempa rozmaitych odmian ludzkiej działalności nie pozostaje bez śladu i często jest przez niego boleśnie odczuwane. Człowiek odczuwa przeciążenie, napięcie nerwowe i emocjonalne, co wiąże się z obciążeniem serca, naczyń krwionośnych oraz innych ważnych organów wewnętrznych, które reagują bez udziału woli człowieka.

Nieumiejętność lub niemożność przewyciężenia stresu utrzymuje się w skutek zwyczaju nieokazywania uczuć, obawy o konsekwencje z tego wynikające. Stan ten wywołuje intensywne stany depresyjne, powodujące spadek samooceny oraz motywacji do pracy. Jeśli obejmuje on szersze strefy osobowości pojawiają się zaburzenia osobowościowe, nerwica oraz psychoza. Najczęściej jest to utrata kontaktu z rzeczywistością, osłabiona zostaje uwaga i zdolność abstrakcyjnego myślenia, a przy nasileniu powstaje również poczucie bezradności<sup>38</sup>.

Czasem stres ten może wynikać z potrzeby wysokiej samooceny przy jednoczesnym braku wiary we własne siły. „Nadmierne ambicje prowadzą do nadmiernych oczekiwań, wskutek czego często nie udaje się człowiekowi osiągnąć tego, czego chce, rozczarowuje się i zniechęca, szybko rezygnując z podjęcia wysiłku i zaczyna zajmować się czymś innym. Wielu utalentowanych ludzi rozprasza w ten sposób siły przez całe życie. (...) w końcu niczego nie osiągają, marnując swe wybitne zdolności”<sup>39</sup>.

Całkowita wolność od stresu jest niemożliwa. Człowiek przebywa w stałym związku z otoczeniem, z którego wywodzą się różnorodne stresory. Stres jest potrzebą istnienia, genetycznie zaprogramowaną potrzebą przetrwania. Człowiek jest przystosowany do środowiska w którym żyje, lecz zmiany mogą być przeciwne jego naturze. Określony poziom stresu niezbędny jest do aktywnego życia, prawidłowego funkcjonowania i radzenia sobie w trudnych sytuacjach<sup>40</sup>.

Wiele stresów nadmiernych i występujących w długim okresie czasu ma swoje źródła w środowisku pracy: formach i metodach zarządzania, strukturze organizacyjnej. Narażeni na tego rodzaju stres mogą być nie tylko pracownicy umysłowi i kadra menadżerska, ale również pracownicy szeregowi, u których stesy wywoływane są najczęściej przez takie czynniki, jak: niska płaca, monotonność w obowiązkach wykonywanych, krótki czas przeznaczony na wykonanie czynności, brak określenia zakresu obowiązków, brak organizacji pracy oraz zła komunikacja międzyludzka. Bezpośrednimi przyczynami pogłębiającymi stres są również: hałas, wysokie bądź zbyt niskie temperatury, poczucie zagrożenia, praca zmianowa, zanieczyszczenia (pyły),

<sup>38</sup> S. Puzyński, *Depresje endogenne i choroby afektywne*, „Problemy” 1990, nr 11, s. 26–32.

<sup>39</sup> K. Horney, *Neurotyczna osobowość naszych czasów*, PWN, Warszawa 1976, s. 131.

<sup>40</sup> J. Kozielecki, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, PIW, Warszawa 1980, s. 232–249.

praca na wysokościach itp. Bardzo silnym czynnikiem stresującym jest niepewność pracy, obawa przed redukcją etatów<sup>41</sup>. Często przyczyną stresu stają się również rozmaite zmiany w prawie pracy wprowadzane przez państwo. Zmiany takie wywołują stres innowacyjny, który doprowadza do ogólnej mobilizacji sił, które są reakcją na nowe sytuacje, natomiast przy większej gwałtowności doprowadzić mogą człowieka do wyczerpania i różnego rodzaju chorób.

W życiu zawodowym stres powinien być stresem kreatywnym<sup>42</sup>. Natomiast jest on stresem, powodującym dezorganizację funkcjonowania i sprawności działania pracownika. Tymczasem jest on częstą przyczyną braku satysfakcji zawodowej, zdenerwowania, napięcia i wyczerpania emocjonalnego, braku wiary we własne możliwości, depresji.

Objawy stresu często występują łącznie i są różnorodne, w zależności od tego, w jaki sposób człowiek reaguje na zaistniałą sytuację stresową. Głównymi źródłami negatywnego stresu to przemęczenie, przepracowanie oraz przecenianie własnych sił. Zazwyczaj nie są traktowane ani kojarzone ze zjawiskami stresu, bóle żołądka, głowy, naderwane mięśnie karku oraz agresja. Dlatego też wiele osób chodzi na zabiegi lub zażywa leki, ale nie zmienia sposobu radzenia sobie ze stresem. Krótkotrwałymi objawami stresu mogą być: częste popełnianie błędów, niepokój duchowy, wybuchy złości, brak organizacji, nerwowość, problemy z realizacją prostych zadań, wyczerpanie. Reakcje stresowe, które oddziałują na siebie i wzajemnie się przenikają, występują w czterech fazach<sup>43</sup>:

- sfera poznawcza, obejmuje procesy myślowe i percepcyjne. Ograniczony jest odbiór do bodźców, które wywoływały stres: stany, które mogą spowodować syndrom wypalenia, zaburzenia pamięci oraz blokady w myśleniu, natrętne myśli, brak koncentracji, senne koszmary,
- sfera mięśniowa, obejmuje reakcje, które zachodzą w muskulaturze szkieletowej, można zaobserwować w sytuacjach nerwowych: napięcie mięśni karku, bóle głowy w sytuacjach stresowych, tiki, nerwowe poruszanie nogą, bóle pleców,
- sfera wegetatywno-hormonalna, obejmuje reakcje hormonalne i wegetatywne układu nerwowego, w skład którego wchodzi reakcje niepodlegające woli, niekontrolowane przez człowieka, zależne od narządów. Można zaobserwować reakcje takie jak: uczucie mdłości, wymioty, biegunka, suchość w gardle, miękkie kolana, zaburzenia i przyspieszenie rytmu serca, nadmierne pocenie, zawroty głowy,

<sup>41</sup> C.L. Cooper, *Stres w pracy*, PWN, Warszawa, 1987, s. 139.

<sup>42</sup> D.N.T. Perkins, V.F. Nieva, E.E. Lawler, *Managing Creation*, The Challenge of Building a New Organization, New York 1983, s. 239–242.

<sup>43</sup> J.P. Schröder, *Zarządzanie stresem. Jak rozpoznać sytuacje stresowe i im przeciwdziałać*, PAN, Warszawa 2008, s. 23–25.

- sfera emocjonalna, obejmuje samopoczucie, nastroje, stres emocjonalny który może się objawiać poprzez: narastający strach, niepewność, depresję oraz wahania nastroju, bezradność, agresję, apatię.

Każdy człowiek ma swoje słabe strony. Możliwymi reakcjami wywołanymi przez stres mogą być również: zmiany osobowościowe, nadużywanie alkoholu, objadanie się, sięganie po leki bądź narkotyki i przy długotrwałym oddziaływaniu stresu można zaobserwować: apatię i obojętność, pogorszenie samopoczucia, lęk, bezsenność, pogarszający się stan zdrowia, osłabienie relacji społecznych, syndrom wypalenia. Ciągłe narażenie na stres powoduje nasilenie się bólu, utratę energii.

Istnieją metody opanowania irytacji bądź gniewu, które nie mają na celu niszczenia zdrowia i kariery człowieka, ale pomagają realizować wyznaczone cele i zadania. Zazwyczaj rekomenduje się dwie drogi obniżania poziomu stresów bądź ich niwelowania: uodpornienie czyli narażanie się na stres systematycznie i hartowanie oraz znieczulenie, czyli zmniejszanie intensywności reakcji na stres stosując techniki relaksacyjne<sup>44</sup>. Można wyróżnić jeszcze inne strategie stosowane przy przezwyciężaniu stresu<sup>45</sup>:

- akceptacja niepewności jako nieodłączny element życia. Na nastrój i uczucia mają wpływ nie tylko wydarzenia, których jesteśmy świadkami, ale również to, w co wierzymy. Ważnym elementem w radzeniu sobie z niepewnością jest nauczenie się rozróżniania swoich myśli i zrozumienie, jak wpływają na uczucia w sytuacji stresowej. Kluczem do rozwiązania niespodziewanych problemów jest akceptacja niepewności jako ważny element życia, zachowanie spokoju i uświadomienie sobie, że pojawił się problem, który powinien zostać rozwiązany. Umożliwia to analizę trudnej sytuacji, która zaistniała, a następnie pozwoli odnaleźć praktyczne rozwiązanie problemu i wprowadzić go w życie. Skupienie uwagi i energii pozwoli wyznaczyć sobie możliwe do realizacji cele i konsekwentnie dążyć do ich osiągnięcia, lecz nie dopuścić do tego, aby osłabiło to wyobraźnię. Aby osiągnąć wyznaczone cele należy być przygotowanym na wysiłek. Ważnym elementem jest skoncentrowanie się na własnych działaniach tak, aby nic nie rozpraszało uwagi w skutecznym działaniu. Należy mieć aspiracje dążenia, ponieważ w dążeniach jest zawarta wartość człowieka, a jego życie ma wartość tam, gdzie ma godny cel<sup>46</sup>,
- ocena realnego ryzyka, aby poradzić sobie z każdą ewentualnością. W celu zapanowania nad lękiem związanym z niepewnością co do przyszłości, w sytuacjach, które budzą strach, niezbędna jest dokładna ocena wiążąca się z ryzykiem. Kiedy człowiek odczuwa lęk jest skłonny uwierzyć, że to

<sup>44</sup> B. Pietrzykowska-Bodnar, W. Bodnar, *Relaks: zdrowie i rozwój osobowości*, „Problemy” 1973, nr 12, s. 23–26.

<sup>45</sup> *Ibid.*, s. 26.

<sup>46</sup> G.F. Hegel, *Wykłady z filozofii dziejów*, PWN, Warszawa 1958, s. 144.

czego najbardziej się obawia jest blisko. W przypadku gdy obawy są uzasadnione, wyjście z trudnej sytuacji wzrasta, kiedy zgromadzone są niezbędne informacje, zachowany spokój i jasność myślenia. Należy jednak mniej oddawać się emocjom i bardziej kierować się rozumem, wiadomo jednak, że człowiek „dawkuje sobie tyle złudzeń – ile nadziei, by w świecie ludzi i rzeczy znajdować potrzebną równowagę”<sup>47</sup>,

- przerwanie obsesyjnego myślenia, pozbycie się dręczących myśli, aby nie marnować energii na martwienie się. Obsesja to ciągłe rozważanie problemów, zanim się pojawią. Nie pozwalają na panowanie nad nieświadomionymi lękami, sprawiają, że człowiek czuje się mniej pewnie, ponieważ odbierane są natarczywe i obce. Bardzo ważnym elementem jest, aby nie postrzegać obsesji jako wroga, lecz jako nieudolną próbę kontrolowania lęków dotyczących nieznanego. Zamiast ją zwalczać można zacząć ćwiczyć umysł, aby się nauczyć skutecznie panować nad lękami, jest to klucz do rozwiązania problemu<sup>48</sup>,
- zachowanie zdrowia fizycznego i psychicznego obejmuje: ćwiczenia koncentracyjno-medytacyjne, ćwiczenia fizyczne, zwiększenie aktywności ruchowej oraz różne formy relaksu, turystyka, krajoznawstwo, praca na działce, przestrzeganie zasad prawidłowego odżywiania, unikanie alkoholu, unormowany styl życia. Wszystkie te działania mogą osłabić podatność na stres i zapewnić większą odporność na działanie czynników stresogennych. Umożliwia to wzrost opanowania emocji, optymizmu, gotowość do działania i skłonność do kontaktów z ludźmi<sup>49</sup>,
- wsparcie społeczne polega na skorzystaniu z pomocy rodziny, przyjaciół bądź przełożonego. Podstawowe potrzeby społeczne są zaspokojone przez kontakt z innymi ludźmi którzy darzą jednostkę sympatią, przyjaźnią i służą pomocą w trudnych sytuacjach<sup>50</sup>. Utrzymanie dobrych kontaktów z ludźmi nadają życiu człowieka sens i motywuje do dalszego działania, bez niego życie jest bezowocne i puste,
- elastyczność to sposób na przetrwanie w trudnych sytuacjach, w których odczuwana jest niepewność. Elastyczność również oznacza umiejętność dostosowania się do zachodzących zmian w przedsiębiorstwie. Wobec zmian zachodzących wokół, elastyczność jest zaletą, która pozwala prawidłowo funkcjonować. W nieprzewidzianych okolicznościach należy nieustannie od nowa ustalać swoje priorytety oraz strategię działania.

<sup>47</sup> J. Szczepański, *Sprawy ludzkie*, Wiedza powszechna, Warszawa 1988, s. 281.

<sup>48</sup> B. Eimer, M.S. Torem, *10 sposobów jak pokonać lęk przed zmieniającym się światem*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 38–39.

<sup>49</sup> T. Jakubowski, *Aktywność, ruchowa, zdrowotna i psychiczna*, „Problemy” 1980, nr 8, s. 33–35.

<sup>50</sup> R. Cieślak, *Wsparcie społeczne jako sposób radzenia sobie ze stresem w pracy*, „Humanizacja pracy” 1993, nr 4, s. 72.



Najważniejszym elementem jest jednak zapobieganie stresom, czyli usuwanie źródeł powstawania. Przedsiębiorstwo jako główne źródło powstawania stresu ma możliwość prowadzenia działań eliminujących przyczyny występowania stresu, takie, jak: właściwe konstruowanie ról organizacyjno-zawodowych, doskonalenie organizacji pracy, rozszerzenie zakresu czynności i odpowiedzialności pracowników, polepszenie warunków środowiska pracy, zapewnienie właściwego przepływu informacji w przedsiębiorstwie, stworzenie pracownikom perspektyw rozwoju i awansu<sup>51</sup>.

### 3. Społeczne uwarunkowania stresu w Polsce

Wyniki pierwszego, największego badania dotyczącego bezpieczeństwa i higieny pracy ESENER<sup>52</sup> w Europie pokazują, że rośnie w przedsiębiorstwach europejskich zagrożenie związane z czynnikami ryzyka psychospołecznego. Badania wykazują, że pracodawcy w Europie nie bagatelizują sprawy, związanej ze stresem w pracy. Lecz tylko 1/3 przedsiębiorstw zdecydowała się na wdrożenie procedur, mających na celu zwalczania tego rodzaju problemu. „W kontekście trwającego kryzysu gospodarczego, 79% europejskich menadżerów wyraża zaniepokojenie kwestią stresu w miejscu pracy, który jest już uważany za ważny czynnik wpływający na wydajność w Europie (...) Niepokojący jest jednak fakt, że mimo dużego zainteresowania tą kwestią, jedynie 26% przedsiębiorstw w UE posiada procedury, mające na celu rozwiązanie problemu stresu”<sup>53</sup>. Między innymi z badań przeprowadzonych wynika, że 79 menadżerów w Europie uważa kwestie stresu w pracy za równie ważną jak wypadki przy pracy. Olbrzymi stres związany z pracą odnotowuje się głównie w sektorach opieki zdrowotnej, pomocy społecznej (91%) i edukacji (84%). Badania wykazały również, że 42% kadry kierowniczej uważa ryzyko psychospołeczne za najtrudniejsze zagadnienie w porównaniu do innych z zakresu BHP. Za przeszkody w rozwiązaniu tego rodzaju problemu to jej specyficzny charakter (53%), brak zasobów (36%), u 50% występuje brak świadomości zagadnienia.

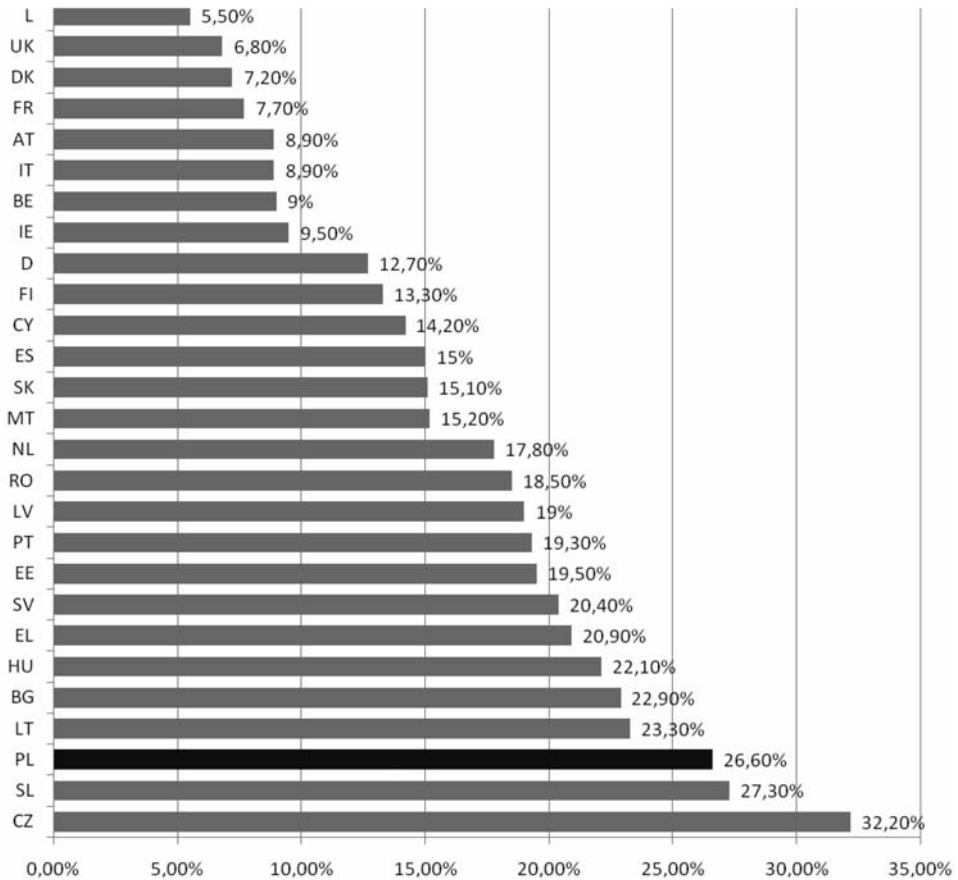
Przyczyną stresu może być również niepewność pracy, która w konsekwencji powoduje utratę zdrowia psychicznego i fizycznego pracowników. W jed-

<sup>51</sup> J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 176–178.

<sup>52</sup> Badania ESENER (European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks) przeprowadzone zostało przez TNS Infratest wiosną roku 2009. Badanie to obejmowało 31 krajów europejskich, w tym również 27 krajów członkowskich UE. Przeprowadzono 36 tys. Wywiadów z kierownikami i specjalistami ds. BHP w jednostkach zatrudniających minimum dziesięciu pracowników, we wszystkich sektorach działalności (z wyjątkiem: rolnictwa, leśnictwa i rybołówstwa) prywatnych, jak i państwowych.

<sup>53</sup> Wypowiedź dyrektora EU-OSHA Jukka Takala na konferencji w Barcelonie 3 czerwca 2010 r., nt. przeglądu strategii wspólnotowej na lata 2007–2012 w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa pracy w Europie.

nym z dokumentów WHO<sup>54</sup> stwierdza się, że „niepewność pracy jest bardziej szkodliwa dla zdrowia niż bezrobocie”<sup>55</sup>. Ostatni europejski sondaż warunków pracy Europejskiej Fundacji Poprawy Warunków Pracy i Życia przeprowadzono w kilkunastu przedsiębiorstwach, w 27 krajach UE. Przy stwierdzeniu „Mogę stracić pracę w ciągu najbliższych 6 miesięcy”. Średnio 11,3% respondentów starej Europy (zależnie od krajów) obawia się o swoją pracę, natomiast aż dla 25,2% z krajów nowo przyjętych<sup>56</sup>. Niepewność w Polsce była wyjątkowo duża (26,6%). Z pośród 27 krajów UE większy wskaźnik miały Czechy i Słowacja.



**Rys. 1.** Niepewność pracy w krajach UE.

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie czwartego Europejskiego Sondażu Warunków Pracy (4).

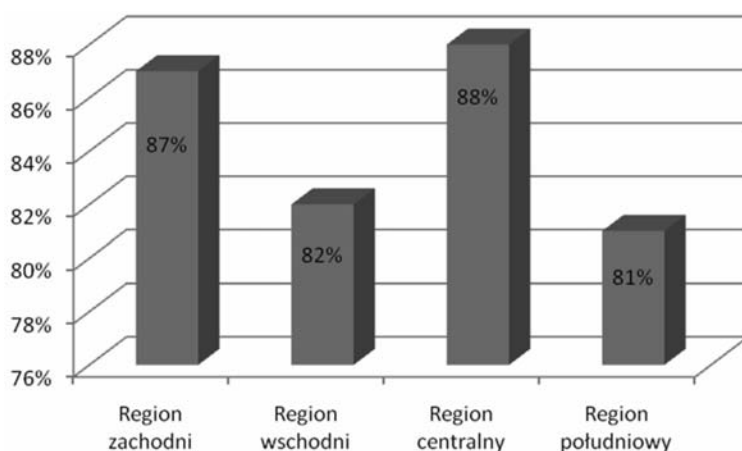
<sup>54</sup> Światowa Organizacja Zdrowia, Compendium of activities of the WHO Collaborating Centres in Occupational Health 2006–2010.

<sup>55</sup> <http://polishedprose.com/jobinsecurity.html>

<sup>56</sup> Fourth European Working Conditions Survey. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2007.

Taki stan rzeczy jest uwarunkowany wieloma przyczynami. Zapewne niebagatelny wpływ na takiego rodzaju stres ma mentalność ciągłego zamartwiania się o przyszłość oraz położenie geograficzne, gdzie występują długie uciążliwe zimy, wiele krótkich bezsłonecznych dni. Do tego dochodzi stres w miejscu pracy, pośpiech bądź wypalenie zawodowe. Można powiedzieć, że jesteśmy narodem zmęczonym pracą, jak wskazują już nie najnowsze wyniki badań „Stres w pracy – Melisany Klosterfrau”<sup>57</sup>. Z raportu wynika, że stres w pracy odczuwa 85% aktywnych zawodowo Polaków. Jako źródło przyjemności oraz spełnienia marzeń traktuje pracę tylko 11% pracowników, natomiast dla 60% jest jedynie sposobem zarabiania na życie. Coraz częściej dla wielu osób kolejny tydzień to ogrom obowiązków, którym musi sprostać. Bez względu na rodzaj wykonywanej pracy towarzyszy im napięcie związane z pracą.

Geografia pokazuje, że najczęściej z powodu stresu cierpią mieszkańcy centralnej i zachodniej Polski, natomiast najmniej stresują się mieszkańcy na wschodzie i południu Polski.



**Rys. 2.** Analiza kraju w podziale na regiony. Odczuwanie stresu: „Tak, odczuwam...”.

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badania przeprowadzonego w czerwcu 2007r przez Pentor Research International, Omnibus (CAPI), N=475, Polacy w wieku 18 lat lub więcej, aktywni zawodowo.

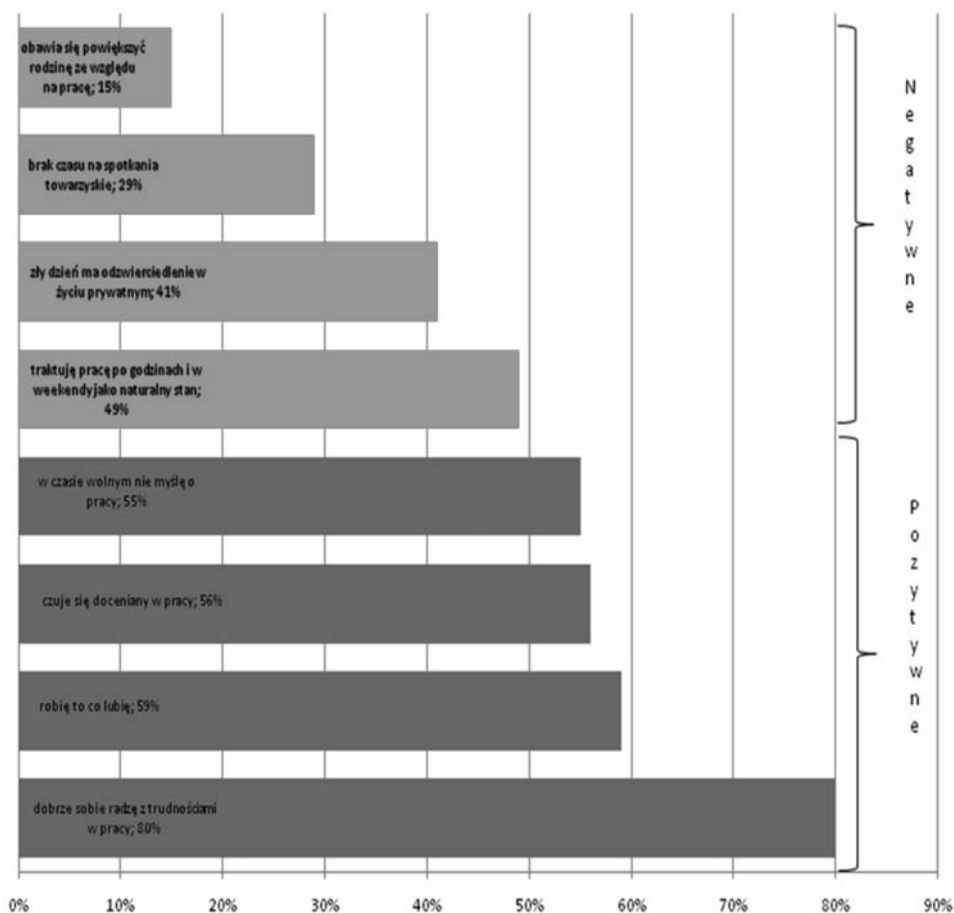
Polacy nie są zbyt zadowoleni ze swojej pracy. Bardziej doceniają ją osoby wyższych klas społecznych, menadżerowie oraz osoby wysoko wyedukowa-

<sup>57</sup> Badania przeprowadzone przez Pentor Research International w czerwcu 2007 roku (Omnibus, CAPI, N=475).

ne. Najczęstsze zastrzeżenia wychodzą od osób z niskim poziomem dochodów i słabo wykształconych. Wielu pracowników odczuwa niedogodności z powodu niekomfortowych warunków pracy, aż 43% respondentów. Dla 25% pracowników stres towarzyszy przy konieczności pozostania w pracy po godzinach.

Najgorzej za stresem radzą sobie osoby, które porażkę przeżywają jak osobisty dramat oraz osoby zamknięte w sobie. Optymiści do takiego samego problemu podchodzą z dystansem traktując go jak kolejne wyzwanie.

Ważnym aspektem jest również fakt jak Polacy opiniują swoją pracę:

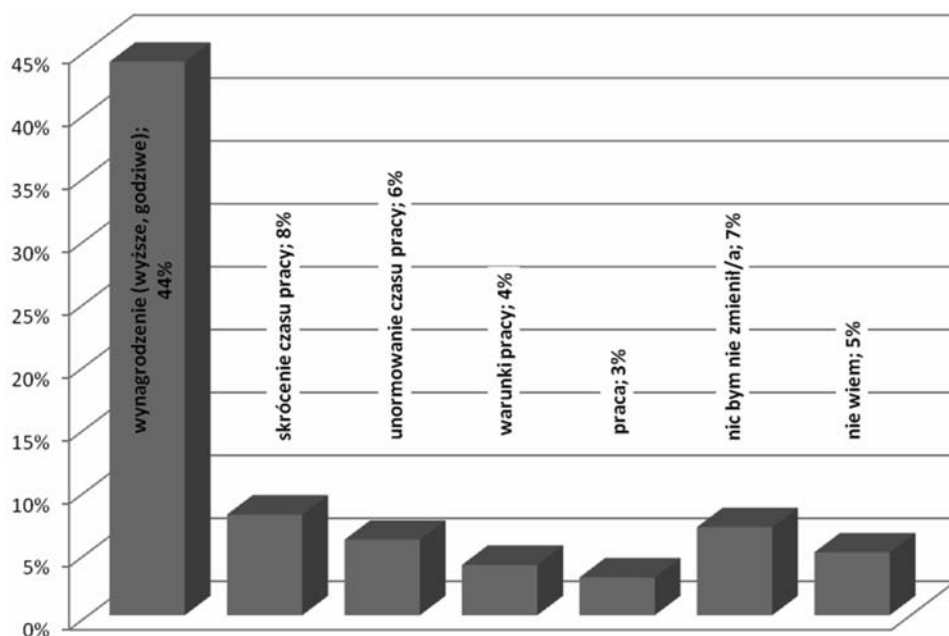


Rys. 3. Opinie Polaków o pracę.

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badania przeprowadzonego przez Pentor Research International, Omnibus (CAPI), N=475.

Pozytywnie o pracy wypowiada się ok. 80% respondentów i deklaruje, że dobrze sobie radzi z trudnościami w codziennej pracy, większa część Polaków czuje się doceniona w pracy, robi to, co lubi i w czasie wolnym nie myśli o pracy. Natomiast negatywnie o pracy wypowiada się mniejsza część Polaków, traktując prace po godzinach i w weekendy jako naturalny stan, tolerując brak czasu na spotkania towarzyskie i strach przed powiększeniem rodziny ze względu na pracę.

Polacy również udzielili odpowiedzi na pytanie: Gdybym mógł/mogła zmienić jeden element w pracy, byłoby to...



**Rys. 4.** Elementy zmian, które respondenci chcieliby dokonać w pracy.

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badania przeprowadzonego przez Pentor Research International, Omnibus (CAPI), N=475.

Aż 44% respondentów uważa, że powinno się zmienić ich wynagrodzenie, na wyższe i adekwatne do wykonywanych obowiązków. Idealna praca powinna sprawiać satysfakcję, tylko wtedy, gdy jest doceniana. Najlepszym sposobem na docenienie pracy jest godziwe wynagrodzenie oraz dbałość o dobre warunki pracy. Lekceważenie ich może spowodować negatywne skutki takie, jak: wypalenie zawodowe, rozmaite dolegliwości, rotacja w zakładzie pracy, bardzo często wpływa to na obniżenie efektywności.

W świetle badań, które zostały przeprowadzone, wynika, że na przewyżczenie stresu może mieć wpływ między innymi zapewnienie stałej pracy oraz terminowa i odpowiednia płaca. Na pokonanie stresu może mieć wpływ również poczucie docenienia pracownika przez pracodawcę z wykonanej pracy. Jednak najważniejszymi czynnikami mogą być: zapewnienie odpowiednich warunków pracy, oraz stworzenie w miejscu pracy dobrej atmosfery, która zapewni komfort pracownikom. Skuteczną walką ze szkodliwymi skutkami stresów są również odpowiednie techniki relaksu dostarczane przez pracodawcę, które mają na celu wprowadzenie organizmu pracownika w stan wytęśnienia i służą do usunięcia zbędnych napięć. Istotną rolę przy redukcji stresu odgrywają wakacje z rodziną, gdy pracownik bez nacisku może zaplanować przysługujący mu urlop oraz zapewnienie przez pracodawcę premii urlopowej. Sposoby te przyczyniają się do regeneracji organizmu jak również do zachowania równowagi emocjonalnej.

#### 4. Podsumowanie

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy podkreślić, że wszystkie dotychczasowe elementy wywołujące stres towarzyszą nam na co dzień w każdej organizacji niezależnie od jej specyfiki oraz pochodzenia. Dzięki potencjałowi społecznemu firmy jest możliwy rozwój. Jednak stres jest zjawiskiem ogarniającym wiele dziedzin pracy, wymaga on kompleksowego działania oraz stałej kontroli i oceny skuteczności podejmowanych działań. Samo zwrócenie uwagi na objawy i źródła stresu oraz ułatwienie menadżerowi efektywnych działań może ułatwić pracownikom radzenie sobie ze stresem. Tworzenie zdrowej i efektywniejszej sytuacji pracy doprowadza do większej aktywności w realizacji celów firmy.

#### STRESZCZENIE

W poniższym artykule przedstawiono zagadnienia związane z zarządzaniem w nowoczesnym rozumowaniu oraz starano się przedstawić jak ważną rzeczą jest stres w organizacji, a w szczególności jego rola i oddziaływanie na pracowników. Wymieniono również rodzaje stresu oraz jego objawy. Najważniejsza część artykułu jest poświęcona sposobom jak pokonać stres przed zmieniającym się światem.

## SUMMARY

The article presents issues related to the management of the modern idea and tried to explain how important it is stress in the organization, especially its role and impact on staff. Also lists the types of stress and its symptoms. The most important part of the article is dedicated to the ways to overcome stress from a changing world.

## LITERATURA

1. Badania ESENER (European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks) przeprowadzone zostało przez TNS Infratest wiosną roku 2009.
2. Bittel L.R., *„Krótki kurs zarządzania”*, PWN, Warszawa 1994.
3. Cieślak R., *Wsparcie społeczne jako sposób radzenia sobie ze stresem w pracy*, „Humanizacja pracy” 1993, nr 4.
4. Cooper C.L., *Stres w pracy*, PWN, Warszawa, 1987.
5. Drucker P.F., *Management and the World's Work*, „Harvard Business Review” 1988, nr 5.
6. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994.
7. Eimer B., Torem M.S., *10 sposobów jak pokonać lęk przed zmieniającym się światem*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
8. Fourth European Working Conditions Survey. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2007.
9. Hampton D.R., *Management*, McGraw-Hill, New York 1986.
10. Hegel G.F., *Wykłady z filozofii dziejów*, PWN, Warszawa 1958.
11. Horney K., *Neurotyczna osobowość naszych czasów*, PWN, Warszawa 1976.
12. <http://polishedprose.com/jobinsecurity.html>
13. Jakubowski T., *Aktywność, ruchowa, zdrowotna i psychiczna*, „Problemy” 1980, nr 8.
14. Koontz H., Weihrich H., *Essentials of Management*, McGraw-Hill, New York 1990.
15. Kozielecki J., *Koncepcje psychologiczne człowieka*, PIW, Warszawa 1980.
16. McKenzie C., *Doskonała kontrola stresu*, Dom wydawniczy REBIS, Poznań 2006.
17. Pec J., *Zarządzanie dla przyszłości*, WPSB, Kraków 1998.
18. Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
19. Penc J., *Motywacyjne aspekty zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, 1985, nr 3–4.
20. Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003.
21. Perkins D.N.T., Nieva V.F., Lawler E.E., *Managing Creation*, The Challenge of Building a New Organization, New York 1983.
22. Pietrzykowska-Bodnar B., Bodnar W., *Relaks: zdrowie i rozwój osobowości*, „Problemy” 1973, nr 12.
23. Por. *Strach przed niepowodzeniem*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 5.

24. Por.: S. Sudół, *Przedsiębiorstwo*, „Dom organizatora” Toruń 1999.
25. Pużyński S., *Depresje endogenne i choroby afektywne*, „Problemy” 1990, nr 11.
26. Schröder J.P., *Żarządzanie stresem. Jak rozpoznać sytuacje stresowe i im przeciwdziałać*, PAN, Warszawa 2008.
27. Senge P., *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 1998.
28. Seyle H., *„Stres okietznany”*, PIW, Warszawa 1987.
29. Smolarek F., *Autonomiczny układ nerwowy w praktyce chirurgicznej*, „Problemy” 1978, nr 9.
30. Style H., *Stres okietznany*, PIW, Warszawa 1987.
31. Szczepański J., *O indywidualności*, IWZZ, Warszawa 1988.
32. Szczepański J., *Sprawy ludzkie*, Wiedza powszechna, Warszawa 1988.
33. Von Bertalanfy L., *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984.



ELŻBIETA WANSACZ

## **Działania naprawcze rządu a kryzys finansowy samorządów lokalnych**

### **Wprowadzenie**

Kryzys finansowy nie ominął w swych skutkach także naszego kraju. Zakłócenia w funkcjonowaniu systemu finansowego dotknęły różnych segmentów rynku, doszło do kryzysu zaufania pomiędzy instytucjami finansowymi. Kryzys w sektorze finansowym, początkowo dotyczący tylko rynku kredytów hipotecznych, zaczął także wpływać negatywnie na gospodarkę. Zmniejszyła się dostępność do kredytów a także wzrosły ich koszty. Konsekwencją tego było spowolnienie gospodarcze a skutki kryzysu zaczęły być widoczne także w sferze społecznej, głównie poprzez wzrost bezrobocia.

Kryzys dotknął zarówno przedsiębiorstwa jak i gospodarstwa domowe oraz całe społeczeństwa we wszystkich regionach świata. Także gospodarka UE doznała znacznego spowolnienia i doświadczyła jednej z najpoważniejszych od wielu lat recesji, a społeczeństwa państw członkowskich odczuły boleśnie skutki kryzysu (zwłaszcza wzrost bezrobocia).

Ważnym elementem obecnej sytuacji gospodarczej na świecie jest pojawienie się drugiej fali kryzysu gospodarczego. Kryzys, który pierwotnie uderzył w sektor finansowy obecnie zagraża stabilności finansowej wielu państw rozwiniętych. Mimo zakrojonej na bezprecedensową skalę akcji pomocy, nadal niebezpiecznie zwiększa się zadłużenie sektora publicznego. Wiele regionów i państw bez pomocy instytucji międzynarodowych nie będzie w stanie wyjść ze spirali zadłużenia. Wobec tego bardzo ważne jest przygotowanie skutecznego pakietu antykryzysowego, który z jednej strony pomoże ożywić gospodarkę, a z drugiej strony nie będzie prowadził do wzrostu zadłużenia sektora publicznego. Celem artykułu jest przedstawienie podejmowanych przez rząd działań antykryzysowych i ich wpływ na sytuację polskich samorządów. Polskie gminy i miasta wyraźnie odczuwają już konsekwencje kryzysu finansowego i związanego z nim spowolnienia gospodarczego. Samorządy podejmują działania, by

zmniejszenie wpływów do ich budżetów nie zablokowało realizacji kluczowych dla ich rozwoju, inwestycji infrastrukturalnych.

## 1. Europejski plan naprawy gospodarczej

Obecny światowy kryzys gospodarczy jest ogromnym wyzwaniem dla Unii Europejskiej i wymaga szybkiej reakcji, która pozwoli zahamować jego wpływ na całą gospodarkę. Komisja Europejska, państwa członkowskie i międzynarodowi partnerzy Unii Europejskiej wdrażają działania mające na celu stymulowanie inwestycji, aby generować wzrost gospodarczy i zatrudnienie. Reakcją UE na kryzys był Europejski Plan Naprawy Gospodarczej (EPNG), który został ogłoszony przez Komisję Europejską 26 listopada 2008 r. Plan ten – oparty na pakcie stabilności i wzrostu oraz na Strategii Lizbońskiej, na rzecz wzrostu i zatrudnienia – proponuje makroekonomiczną reakcję na kryzys, w formie szerokiego spektrum działań wspierających gospodarkę. Główne założenia EPNG to:

- 1) istotne zwiększenie siły nabywczej, umożliwiające wzrost popytu i zaufania. Komisja Europejska zaproponowała, aby w ramach nadzwyczajnych środków, państwa członkowskie i UE uzgodniły natychmiastowy bodziec budżetowy w wysokości 200 mld EUR (1,5% PKB), w celu zwiększenia popytu, zgodnie z paktem stabilności i wzrostu;
- 2) konieczność ukierunkowania działań krótkoterminowych w celu podniesienia konkurencyjności Europy, w długiej perspektywie czasowej (program działań ukierunkowanych na *inteligentne inwestycje*, czyli inwestowanie w kompetencje właściwe, z punktu widzenia przyszłych potrzeb tj. podnoszenie efektywności energetycznej, w celu stworzenia miejsc pracy i oszczędności energii, inwestowanie w czyste technologie, w infrastrukturę i połączenia międzysystemowe, w celu promowania efektywności i innowacyjności;
- 3) zgodność z zasadami solidarności i sprawiedliwości społecznej (w tym ukierunkowanie działań na ochronę miejsc pracy i obniżenie kosztów energii, dla najbardziej zagrożonych grup społecznych).

W ramach EPNG określone zostały także główne cele strategiczne:

- 1) pobudzenie popytu i wzmocnienie zaufania konsumentów;
- 2) zmniejszenie kosztów społecznych spowolnienia gospodarczego i jego wpływu na grupy najbardziej narażone;
- 3) przygotowanie do działania w sytuacji ponownego ożywienia gospodarczego;
- 4) przyspieszenie przejścia w kierunku gospodarki opartej na technologiach niskoemisyjnych.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Komisja Wspólnot Europejskich, *Komunikat Komisji do Rady Europejskiej. Europejski plan naprawy gospodarczej*, KOM(2008) 800 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 26.11.2008, s. 4–24.

Europejski Plan Naprawy Gospodarczej ma na celu stworzenie podstaw do osiągnięcia szybkiego porozumienia między państwami członkowskimi na rzecz przywrócenia sprawnego funkcjonowania gospodarki Europy. Najwyższym priorytetem jest ochrona obywateli europejskich przed najgorszymi skutkami kryzysu finansowego.

## 2. Wnioski dla Polski wynikające z działań antykryzysowych podejmowanych w innych krajach

W Informacji Ministerstwa Gospodarki dot. działań antykryzysowych podejmowanych w wybranych krajach świata,<sup>2</sup> (w większości analizowanych krajów) koordynacja antykryzysowych inicjatyw państwa przybrała formułę zintegrowanego pakietu, planu lub programu – obejmujących szeroki wachlarz środków, adresowanych do poszczególnych sektorów i grup społecznych. Działania podejmowane przez poszczególne kraje obejmują następujące działania:

- 1) wzmacnianie popytu wewnętrznego oraz powstrzymywanie wzrostu bezrobocia, np. poprzez stymulowanie rynku budowlanego i energooszczędnych rozwiązań w budownictwie;<sup>3</sup>
- 2) wprowadzenie oszczędności budżetowych<sup>4</sup> lub zwiększanie deficytu budżetowego;<sup>5</sup>
- 3) aktywną politykę podatkową, obejmującą: oszczędności budżetowe i ściśle monitorowanie wydatków;<sup>6</sup> zmniejszenie obciążeń dla ludności oraz przedsiębiorstw;<sup>7</sup>
- 4) podejmowanie inwestycji rządowych<sup>8</sup> oraz wzmacnianie państwowych funduszy majątkowych;<sup>9</sup>
- 5) wzmacnianie popytu wewnętrznego przez aktywną politykę zamówień publicznych, zwłaszcza dotyczących realizacji projektów budowlanych, drogowych oraz z zakresu infrastruktury energetycznej;<sup>10</sup>

<sup>2</sup> Ministerstwo Gospodarki „Informacja dotycząca działań antykryzysowych podejmowanych w wybranych krajach świata”, Warszawa, lipiec 2009, dokument elektroniczny, źródło: <http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/BFBA6202-3E57-4C68-93E5-D13DC774F1D6C//55462/Dzialaniaantkryzysowe.pdf>, data wejścia 05.02.2012.

<sup>3</sup> Tamże, przykład Austrii – s. 31 i Irlandii, s. 32.

<sup>4</sup> Tamże, przykład Irlandii i Niemiec, s. 16.

<sup>5</sup> Tamże, przykład Belgii i Japonii, s. 16.

<sup>6</sup> Tamże, przykład Węgier i Irlandii, s. 16.

<sup>7</sup> Tamże, przykład Austrii, s. 18, Irlandii, s. 18.

<sup>8</sup> Tamże, uruchomienie planu robót publicznych w Argentynie, s. 21, budowa nowego lotniska w Portugalii, s. 22.

<sup>9</sup> Tamże, Fundusz Inwestycji Publicznych w Hiszpanii s. 22, Rosyjska Agencja Finansowa, s. 22.

<sup>10</sup> Tamże, przykład Austrii, s. 21 i Bułgarii, s. 21.

- 6) ułatwienie dostępu do kredytów w formie udzielania bankom środków na rozwój akcji kredytowej<sup>11</sup> czy rozwijania systemów gwarancji i poręczeń;<sup>12</sup>
- 7) wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw;<sup>13</sup>
- 8) wspieranie ludności wiejskiej i sektora rolno-spożywczego;<sup>14</sup>
- 9) prowadzenie polityki sektorowej nakierowanej na rozwój i ochronę poszczególnych gałęzi przemysłu;<sup>15</sup>
- 10) podejmowanie inicjatyw w zakresie polityki społecznej zmierzające do zaspokojenia potrzeb ludności i rozwiązywania problemów społecznych związanych z kryzysem;<sup>16</sup>
- 11) wspieranie eksportu oraz napływu inwestycji zagranicznych;<sup>17</sup>
- 12) stabilizowanie cen surowców i produktów.<sup>18</sup>

Po przeanalizowaniu działań podjętych w innych krajach w raporcie zaproponowano wdrożenie wielu rozwiązań m.in. polegających na zabezpieczeniu gospodarki przed nadmiernym odpływem kapitału, w tym wprowadzenie zachęt do reinwestowania zysków w Polsce. Zaproponowano stworzenie prorozwojowego planu inwestycji rządowych, który byłby skorelowany z planami inwestycyjnymi samorządów w obszarze infrastruktury i transportu. Kolejną propozycją jest wspieranie sektora małych i średnich przedsiębiorstw, głównie poprzez: zmniejszenie ich obciążenia fiskalnego czy pobudzenie akcji kredytowej dla MŚP rozpoczynających działalność gospodarczą oraz podejmujących nowe inwestycje. Raport skupił się także na konieczności dokonania przeglądu wydatkowania środków unijnych pod kątem zmienionej w wyniku kryzysu gospodarczego sytuacji gospodarczej tj. przegląd procedur i kryteriów, identyfikacja barier w wykorzystaniu funduszy. Zaproponowano także określenie polityki rządu wobec państwowych funduszy majątkowych oraz ustanowienie krajowego państwowego funduszu majątkowego w celu stabilizacji budżetu.<sup>19</sup>

<sup>11</sup> Tamże, przykład Litwy i Rosji, s. 25.

<sup>12</sup> Tamże, podnoszenie wysokości gwarantowanych depozytów w Bułgarii, s. 26 i Rosji, s. 27.

<sup>13</sup> Tamże, ułatwienie MŚP dostępu do kredytów w Belgii, s. 28 oraz przyspieszenie odpisów amortyzacyjnych w Czechach, s. 28.

<sup>14</sup> Tamże, ulgi podatkowe w Irlandii, s. 30, ułatwienia dostępu do kredytów i leasingu w Rosji, s. 31.

<sup>15</sup> Tamże, wsparcie dla przemysłu samochodowego w Austrii, s. 31, wsparcie sektora paliwowego w Rosji, s. 32.

<sup>16</sup> Tamże, wsparcie emerytów w Argentynie, s. 34, wsparcie rodzin wielodzietnych w Austrii, s. 34, podniesienie podniesienie zasiłków dla bezrobotnych w Rosji, s. 36.

<sup>17</sup> Tamże, skrócenie terminów wydawania zezwoleń na inwestycje dla inwestorów zagranicznych w Chorwacji, s. 37.

<sup>18</sup> Tamże, tworzenie specjalnych funduszy stabilizacyjnych w Algierii, s. 38.

<sup>19</sup> Tamże, s. 4.

### 3. Podejmowane w Polsce działania antykryzysowe

Podejmowane w Polsce działania antykryzysowe zostały ujęte w *Planie stabilności i rozwoju* oraz w *Planie wydatkowania środków na koniec 2009 r. w programach współfinansowanych z funduszy europejskich w ramach NSRO 2007–2013*. W *Planie stabilności i rozwoju* został określony kompleksowy program obejmujący dziewięć głównych obszarów:

- 1) wdrożenie zaliczkowania dla przedsiębiorców;
- 2) usprawnienie sposobu przekazywania samorządom terytorialnym środków budżetowych na realizację Regionalnych Programów Operacyjnych;
- 3) usprawnienie finansowania inwestycji finansowanych ze środków rezerwy celowej budżetu państwa;
- 4) wprowadzenie możliwości uzyskania przez samorzady dodatkowych środków z tzw. rezerwy wykonania;
- 5) propozycje standaryzacji poszczególnych procesów związanych z realizacją programów;
- 6) wprowadzenie stałego monitoringu i oceny efektywności działań Instytucji Zarządzającej w kraju;
- 7) powiązanie udzielania środków z pomocy technicznej z efektywnością funkcjonowania instytucji;
- 8) szybszy zwrot wydatków dla dużych projektów;
- 9) ograniczanie konieczności wykorzystywania własnych środków finansowych w procesie inwestycyjnym poprzez wkład unijny.<sup>20</sup>

Pod koniec 2008 roku rząd ogłosił program antykryzysowy, którego celem miało być stworzenie rozwiązań prawnych i instytucjonalnych zapobiegających wystąpieniu niekorzystnych zjawisk wywołanych trudną i pogarszającą się sytuacją gospodarczą kraju a także łagodzenie skutków już zaistniałych zdarzeń. Program antykryzysowy miał charakter wielopłaszczyznowy i obejmował oprócz instrumentów ściśle finansowych (np. dopłat do kredytów hipotecznych), także działania w dziedzinie polityki społecznej i prawa pracy. Działaniom w sferze społecznej towarzyszył tzw. pakiet antykryzysowy, który stał się podstawą do uchwalenia rozwiązań normatywnych w postaci ustawy z 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców.<sup>21</sup> Akt ten wszedł w życie z dniem 22 sierpnia 2009 r. i jest powszechnie nazywany *ustawą antykryzysową*. Regulacje prawne zawarte w ustawie obejmują zagadnienia z prawa pracy, jak i prawa socjalne-

<sup>20</sup> Plan Stabilności i Rozwoju – wzmocnienie gospodarki Polski wobec światowego kryzysu finansowego, dokument elektroniczny, źródło dostępu [http://www.textiles.pl/g2/2009\\_03/539\\_fi-leot.pdf](http://www.textiles.pl/g2/2009_03/539_fi-leot.pdf), data wejścia: 01.02.2012, s. 5–15.

<sup>21</sup> Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców (Dz. U. Nr 125, poz. 1035 ze zm.).

go. Ustawodawca, z jednej strony, dał pracodawcom pewne instrumenty, które uelastyczniają wybrane instytucje prawa pracy, z drugiej wspomagał za pomocą funduszy publicznych utrzymanie miejsc pracy oraz rekompensował pogorszenie sytuacji prawnej osób zatrudnionych. Ustawa antykryzysowa wprowadziła w prawie pracy kilka rozwiązań normatywnych ingerujących w model tradycyjnego stosunku pracy. W ustawie antykryzysowej zostały wprowadzone regulacje dotyczące:

- 1) uelastycznienia niektórych konstrukcji czasu pracy i organizacji pracy (wydłużanie okresu rozliczeniowego, ustalanie indywidualnego rozkładu czasu pracy, obniżanie wymiaru czasu pracy);
- 2) modyfikacji zasad stosowania umów na czas określony;
- 3) zakazu wypowiedzenia stosunku pracy z przyczyn niedotyczących pracownika;
- 4) tzw. przestoju ekonomicznego;
- 5) przyznawania, wypłat i zwrotu świadczeń finansowanych z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych;
- 6) przyznawania, wypłaty i zwrotu środków na dofinansowanie kosztów szkoleń i studiów podyplomowych pracowników oraz na wypłatę stypendiów finansowanych ze środków Funduszu Pracy.<sup>22</sup>

Zawarty w ustawie antykryzysowej wachlarz środków prawnych był stosunkowo bogaty, a jego zaletą było łączenie rozwiązań z zakresu prawa pracy i regulacji o charakterze finansowo-socjalnym. Pracodawcy (przedsiębiorcy) uzyskali instrumenty prawne, dzięki którym mogli uelastyczyć niektóre z klasycznych regulacji prawa pracy, zwłaszcza z obszaru czasu pracy i dyspozycyjności pracowniczej (przedłużanie okresów rozliczeniowych, indywidualne rozkłady czasu pracy, obniżenie wymiaru zatrudnienia, przestój ekonomiczny).<sup>23</sup> Dzięki temu mogli łatwiej przystosowywać się do dynamicznych warunków prowadzenia działalności. Działaniom tym towarzyszyło jednak obniżenie standardów ochronnych, za czym szło pogorszenie sytuacji osób zatrudnionych. Pracownicy zgadzali się na zmiany, żeby zachować swoje miejsca pracy.<sup>24</sup>

Adresatami ustawy antykryzysowej byli wszyscy przedsiębiorcy, bez względu na ich sytuację finansową oraz przedsiębiorcy w przejściowych trudnościach finansowych, którzy spełniali ściśle określone w ustawie kryteria.<sup>25</sup> W gronie podmiotów niemogących skorzystać z przepisów pakietu antykryzysowego, znajdowały się: fundacje i stowarzyszenia, gminy, uczelnie oraz

---

<sup>22</sup> Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców (Dz. U. Nr 125, poz. 1035 ze zm.).

<sup>23</sup> Tamże.

<sup>24</sup> W ograniczonym zakresie ustawodawca przewidział możliwość rekompensowania, ze środków publicznych, zarobków utraconych przez pracowników.

<sup>25</sup> Ustawa dot. tylko przedsiębiorców w rozumieniu art. 4 ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2007 r. Nr 155, poz. 1095, z późn. zm.).

NZOZ-y.<sup>26</sup> Ustawa przestała obowiązywać z końcem 2011 roku, a może warto pewne jej zapisy stosować nadal. Dla funkcjonowania ustawy została przygotowana duża machina prawno-formalno-urzędnicza, czy tak krótkie jej zastosowania przyniosło zakładane rezultaty, czy koszty nie były większe od zysków?

#### 4. Działania antykryzysowe w Polsce

W realizacji programu antykryzysowego działania rządu skupiały się na kwestii możliwe szybkiego przyjęcia wspólnej waluty, jako sposobu ochrony przed skutkami kryzysu walutowego oraz na poradzeniu sobie z problemem narastającego deficytu budżetowego. Jednak kwestia przyjęcia wspólnej waluty ciągle się oddala. Polska nie jest w stanie w kolejnych latach spełnić wszystkich kryteriów traktatowych stawianych przez Unię Europejską. Posiadanie własnej waluty okazało się jednak jedną z najważniejszych barier chroniących Polskę przed skutkami kryzysu światowego. Mechanizmem ratowania budżetu w 2009 r. były kreatywne sposoby księgowania.<sup>27</sup> Kolejnym sposobem finansowania deficytu były fundusze unijne, które wsparły doraźne wydatki budżetowe. W 2009 roku głównym wyzwaniem było, nie tylko pokonanie doraźnych problemów spowodowanych spowolnieniem gospodarczym, ale także wykorzystanie kryzysu do strukturalnej przebudowy kraju, czyli obranie właściwej polityki, która będzie skierowana na działania w perspektywie strategicznej, a nie tylko doraźnej. Rząd zwracał także uwagę nie tylko na ograniczanie skutków kryzysu w sektorze finansowym, ale także na pobudzanie zmian strukturalnych w gospodarce. Wobec tego skupiono się na trzech głównych strefach oddziaływania:

- 1) inwestycje badawczo-rozwojowe oraz pobudzenie innowacyjności przedsiębiorstw;
- 2) rozwój infrastruktury służącej innowacji i konkurencyjności przedsiębiorstw;
- 3) poprawa funkcjonowania administracji w celu zwiększenia jej wydajności i podwyższenia jakości usług publicznych.

Polska jest największym beneficjentem funduszy unijnych w historii Zjednoczonej Europy. W perspektywie finansowej 2007–2013 wchłonimy ponad

<sup>26</sup> Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców [Dz. U. Nr 125, poz. 1035 ze zm.]

<sup>27</sup> Np. przesuwanie niektórych wydatków poza rachunek budżetu państwa, np. do Krajowego Funduszu Drogowego. Zmniejsza to deficyt budżetowy, ale nie ma to znaczenia dla zadłużenia całego sektora publicznego, który jest podstawowym wskaźnikiem oceny stanu finansów publicznych dla KE i zagranicznych inwestorów. Niektóre wydatki inwestycyjne pochodzące z budżetu zostały zastąpione przez emisje obligacji, jak w przypadku specjalnych obligacji infrastrukturalnych Krajowego Funduszu Drogowego. Jest to faktycznie forma zadłużenia publicznego, ale bez udziału budżetu państwa.

85 mld euro, z czego 67 mld będą stanowiły środki wspólnotowe. Jest to niezwykle wyzwanie, któremu powinni sprostać nie tylko beneficjenci, ale również wszystkie podmioty zaangażowane w ułatwianie dostępu do finansowania inwestycji z funduszy europejskich. Wobec tego dotacje z UE powinny stać się kołem napędowym do wyjścia z kryzysu finansowego.<sup>28</sup>

## 5. Samorządy lokalne w obliczu kryzysu

Problemy, jakie światowy kryzys finansowy wywoła w budżecie państwa przeniosą się również na finanse samorządowe. Samorząd terytorialny jest skutecznie chroniony przed finansowymi skutkami kryzysu światowego. Wpisana w system finansowy samorządu terytorialnego barierę ochronną dla samorządów tworzą przede wszystkim pewne rozwiązania prawne. Znaczący udział subwencji ogólnych wypłacanych jednostkom samorządu terytorialnego z budżetu państwa są skonstruowane w ten sposób, że zmniejszanie łącznych kwot subwencji jest praktycznie niemożliwe (silne uzależnienie samorządów od budżetu państwa, uważane za wadę systemu dochodów samorządowych w warunkach kryzysowych okazuje się korzystne dla samorządów). Także znaczący udział w dochodach samorządowych udziałów we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych, okazują się dość odporne na skutki kryzysu gospodarczego.<sup>29</sup>

Stosunkowo bezpieczne są zwłaszcza gminy wiejskie i małe miasta, dla których subwencje ogólne stanowią podstawowe źródło dochodów. Instytucjonalne zabezpieczenia stabilności dochodów samorządowych nie stanowią jednak pewnego zabezpieczenia. Będą one skutecznie chronić jednostki samorządowe tak długo, jak długo uda się utrzymać budżet państwa we względnej równowadze finansowej. Ważnym zagrożeniem dla jednostek samorządu terytorialnego jest także bardzo prawdopodobne ograniczenie wielkości dotacji przekazywanych z budżetu państwa (dotacje na zadania zlecone oraz dotacje na zadania własne). Budżet państwa jest bardzo napięty, co oznacza między innymi konieczność usilnego poszukiwania możliwości ograniczenia wydatków budżetowych. W przypadku dotacji na zadania zlecone możliwość „oszczędzania na samorządach” stwarza fakt, że reguły ustalania wysokości tych dotacji są bardzo nieprecyzyjne. Jeszcze łatwiejsze (z punktu widzenia rządu) jest ograniczenie dotacji na zadania własne, których wypłacanie w znacznej części nie mają charakteru obligatoryjnego. Kolejnym zagrożeniem dla sprawnego wykonywania zadań samorządowych w najbliższym okre-

<sup>28</sup> W. Misiąg, *Budżetowe skutki kryzysu światowego systemu finansowego*, dokument elektroniczny, NR 3/2009, źródło dostępu <http://www.e-finanse.com/artykuly/125.pdf>, data wejścia 01.02.2012.

<sup>29</sup> Jednak w przypadku przedłużającego się kryzysu dynamika dochodów osobistych, czyli także pochodnych dochodów budżetowych, na pewno się obniży.



sie będą trudności z pozyskiwaniem środków kredytowych. Za tym idzie spowolnienie inwestycji, w tym również inwestycji finansowanych z udziałem środków budżetowych UE. W związku z tym, że Polska jest obecnie największym beneficjentem funduszy unijnych, samorządy będą potrzebować znacznych środków na wydatki stanowiące własny wkład finansowy do realizacji zadań wspieranych środkami UE, oraz na prefinansowanie wydatków podlegających refundacji.

Ograniczenia dochodów samorządów będą główną przeszkodą w płynnym prefinansowaniu wydatków podlegających refundacji. Jeśli rząd nie zdecyduje się na rozszerzenie możliwości prefinansowania wydatków refundowanych środkami publicznymi, możemy spodziewać się problemów w absorpcji przyznanych Polsce środków z budżetu UE. Ewentualne opóźnienia w realizacji zadań finansowanych środkami UE, są o tyle niebezpieczne, że prowadzić mogą do nadmiernej kumulacji zadań i wydatków końcowych.<sup>30</sup> Bieżący rok i kolejne będą sprawdzianem sprawności działania władz samorządowych. Z jednej strony zmniejszy się dynamika dochodów własnych, a z drugiej strony pozostaną jeszcze do wykorzystania znaczące kwoty środków strukturalnych. Aby jednak wykorzystać te środki, samorządy muszą znaleźć środki własne, na współfinansowanie projektów.

Od samorządów wymaga się prowadzenia aktywnej i przemyślanej polityki na rzecz rozwoju gospodarczego regionu. W unijne programy, polskie samorządy angażują się chętnie, ale nie zawsze mają pieniądze na wkład własny do realizowanych inwestycji. Coraz częściej balansują na granicy maksymalnego dopuszczanego zadłużenia. Kryzys gospodarczy, który przyczynił się do mniejszych dochodów budżetu państwa, miał także wpływ na finanse samorządów. Jedni skreślali z realizacji kolejne inwestycje, ale inni zaciągali kolejne długi. Dzięki kredytom powstają nowe drogi, boiska, baseny, hale sportowe a dotacje unijne nie zostaną stracone. Moda spowodowała, że samorządy nie dokonując rachunku ekonomicznego, rywalizują ze sobą o to, kto pozyska więcej pieniędzy unijnych czy wybuduje większy i bardziej reprezentacyjny obiekt. Wobec tego, przy zwiększającym się bezrobociu, mniejszych wpływach budżetowych narastają długi jednostek samorządowych. Wprawdzie w założeniach do budżetu na 2011 rok napisano, że *rząd prowadzi intensywne prace nad wprowadzeniem dodatkowych rozwiązań ograniczających deficyt i przyrost długu sektora jednostek samorządu terytorialnego*<sup>31</sup> – na ile będą one skuteczne, pokaże czas.

<sup>30</sup> W. Misiąg, *Budżetowe skutki kryzysu światowego systemu finansowego*, dokument elektroniczny, NR 3/2009, źródło dostępu <http://www.e-finanse.com/artykuly/125.pdf>, data wejścia 01.02.2012.

<sup>31</sup> Założenia do budżetu na 2011 rok, dokument elektroniczny, źródło dostępu [http://www.premier.gov.pl/rzadz/decyzje\\_rzadu/zalozenia\\_do\\_budzetu\\_na\\_2012\\_r,6340/](http://www.premier.gov.pl/rzadz/decyzje_rzadu/zalozenia_do_budzetu_na_2012_r,6340/), data wejścia 01.02.2012.

## Podsumowanie

Samorząd jest podstawowym ogniwem państwa i od niego należy zacząć pokonywanie trudności współczesnego świata związane z rozwojem. Kryzys gospodarczy dotyka także samorządy lokalne. Co możemy zrobić w sprawie kryzysu gospodarczego? Głównym zadaniem powinien być stały monitoring zmian gospodarczych a także dyscyplina wydatków samorządowych. Samorządy, które posiadają dobrze opracowane i przemyślane Wieloletnie Plany Inwestycyjne, współgrające z Wieloletnie Plany Finansowe i możliwościami finansowymi, będą dobrze funkcjonować i mogą występować o kolejne środki. Przyczyni się to, do rozwoju lokalnego i do pobudzenia lokalnej gospodarki. Samorząd dla zachowania swojej konkurencyjności, musi także inwestować w doskonalenie i rozwój swoich kadr. Rozwój lokalny trzeba traktować, jako proces ciągły, którego najważniejszymi elementami są idee, ludzie i zasoby.

Dochody samorządów jednostek samorządów terytorialnych są związane z kondycją gospodarki. Recesja gospodarcza może przyczynić się do zwiększenia bezrobocia, a nawet bankructwa wielu przedsiębiorstw. Dla finansów samorządów, kryzys jest równoznaczny ze zmniejszeniem wpływów z tytułu udziału w podatku dochodowym od osób fizycznych i prawnych, oraz podatków lokalnych od nieruchomości i środków transportowych. Z drugiej strony zwiększa się wydatki socjalne. Jednostki samorządu terytorialnego prowadzące ryzykowną gospodarkę finansową i inwestycyjną mogą mieć także trudności w uzyskiwaniu nowych kredytów, a koszty obsługi ich zadłużenia będą rosły. Zróżnicowanie źródeł dochodów jest korzystne dla jednostek samorządu terytorialnego i umożliwi im oddziaływanie na wysokość wypracowywanych dochodów, w tym ze źródeł podatkowych.

Dostęp jednostek samorządu terytorialnego do pożyczek i kredytów bankowych, staje się utrudniony – w sytuacji bardziej rygorystycznego spojrzenia inwestorów na ryzyko kredytowe i płynność swoich aktywów, oraz wpływu światowego kryzysu finansowego na rynek bankowy.

W kolejnych latach począwszy od r. 2012 pojawia się także realne niebezpieczeństwo trwałego spowolnienia rozwoju kraju, w wyniku ograniczenia możliwości samorządów lokalnych w zakresie niewystarczających środków własnych w celu realizacji m.in. projektów współfinansowanych ze środków unijnych. To nowe zjawisko nakłada się na trwający od kilkunastu lat proces obciążania samorządów lokalnych nowymi zadaniami – przy jednoczesnym nieprzekazywaniu samorządom lokalnym, nowych środków lub zbyt małej ilości środków, w stosunku do zadań. Wraz z trwającym kryzysem gospodarczym powoduje to pogarszanie się w szybkim tempie stanu finansów samorządów lokalnych. Perspektywy na przyszłość rysują się niepokojąco. W ubiegłych latach zachęcano samorządy do korzystania z funduszy strukturalnych oraz sprostania trudnym wymogom przygotowania do EURO 2012.

Ze względu na refundacyjny w większości wypadków, system implementacji funduszy strukturalnych, niezbędne było zaciąganie kredytów przez samorządy. Konieczne to będzie także w kolejnym okresie programowania. Jednak konieczność ta zderza się, z coraz bardziej rygorystycznymi regulacjami w sprawie zadłużenia jednostek samorządu terytorialnego, oraz dalszymi planami zacieśnienia dyscypliny w zakresie finansów samorządowych. Skutki zadłużenia państwa są przerzucane na samorządy lokalne. Gminy staną zapewne, przed koniecznością radykalnego ograniczenia realizowanych inwestycji. Dramatycznie pogorszyła się kondycja finansowa wielu jednostek samorządu terytorialnego, szczególnie tych, które prowadziły dynamiczną politykę rozwoju. Długofalową konsekwencją znacznego pogorszenia się stanu finansów samorządowych, będzie dalsza degradacja istniejącej infrastruktury.

Jednostki samorządu terytorialnego powinny w pierwszej kolejności podejmować we własnym zakresie działania, które pomogą im dostosować się do zmieniających warunków prowadzenia gospodarki finansowej. Samorządy dysponują bowiem najpełniejszą informacją o okolicznościach, które mogą kształtować warunki prowadzenia gospodarki finansowej. Ważne jest też racjonalne i efektywne wykorzystanie wszystkich dostępnych środków, w tym środków już pozyskanych i możliwych do pozyskania z budżetu Unii Europejskiej. Wymaga to zarówno przyspieszenia realizacji projektów wspieranych środkami europejskimi, jak i bardziej aktywnej polityki wykorzystania środków już otrzymanych.

## STRESZCZENIE

Kryzys dotknął zarówno przedsiębiorstwa jak i gospodarstwa domowe oraz całe społeczeństwa we wszystkich regionach świata, dotyka także samorządy lokalne. Co możemy zrobić w sprawie kryzysu gospodarczego? W kolejnych latach, począwszy od 2012 roku, pojawia się także realne niebezpieczeństwo trwałego spowolnienia rozwoju kraju, w związku z ograniczeniem możliwości samorządów lokalnych, spowodowanych niewystarczającymi środkami własnymi dla realizacji projektów – współfinansowanych ze środków unijnych. Wraz z trwającym kryzysem gospodarczym, powoduje to pogarszanie się w szybkim tempie stanu finansów samorządów lokalnych. W artykule przedstawiono podejmowane przez rząd działania antykryzysowe i ich wpływ na sytuację polskich samorządów.

## SUMMARY

**The anti-crisis measures of the government and the financial crisis in local authorities**

The crisis has affected companies, households and society as a whole in all regions of the world. It also has an impact on local authorities. What can we do regarding the economic crisis? In future years, starting from 2012, there is also a real danger of a lasting slowing down in the development of the country because a lack of resources in local authorities limits their ability to implement projects co-financed by the EU. An ongoing economic crisis causes the deterioration in the finances of local authorities. The article shows the anti-crisis measures taken by the government and their impact on the situation of the polish local authorities.

## LITERATURA

1. Komisja Wspólnot Europejskich, *Komunikat Komisji do Rady Europejskiej. Europejski plan naprawy gospodarczej*, KOM(2008) 800 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 26.11.2008, s. 4–24.
2. Kwiciński J., Prezentacja Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, *Wyzwania dla przedsiębiorców, samorządów i uczelni w perspektywie 2007–2013*, Poznań 22.01.2008.
3. Ministerstwo Gospodarki „*Informacja dotycząca działań antykryzysowych podejmowanych w wybranych krajach świata*”, Warszawa, lipiec 2009, dokument elektroniczny, źródło: [http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/BFBA6202-3E57-4C68-93E5D13DC774F1D6C//55462/Dzialania\\_antykryzysowe.pdf](http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/BFBA6202-3E57-4C68-93E5D13DC774F1D6C//55462/Dzialania_antykryzysowe.pdf), data wejścia 05.02.2012.
4. Misiąg W., *Budżetowe skutki kryzysu światowego systemu finansowego*, dokument elektroniczny, NR 3/2009, źródło dostępu <http://www.e-finance.com/artykuly/125.pdf>, data wejścia 01.02.2012.
5. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013.
6. Plan Stabilności i Rozwoju – wzmocnienie gospodarki Polski wobec światowego kryzysu finansowego, dokument elektroniczny, źródło dostępu [http://www.textiles.pl/g2/2009\\_03/539\\_fileot.pdf](http://www.textiles.pl/g2/2009_03/539_fileot.pdf), data wejścia: 01.02.2012.
7. *Stan wdrażania Regionalnych programów Operacyjnych 2007–2013 na dzień 31.03.2010*, Wydział Monitoringu i Ewaluacji Departamentu Koordynacji i Wdrażania Programów Regionalnych, Ministerstwa Rozwoju Regionalnego (Instytucja Koordynująca RPO), 7.04.2010 r.
8. Odpowiedź sekretarza stanu w Ministerstwie Finansów – z upoważnienia ministra na interpelację nr 7143 w sprawie wpływu kryzysu gospodarczego na jednostki samorządu terytorialnego w Polsce, Warszawa, dnia 27 stycznia 2009 r.
9. Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o *łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców* (Dz. U. Nr 125, poz. 1035 ze zm.).

AGNIESZKA WIEPRZYCKA

# Spółeczny kontekst zarządzania wiedzą w organizacji w świetle wyzwań współczesnego otoczenia

## Wprowadzenie

Jak twierdzi L. Krzyżanowski, świat organizacji jest światem o wiele bardziej złożonym i zmiennym aniżeli świat przyrody, co wynika z faktu, że obok składników przyrody i artefaktów, tj. materialnych wytworów działalności człowieka, jego najistotniejszym czynnikiem jest właśnie sam człowiek, którego postawy, motywy zachowań i dążenia są trudne do przewidzenia ze względu na ich aksjologiczne uwarunkowania.<sup>1</sup> Całości obrazu dopełnia konstatacja Ch. Handy'ego, że żyjemy w „pogmatwanych” czasach, w świecie, który jest wewnętrznie zagadkowy i problematyczny, a niepewność i niejasność są w pełni zauważalne i obecne w każdym dyskursie.<sup>2</sup>

W warunkach nieprzewidywalnych i niejednoznacznych zmian otoczenia oraz w warunkach tzw. „uogólnionej niepewności” zachodzi potrzeba poszukiwania nowych koncepcji i narzędzi zarządzania, pomagających lepiej radzić sobie z wyzwaniami stawianymi przez otoczenie i zwiększających szanse przetrwania i rozwoju organizacji. Aby móc konkurować w tych warunkach, przedsiębiorstwo powinno poszukiwać nowych umiejętności i przewag. Jedną z odpowiedzi na te wyzwania jest koncepcja zarządzania wiedzą, a w jej ramach perspektywa społeczna, obejmująca tzw. „wspólnoty praktyki”. To właśnie zagadnienie autor podejmuje w tym artykule, gdyż można powiedzieć, że wspólnoty praktyki są „areną” zarządzania wiedzą w mikroskali.

---

<sup>1</sup> L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty – modele – metafory – filozofia – metodologia – dylematy – trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 79.

<sup>2</sup> C. Handy, *The Empty Raincoat. Making Sense of the Future*, Hutchinson, London 1994 [za:] P. Franklin, *Explication: Working to Discover and Share New Knowledge from Prior Experience*, „Journal of Workplace Learning” 2007, t. 19, nr 1, s. 51.

## 1. Współczesne otoczenie przesłanką do zarządzania wiedzą w organizacji

Współczesna burzliwość otoczenia znacznie utrudnia przewidywanie przyszłości. Wynika to m.in. z przyspieszenia procesów gospodarczych. Współczesne otoczenie charakteryzuje: duża dynamika i złożoność, skracanie cykli życia, zanikanie produktów, technologii, a nawet całych branż oraz pojawianie się nowych, przenikanie się rynków i indywidualizacja potrzeb.<sup>3</sup> Jak twierdzi A. Koźmiński, obecnie wszystko zmienia się coraz szybciej, stąd przedsiębiorstwa mają do czynienia z „uogólnioną niepewnością”. Dotyczy to zmian politycznych i makroekonomicznych parametrów otoczenia przedsiębiorstw, potrzeb i upodobań nabywców, innowacji, nieprzewidywalnych zachowań funkcjonujących na rynkach podmiotów oraz regulatorów tych rynków”.<sup>4</sup>

Jak zauważa B. Wawrzyniak, zmiany zachodzące obecnie w otoczeniu są wielostronne i oddziałują na wszystkie sfery i poziomy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Musi ono często odrzucać to, co było efektywne dotychczas i niejako tworzyć siebie od nowa.<sup>5</sup> Tym samym, dotychczasowe, budowane przez lata strategiczne przewagi konkurencyjne tracą na wartości. Na plan pierwszy wysuwa się elastyczność działania, zdolność do natychmiastowego, a nawet wyprzedzającego przystosowania się do zmian, w czym pomaga odpowiednio stosowany system zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

G. Nizard zauważa, że otoczenie konfrontuje przedsiębiorstwo raczej z połączonymi utrudnieniami, niż z dającymi się wyizolować problemami, zaś w wyniku powiązań sieciowych każdy podmiot przenosi swoje perturbacje na inne. Dla danej organizacji otoczenie jest zaburzone z chwilą, gdy zasoby i kompetencje, którymi ona dysponuje, okazują się niewystarczające do skutecznego zmierzenia się z wyzwaniami.<sup>6</sup>

Konieczność dostosowania się do ciągłych zmian zmusza przedsiębiorstwa do kładzenia większego nacisku na zdolność uczenia się. Przy czym uczenie się organizacji jest zorientowane instrumentalnie i wynikowo, co oznacza, że nie jest jego celem wyłącznie pozyskiwanie wiedzy *per se*, lecz wiedza ta musi być użyteczna, zaś wyniki procesu uczenia się muszą być powiązane z procesami podejmowania decyzji, które ukierunkowują działania. Organizacja uczy się, jeśli uczenie to jest potencjalnie przydatne w procesie podej-

<sup>3</sup> M. Moszkowicz, *Zarządzanie strategiczne jako koncepcja zarządzania*, [w:] M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 41.

<sup>4</sup> A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 92.

<sup>5</sup> B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999, s. 211–216.

<sup>6</sup> G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 25–26.

mowania decyzji.<sup>7</sup> Przedsiębiorstwo, aby móc konkurować w dzisiejszych warunkach, powinno poszukiwać nowych przewag i umiejętności. Jednym ze sposobów jest koncepcja zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, a w jej ramach tworzenie i wspieranie wspólnot praktyki.

## 2. Zarządzanie wiedzą w organizacji w ujęciu społecznym

Tradycyjne podejścia do zarządzania wiedzą próbowały uchwycić istniejącą wiedzę w formalnych systemach – na przykład bazach danych. Tymczasem, systematyczne odnoszenie się do dynamicznej wiedzy wymaga uczestnictwa ludzi w pełni zaangażowanych w proces tworzenia, dzielenia się i wykorzystywania wiedzy.<sup>8</sup> Bowiem wiedza, a zwłaszcza jej milczący wymiar, osadzona jest w jednostce i aby mogła stać się źródłem przewagi konkurencyjnej, musi zostać przekształcona w wiedzę organizacyjną. Stanowi to istotę zarządzania wiedzą. Aby osiągnąć ten cel, organizacje muszą stworzyć kontekst wspólnej tożsamości, wspierający ten proces.<sup>9</sup> Mogą to robić poprzez rozwijanie wspólnot praktyki.

Zarządzając wiedzą, powinno się budować i wzmacniać wewnętrzne sieci ludzi, gdyż jednostki najbardziej cenią to, czego się nauczą od współpracowników – jako praktyczne i dostosowane do potrzeb firmy.<sup>10</sup> Zarządzanie wiedzą jest zarządzaniem ludźmi; zaś zarządzanie ludźmi jest zarządzaniem wiedzą.<sup>11</sup>

Wiedza może być nabywana w wyniku indywidualnych procesów mentalnych, jednak, aby mogła rozkwiatać i wzrastać, powinna być uwolniona we wspólnocie i podzielana. Jeśli przedsiębiorstwa chcą być dynamiczne w zakresie innowacji, to ich pracownicy muszą dzielić się pomysłami. Czy będzie to sesja „burzy mózgow”, wymiana e-maili na temat jakiegoś pomysłu, formalne przedstawienie kierownictwu nowego sposobu myślenia, czy też głęboka refleksja nad pewnymi sprawami wspólnie z kolegami przy automacie z kawą, to tworzenie wiedzy może być (i często jest) wynikiem dzielenia się wiedzą. Jest to wydarzenie wspólnotowe.<sup>12</sup>

<sup>7</sup> J. Rokita, *Organizacja ucząca się- model uczenia się konkurentów*, [w:] W. Grudzewski, I. Hajduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002, s. 213–214.

<sup>8</sup> E. Wenger, *Communities of Practices. Learning as a Social System*, „The Systems Thinker” 1998, t. 9, nr 5, s. 1, [w:] <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>

<sup>9</sup> G. Szulanski, *Exploring Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm*, „Strategic Management Journal” 1996, t. 17, s. 27–43, [za:] C. Zarraga-Oberty, P. de Saa-Perez, *Work Teams to Favor Knowledge Management: Towards Communities of Practice*, „European Business Review” 2006, t. 18, nr 1, s. 61.

<sup>10</sup> J. Owen, *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 298–299.

<sup>11</sup> T.H. Davenport, S. Voelpel, *The Rise of Knowledge Towards Attention Management*, „Journal of Knowledge Management” 2001, t. 5, nr 3, s. 218.

<sup>12</sup> B. Beal, *DoCoMo Creates New Knowledge. Interaction of Networked Strategic Communities*, „Human Resource Management International Digest” 2006, t. 14, nr 4, s. 29.

Do skutecznego rozpowszechniania wiedzy potrzebne są odpowiednie struktury organizacyjne i rozwiązania technologiczne. Mogą się one jednak okazać niewystarczające z racji barier psychologicznych i kulturowych. Jeśli dodatkowo występują podziały funkcjonalne i hierarchiczne, to może to prowadzić do rozdrobnienia zasobów wiedzy w organizacji i powstania odizolowanych fragmentów wiedzy – tzw. „wysepek wiedzy”. Można temu zaradzić poprzez stwarzanie odpowiednich warunków organizacyjnych, a w szczególności odpowiedniej kultury organizacyjnej i zarządzania pracą zachęcającymi jednostki do dzielenia się swoimi doświadczeniami.<sup>13</sup>

Wśród sposobów transferu wiedzy można wyróżnić spotkania przy dystrybutorach z wodą czy tzw. pokoje do rozmów, które zachęcają do dzielenia się uwagami i spostrzeżeniami. Stosunkowo łatwa do skodyfikowania jest wiedza jawna. Powstaje jednak problem z uzewnętrznianiem i przekazywaniem wiedzy cichej. Tymczasem, przewaga konkurencyjna zależy dziś w dużej mierze od umiejętności spożytkowania poznawczych i społecznych aspektów właśnie wiedzy cichej. Do zaktywizowania jej zasobów oraz pojawienia się nowych pomysłów i spostrzeżeń dochodzi często wskutek dialogu i kontaktu z innymi ludźmi.<sup>14</sup>

Aby zarządzanie wiedzą było skuteczne potrzebna jest pewna organizacyjna gotowość uprzednia do wprowadzania jakichkolwiek nowych procesów, bowiem zmiana w organizacyjnych strukturach i procedurach powie dzie się, jeśli ci, których ona dotyczy, będą na nią przygotowani.<sup>15</sup> Ludzie interpretują wiedzę i dostosowują ją do własnej sytuacji i perspektywy. Tym samym, rozprzestrzenianiu wiedzy często towarzyszy zamieszanie, gdyż to, co ma sens w jednym kontekście, może go utracić w innym. Dlatego też zadaniem kierowników jest odpowiednio tym pokierować poprzez dostarczenie ram pojęciowych pomocnych w nadawaniu doświadczeniom sensu.<sup>16</sup>

Decydującymi czynnikami tworzenia i nabywania wiedzy są: potrzeba odpowiedniego czasu i przestrzeni oraz uznanie przez kierowników, że tworzenie wiedzy jest ważną działalnością dla sukcesu przedsiębiorstwa i procesem, który można pielęgnować.<sup>17</sup>

Jako że to ludzie są źródłem tworzenia wiedzy, to implementacja zarządzania wiedzą polega na czymś więcej niż na digitalizacji dokumentów, stworzeniu systemu czy stosowaniu technologii informatycznej. Jest ona miesza-

<sup>13</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004, s. 201.

<sup>14</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą, Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006, s. 257.

<sup>15</sup> C.E. Siemieniuch, M. A. Sinclair, *CLEVER: a Process Framework for Knowledge Lifecycle Management*, „International Journal of Operations & Production Management” 2004, t. 24, nr 11, s. 1119.

<sup>16</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 33–34.

<sup>17</sup> T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1998, s. 67.



niną różnych czynników, które mogą sprawiać trudności, ale i ułatwiać ten proces, takie jak: kultura organizacyjna, ludzie, technologia informatyczna, czy wreszcie strategia i przywództwo.

Aby kultura organizacyjna ułatwiała zarządzane wiedzą, konieczne jest stworzenie klimatu dzielenia się wiedzą, kultury zachęcającej do wysiłku i wnoszenia własnego wkładu do przedsiębiorstwa, co powinno być wsparte odpowiednią technologią informatyczną. Wiedzę organizacyjną tworzą ludzie, dlatego kluczowe powinno być zachęcanie ich do komunikowania się i dzielenia wiedzą z innymi. Konieczne jest stworzenie odpowiednich kanałów uczenia się oraz programów motywacyjnych dla pracowników. Technologia informatyczna powinna umożliwiać szybkie wyszukiwanie informacji i wiedzy oraz jej ponowne wykorzystanie. Niezwykle ważne dla wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą jest również posiadanie wsparcia ze strony kierownictwa najwyższego szczebla, które przeznaczy dla pracowników odpowiednie środki i czas na stosowny program.<sup>18</sup> Organizacja powinna zapewnić warunki sprzyjające aktywności grupowej oraz tworzeniu i gromadzeniu wiedzy na poziomie indywidualnym przez poszczególne jednostki.<sup>19</sup>

### 3. Wspólnota praktyki – wybrane zagadnienia

Wspólnota praktyki to grupa ludzi rozwijających wspólne ukierunkowanie i zaufanie jako rezultat interakcji wokół tego samego procesu pracy. Dzielenie się wiedzą występuje tam jako rezultat normy wzajemności – ludzie pomagają tym, którzy im pomagają.<sup>20</sup>

Wspólnoty praktyki to grupy praktyków pracujących nad tym samym tematem, ale niekoniecznie nad tym samym projektem.<sup>21</sup>

Wspólnoty praktyki jako zjawisko są obecne od wielu lat, jednakże sam termin został ukuty dopiero w 1991 r., kiedy to J. Lave i E. Wenger użyli go w swoich badaniach sytuacyjnego uczenia się, które odbywa się poprzez wypracowywanie praktyki, na przykład w trakcie terminowania w zawodzie, kiedy to uczeń nabywa umiejętności w trakcie pracy. J. Lave i E. Wenger postrzegali nabywanie wiedzy jako proces społeczny, w czasie którego ludzie mogą uczestniczyć w uczeniu wspólnotowym w różnym zakresie w zależności od poziomu swojego autorytetu czy starszeństwa w grupie, tj. w zależności od

<sup>18</sup> Y.-J. Yeh, S.-Q. Lai, C.-T. Ho, *Knowledge Management Enablers: a Case Study*, "Industrial Management & Data Systems" 2006, t. 106, nr 6, s. 793–810.

<sup>19</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 98.

<sup>20</sup> M. Alvesson, *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, Oxford University Press, New York 2004, s. 175.

<sup>21</sup> S. Pavlin, *Community of Practice in a Small Research Institute*, "Journal of Knowledge Management" 2006, t. 19, nr 4, s. 136.

tego, czy są w niej nowicjuszami, czy też jej członkami już od dłuższego czasu.<sup>22</sup>

Duże zainteresowanie wspólnotami praktyki i biznesem powstało w 1998 r., kiedy E. Wenger opublikował rezultaty badań etnograficznych w pewnej firmie ubezpieczeniowej. Uczenie się, które odbywało się w tamtejszej społeczności praktyki było postrzegane przez niego jako proces społeczny, przez który ludzie stawali się aktywnymi uczestnikami praktyki wspólnoty. E. Wenger zidentyfikował dwa kluczowe procesy, zachodzące w tej społeczności praktyki: partycypację i reifikację, i stwierdził, że procesy te są ze sobą powiązane. Dla E. Wengera uczestnictwo oznaczało społeczne doświadczenie funkcjonowania w świecie w kategoriach członkostwa we wspólnotach społecznych i aktywne włączanie się w społeczne przedsięwzięcia<sup>23</sup>. Jednak podkreślał on, że uczestnictwo jest bezwartościowe bez reifikacji rozumianej jako proces nadawania formy doświadczeniom poprzez tworzenie obiektów, które „zamrażają” i „urzezczowiają” to doświadczenie. W partycypacji istotna jest wzajemność, gdyż członkowie wspólnoty muszą rozpoznawać się w sobie nawzajem. W reifikacji znaczenie jest rzutowane na świat i zdobywa niezależne istnienie.<sup>24</sup>

Wspólnoty praktyki rozwijają się wokół spraw, które mają znaczenie dla ludzi. W rezultacie ich praktyka odzwierciedla rozumienie członków odnośnie do tego, co jest ważne. Tworzenie i szerzenie wiedzy we społeczności praktyki opiera się na wspólnych doświadczeniach w sytuacjach związanych z pracą.<sup>25</sup>

Wspólnota praktyki wymaga zorganizowania się wokół pewnego obszaru wiedzy, co daje członkom poczucie wspólnego przedsięwzięcia i tożsamości. Wymaga zbudowania z czasem zestawu relacji i rozwijania wspólnoty wokół spraw, mających znaczenie dla jej członków. Aby wspólnota praktyki mogła działać, powinna stworzyć wspólny zbiór pomysłów, zaangażowania i wspomnień oraz rozwijać zasoby, takie jak: narzędzia, dokumenty, zwyczajowe procedury, słownictwo i symbole, które niosą ze sobą bogactwo wiedzy w ramach wspólnoty.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> J. Lave, E.C. Wenger, *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge 1991, [za:] P. Hildreth, C. Kimble (red.), *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*, Idea Group Publishing, Hershey, London 2004, s. x.

<sup>23</sup> Należy jednak zaznaczyć, że uczestnictwo nie jest równoznaczne ze współpracą, gdyż może ono obejmować wszystkie rodzaje relacji: harmonijne i konfliktowe, intymne i polityczne, kooperacyjne i konkurencyjne.

<sup>24</sup> E.C. Wenger, *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, CUP, Cambridge 1998, s. 55–59, [za:] C. Kimble, P. Hildreth, *Dualities, Distributed Communities of Practice and Knowledge Management*, „Journal of Knowledge Management” 2005, t. 9, nr 4, s. 103–104.

<sup>25</sup> S. Pavlin, *Community of Practice in a Small Research Institute*, „Journal of Knowledge Management” 2006, t. 19, nr 4, s. 142–143.

<sup>26</sup> J. Lave, E.C. Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, 1991, [w:] <http://www.nwlink.com/~donclark/com/com.html> (2006-05-11).

Według J.S. Browna i P. Duguida, wspólnoty praktyki to samoorganizujące się grupy przeważnie inicjowane przez pracowników, którzy komunikują się ze sobą, gdyż dzielają wspólną praktykę pracy, zainteresowania czy cele.<sup>27</sup> Jednak, aby komunikacja mogła się odbyć, pewne informacje muszą być podzielane; informacje te nazywa się wspólnym gruntem.<sup>28</sup> Członkowie wspólnoty praktyki dzielą podstawy wspólnej wiedzy, co umożliwia im porozumiewanie się bez używania jawnych terminów.<sup>29</sup>

Decydującą rolę w motywowaniu i uczeniu się we wspólnocie praktyki odgrywają opowieści. Dostarczają one potężnych sposobów przywoływania kontekstu, kształtowania wyborów i działań oraz budowania tożsamości.<sup>30</sup>

#### 4. Rola wspólnot praktyki w rozwoju kapitału społecznego

Przynależność do wspólnoty praktyki daje jednostce swoistą grupę wsparcia, do której może się zwrócić w razie trudności, ponadto wspólnota wzbudza zaufanie, co umożliwia lepszy przepływ wiedzy, skutkujący we wspólnotowych korzyściach.<sup>31</sup> Jednak podstawową wartością wspólnot praktyki jest bycie społeczną przestrzenią, w której członkowie uczą się współpracować, aby stać się lepszymi praktykami.

Wspólnoty praktyki mogą pełnić ważną rolę w rozwijaniu kapitału społecznego<sup>32</sup> w organizacjach. Różnego rodzaju działania wspólnot praktyki wpływają na rozwój trzech kluczowych wymiarów kapitału społecznego:

---

<sup>27</sup> J.S. Brown, P. Duguid, *Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a unified View of Working, Learning and Innovation*, "Organization Science" 1991, luty, nr 1, s. 40–57, [za:] T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1998, s. 38.

<sup>28</sup> Termin ten został zapożyczony z pracy: H. Clark, S.E. Brennan, *Grounding in Communication*, [w:] L.B. Resnick, J.M. Levine, S.D. Teasley (red.), *Perspectives on Socially Shared Cognition*, American Psychological Association, Washington, D.C. 1991, s. 127–149, [za:] P. Hildreth, C. Kimble (red.), *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*, Idea Group Publishing, Hershey, London 2004, s. xi.

<sup>29</sup> T. Medeni, *Tacit-Explicit and Specific-General Knowledge Interactions in CoPs*, [w:] E. Coakes, S. Clarke (red.), *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*, Idea Group Reference, 2006, s. 518.

<sup>30</sup> P. Hildreth, C. Kimble (red.), *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*, Idea Group Publishing, Hershey, London 2004, s. xvii.

<sup>31</sup> D. Ray, *Life Cycle of Communities of Practice*, [w:] E. Coakes, S. Clarke (red.), *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*, Idea Group Reference, 2006, s. 325.

<sup>32</sup> J. Nahapiet i S. Ghoshal definiują kapitał społeczny jako sumę rzeczywistych i potencjalnych zasobów osadzonych w sieci relacji posiadanych przez jednostkę albo grupę społeczną, dostępnych poprzez nią i z niej wyprowadzanych, [za:] J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, t. 23, nr 2, s. 242–266, [za:] E.L. Lesser, J. Storck, *Communities of Practice and Organizational Performance*, „IBM Systems Journal” 2001, t. 40, nr 4, s. 833.

strukturalnego, relacyjnego i poznawczego. Wymiary te odnoszą się również do wspólnot praktyki. Można stwierdzić, że środkiem, za pomocą którego wspólnoty praktyki są w stanie wpływać na osiągnięcia organizacyjne, jest rozwijanie i podtrzymywanie kapitału społecznego wśród członków wspólnoty. Poprzez rozwijanie połączeń i kontaktów między praktykami, wspieranie relacji, które budują poczucie zaufania i wzajemne zobowiązanie oraz poprzez tworzenie wspólnego języka i kontekstu podzielanego przez członków, wspólnoty praktyki służą jako generatory kapitału społecznego. Ten zaś tworzy środowisko, które pozytywnie oddziałuje na osiągnięcia przedsiębiorstw.<sup>33</sup>

Wymiar strukturalny kapitału społecznego odnosi się do zdolności jednostek do nawiązywania stosunków z innymi w organizacji. Kontakty te tworzą kanały informacyjne, które redukują ilość czasu i nakładów potrzebnych do zebrania informacji. Wspólnoty praktyki tworzą te relacje między członkami, wykorzystując różne techniki:

- spotkania „twarzą w twarz” – służące zainicjowaniu kontaktów, zgromadzeniu podobnych jednostek, które dotychczas się nie znały;
- wykorzystanie technologii informatycznej – w celu ułatwienia lokalizowania się i kontaktowania członkom wspólnoty; na przykład, repozytoria służące lokalizowaniu ekspertów, system poczty elektronicznej, bazy danych dyskusji.

Nawiązywanie stosunków poprzez sieć jest pierwszym ważnym składnikiem tworzenia kapitału społecznego, kolejnym jest rozwijanie interpersonalnych relacji, które wzmocnią te początkowe związki między jednostkami.

Wspólnoty praktyki odgrywają ważną rolę we wpływaniu na wymiar relacyjny kapitału społecznego w ramach organizacji. Bezpośrednie, osobiste kontakty w ramach wspólnych działań ułatwiają jednostkom poznawanie innych osób o podobnych zainteresowaniach oraz rozwijanie poczucia empatii względem wspólnych problemów i zagadnień. Bezpośrednie spotkania nie tylko tworzą sposobności do rozwijania kontaktów między członkami wspólnoty, ale również umożliwiają dostęp do bardziej doświadczonych praktyków, którego nowi pracownicy raczej by nie mieli. Założywszy, że najbardziej doświadczeni praktycy, mają najmniej czasu, to członkostwo we wspólnocie służy jako mechanizm selekcji, określający, z kim skłonni są spędzić czas.

Innym mechanizmem wspierającym poczucie wzajemnego zaufania i zobowiązania, jest rozwijanie wspólnych repozytoriów i baz danych dyskusji. W tych wspólnych przestrzeniach jednostki oceniają, kto daje wkład do zasobów wiedzy wspólnotowej, osądzają skłonność innych do dzielenia się dokumentami, wzorcami pewnych rozwiązań czy innymi artefaktami wiedzy.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> E.L. Lesser, J. Storck, *Communities of Practice and Organizational Performance*, „IBM Systems Journal” 2001, t. 40, nr 4, s. 833.

<sup>34</sup> E.L. Lesser, J. Storck, op. cit., s. 834–836.

Trzeci ważny wymiar kapitału społecznego dotyczy rozwoju wspólnego kontekstu między dwoma stronami. Stopień, w jakim ludzie dzielą się wspólnym językiem, ułatwia im zdolność uzyskania dostępu do innych i ich informacji; jeśli język i kody różnią się, oddala to jednostki i ogranicza dostęp. To posługiwanie się wspólnym językiem obejmuje (lecz wykracza poza nie) języki narodowe typu angielski czy polski; odnosi się również do akronimów, różnych subtelności językowych i tkwiących u podstaw założeń. To pojęcie wspólnego kontekstu może być również rozciągnięte na wykorzystanie dzielanych opowieści, które umożliwiają jednostkom zrozumienie aktualnego środowiska pracy i ich roli w nim.

Innym działaniem, które może być przydatne w tworzeniu wspólnego kontekstu, jest rozwijanie taksonomii w ramach repozytoriów zarządzanych przez wspólnotę praktyki. Indywidualni członkowie mogą przedkładać artefakty wiedzy, takie jak: rozprawy badawcze, prezentacje czy inne formy kapitału intelektualnego, które mogą być ponownie wykorzystane przez innych. Kłasyfikując i systematyzując te dokumenty, wspólnoty praktyki pomagają ustanowić wspólny mechanizm strukturyzowania i przechowywania zbiorowej pamięci swoich członków.<sup>35</sup>

## 5. Organizacyjne wsparcie dla wspólnot praktyki

Najczęściej wspólnoty praktyki powstają samoistnie w drodze stosownych przeobrażeń sieci społecznych istniejących w ramach organizacji. Może w tym pomóc kierownictwo poprzez działania służące kształtowaniu przyjaznego środowiska organizacyjnego, co nie gwarantuje jednak powstania wspólnot praktyki, gdyż decydującą rolę odgrywają sami pracownicy – ich przekonania, postawy i oczekiwania. Poza stwarzaniem odpowiedniego środowiska sprzyjającego powstawaniu wspólnot, organizacje mogą również świadomie, celowo tworzyć wspólnoty praktyki poprzez poszukiwanie potencjalnych członków i łączenie ich we wspólnoty tematyczne.<sup>36</sup>

Organizacje mogą także próbować tworzyć wspólnoty praktyki, rozpoczynając od zespołów roboczych, które mogą przekształcić się we wspólnoty praktyki, gdy zaczną rozwijać nieformalne relacje i zmieniać źródło legitymizacji. W zespole, legitymizacja zachodzi poprzez wyznaczenie formalnych ról i relacji, podczas gdy członkowie wspólnoty praktyki ustanawiają swoją legitymizację poprzez interakcje odnośnie do swojej praktyki. W ten sposób formalnie zbudowana grupa albo zespół może stać się wspólnotą praktyki, kiedy

<sup>35</sup> E.L. Lesser, J. Storck, op. cit., s. 836.

<sup>36</sup> D. Gach, *Doświadczenia w funkcjonowaniu wspólnot praktyki w organizacjach gospodarczych*, [w:] K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, Zeszyty Naukowe nr 81 AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 153–156.

jej członkowie rozwiną kontakty społeczne i dadzą się wzajemnie poznać poza formalnymi relacjami.<sup>37</sup> Według E. Wengera i J. Lave, to właśnie relacje są kluczową częścią wspólnoty i umożliwiają zespołowi stanie się wspólnotą praktyki.<sup>38</sup>

Jednakże, zgromadzenie różnorodnych ludzi, często o odmiennym statusie organizacyjnym oraz o różnych zawodowych doświadczeniach może rodzić problemy. Na przykład relacje dystansu władzy są potencjalnie dzielącą sytuacją, szczególnie tam, gdzie członkowie nie czują się dość swobodnie, aby się wypowiadać albo są hamowani obecnością wyżej postawionych w hierarchii organizacyjnej członków. Może to doprowadzić do zdominowania spotkań przez „starszyznę” organizacyjną, a w rezultacie do gorszych decyzji, a nawet załamania się tych grup, w których uczestnicy czują, że ich wkład jest marginalizowany.

Kierownictwo może wspierać wspólnoty praktyki poprzez:

- stwarzanie pracownikom okazji do nawiązywania nowych kontaktów.

Jedną z metod służących temu celowi jest sponsorowanie wydarzeń, na których można spotkać się „twarzą w twarz”, takich jak: targi wiedzy, sesje treningowe czy jeszcze inne działania zaprojektowane, aby zaznajomić jednostki ze sobą nawzajem oraz z pracą, w którą się aktualnie angażują. Inną metodą jest dostarczanie wspólnotom praktyki technologii, które mogą wspierać współpracę oraz pomóc lokalizować ekspertów poprzez wykorzystywanie indywidualnych profili, baz danych dyskusji czy innych form repozytoriów.

- zapewnianie czasu i miejsca na budowanie relacji między jednostkami.

Nawiązywanie stosunków jest ważną częścią procesu tworzenia wspólnoty, lecz chęć jednostek do dzielenia się wiedzą wymaga dodatkowego czasu i wysiłku. Potrzebują one okazji do oddziaływania na siebie, tak aby mogły ocenić swoją wiarygodność i oszacować poczucie wzajemnego zobowiązania.

- znalezienie sposobów komunikowania norm, kultury i języka wspólnoty praktyki.

Należy podkreślić, że jednym z mechanizmów przekazywania pamięci wspólnotowej i wiedzy organizacji jest wykorzystanie opowieści.<sup>39</sup>

Organizacja powinna wspierać i rozwijać wzajemną troskliwość swoich pracowników. Jeśli nie będzie tego robić, pracownicy mogą trzymać się ruty-

<sup>37</sup> P. Hildreth, C. Kimble, P. Wright, *Communities of Practice in the Distributed International Environment*, „Journal of Knowledge Management” 2000, t. 42, nr 1, s. 27–37, [za:] C. Zarra-ga-Oberty, P. de Saa-Perez, *Work Teams to Favor Knowledge Management: Towards Communities of Practice*, „European Business Review” 2006, t. 18, nr 1, s. 64.

<sup>38</sup> J. Lave, E.C. Wenger, *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge 1991, [w:] <http://www.nwlink.com/~donclark/com/com.html>

<sup>39</sup> E.L. Lesser, J. Storck, *Communities of Practice and Organizational Performance*, „IBM Systems Journal” 2001, t. 40, nr 4, s. 840.

nowych sposobów działania, zarzucać dobre pomysły i torpedować zmiany. Troskliwości sprzyjają:

- odpowiednie systemy motywacyjne,
- programy praktycznej nauki pod okiem bardziej doświadczonego pracownika (mentoring),
- szkolenia rozwijające stosowne kompetencje,
- wydarzenia i imprezy towarzyskie służące integracji pracowników.<sup>40</sup>

Za niezbędne do efektywnego funkcjonowania wspólnot praktyki uważa się następujące elementy:

- wydarzenia – imprezy integrujące wspólnotę;
- przywództwo – wspólnota powinna posiadać liderów różnego typu: koordynatora wspólnoty, przywódców myślowych;
- łatwość kontaktów – rozwiązania ułatwiające podtrzymywanie kontaktów, a przez to wzmacniające zaufanie i inicjujące dialog;
- właściwa wielkość – podkreśla się zwłaszcza, że wspólnota nie może być zbyt duża, gdyż prowadzi to do osłabienia zaangażowania i spadku zainteresowania członków;
- projekty edukacyjne – organizowanie szkoleń i innych działań informacyjno-edukacyjnych dla personelu;
- artefakty – dokumenty, narzędzia, opowieści, symbole i witryny internetowe.<sup>41</sup>

## Podsumowanie

W dzisiejszych niespokojnych czasach istnieje coraz większe zapotrzebowanie na rozwiązania mogące zapewnić nie tylko przetrwanie, ale i rozwój organizacji. Zauważono, że powinno się zwracać coraz większą uwagę na zasoby niematerialne, w tym na wiedzę. Tym samym taką pomocną koncepcją wydaje się być zarządzanie wiedzą, a zwłaszcza jej społeczne ujęcie w postaci wspólnot praktyki.

Czasami wspólnoty praktyki wykształcają się ze wspólnego zainteresowania grupy ludzi pewnym zagadnieniem, innym razem, formalnie ukonstytuowana grupa przekształca się we wspólnotę praktyki z powodu wzajemnych relacji, które się rozwinęły między członkami.<sup>42</sup> Nieformalny charakter wspól-

---

<sup>40</sup> G. von Krogh, *Care in Knowledge Creation*, „California Management Review” 1998, nr 3(40), [za:] A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą, Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006, s. 255.

<sup>41</sup> E.C. Wenger, *Communities of Practice and Social Learning Systems*, „Organization” 2000, nr 2 (7), [za:] A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą, Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006, s. 261–262.

<sup>42</sup> J. Lave, E.C. Wenger, *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge 1991, [w:] <http://www.nwlink.com/~donclark/com/com.html>

pracy w ramach wspólnot praktyki sprzyja refleksji nad sposobem funkcjonowania przedsiębiorstwa, nieograniczającej się do usprawniania codziennych procesów. Ludzie o podobnym profilu zawodowym, rozrzucony po całej organizacji, wspólnie się zastanawiają nad możliwościami poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wspólnoty praktyki umożliwiają pracownikom przełamywanie obowiązujących stereotypów i kwestionowanie rutynowych metod działania, jeśli te wydają się nieodpowiednie.<sup>43</sup>

Jak zauważa Jashapara, wymieszanie talentów często owocuje przełomowymi innowacjami. Tymczasem, współczesne metody pracy często prowadzą do rozproszenia wspólnot praktyki, zawiązujących się w przedsiębiorstwach: specjaliści co kilka tygodni lub miesięcy trafiają do nowego zespołu powołanego do realizacji kolejnego projektu, zaś pracownicy wskutek reorganizacji procesów pracują w domu, a nie w biurze.<sup>44</sup>

Choć niemal każdy proces zarządzania wiedzą może być realizowany w mikroskali w ramach wspólnoty praktyki, to głównym celem wspólnot praktyki jest tworzenie platformy wymiany wiedzy, wspierającej cykl wiedzy. Należy jednak pamiętać, że o ile wspólnoty praktyki pomagają tworzyć i rozpowszechniać wiedzę, to już jej użytkowanie należy raczej do bardziej formalnych struktur, takich jak: grupy robocze, zespoły zadaniowe czy projektowe. Jednakże, jak twierdzą Lesser i Storck, tkwiący we wspólnotach praktyki kapitał społeczny prowadzi do zmian behawioralnych, które skutkują większym dzieleniem się wiedzą, co może pozytywnie wpływać na osiągnięcia organizacji.<sup>45</sup>

## STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono niepewność współczesnego otoczenia i wynikające z tego wyzwania względem organizacji. Zwrócono uwagę na społeczną perspektywę koncepcji zarządzania wiedzą, a w szczególności na tzw. wspólnoty praktyki. Pokazano możliwość ich wspierania i pielęgnowania oraz omówiono ich rolę w rozwoju kapitału społecznego.

<sup>43</sup> J. Swan, H. Scarbrough, M. Robertson, *The Construction of 'Communities of Practice' in the Management of Innovation*, „Management Learning” 2002, nr 4 (33); M. Zollo, S.G. Winter, *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, „Organization Science” 2002, nr 3 (13), [za:] A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006, s. 259.

<sup>44</sup> S. London, J.S. Brown, *Knowledge Ecology at Xerox*, „Financial Times”, 6 czerwca 2002, [za:] A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006, s. 263.

<sup>45</sup> E.L. Lesser, J. Storck, *Communities of Practice and Organizational Performance*, „IBM Systems Journal” 2001, t. 40, nr 4, s. 833.



## SUMMARY

In this article, the author has presented the uncertainty of nowadays' environment and resulting from that different challenges towards organisation. The attention has been paid to social perspective of the knowledge management and especially to the so called communities of practice. The author has also presented the possibilities of supporting and cultivating of such groups and has discussed their role in developing of social capital.

## LITERATURA

1. Alvesson M., *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, Oxford University Press, New York 2004.
2. Beal B., *DoCoMo Creates New Knowledge. Interaction of Networked Strategic Communities*, "Human Resource Management International Digest" 2006, t. 14, nr 4.
3. Coakes E., Clarke S. (red.), *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*, Idea Group Reference, 2006.
4. Davenport T.H., Voelpel S., *The Rise of Knowledge Towards Attention Management*, "Journal of Knowledge Management" 2001, t. 5, nr 3.
5. Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1998.
6. Franklin P., *Explication: Working to Discover and Share New Knowledge from Prior Experience*, "Journal of Workplace Learning" 2007, t. 19, nr 1
7. Grudzewski W., Hajduk I. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.
8. Hildreth P., Kimble C. (red.), *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*, Idea Group Publishing, Hershey, London 2004.
9. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.
10. Kimble C., Hildreth P., *Dualities, Distributed Communities of Practice and Knowledge Management*, "Journal of Knowledge Management" 2005, t. 9, nr 4.
11. Koźmiński K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
12. Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty – modele – metafory – filozofia – metodologia – dylematy – trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
13. Lave J., Wenger E., *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, 1991 [w:] <http://www.nwlink.com/~donclark/com/com.html> (2006-05-11).
14. Lesser E.L., Storck J., *Communities of Practice and Organizational Performance*, "IBM Systems Journal" 2001, t. 40, nr 4.
15. Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

16. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
17. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
18. Owen J., *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
19. Pavlin S., *Community of Practice in a Small Research Institute*, "Journal of Knowledge Management" 2006, t. 19, nr 4.
20. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.
21. Siemieniuch E., Sinclair M.A., *CLEVER: a Process Framework for Knowledge Lifecycle Management*, „International Journal of Operations & Production Management” 2004, t. 24, nr 11.
22. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999.
23. Wenger E.C., *Communities of Practices. Learning as a Social System*, "The Systems Thinker" 1998, t. 9, nr 5, s. 1, [w:] <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>
24. Yeh Y.-J., Lai S.-Q., Ho C.-T., *Knowledge Management Enablers: a Case Study*, "Industrial Management & Data Systems" 2006, t. 106, nr 6.
25. Zarraga-Oberty C., de Saa-Perez P., *Work Teams to Favor Knowledge Management: Towards Communities of Practice*, "European Business Review" 2006, t. 18, nr 1
26. Zimniewicz K. (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, Zeszyty Naukowe nr 81 AE w Poznaniu, Poznań 2006.

Zeszyty Naukowe  
Wydziału Zarządzania GWSH

Zeszyty Naukowe  
Wydziału Zarządzania GWSH



**GÓRNOŚLĄSKA WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA**  
**im. Wojciecha Korfantego**

40-659 Katowice, ul. Harcerzy Września Nr 3  
tel. (48 32) 35 70 500, fax (48 32) 202 61 06,  
[www.gwsh.pl](http://www.gwsh.pl)