

**ZESZYTY NAUKOWE  
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

# **ZARZĄDZANIE**

**Nr 5**

redakcja  
Helena Kościelniak

Częstochowa 2012

**Redaktor naukowy Zeszytu**

dr hab. Helena Kościelniak prof. PCz

**Komitet naukowy:**

prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

prof. dr hab. Alfreda Zachorowska

prof. dr hab. inż. Rafał Krupski

prof. dr hab. Adam Nowicki

prof. dr hab. Arnold Pabian

prof. dr hab. Andrzej Ślęzak

dr hab. Stanisław Brzeziński prof. PCz

dr hab. Jolanta Chluska prof. PCz

dr hab. inż. Janusz Grabara prof. PCz

dr hab. Joanna Nowakowska-Grunt prof. PCz

dr hab. Piotr Pachura prof. PCz

**Sekretarz Zeszytu**

dr inż. Agnieszka Puto

**Korekta językowa**

Lucyna Żyła

**Redakcja techniczna**

Dorota Boratyńska

**Projekt okładki**

Dorota Boratyńska

---

**ISSN 2083-1560**

© Copyright by Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania  
Politechniki Częstochowskiej  
Częstochowa 2012



Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej  
42-200 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B  
tel. 34 32 50 480, 32 50 859; e-mail: wyd.wz@zim.pcz.czyst.pl

## SPIS TREŚCI

<b>Od Redakcji</b> .....	5
<b>Tomasz Sobestiańczyk</b> Standardy zarządzania projektami w Unii Europejskiej na przykładzie metodyki PCM .....	7
<b>Tomasz Sobestiańczyk</b> Metodyka zarządzania projektami PRINCE2 .....	17
<b>Mariusz Paradowski</b> Zarządzanie prawem .....	25
<b>Dariusz Wielgórka</b> Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w okresie globalizacji .....	35
<b>Gabriella Varga, Marek J. Szuta</b> To have and to hold a case study of lowering employee turnover and transforming HR selection policy .....	46
<b>Beata Ślusarczyk, Aneta Herbuś</b> Analiza porównawcza finansowania edukacji w krajach UE .....	55
<b>Rafał Otręba</b> Organizacja szkolna w obliczu autonomizacji - identyfikacja problemu .....	63
<b>Jacek Szołtysek, Grażyna Trzpiot</b> Cluster analysis in description of travel behaviours .....	75
<b>Magdalena Syrkiewicz-Światała, Rafał Światała</b> Social media marketing jako współczesna koncepcja komunikowania się jednostek ochrony zdrowia z otoczeniem.....	86
<b>Andrzej Brzeziński, Stanisław Brzeziński</b> Interesariusze małej firmy .....	95
<b>Olga Ławińska</b> Współpraca między gminami oraz innymi jednostkami samorządu terytorialnego w zakresie zarządzania inwestycjami infrastrukturalnymi .....	103
<b>Sukiennik Katarzyna, Beata Ślusarczyk</b> Oznaczenie i certyfikacja produktów rolnictwa ekologicznego w Polsce oraz w Unii Europejskiej .....	114
<b>Oksana Seroka-Stolka</b> Świadomość ekologiczna przedsiębiorców z sektora MŚP .....	125
<b>Władysław Pekała</b> Nowe standardy zarządzania działalnością informatyczną .....	139
<b>Aleksandr Katkow</b> Finite automaton interpretation customer-seller relations in the Lotka-Volterra digital model .....	146



## Od Redakcji

Wraz ze wzrostem zróżnicowania, złożoności działań procesów gospodarczych narasta potrzeba, dążenie ich uczestników do przyjęcia szerszego układu odniesienia, płaszczyzny oceny działalności i uzyskiwanych efektów, a tym samym zarządzania przedsiębiorstwami.

Wyznaczniki i kryteria takiego układu cechuje daleko posunięty uniwersalizm, spójność z naturą mechanizmów współczesnego rozwoju, a jednocześnie konieczność przebudowania struktury zarządzania, gromadzenia informacji o rynkach, rewitalizacji zasobów wytwarzania i dystrybucji, zawiązywania aliansów strategicznych, poszukiwania sposobów na obniżanie kosztów działalności czy też bardziej efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich.

W prezentowanym Zeszycie Naukowym Zarządzanie nr 5 przedstawione zostały między innymi kwestie z zakresu zarządzania projektami; obok kosztów i korzyści wskazuje się na ich efektywność i skuteczność. Ta część rozważań uzupełniona została wyjaśnieniem istoty, wad i zalet nowej metodyki zarządzania projektami PRINCE 2.

Przedłużeniem problematyki zarządzania projektami są zagadnienia związane z szeroko rozumianą wartością przedsiębiorstwa. Wykaz czynników, od których zależy wartość poszczególnych przedsiębiorstw może się różnić, ale w syntetycznym ujęciu, w działaniach organizacji chodzi o to, aby uzyskać stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału wyższą od średnioważonego kosztu kapitału w zintegrowaniu z wyzwaniem zrównoważonego rozwoju.

Wartość przedsiębiorstwa jest wypadkową oddziaływania wielu czynników. Czynniki cząstkowe kształtujące wartość, tak zwane nośniki wartości, reprezentują określony obszar wartości przedsiębiorstwa będący elementem rzeczywistych źródeł wartości w przedsiębiorstwie i są związane bezpośrednio z poszczególnymi, funkcjonalnymi obszarami zarządzania przedsiębiorstwem. Do obszarów tych zaliczyć należy przede wszystkim: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie produkcją i alokacją kapitału, zarządzanie wartością małego przedsiębiorstwa, zarządzanie wartością dla klienta czy też zarządzanie zasobami niematerialnymi, które stanowią szersze pojęcie niż bilansowe wartości niematerialne i prawne. W prezentowanych wynikach badań znajdują się również kwestie dotyczące zarządzania organizacją szkolną. Poszczególne, wymienione obszary zarządzania przedsiębiorstwem koncentrują swoją uwagę na procesie zarządzania przedsiębiorstwem rozpatrywanym przez pryzmat kluczowych, z punktu widzenia każdego z nich, determinant działalności. Analiza i ocena sił napędowych wartości przedsiębiorstwa, zaprezentowana w niniejszych artykułach naukowych, stanowi istotne pogłębienie treści dotychczas publikowanych z tego zakresu i jest użyteczna w procesach wzrostu przedsiębiorstwa w aspekcie realizowanych strategii.

*Helena Kościelniak*



# STANDARDY ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W UNII EUROPEJSKIEJ NA PRZYKŁADZIE METODYKI PCM

**Tomasz Sobestiańczyk**

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
filia: Piotrków Trybunalski

**Streszczenie:** Opisano metodykę PCM - jej zalety oraz słabości. PCM - Project Cycle Management - Zarządzanie Cyklem Projektu jest metodyką do opisywania czynności zarządzania i procedur podejmowania decyzji używanych w trakcie cyklu życia projektu. PCM jest metodyką przygotowania, realizacji i oceny projektów w oparciu o zasady logicznej struktury podejścia do realizacji projektów. Jest to przydatne w projektowaniu, wdrażaniu i monitorowaniu planu projektu i projektu.

**Słowa kluczowe:** metodyka, projekt, ZCP - Zarządzanie Cyklem Projektu, zarządzanie projektem, przygotowanie projektu, inicjowanie projektu, zalety ZCP, wady ZCP

## Wprowadzenie do PCM

Zarządzanie Cyklem Projektu - Project Cycle Management (PCM) jako metodyka tworzenia i realizowania projektów z wykorzystaniem środków europejskich, rekomendowana jest wszystkim beneficjentom przez Komisję Europejską od 1993 roku. Rozwój metodyki poprzedzony był rocznymi badaniami związanymi z zarządzaniem projektami, które wskazały na potrzebę unifikacji terminologii przy realizacji programów pomocowych.<sup>1</sup>

PCM - Project Cycle Management - Zarządzanie Cyklem Projektu - to zbiór narzędzi do przygotowania i zarządzania projektem z zastosowaniem metody "Macierzy Projektu". Celem stosowania PCM jest zwrócenie uwagi na konieczność uwzględnienia istotnych kwestii i warunków projektu na etapie jego przygotowania i uruchamiania, a także podczas realizacji. Koncentrowanie się na tych aspektach wpływa na efektywność całego procesu zarządzania projektem.

Ścieżka przygotowania i realizacji projektów zawsze obejmuje określoną sekwencję aktywności, które ułożyć można w pewien cykl obrazowany kołem. Cykl ten rozpoczyna się od określenia pomysłu na projekt i przekształcenia go w plan działania, który następnie jest realizowany i oceniany. Pomysły są oceniane w odniesieniu do przyjętej w organizacji strategii. Konsultowani są wszyscy interesariusze projektu, czyli osoby lub jednostki, które są albo zaangażowane w projekt, albo wynik projektu będzie ich dotyczyć.

Projekt, zgodnie z definicją UE, jest serią czynności zmierzających do osiągnięcia jasno określonych celów w zdefiniowanym okresie czasu i określonym budżecie. Ta definicja nie różni się wiele od znanych z innych standardów zarządzania projektami.

---

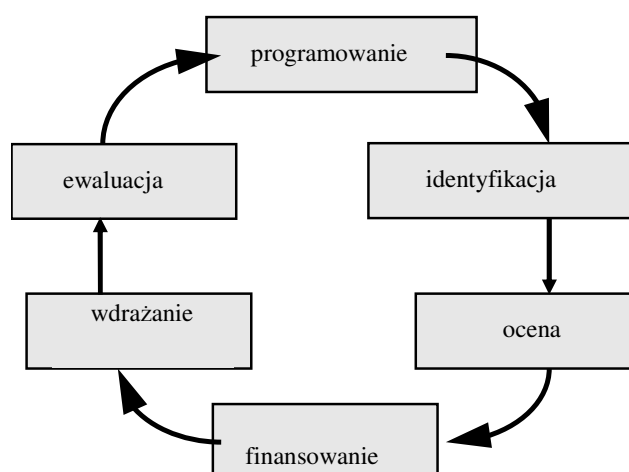
<sup>1</sup> <http://www.f5.pl>

PCM polega na „(...) tworzeniu pewnych ram metodycznych, w których identyfikuje się oraz opisuje istniejące problemy, a następnie tworzy, planuje, wdraża, monitoruje i ocenia działania mające rozwiązać te problemy. Ramy te stanowią punkt wyjścia do tworzenia spójnej i zwartej koncepcji przedsięwzięć, które zostaną podjęte, i dlatego są doskonałym narzędziem zarządzania projektem dla różnorodnych organizacji. Złożony projekt, którym dana organizacja ma zarządzać, zostaje podzielony na pojedyncze zadania w ramach wyróżnionych etapów cyklu projektu”<sup>2</sup>. Zgodnie z wytycznymi metodologii, realizacja projektu przebiega według określonej sekwencji, nazywanej cyklem projektu. „Cykl rozpoczyna się od identyfikacji pomysłu i rozwija się w określone ramy pracy, który może być wdrażany i oceniany”<sup>3</sup>.

### Fazy PCM

Cykl projektu w pierwotnej wersji składał się z sześciu faz (rys. 1), którymi są:

- Programowanie
- Identyfikacja
- Ocena
- Finansowanie
- Wdrażanie
- Ewaluacja



**Rys. 1. Cykl życia projektu według PCM: fazy, główne dokumenty i decyzje (pierwotna wersja)**

Źródło: Opracowanie własne

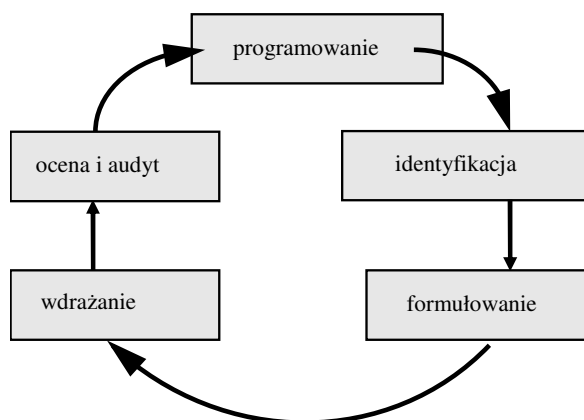
<sup>2</sup> Partnership Development Toolkit. A Partnership Oriented Planning, Monitoring and Evaluation Guide for Facilitators of EQUAL Development and Transnational Partnerships, Komisja Europejska, Bruksela 2005, s. 9.

<sup>3</sup> Podręcznik - Zarządzanie Cyklem Projektu, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa, Maj 2004.



Obecnie cykl życia projektu zgodny z PCM składa się z pięciu faz (rys. 2):

- **programowania** - faza ta poprzedza dalsze działania operacyjne beneficjenta w kontekście nawiązania do celów mikro, jak i makro oraz ogólnych strategii rozwojowych danej jednostki,
- **identyfikacji** - faza ta polega na dogłębnej analizie problemów otoczenia beneficjenta w ujęciu ogólnym i szczegółowym,
- **formułowania** - ta faza jest bezpośrednio powiązana z empirycznie potwierdzoną analizą weryfikowanych przez nas sytuacji problemowych wokół Projektu lub jego otoczenia, czyli stanu aktualnego otoczenia beneficjenta jeszcze przed wdrożeniem projektu,
- **wdrażania** - faza ta mówi, jak będziemy realizować w ujęciu operacyjnym i logistycznym zdefiniowane przez nas działania, czyli zadania lub kontrakty,
- **oceny i audytu** - oceniania czynności, będących odpowiedzialnością innej strony, oraz wyrażania wniosków, dla użytkowników o ocenianej czynności. Faza ta w ramach projektu jest skupiona na procesach estymacyjnych, tj. na ocenie zakładanych celów oraz wypełnieniu wszelkich głównych i szczegółowych pierwotnych założeń projektu. Polega ona również na monitoringu i ewaluacji zarówno wewnętrznej projektu przez beneficjenta jak i zewnętrznej przez instytucje trzecie.



**Rys. 2. Cykl życia projektu według PCM: fazy, główne dokumenty i decyzje (skrócony cykl - obecna wersja)**

Źródło: Opracowanie własne

Zgodnie z tym cyklem życia kierownik projektu tylko w trzech na pięć faz ma wpływ na losy projektu. Dlatego dużego znaczenia nabierają narzędzia służące do planowania i realizacji projektu.

Szczegółowy przebieg faz jest inny dla różnych instytucji, odzwierciedla bowiem ich specyfikę. W każdym przypadku cykl ten ma jednak następujące wspólne elementy:

- określa kluczowe decyzje, potrzeby informacyjne i odpowiedzialność w każdej z faz,

- fazy cyklu mają charakter progresywny – każda z nich musi być ukończona tak, aby następna mogła być przeprowadzona z sukcesem,
- cykl oparty jest na ewaluacji tak, by przenosić doświadczenia z istniejących projektów na tworzenie przyszłych programów oraz projektów.

### Zasady PCM

Z przedstawionych informacji wyłaniają się trzy główne zasady metodyki PCM:

- **Aktualnej informacji** - umożliwiającej podjęcie decyzji o realizacji projektu. Informacje zbierane są na każdym etapie cyklu życia projektu, ułatwiając tym samym wprowadzanie zaobserwowanych zmian do założeń projektu, zanim zaangażowanie prac uniemożliwi dokonanie poprawek<sup>4</sup>.
- **Ciągłej ewaluacji** - postrzeganej jako część procesu wymiany informacji pomiędzy donorem (instytucją zarządzającą) a beneficjentem, ułatwiającej obopólny proces uczenia się i wyciągania wniosków na przyszłość<sup>5</sup>.
- **Etapowości** - każda faza PCM powinna zostać ukończona, zanim rozpoczęta zostanie następna. Ma to związek przede wszystkim z usystematyzowaniem procesu podejmowania decyzji w projekcie oraz odpowiednim udokumentowaniem prowadzonych prac<sup>6</sup>.

### Narzędzia PCM

W metodyce PCM stosuje się następujące narzędzia:

- Metodę Macierzy Logicznej - LFA (Logical Framework Approach),
- Ocenę Zdolności instytucjonalnych/organizacyjnych,
- Monitorowanie i raportowanie,
- Umożliwianie pracy grupowej poprzez szkolenia/warsztaty,
- Przygotowanie Warunków Odniesienia.

Kluczowe znaczenie ma Metoda Macierzy Logicznej (Logical Frame Approach). Metoda została stworzona w późnych latach 60. ubiegłego stulecia w celu wspierania amerykańskiej US Agency of International Development w systemie planowania i oceny projektów. Jej użycie jest wymagane przez Komisję Europejską od roku 1993 jako część systemu Zarządzania Cyklem Projektu<sup>7</sup>.

### Metoda Macierzy Logicznej

Metoda Macierzy Logicznej jest procesem analitycznym i zestawem narzędzi wspierającym planowanie i zarządzanie. Metoda Macierzy Logicznej znajduje zastosowanie w 4 z 5 etapów cyklu życia projektu PCM:

- jest stosowana do analizy obecnej sytuacji, określania adekwatności proponowanych projektów i określania prawdopodobnych celów i strategii na etapie **identyfikacji**,

---

<sup>4</sup> <http://www.f5.pl>

<sup>5</sup> Tamże.

<sup>6</sup> Tamże.

<sup>7</sup> <http://www.skills.pl>

- wspiera przygotowanie odpowiedniego planu projektu za pomocą jasnych celów, mierzalnych rezultatów, strategii zarządzania ryzykiem i określonych poziomów odpowiedzialności zarządczych na etapie **formułowania**,
- dostarcza kluczowego narzędzia zarządczego do wspierania zarządzania kontraktami, planowania pracy operacyjnej i monitorowania na etapie **wdrażania**,
- daje podsumowanie tego, co było planowane (cele, wskaźniki i kluczowe założenia) i dostarcza podstawy do oceny działań oraz wpływu na etapie **oceny i audytu**<sup>8</sup>.

### Macierz Logiczna

Rezultatem stosowania Metody Macierzy Logicznej jest Macierz Logiczna (rys. 3). Macierz pozwala pokazać cele projektu/programu w systematyczny i logiczny sposób. Dzięki temu daje możliwość zobaczenia relacji przyczynowo-skutkowej pomiędzy różnymi poziomami celów. Pokazuje również, jak sprawdzać, czy te cele zostały osiągnięte.

Macierz Logiczna jest narzędziem służącym:

- sformułowaniu konsekwentnego i realistycznego projektu,
- jako pomoc w sprawnym zarządzaniu realizacją projektu,
- sformułowaniu punktów odniesienia do monitorowania i oceny osiągnięć lub wyników projektu,
- planowaniu i tworzeniu szkicu projektu,
- zarządzaniu projektem (wdrażania projektu),
- ułatwieniu nadzorowania projektu przez agencje finansujące<sup>9</sup>.

	Logika interwencji	Wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
Cel ogólny				
Cel bezpośredni				
Rezultaty				
Działania				

**Rys. 3. Macierz Logiczna**

Źródło: Opracowanie własne

Macierz Logiczna powinna być owocem solidnej i rzetelnej analizy i wspólnego procesu programowego, którego jakością zależy od licznych czynników, włączając w to:

<sup>8</sup> <http://www.skutecznyprojekt.pl>

<sup>9</sup> <http://www.dobrezarzadzanie.pl>

- dostępne informacje zespołu planistycznego,
  - dobrą konsultację z partnerami, zapewniającą zrównoważoną reprezentację różnych interesów, włączając kobiety i mężczyzn,
  - dogłębne wzięcie pod uwagę lekcji z poprzednich okresów.
- Tworzenie Macierzy Logicznej składa się z dwóch etapów:
- Analizy,
  - Planowania.

### **Etapy tworzenia Macierzy Logicznej**

#### *a) Etap analizy*

- Analiza interesariuszy
- Analiza wszelkich osób, grup osób, instytucji i firm, które mają lub mogą mieć relacje z programem/projektem z punktu widzenia:

- charakterystyki społeczno-ekonomicznej,
- interesów, celów, oczekiwań itp.,
- wrażliwości na zagadnienia powiązane z działalnością projektu,
- potencjału, wiedzy, doświadczenia na potrzeby projektu,
- implikacji i wniosków dla projektu<sup>10</sup>.

Rozróżnia się następujące typy osób:

- **Interesariusze:** Osoby lub instytucje, które mogą bezpośrednio lub niebezpośrednio, pozytywnie lub negatywnie - wpływać lub być pod wpływem projektu lub programu.
- **Beneficjenci:** Ci, którzy skorzystają w jakikolwiek sposób z wdrożenia projektu, których można podzielić na: Grupę docelową: Grupę/jednostki, które będą pod bezpośrednim wpływem projektu na poziomie Celu Projektu. Beneficjentów końcowych: tych, którzy skorzystają z projektu w długim okresie na poziomie społeczeństwa lub sektora.
- **Partnerzy projektu:** Ci, którzy wdrażają projekty (są także interesariuszami i mogą być grupą docelową).

Dzięki wykorzystaniu szeregu narzędzi, takich jak: macierz analizy interesariuszy, analiza SWOT, wykresy Venna oraz wykresy radarowe, można dobrze zilustrować główne interesy wpływających lub będących pod wpływem projektu osób<sup>11</sup>.

- Analiza problemu

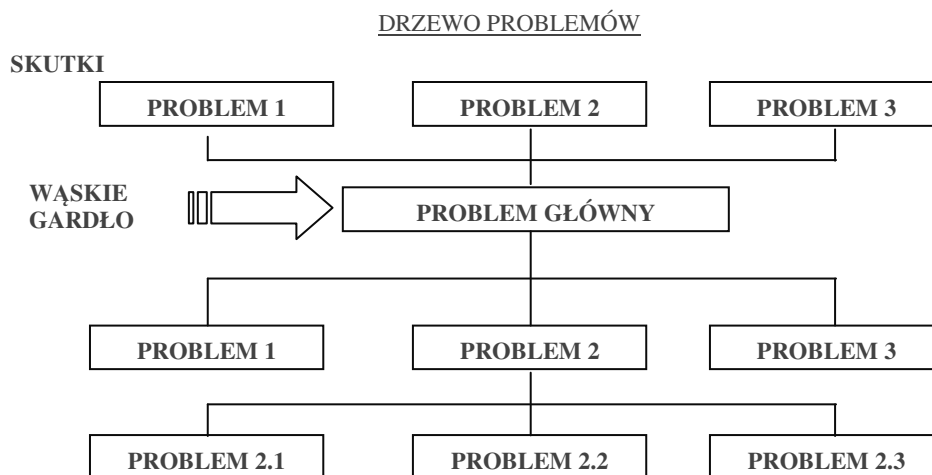
Analiza problemów polega na identyfikacji negatywnych aspektów bieżącej sytuacji oraz ustaleniu związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy istniejącymi problemami. Wszystkie projekty zaczynają się od problemu. Nie ma problemu - nie ma projektu. Analiza problemów jest pierwszym etapem projektowania, w wyniku którego otrzymujemy analizę realnie istniejącej sytuacji problemowej - drzewo problemów.

Drzewo problemów jest strukturą, w której skutki problemu znajdują się na górze, a ich przyczyny poniżej. Dzięki takiemu przedstawieniu możliwe staje się zidentyfikowanie wąskich gardeł, które wymagają szybkiego usprawnienia (rys. 4).

---

<sup>10</sup> <http://www.kzsil.ae.jgora.pl>

<sup>11</sup> <http://www.skutecznyprojekt.pl>



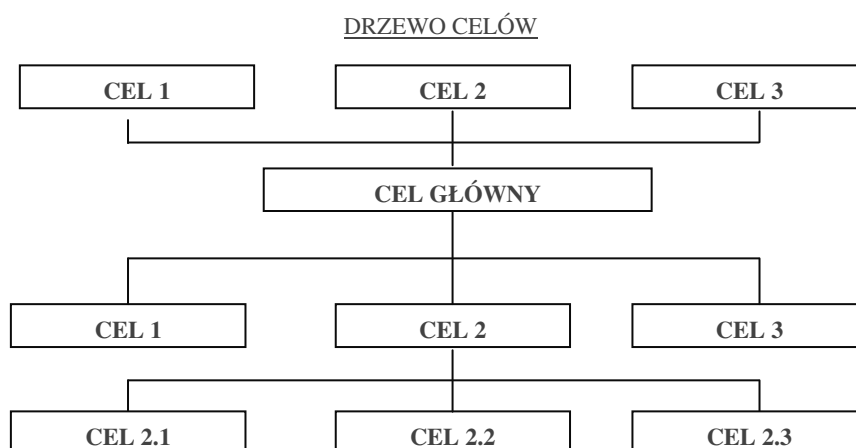
**Rys. 4. Drzewo problemów**

Źródło: Opracowanie własne

– Analiza celu

Składa się z trzech kroków:

- opisanie sytuacji w przyszłości po naprawieniu problemów,
- zweryfikowania hierarchii celów,
- przedstawienia relacji pomiędzy środkami a rezultatami na wykresie (rys. 5).



**Rys. 5. Drzewo celów**

Źródło: Opracowanie własne

„Sytuacje negatywne” w diagramie problemowym są transformowane w rozwiązania, wyrażane jako „pozytywne osiągnięcia”. Te pozytywne osiągnięcia są w rzeczywistości celami i są one prezentowane w diagramie celów, ukazując

hierarchię środków (zasobów) oraz produktów. Diagram ten przedstawia klarowną wizję pożądaną przyszłej sytuacji.

– Analiza strategii

Ostatnim etapem dokonywanych analiz jest analiza strategii, która służy przedstawieniu metod i rozwiązań koniecznych do osiągnięcia założonych celów.

Na tym etapie zapadają decyzje, które ze zdefiniowanych wcześniej celów wchodzi w ramy projektu, a które zostaną z niego wyłączone.

*b) Etap planowania*

Zebrane na poprzednim etapie dane umożliwiają stworzenie Macierzy Logicznej. Macierz dostarcza podsumowania etapu, planowania projektu. Macierz Logiczna zawiera zazwyczaj Cel Ogólny, Cele i Rezultaty.

Czynności, które mają zostać zrealizowane, opisuje się w oddzielnym dokumencie, łącząc je z planowanymi rezultatami. Koszty i środki służące do realizacji projektu powinny znaleźć się również w oddzielnym dokumencie.

Zalecany jest następujący sposób wypełniania macierzy:

- Opis projektu od góry do dołu - pierwsza kolumna macierzy nazywana Logiką Interwencji pokazuje logiczne powiązanie pomiędzy środkami a rezultatem.
- Założenia od dołu do góry - czwarta kolumna macierzy opisuje zewnętrzne czynniki, które mogą wpływać lub decydować o sukcesie projektu, a pozostają poza kontrolą kierownika projektu.
- Wskaźniki i Źródła weryfikacji dla Celu ogólnego, Celu, oraz Rezultatu od lewej do prawej - druga kolumna macierzy definiuje Obiektywnie Mierzalne Wskaźniki, oraz źródło, w którym można potwierdzić, czy wskaźniki zostały dobrze zmierzone.

Dopiero na podstawie sporządzonej Macierzy Logicznej tworzy się harmonogramy czynności i zasobów.

**Harmonogram projektu** - określenie sekwencji i zależności między zadaniami; oszacowanie czasu trwania zadań, określenie kamieni milowych i przypisanie odpowiedzialności.

**Plan wykorzystania zasobów** - wynikające z harmonogramu projektu zestawienie zapotrzebowania na zasoby i budżet<sup>12</sup>.

### **Ocena Zdolności Instytucjonalnych**

Narzędzie to pozwala na ocenę, czy organizacja jest w stanie zrealizować stawiane przed projektem cele, zaprojektować odpowiednie działania projektu i wspierać zmiany w organizacji.

### **Monitorowanie, Przeglądy i Raportowanie**

Polega ono na zbieraniu, analizowaniu, dystrybucji i używaniu informacji na temat fizycznego i finansowego postępu prac oraz realizacji zakładanych celów. Monitorowanie opiera się na koncepcji Metody Macierzy Logicznej oraz Planie Zarządzania Ryzykiem.

---

<sup>12</sup> T. Nędzi, B. Cegłowski, *Pozyskiwanie kapitału. Podstawowe formy i możliwości zdobycia kapitału*, Helion S.A., Gliwice 2005.

**Monitoring** oparty jest na planie projektu i budżecie projektu. W procesie monitoringu można wykorzystać takie narzędzia, jak:

- określone punkty kontrolne projektów - tzw. kamienie milowe,
- określone limity,
- zmianę kosztów w funkcji czasu,
- raporty z postępu prac,
- spotkania projektowe<sup>13</sup>.

**Kontrola projektu** pozwala na minimalizowanie różnic pomiędzy działaniami planowanymi w ramach projektu a działaniami rzeczywiście zrealizowanymi. Prawidłowa kontrola projektu:

- mierzy to, co jest realizowane,
- porównuje z tym, co powinno być realizowane,
- dostosowuje kolejne działania/dostępne środki/zasoby projektu w taki sposób, aby niwelować powstałe odchylenia i doprowadzić do osiągnięcia planowanych rezultatów<sup>14</sup>.

**Proces kontroli** projektu składa się z trzech etapów<sup>15</sup>:

- **kontroli wstępnej** (kontrolowane są oczekiwane wartości oparte na szacunkach i przewidywaniach),
- **kontroli bieżącej** (ma miejsce w trakcie realizacji projektu po zakończeniu poszczególnych kroków, działań i etapów. Pozwala na identyfikację odchyłeń od oczekiwanych wyników i wprowadzenie ewentualnych korekt.),
- **kontroli końcowej** (podstawę kontroli stanowią rzeczywiście uzyskane wartości. Nie ma możliwości korekty odchyłeń).

### **Udział i umożliwianie**

Pozwala nie tylko na przekazanie środków przez projekty unijne, ale również na wykształcenie odpowiednich umiejętności u uczestników i realizatorów projektów. Dlatego też dużego znaczenia nabiera transfer umiejętności przeprowadzany za pomocą szkoleń i warsztatów.

### **Przygotowanie Warunków Odniesienia**

Ostatnim narzędziem stosowanym w metodzie Project Cycle Management jest przygotowywanie Warunków Odniesienia (Terms of Reference). Warunki te przygotowywane są dla wykonawców prac w projekcie. Są dokumentem kontraktowym, na podstawie którego ocenia się pracę konsultantów, wykonawców oraz interesariuszy.

### **Podsumowanie PCM**

Metodyka Project Cycle Management główny nacisk kładzie na zapewnienie, że projekt spełni oczekiwania finansującego.

---

<sup>13</sup> <http://www.equal.gov.pl>

<sup>14</sup> Tamże.

<sup>15</sup> Tamże.

Korzyści z zastosowania metodyki Project Cycle Management w zarządzaniu projektami realizowanymi są wielorakie:

- Metodyka ta jest całkowicie bezpłatna i systematycznie aktualizowana. Używając metodyki PCM do swoich projektów, nie ponosimy żadnych kosztów licencyjnych.
- Metodyką PCM w pracy projektowej posługują się wszyscy - ci, co projekty przygotowują, ci, co je oceniają i monitorują oraz ci, którzy je kontrolują.
- Struktura metodyki PCM odpowiada wnioskowi o dofinansowanie w ramach Programu Operacyjnego PO KL oraz innych programów operacyjnych.
- Metodyka stanowi zintegrowane podejście do projektu: od fazy konsultacji w ramach dokumentów Unii Europejskiej poprzez jego realizację aż do fazy zakończenia projektu.
- Pozwala nie tylko na identyfikację potencjalnych problemów w gminie, ale również pozwala na identyfikację obszarów ryzyka wewnętrznego i zewnętrznego.

## Literatura

1. Partnership Development Toolkit. A Partnership Oriented Planning, Monitoring and Evaluation Guide for Facilitators of EQUAL Development and Transnational Partnerships, Komisja Europejska, Bruksela 2005, s. 9.
2. *Podręcznik - Zarządzanie Cyklem Projektu*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa, Maj 2004, s. 5.
3. T. Nędzi, B. Cegłowski, *Pozyskiwanie kapitału. Podstawowe formy i możliwości zdobycia kapitału*, Helion S.A. Gliwice 2005.
4. EuropeAid Co-operation Office, „Manual Project Cycle Management”; March 2001.
5. EuropeAid Co-operation Office; „Project Cycle Management Guidelines”; March 2004.
6. <http://www.f5.pl>
7. <http://www.omec.pl>
8. <http://www.humanitas.edu.pl>
9. <http://www.skills.pl>
10. <http://www.skutecznyprojekt.pl>
11. <http://www.dobrezarzadzanie.pl>
12. <http://www.kzsil.ae.jgora.pl>
13. <http://www.wrotapodlasia.pl>
14. <http://www.equal.gov.pl>

## PROJECT MANAGEMENT STANDARDS IN THE EUROPEAN UNION ON THE EXAMPLE OF THE METHOD PCM

**Abstract:** This publication describes method: PCM, her advantages and weakness. PCM are the management activities and decision-making procedures used during the life-cycle of a project (key tasks, roles and responsibilities, key documents and decision options). PCM is a method for the preparation, implementation and evaluation of projects based on the principles of the logical framework approach. Is useful in designing, implementing and monitoring a plan or a project.

**Keywords:** method, project, PCM - Project Cycle Management project management, project preparation, project initiation, the benefits of PCM, PCM defect



# METODYKA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI - PRINCE2

**Tomasz Sobestiańczyk**

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
filia: Piotrków Tryb

**Streszczenie:** Opisano metodykę PRINCE2 - jej zalety oraz słabości. PRINCE2 jest metodyką zarządzania projektami opartą na pozytywnych i negatywnych doświadczeniach uzyskanych przez kierowników projektów z krajów anglosaskich. PRINCE2 jest procesem podejścia do zarządzania projektami, zapewniając łatwą, dostosowaną do potrzeb i skalowalną metodykę zarządzania projektami do zarządzania wszystkimi typami projektów. PRINCE2 jest de facto standardem opracowanym i szeroko stosowaną przez rząd brytyjski, a także jest metodyką szeroko uznaną i używaną w sektorze prywatnym, zarówno w Wielkiej Brytanii, jak i na świecie.

**Słowa kluczowe:** metodyka, projekt, PRINCE2, zarządzanie projektem, przygotowanie projektu, inicjowanie projektu, kierownik projektu, zalety PRINCE2, wady PRINCE2

## Wprowadzenie do PRINCE2

Metodyka PRINCE2 (Project IN Controlled Environment) powstała w 1989 roku w Wielkiej Brytanii dzięki Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA). Metodyka ta została opracowana na podstawie metodyki PROMPT. W 1979 roku CCTA wprowadziło metodykę PROMPT jako standard do stosowania we wszystkich projektach informatycznych wykonywanych na potrzeby Rady Ministrów Wielkiej Brytanii. W 1989 roku metodyka PRINCE została po raz pierwszy zaprezentowana i od tamtej chwili oficjalnie zastąpiła PROMPT, stając się obowiązującym standardem w Wielkiej Brytanii<sup>1</sup>.

Kolejny etap rozwoju opisywanej metodyki przypada na 1996 rok, kiedy to powstała jej unowocześniona wersja, nazwana PRINCE2. Ta nowa wersja stała się dużo bardziej uniwersalna, gdyż można ją stosować do innych projektów niż informatyczne. Brytyjska firma SPOCE Project Management upowszechniła tę metodę, czyniąc ją łatwiejszą i bardziej dostępną dla ogółu użytkowników, zaczynając od małych firm usługowych, a na wielkich korporacjach finansowych kończąc. Firma ta przygotowała wzorce dokumentów potrzebnych do posługiwania się tą metodyką oraz opracowała wzorcowy model jej realizacji, co przyczyniło się do znacznego rozpowszechnienia PRINCE2. Obecnie z PRINCE2 może korzystać każdy zainteresowany, gdyż jest ona publicznie dostępna<sup>2</sup>.

Metodyka ta umiejscowiona jest na nieco wyższym poziomie niż np. Scrum (która jest metodyką wytwórczą). Nie znajdziemy w niej informacji, w jaki sposób szacować czas pracy, jak dzielić zadania, czy w jaki sposób zapewniać jakość

---

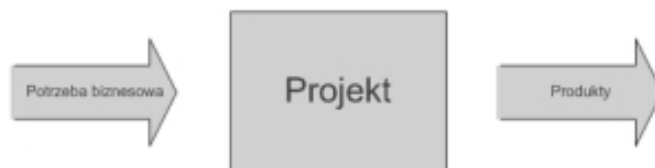
<sup>1</sup> <http://www.pbsg.pl>

<sup>2</sup> <http://www.mfiles.pl>

systemu. PRINCE2 uznaje, że te elementy należy wykonywać, jednak z racji swojej ogólności nie dostarcza konkretnych metod (inaczej prowadzi się projekt budowy mostu, a inaczej projekt informatyczny).

*Czym jest projekt według metodyki PRINCE2?*

Zgodnie z metodyką PRINCE2, projekt jest to „Środowisko zarządzania stworzone w celu dostarczenia jednego lub większej liczby produktów biznesowych stosownie do specyficznych wymagań biznesu”. Z definicji tej wynika wprost najważniejszy element projektu - potrzeba biznesowa (rys. 1). Ta potrzeba biznesowa będzie stanowiła podstawę do sporządzenia jednego z pierwszych dokumentów zarządczych - uzasadnienia biznesowego projektu stanowiącego podstawę dalszego planowania i realizacji projektu.<sup>3</sup>



**Rys. 1. Projekt według PRINCE2**

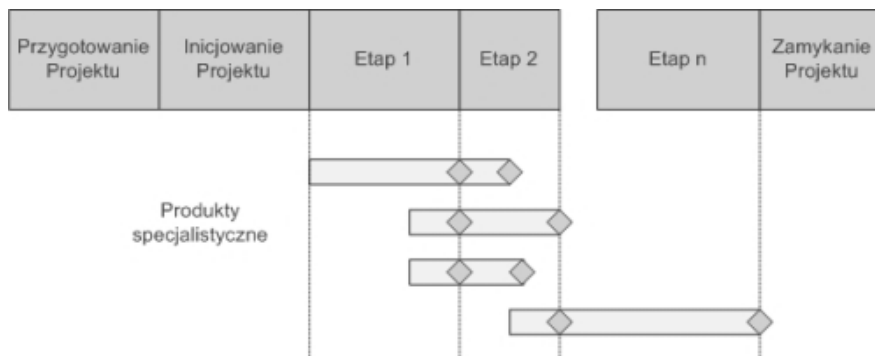
Ideą PRINCE2 jest odpowiednie zarządzanie projektem - tak, aby osiągnąć cele projektu w założonych wskaźnikach wykonania. W ramach cyklu życia projektu w PRINCE2 możemy wyróżnić cztery fazy (rys. 2):

- Przygotowanie projektu - faza przedprojektowa zawiera zlecenie przygotowania podstawowych założeń projektu, opisanych w metodyce PRINCE2 procesami przygotowania projektu (PP). Głównym celem tej fazy jest analiza uzasadnienia biznesowego przedsięwzięcia i pozyskanie niezbędnych danych do podjęcia decyzji, czy projekt warto realizować<sup>4</sup>.
- Inicjowanie projektu - pierwsza faza projektowa, w ramach której nie są wykonywane jeszcze żadne prace techniczne. Etap ten ma na celu ogólne zaplanowanie projektu. W tym etapie powstanie Dokument Inicjujący Projekt, zawierający między innymi ogólny plan projektu z podziałem na etapy zarządcze, plan zarządzania ryzykiem, plan komunikacji, plan jakości. Etap inicjowania projektu opisują procesy Inicjowania Projektu (IP)<sup>5</sup>.
- Realizacja projektu - opisana procesami Zarządzania Zakresem Etapu (ZE), Sterowania Etapem (SE), Zarządzania Wytwarzaniem Produktów (WP) oraz Zarządzania Strategicznego (ZS) faza projektu, w której wytwarzane są jego produkty specjalistyczne.
- Zamykanie projektu - etap opisany procesami Zamykania Projektu (ZP), w ramach którego następuje ocena projektu, planowanie przeglądu poprojektowego, zalecenia działań następczych oraz administracyjne zamknięcie projektu.

<sup>3</sup> <http://www.pmanager.pl>

<sup>4</sup> <http://www.gpl.ii.us.edu.pl>

<sup>5</sup> Tamże.



**Rys. 2. Fazy projektu według PRINCE2**

Należy tutaj bardzo wyraźnie rozgraniczyć trzy obszary związane z realizacją projektu:

- Cykl życia produktu, który rozpoczyna się w momencie dostrzeżenia problemu, który projekt ma rozwiązać poprzez wdrożenie do eksploatacji produktów specjalistycznych, a kończy w momencie zaprzestania eksploatacji tych produktów. Za cykl życia produktu odpowiedzialność ponosi właściciel uzasadnienia biznesowego projektu<sup>6</sup>.
- Cykl życia projektu, który rozpoczyna się w momencie zainicjowania projektu, a kończy wraz z zamknięciem projektu. Za cykl życia projektu w warstwie zarządzania operacyjnego odpowiedzialność ponosi kierownik projektu<sup>7</sup>.
- Wytwarzanie produktów specjalistycznych (technicznych) - realizacja prac technicznych związanych z wytwarzaniem produktów końcowych i produktów częściowych projektu, za którą odpowiedzialność ponoszą kierownicy zespołów zadaniowych (technicznych)<sup>8</sup>.

Widać stąd, że metodyka PRINCE2 przez swoje procesowe podejście oraz obszary kompetencji precyzyjnie określa, kto i jakie działania powinien podjąć w określonych sytuacjach.

**Tabela 1. Porównanie najnowszej wersji PRINCE2 z poprzednią wersją**

PRINCE2@: 2009	PRINCE2@: 2005
1	2
<b>Zasady</b>	
7 zasad: – dostosowanie do warunków projektu – ciągła zasadność biznesowa – korzystanie z doświadczeń – koncentracja na produktach – zarządzanie z wykorzystaniem tolerancji – zarządzanie etapowe – zdefiniowane role i obowiązki	<b>BRAK</b>

<sup>6</sup> <http://www.grupapm.pl>

<sup>7</sup> Tamże.

<sup>8</sup> Tamże.

cd. tab. 1.

1	2
<b>Tematy/Komponenty</b>	
7 tematów: – uzasadnienie biznesowe – organizacja – plany – ryzyko – postęp – jakość – zmiany	8 komponentów: – uzasadnienie biznesowe – organizacja – plany – elementy sterowania – zarządzanie ryzykiem – jakość w środowisku projektu – <b>zarządzanie konfiguracją</b> – sterowanie zmianami
<b>Procesy</b>	
7 procesów: – Przygotowanie projektu (Starting up a Project) – Inicjowanie Projektu (Initiating a Project) – Zarządzanie Strategiczne Projektem (Directing a Project) – Sterowanie Etapem (Controlling a Stage) – Zarządzanie Dostarczaniem Produktów (Managing Product Delivery) – Zarządzanie Końcem Etapu (Managing a Stage Boundary) – Zamykanie Projektu (Closing a Project)	8 procesów: – Przygotowanie projektu (PP) – Inicjowanie Projektu (IP) – Zarządzanie Strategiczne Projektem (ZS) – Sterowanie Etapem (SE) – Zarządzanie Wytwarzaniem Produktów (WP) – Zarządzanie Zakresem Etapu (ZE) – Zamykanie Projektu (ZP) – <b>Planowanie (PL)</b>
<b>Podprocesy</b>	
40 aktywności obejmujących zalecane czynności	45 kodowanych podprocesów obejmujących narzucone czynności
<b>Techniki</b>	
2 techniki: – Planowanie oparte na produktach – Przegląd jakości	3 techniki: – Planowanie oparte na produktach – Sterowanie zmianami – Przegląd jakości
<b>Środowisko projektowe</b>	
Wskazówki ułatwiające dostosowanie metodyki do środowiska projektowego: – projekty w programie – wielkość projektów – stosunki handlowe z dostawcami (lub klientami) – projekty o wielu właścicielach – związki z innymi modelami życia produktów – związki z innymi kompendiami wiedzy	<b>BRAK</b>
<b>Produkty zarządcze</b>	
26 produktów ze wskazówkami na temat ich ewolucji oraz informacjami, w jaki sposób mogą być łączone	36 produktów zarządczych

1	2
<b>Role</b>	
8 ról w Zespole Zarządzania Projektem: – Komitet Sterujący (Project Board) – Główny Użytkownik (Senior User) – Przewodniczący KS (Executive) – Główny Dostawca (Senior Supplier) – Kierownik Projektu (Project Manager) – Kierownik Zespołu (Team Manager) – Nadzór Projektu (Project Assurance) – Wsparcie Projektu (Project Support) Dla ról opisane zostały obowiązki i zachowania	10 ról w Zespole Zarządzania Projektem: – Komitet Sterujący (Project Board) – Główny Użytkownik (Senior User) – Przewodniczący KS (Executive) – Główny Dostawca (Senior Supplier) – Kierownik Projektu (Project Manager) – Kierownik Zespołu (Team Manager) – Nadzór Projektu (Project Assurance) – Wsparcie Projektu (Project Support) – <b>Bibliotekarz Konfiguracji (Configuration Librarian)</b> – <b>Biuro Wsparcia Projektu (Project Support Office)</b>
<b>Listy kontrolne</b>	
Listy kontrolne oparte na procesach	Listy kontrolne oparte na komponentach
<b>Rekomendacje dla Komitetu Sterującego</b>	
Zawierają: – Cechy dobrego Komitetu Sterującego – Sugerowane agendy na zebrania Komitetu Sterującego – Listy kontrolne na każde zebranie Komitetu Sterującego – Obowiązki w fazie przed - i poprojektowej	Adresowane raczej do Kierownika Projektu

W 2009 r. została wydana nowa wersja tej metodyki, oparta na 7 zasadach, 7 tematach i 7 procesach. W tabeli 1 przedstawiono porównanie najnowszej wersji PRINCE2 do poprzedniej wersji.

### **Mocne strony i zalety PRINCE2**

- PRINCE2 skupia się na uzasadnieniu biznesowym dla projektu, zapewnia, że projekt, którego sens i opłacalność realizacji jest wątpliwa, nigdy nie zostanie uruchomiony. Dbą również o weryfikację uzasadnienia dla realizacji projektu przez wszystkie jego etapy - po to, aby w przypadku zmiany warunków dla projektu dokonać stosownych zmian w jego zakresie lub nawet przerwać projekt.
- Zastosowanie tej metodyki w procesie wdrożenia systemów informatycznych zapewnia wysoką standaryzację i powtarzalność projektów o wspólnym podejściu, terminologii i dokumentacji. Dzięki temu istnieje możliwość doskonalenia kompetencji kadry wdrażającej systemu.
- Metodyka w sposób racjonalny opiera się na najlepszych praktykach w zarządzaniu projektami, co daje bardzo standaryzowaną selekcję rozwiązań w stosunku do tych, które niewątpliwie sprawdziły się wcześniej.
- Wprowadza management by exception jako podstawową zasadę, która zapewnia Kierownikowi Projektów swobodę działania bez zbędnej ingerencji. Zapewnia jednocześnie zaangażowanie wyższego kierownictwa, wtedy kiedy

projekt jest zagrożony wykroczeniem poza granice tolerancji lub przestaje realizować uzasadnienie biznesowe.

- Daje możliwość wymiany części zespołu realizującego projekt w przypadku takiej konieczności (braki zasobów itp.), bez większego ryzyka dla powodzenia projektu - nowi specjaliści gładko przejmą obowiązki poprzedników.
- Metodyka ta dostarcza kompletny i sprawdzony model procesów zarządzania projektem, którego stosowanie, łącznie z jasno określoną strukturą organizacyjną, zapewnia spójną kontrolę nad wszystkimi jego aspektami. Skupia się na poprawnym zaplanowaniu prac, monitorowaniu wytwarzania produktów w każdym etapie projektu z osobna, mając jednak na uwadze przede wszystkim powodzenie projektu jako całości i osiągnięcie założonych korzyści.
- Sprzyja spójności prac nad projektem i daje możliwość ponownego wykorzystania atutów danego projektu; ułatwia również mobilność zaangażowanych osób i zmniejsza skutki zmian składu zespołu/przekazywania zadań.
- Można ją dostosować do indywidualnych potrzeb danej organizacji.
- Jest nieocenionym narzędziem diagnostycznym, sprzyjającym gwarancji realizacji i oceny prac nad projektem, rozwiązywaniu problemów i przygotowywaniu audytów.
- Zapewnia koncentrację uczestników na możliwości realizacji projektu zgodnie z założeniami Uzasadnienia Biznesowego, a nie na postrzeganiu zakończenia projektu jako końca samego w sobie.
- Definiuje szczegółową, ale oszczędną strukturę raportów.
- PRINCE2 stanowi uniwersalną platformę współpracy wszystkich osób zaangażowanych w realizację projektów. Pozwala na efektywne komunikowanie się, stanowi kanwę wszelkiej korespondencji i wymiany informacji we wszystkich etapach projektu, a także w fazie jego przygotowywania.
- Każdy z dokumentów wymaganych przez PRINCE2 jest dostarczony jako szablon zawierający wymaganą metrykę, rozdziały i pola informacyjne, co zapewnia przejrzystość, standaryzację i kompletność dokumentacji. Dzięki poprawnie przygotowanej dokumentacji stwarza się dodatkową możliwość adaptacji do specjalnych potrzeb organizacji, programu lub projektu.
- Stosuje usystematyzowane podejście do monitorowania ryzyka w projekcie, jak również zorganizowane zarządzanie odchyleniami od przyjętego planu działania.
- Jej stosowanie nie wymaga opłat autorskich.
- Materiały PRINCE2 są opublikowane i szeroko dostępne, co ogranicza prace nad wypracowywaniem własnych standardów i przygotowaniem materiałów szkoleniowych.<sup>9</sup>

### **Słabości i wady PRINCE2**

- Dużo organizacji cierpi na syndrom PINO (*Prince In Name Only* tzn. PRINCE2 tylko z nazwy), czyli wybiórcze, bez głębszej analizy stosowanie

---

<sup>9</sup> <http://www.omec.pl>

tylko niektórych składników metodyki, nie zwracając uwagi na podstawowe zasady.

- PRINCE2 kładzie duży nacisk na dokumentowanie jako narzędzie sprawnej kontroli sposobu realizacji projektu. W niektórych organizacjach dokumenty stają się jednak celem samym w sobie, a rzeczywiste projekty kończą się niepowodzeniem. Z tego powodu PRINCE2 oskarżany jest czasem o nadmierną biurokratyzację procesu zarządzania.
- Podobnie uwaga, jaką zwraca PRINCE2 na potrzebę dobrej organizacji i regularną wymianę informacji pomiędzy interesariuszami, odbierana jest nieśluszenie jako zachęta do ciągłych bezproduktywnych spotkań zabierających czas niezbędną na rzeczywistą pracę.
- PRINCE2 nie definiuje wprost analizy wymagań. Jako metodyka wdrożeniowa może prowadzić do niepowodzenia projektu z uwagi na przyjęcie fałszywych założeń (Z drugiej strony jasno jest określone, kto ponosi odpowiedzialność za przyjęcie złych założeń i akceptację nietrafnego uzasadnienia biznesowego, a przesłanki tych decyzji są udokumentowane i mogą stanowić nauczkę na przyszłość).
- Zbyt ściśle przestrzeganie PRINCE2 bez odpowiedniej adaptacji do realiów biznesowych może być nadmiernie pracochłonne w zastosowaniu do małych projektów.
- Niezbyt "zwinna".<sup>10</sup>

## Podsumowanie

PRINCE2 w bardzo dużym stopniu opiera się na korzystaniu z doświadczeń. Już sama metodyka nie tworzy nowej teorii, ale wykorzystuje to, co przez ostatnie 30 lat wymyślono. Na każdym kroku sugeruje też, aby spisywać doświadczenia i wykorzystywać to, co już zostało kiedyś zrobione tak, aby po raz 50 nie tworzyć szablonu tego samego dokumentu z tym samym opisem. Jest to metodyka bardzo praktyczna i oszczędnościowa, jeżeli chodzi o pracę. Jej generalna idea brzmi: „Rób tak mało jak to jest tylko konieczne, ale nie mniej!”.

Podsumowując, metodyka PRINCE2 sama w sobie nigdy nie stanie się swoistym panaceum na problemy, jakie stoją przed wdrożeniowcem. PRINCE2 może być, jak każda inna metodyka, jedynie narzędziem wspomagającym zarządzanie projektem i o tym należy zawsze pamiętać.

## Literatura

1. OGC (Office of Government Commerce) (2009), An Introduction to PRINCE2 2009, TSO (The Stationery Office).
2. OGC (Office of Government Commerce) (2009), Managing Successful Projects with PRINCE2 (2009 ed.), TSO (The Stationery Office).
3. OGC (Office of Government Commerce) (2009). Directing Successful Projects with PRINCE2 2009 Edition, TSO (The Stationery Office).

---

<sup>10</sup> <http://www.itee.radom.pl>

4. OGC (Office of Government Commerce) (2009), PRINCE2 Pocketbook - 2009 Edition, TSO (The Stationery Office).
5. <http://www.prince-officialsite.com>
6. <http://www.pbsg.pl>
7. <http://www.mfiles.pl>
8. <http://www.pmanager.pl>
9. <http://www.gpl.ii.us.edu.pl>
10. <http://www.grupapm.pl>
11. <http://www.itee.radom.pl>
12. <http://www.omec.pl>

## **METHOD FOR PROJECT MANAGEMENT - PRINCE2**

**Abstract:** This publication describes method: PRINCE2, her advantages and weakness. There is method of management on positive projects based PRINCE2 and by project managers from anglo-saxon countries negative experiences gotten. PRINCE2 is a process-based approach for project management, providing an easily tailored and scaleable project management methodology for the management of all types of projects. PRINCE2 is a *de facto* standard developed and used extensively by the UK government and is widely recognised and used in the private sector, both in the UK and internationally.

**Keywords:** method, project, PRINCE2, project management, project preparation, project initiation, project manager, the benefits of PRINCE2, PRINCE2 defect



# ZARZĄDZANIE PRAWEM

**Mariusz Paradowski**

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Wydział Prawa i Administracji

**Streszczenie:** Niniejszy artykuł odnosi się do zjawiska zarządzania prawem. We wstępie zawiera on wprowadzenie tematu, następnie prezentuje stan badań w podjętym obszarze dyskusji, w tym stan wiedzy światowej, dalej wskazuje na charakterystykę zastosowanej metody badawczej oraz analizę. Wnioski i podsumowanie kończą dyskusję w podjętym temacie. Zagadnienia dotyczące problematyki zarządzania prawem w przedmiotowym opracowaniu ukazane zostały na tle procesu stosowania prawa przez podmioty do tego upoważnione. Artykuł zestawia ponadto wiele definicji stosowania prawa utrwalonych w doktrynie. Wyodrębnia on różnice zachodzące między prawem administracyjnym oraz prawem cywilnym, determinujące proces stosowania prawa. Opracowanie prezentuje wymieniony proces w oparciu o sylogizm prawniczy. W części końcowej wskazuje na instytucję uznania administracyjnego oraz na zagadnienia etyczne spełniające znamienne rolę w procesie stosowania prawa.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie prawem, stosowanie prawa, prawo administracyjne, prawo cywilne

## Wprowadzenie

Oczywistym pozostaje fakt, że zagadnienia dotyczące tematyki zarządzania wśród przedstawicieli teorii i praktyki cieszą się dużym uznaniem. Łatwo jest także zauważyć, iż nauka organizacji i zarządzania nieustannie podlega ciągłym przeobrażeniom. Dostrzec wolno, iż w teorii pojawiają się wciąż nowe obszary zarządzania. Obecnie dużym zainteresowaniem cieszy się m.in. zarządzanie strategiczne, zarządzanie finansami, zarządzanie personelem lub zarządzanie czasem. Nie sposób odmówić jednak prawdziwości stwierdzeniu, że do pozycji istotnych zagadnień myślowych urastają pojęcia dotyczące niestandardowych form zarządzania. Trzeba wskazać, że nie bez znaczenia dla rozwoju nauki pozostaje wiedza z zakresu zarządzania intelektem, zarządzania kulturą lub zarządzania prawem. Koniecznym jest nadmienić, że ostatnie zagadnienie wymaga szczególnej uwagi. Niezbędnym jest podkreślić, iż celem podjętych rozważań jest wyodrębnienie oraz analiza pojęciowa procesu zarządzania prawem. Zamierzeniem autora niniejszego artykułu jest ukazanie wykonywania prawa przez podmioty stosujące prawo oraz zaprezentowanie niniejszej procedury na tle szeroko rozumianej nauki zarządzania. Przedmiotowy temat wydaje się być ciekawy i zasługuje na dyskusję.

## Część I. Stan badań w dziedzinie, w tym stan wiedzy światowej

Odnosząc się do stanu badań w podjętej problematyce, należy nadmienić, że obrany temat badawczy wykazuje swoistą specyfikę. Koniecznym jest zauważyć, że zaproponowane spojrzenie na problem nie odnalazło większego zainteresowania

w powszechnie dostępnej literaturze przedmiotu. Niezaprzeczalnie taki stan rzeczy wymusza potrzebę podjęcia szerszej analizy zagadnienia. Wymaga podkreślenia, że tematyka dotycząca stosowania prawa w nauce prawa administracyjnego oraz w jurystycznej działalności sądów jest zjawiskiem powszechnym. Nie pozostaje kwestią sporną, że wymieniony problem w dotychczasowym spojrzeniu nie jest postrzegany przez pryzmat procesu zarządzania. Takie założenie nie odnalazło miejsca w literaturze, co uzasadnia potrzebę teoretyzowania. Stan badań w tej dziedzinie jest znikomy, zatem temat zachęca do dalszej dyskusji.

## **Część II. Charakterystyka zastosowanej metody (badania literaturowe, statystyczne, ekonomiczne, społeczne itd.)**

Należy podnieść, że metodą badań jest analiza stanu wiedzy utrwalona w literaturze fachowej. Nie bez znaczenia pozostają również założenia doktrynalne. Posłużono się metodą dogmatyczną.

## **Część III. Przedstawienie oczekiwanych wyników**

Nie pozostaje kwestią sporną, że problematyka dotycząca zarządzania stanowi niezwykle szeroki zakres tematyczny. Nie budzi także zastrzeżeń stwierdzenie, iż zagadnienia odnoszące się do wymienionego obszaru zainteresowania wyrastają z pola nauk ekonomicznych. Co do zasady taki punkt patrzenia zgodny jest z poglądami doktryny. Wolno jednak uznać, że niniejsze założenie nie zamyka się w obszarze nauk ekonomicznych. Powyższe argumenty pozwalają powziąć przekonanie co do niejednorodności zagadnienia. Wobec przedłożonych założeń myślowych można wskazać na pozaekonomiczny charakter wymienionego pojęcia. Niewykluczone jednak, że taki punkt widzenia wśród przedstawicieli nauki może spotkać się z krytyką.

Mając na uwadze obowiązujący porządek prawny, opierający się u swych podstaw na teoretycznych założeniach myślowych determinujących modelowe rozwiązania ustrojowe, uzasadnionym jest podkreślenie na apriorycznego charakteru zarządzania prawem. Nie ulega bowiem wątpliwości, że administrowanie w sferze publicznej dowodzi o wykonawczej działalności administracji. Bezspornie znamienne rolę w tym miejscu odgrywa zasada trójpodziału władzy, w świetle której ustrojodawca przypisał administracji charakter wykonawczy. Wobec powyższego nasuwa się zasadnicza konkluzja. Trudno nie zauważyć, że na tle powołanych wartości myślowych kształtuje się problematyka dotycząca zarządzania prawem. Nie sposób bowiem odmówić poprawności twierdzeniu, że normatywny porządek prawny musi odnaleźć odzwierciedlenie w sferze stosowania prawa. W obliczu takiego myślenia pojawia się konieczność zarządzania normą. Nie pozostaje to obojętne wobec sylogizmu prawniczego. Znamiennym jest, że subsumpcja stanu faktycznego względem normy prawnej stanowi niepodważalny wyraz stosowania prawa, a tym samym obrazuje proces zarządzania prawem.

Należy dać wiarę doktrynie, która nie marginalizuje zjawiska stosowania prawa. Pamiętać trzeba, że norma prawna pozostająca w sferze nieskonkretyzowanego

uprawnienia lub obowiązku niezindywidualizowanego wobec określonego podmiotu nie zawsze zapewnia wykonanie prawa. Należy mieć także na uwadze, iż niektóre normy prawne stosowane są bezpośrednio, inne z kolei wymagają użycia określonego rodzaju zabiegów normatywnych mieszczących się w sferze mechanizmów stosowania prawa. Konieczne wydaje się w tym miejscu zdefiniowanie terminu „stosowanie prawa” oraz porównanie wymienionego zwrotu względem procesu określanego mianem zarządzania prawem. J. Krukowski wskazał, że: „stosowanie prawa jest pojęciem wieloznacznym. W znaczeniu szerokim jest to każde przestrzeganie prawa przez kogokolwiek. W znaczeniu ścisłym jest to teoretyczny model - proces ustalania przez organy państwowe konsekwencji prawnych (pozytywnych bądź negatywnych) dla faktów uznanych za udowodnione w sposób wiążący (dla określonych podmiotów) na podstawie norm prawa obowiązującego”<sup>1</sup>. A. Breczko, A. Jamróz, S. Oliwniak z kolei nadmienili, że: „przez stosowanie prawa rozumiemy sformalizowane, tzn. określone przez prawo działania kompetentnych podmiotów, którymi są przede wszystkim organy władzy publicznej (zwłaszcza państwowej). Polegają one na rozstrzygnięciu indywidualnych, konkretnych spraw w oparciu o generalne i abstrakcyjne normy prawne”<sup>2</sup>. L. Leszczyński natomiast zauważył, iż: „przez stosowanie prawa (mówiąc najogólniej) należy rozumieć proces decyzyjny podejmowany przez kompetentny organ państwowy (lub inny podmiot upoważniony), prowadzący do wydania wiążącej decyzji o charakterze jednostkowym (indywidualnym i konkretnym)”<sup>3</sup>. J. Oniszcuk także nie pozostał obojętny wobec tematyki dotyczącej stosowania prawa. W swoich poglądach autor różnicuje stosowanie prawa w szerszym znaczeniu od stosowania prawa w znaczeniu ścisłym. Wąskie ujęcie wyjątkowo zasługuje na podkreślenie. W myśl założeń autora: „(...) przez stosowanie prawa [w znaczeniu ścisłym] rozumie się podejmowanie takich aktów, które kwalifikują konkretne sytuacje (fakty, stosunki) według dyrektywy normy prawnej”<sup>4</sup>. F. Prusak oraz M. Sitarz również zdefiniowali pojęcie stosowania prawa. Autorzy wymienili, że: „akt stosowania prawa to działania organów państwa polegające na wykorzystaniu obowiązujących norm abstrakcyjno-generalnych do podejmowania władczych decyzji w odniesieniu do konkretnych przypadków. Rezultatem tego procesu jest więc powstanie norm indywidualno-konkretnych, którymi są wyroki sądowe i decyzje administracyjne”<sup>5</sup>. M. Błażejczyk podkreślił, że: „prawną formą stosowania prawa przez organy administracji są decyzje administracyjne nakazujące w formie władczej wykonywanie określonych czynności, jak np. nakaz rozbioru budynku

---

<sup>1</sup> J. Krukowski, *Wstęp do nauki o państwie i prawie*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2004, s. 145.

<sup>2</sup> A. Breczko, A. Jamróz, S. Oliwniak, *Wstęp do nauk prawnych* pr. zbior. pod red. A. Jamroza, Wydawnictwo Temida 2, Białystok 1998, s. 149.

<sup>3</sup> L. Leszczyński, *Podjęmowanie decyzji prawnych - tworzenie i stosowanie prawa*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji, Zamość 2003, s. 43.

<sup>4</sup> J. Oniszcuk, *Stosowanie prawa - wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 2000, s. 77.

<sup>5</sup> F. Prusak, M. Sitarz, *Propedeutyka prawa - zagadnienia podstawowe*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 2000, s. 84.

wzniesionego bez pozwolenia budowlanego”<sup>6</sup>. W. Góralczyk jr istotnie nadmienił, że: „brzmienie terminu stosowanie prawa sugeruje, iż mamy do czynienia z działalnością świadomą, zmierzającą do spełnienia norm prawnych”<sup>7</sup>.

W świetle wymienionych poglądów niezbędne jest podkreślenie znamiennej roli stosunku prawnego, który nie pozostaje obojętny dla stosowania prawa. Bezspornie stosowanie prawa może mieć miejsce na tle zawiązanego stosunku prawnego. Niewątpliwie w sposób odmienny kształtuje się konstrukcja stosunku prawnego w prawie administracyjnym i odmiennie w prawie cywilnym. W przypadku stosunku administracyjnoprawnego proces konkretyzacji znacząco odbiega od sposobu konkretyzacji cywilistycznej. Dla prawa administracyjnego wiodące znaczenie posiada norma prawna, która jest wyrazem woli działania prawodawcy. J. Filipek znacząco nadmienił, że: „(...) w prawie administracyjnym zbiega się zarówno nieautorytatywna, jak i autorytatywna konkretyzacja prawa we wszelkiej konkretyzacji prawa. I normatywny akt prawa przedmiotowego upoważniający do konkretyzacji prawa, i akt administracyjny ustalający ostatecznie czyjeś uprawnienia lub obowiązki określa tu od razu autorytatywnie odpowiednie wzajemne uprawnienia i obowiązki stron stosunku prawnego”<sup>8</sup>. Wola jednostki wyrażająca się swobodą kształtowania stosunków zobowiązaniowych charakterystyczna jest natomiast dla prawa cywilnego. Uwidacznia się w tym miejscu skrajna relatywność. W prawie administracyjnym norma prawa, będąca wyrazem woli działania prawodawcy, jest podstawą zawiązania stosunku prawnego, natomiast w prawie cywilnym wola jednostki zawarcia umowy i jej zawarcie zawiązują stosunek prawny. Pamiętać także trzeba, że na gruncie prawa cywilnego dokonywana jest dwukrotna konkretyzacja, tzw. nieautorytatywna oraz autorytatywna na różnym etapie stosowania prawa. Umowa cywilnoprawna jest dwustronnym oświadczeniem woli stron w stosunkach zobowiązaniowych, treścią której kształtowane są wzajemne prawa i obowiązki nieautorytatywnie określone w jej treści. Orzeczenie sądowe natomiast stanowi drugi etap konkretyzacji praw i obowiązków stron stosunku cywilnoprawnego, a wydawane jest skutkiem prowadzonego postępowania jedynie w sytuacji, kiedy strony umowy nie mogą w drodze zawartej umowy spełnić obustronnie określonych uprawnień i nałożonych obowiązków. Innymi słowy, nie mogą wykonać postanowień umowy z powodów uzasadniających ową trudność znajdującą się w sferze subiektywnych przekonań jednej ze stron. Obowiązkiem jest zauważyć, iż tak jak w prawie administracyjnym norma prawna stanowi podstawę określającą uprawnienia oraz nakładającą obowiązki na jednostkę, tak w prawie cywilnym w drodze umowy kształtowane są wzajemne prawa i obowiązki stron. Stosunki administracyjnoprawne determinuje ustawa, natomiast stosunki cywilnoprawne uzależnione są od zaistnienia zdarzenia prawnego, efektem którego dana czynność prawna wywołuje skutki prawne tworzące przedmiotowy stosunek. Należy podkreślić także znaczenie aktów

---

<sup>6</sup> M. Błażejczyk, *Wstęp do prawoznawstwa na zawodowych studiach administracyjnych*, Wydawnictwo Akademii Polonijnej, Częstochowa 2005, s. 45.

<sup>7</sup> W. Góralczyk jr, *Podstawy prawa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 190.

<sup>8</sup> J. Filipek, *Stosunek administracyjnoprawny*, Wydawnictwo UJ, Kraków 1968, s. 96.

stosowania prawa. W rozumieniu cywilnoprawnym orzeczenie sądowe wydawane jest w efekcie zaistniałego sporu pomiędzy stronami procesowymi, decyzja administracyjna w administracyjnoprawnym stosowaniu prawa z kolei jest przejawem działania administracji publicznej.

Istotne jest podkreślenie, że przedłożone poglądy niezaprzeczalnie dowodzą o istnieniu zjawiska zarządzania prawem. Na podłożu naukowym nie jest to kwestia obojętna dla rozwoju współczesnej teorii oraz praktyki. Koniecznym jest nadmienić, że mechanizm działania prawa wyzwala proces zarządzania prawem. Dla udowodnienia wymienionego procesu trzeba powołać się na nadrzędną rolę ludzkiej świadomości. Wolno zauważyć, iż świadomość stanowi gwarancję zapewniającą prawidłowy proces myślenia oraz warunkuje zdolność poprawnego postrzegania przez człowieka otaczającej rzeczywistości. Każdorazowo sylogizm prawniczy uwydatnia określony socjologicznie oraz psychologicznie system zachowawczy człowieka. Ustalenia świadomości, będąc sumą koordynacji myśli oraz najrozmaitszych spostrzeżeń, wyzwalają w człowieku subiektywnie określone przeświadczenie, które zobiektywizowane efektem stosowania normy prawnej staje się przykładem urzędniczej decyzyjności. Niezmiernie ważne wydaje się zatem myślenie dedukcyjne, które wyzwala sylogizm prawniczy. Dedukcja, będąc przeciwieństwem indykcyjnej, zasadniczo kształtuje proces myślowy człowieka. Taki sposób postrzegania dostarcza niezmiernie cennego charakteru pozycjonowania prawa, które podlega wykonaniu przez administrację. W takim kształcie myślowym tworzy się niestandardowa forma zarządzania prawem, którą obrazuje proces stosowania prawa.

Analizując w ten sposób przyjęty problem, nie można pominąć w rozważaniach aksjologicznych przymiotów wykonawczej działalności administracji w procesie stosowania prawa. Nie stoi w opozycji wobec zasad logicznego myślenia przekonanie, że działalność egzekutywy wyodrębnia proces zarządzania prawem. Trzeba dostrzec, iż osoba rozpatrująca sprawę administracyjną w postępowaniu gabinetowym mierzy się z określonym stanem faktycznym strony wnioskującej. Istotne jest, iż osoba ta musi być wyposażona w określone umiejętności i wiedzę gwarantującą zdolność praktycznej analizy oraz zapewniającą prawidłowość prowadzenia postępowania. Umiejętność dokonania wykładni normy prawnej wydaje się być niezbędną w pracy urzędniczej. Połączenie ze sobą stanu faktycznego oraz stanu prawnego niezaprzeczalnie obrazuje proces stosowania prawa oraz bezsprzecznie wyodrębnia zjawisko zarządzania prawem. Nie wolno zatem pominąć w przemyśleniach tematyki dotyczącej stosowania prawa przez osoby zatrudnione w administracji publicznej. Nie rodzi wątpliwości stwierdzenie, że powierzenie zadań decyzyjnych osobom nieposiadającym wiedzy zapewniającej prawidłowy sposób stosowania prawa jest zachowaniem niezastępującym na akceptację. Należy podkreślić, że w sferze działania prawa absolwenci kierunków prawa i administracji wydają się być osobami, które dają rękojmię prawidłowej interpretacji zapisów normatywnych. Trudno bowiem oczekiwać znajomości regulacji prawnej oraz umiejętności jej wykładni od osoby wykształconej w innej dziedzinie wiedzy. Trzeba nadmienić, że osoby wyposażone w wiedzę z zakresu prawoznawstwa przynależą do właściwego paradygmatu interpretacyjnego oraz rozumieją w określonym kontekście socjolingwistycznym, który gwarantuje rzetelność w stosowa-

niu prawa. Dodać ponadto trzeba, że program studiów prawniczych oraz administracyjnych wyposaża studenta w umiejętności niezbędne dla prawidłowego wykonywania czynności w zakresie konkretyzacji uprawnień i obowiązków mocą decyzji administracyjnych w oparciu o sylogizm prawniczy.

Rozważając w ten sposób, wolno postawić tezę, iż stanowienie prawa wobec stosowania prawa posiada charakter pierwotny. Wykonywanie prawa jest procesem złożonym, opierającym się w głównej mierze na interpretacji ustanowionej normy prawnej. Wobec powyższego założenia trudno jest zaprzeczyć temu, że stosowanie prawa jest procesem wtórnym. Podmiot wykonujący prawo, podejmując decyzje, wzoruje się m.in. na materiale merytorycznym oznaczonym w języku prawnym i prawniczym mianem źródeł prawa.

Bezdiskusyjnym jest, że co do zasady czynnością poprzedzającą stosowanie prawa w obszarze działania prawa administracyjnego oraz postępowania administracyjnego jest złożenie przez stronę wymienionego postępowania wniosku. Na gruncie procedury cywilistycznej zasadniczo elementem aktywizującym postępowanie pozostaje pozew. Rozpatrując problem karnistycznie, uznać wolno, że efektem skierowanego przez oskarżyciela publicznego, a czasem również oskarżyciela posiłkowego aktu oskarżenia przed sąd karny zostaje wprowadzona w ruch norma prawna, która staje się zindywidualizowana wobec konkretnej jednostki. Można zauważyć, że konsekwencją wymienionych czynności jest powzięcie starań odpowiednio przez organ lub sąd zmierzających do rozpatrzenia sprawy administracyjnej lub rozstrzygnięcia sądowego.

Trzeba nadmienić, że stosowanie prawa zasadniczo składa się z kilku etapów. Nie trudno wskazać, iż pierwszym etapem jest ustalenie stanu faktycznego. Oczywiście pozostaje fakt, iż organ prowadzący postępowanie zobligowany jest literą prawa, by powziąć wszelkie starania zmierzające do zgromadzenia materiału dowodowego, efektem którego następuje wyjaśnienie okoliczności sprawy administracyjnej. Uzasadnione wydaje się podkreślenie, że ten etap procesu stosowania prawa w nauce prawa administracyjnego stanowi najszerszą oraz najbardziej pracochłonną część istotnie opierającą się na rozwiązaniach proceduralnych wymienionych normami kodeksu postępowania administracyjnego. Niezbędnym z punktu widzenia prawidłowości oraz rzetelności procedury pozostaje jednak kwestia indywidualnych zdolności oraz predyspozycji podmiotu stosującego prawo. Trzeba podkreślić, iż poruszanie się w gąszczu zapisów normatywnych niejednokrotnie rodzi szereg trudności związanych z wyborem właściwego przepisu prawnego. Pamiętać należy, że prawo administracyjne charakteryzuje się brakiem normatywnej kodyfikacji. Tym bardziej wywołuje to trudność odnalezienia przepisu. Uznać trzeba, iż odszukanie przepisu prawnego nie stanowi jedynej przeszkody zapewniającej stosowanie prawa. Niezwykle skomplikowaną umiejętnością pozostaje kwestia wykładni normy prawnej. Interpretacja treści zawierającej się w tekście ustawy lub rozporządzenia przekłada się na rozstrzygnięcie sprawy administracyjnej. Wymienione poglądy pozwalają stwierdzić, że zarządzanie prawem wyrażające się w stosowaniu prawa nie należy do łatwych oraz prostych zabiegów normatywnych. Umiejętność roszyfrowania znaczenia normy prawnej oraz dokonanie subsumcji stanu faktycznego względem normy prawnej jest czynnością wykorzystującą zasady logicznego myślenia.

Ważne dla prawa pozostaje także zagadnienie prawne oznaczone w doktrynie mianem uznania administracyjnego. Nie budzi zastrzeżeń stwierdzenie, że w obliczu działania administracji publicznej kształtuje się instytucja uznania administracyjnego. Wypada nadmienić, że rozwój teorii uznania administracyjnego w historii prawa dostarczył cennych wniosków. W świetle przedłożonych wartości myślowych godnym uwagi pozostaje teoria wewnętrznych granic swobodnego uznania, której twórcą jest Edmund Bernatzik - autor wielu istotnych teorii w dziedzinie nauki prawa administracyjnego. Nie wolno zapomnieć, że zasadniczą kwestią dla instytucji uznania administracyjnego pozostaje interes publiczny, który wywala istotę i sens niniejszego uznania. Łatwo jest zauważyć, że przedmiotowy interes publiczny wedle spostrzeżeń Bernatzika ogranicza działania władzy administracyjnej. Niezaprzeczalnie wyznacza on granice dla rozstrzygnięć podejmowanych w obszarze administracji publicznej. Niezbędnym jest także zaznaczyć, że w obliczu niniejszego zagadnienia prawnego przeciwstawną teorię wyodrębnił R. von Laun. Nie pozostawił on interesu publicznego w oderwaniu od instytucji uznania administracyjnego. Autor wyraził przekonanie, że pojęcie interesu publicznego nie pozostaje bez wpływu dla administracji stosującej prawo. Po stronie administracji pojawia się uprawnienie do działania w ramach władzy dyskrecyjnej. Koniecznym jest również nadmienić, że w doktrynie prawa administracyjnego W. Jellinek nie pozostał bierny w swych spostrzeżeniach wobec niniejszego zagadnienia. Tworząc teorię pojęć nieostrych, autor uznał, że wykonawcze działania administracji publicznej wyrażają się szerokim stopniem elastyczności w swym postępowaniu.

Rozprawiając na temat powyższych aspektów, nie sposób pominąć w rozważaniach kwestii dotyczących etyki zawodu urzędniczego. Bezsprzeczne jest, że temat ten stanowi istotny problem w procesie stosowania prawa, a tym samym przekłada się na sferę zarządzania prawem. Należy podkreślić, że wraz z wymienionymi zagadnieniami na pozycję aprioryczną wysuwa się pojęcie obiektywizmu oraz bezstronności. Wolno nadmienić, że w warunkach bezpośredniego zaangażowania urzędnika w pracę kształtuje się określona postawa, która wyraża się stosunkiem pracownika do obywatela. Nie trudno zaobserwować, że między wskazanymi podmiotami zachodzi relacja odzwierciedlająca socjologiczny obraz stosunków społecznych, które nie pozostają paralelne z punktu widzenia prawa. Uzasadnione jest także odniesienie się w tym miejscu do cechy obiektywizmu oraz bezstronności. Koniecznym jest zauważyć, że powołane wartości zawierają się w zapisie regulacji prawnej. Istnieją bowiem normy prawne, które nakładają na urzędnika stosującego prawo obowiązek postępowania w myśl zasad utrwalonych literą prawa. Trzeba nadmienić, że przepisy prawne wymagają od podmiotu stosującego prawo zachowanie obiektywizmu oraz unikanie stronniczości. W świetle przedłożonych wartości myślowych trzeba pamiętać, iż obiektywizm jest cechą idealną. Należy również nadmienić, iż człowiek działa jednak w granicach indywidualnego subiektywizmu. Oczywistym pozostaje fakt, że zindywidualizowany subiektywizm staje się zobiektywizowany z chwilą osadzenia stanu faktycznego w kategoriach literalnie wyodrębnionej normy prawnej.

Dywagując w sferze zagadnień objętych niniejszą analizą, niezbędnym jest wymienić, iż zawód urzędnika stanowi przykład zawodu zaufania publicznego. Niniejsze stwierdzenie nie budzi zastrzeżeń. Nie można nie zgodzić się z przekonaniem, iż urzędnik własną postawą oraz poprzez swoje zachowanie winien pogłębiać zaufanie obywateli do organów państwa. Przedmiotową dyrektywę zawiera art. 8 kodeksu postępowania administracyjnego, treścią którego ustawodawca nakłada na urzędnika administracji publicznej obowiązek postępowania zgodnie z regułami obiektywizmu i bezstronności.

W obliczu powyższego stwierdzenia obowiązkiem jest nadmienić, że w fazie stosowania prawa przez podmiot do tego upoważniony rysuje się zasada praworządności. Niezaprzeczalnie obliguje ona urzędnika do podejmowania działań z zachowaniem bezstronności. Trzeba pamiętać, że zagadnieniem istotnie związanym z terminem bezstronności jest pojęcie rozstrzygnięcia. Nie pozostaje kwestią sporną, że rozstrzygnięcie mieści się w sferze wolicjonalnej oraz należy do czynności konwencjonalnych. W tak zarysowanym kształcie myślowym wyrasta z kolei konstytucyjna zasada demokratycznego państwa prawnego, która chroni interes jednostki.

Niepodważalnie zasadniczą kwestią pozostaje stopień świadomości społecznej obywateli. Nie bez znaczenia jest ludzka postawa. W świecie rzeczywistym nie sposób jednak wyeliminować ludzkich zachowań z pogranicza sfery emocjonalnej, które aktywizują się w warunkach niezadowolenia petentów z rozstrzygnięć zapadających w obliczu ustanowionych przez prawodawcę rozwiązań prawnych. Wolno zauważyć, że eskalowanie stanu emocjonalnego człowieka nie pozostaje kwestią marginalną dla tematyki stosowania prawa. Bezspornie emocjonalność człowieka uzależniona jest od czynników zewnętrznych. Decyzyjne zachowania administracji publicznej w sposób znaczący oddziałują na postawę człowieka, która niejednokrotnie wyraża się frustracją.

W obliczu powołanych założeń myślowych należy zauważyć, że proces zarządzania prawem posiadający swoje odzwierciedlenie w procedurze stosowania prawa istotnie wyodrębnia się z orzeczniczej działalności sądów. Koniecznym jest nadmienić, że zadaniem sądów administracyjnych jest badanie legalności decyzji wydawanych w ramach zapadających rozstrzygnięć z normami prawnymi tworzącymi porządek prawny. W procesie tym niezaprzeczalnie uwidatnia się zjawisko zarządzania prawem. Wyeliminowanie z obrotu prawnego decyzji administracyjnych przez ich uchylenie stanowi przykład rozstrzygnięcia, które mieści się w obszarze zarządzania prawem. Obok działalności sądownictwa administracyjnego znamiennej rolę spełnia także sądownictwo powszechne właściwe w sprawach cywilnych i karnych. Konwalidacja dokonywana mocą orzeczenia sądu wyższej instancji w wykonywaniu prawa wyraźnie obrazuje zjawisko zarządzania normą prawną.

#### **Część IV. Interpretacja rezultatów badań**

Na tle dokonanej analizy nasuwa się zasadnicza konkluzja. Przekonującym jest, że stosowanie prawa przez podmioty do tego upoważnione daje obraz zarządzania



prawem. Nie sposób nie zauważyć, iż urzędnik lub sędzia stosujący prawo, osadzony w okolicznościach sprawy oraz działający w obliczu ustalonego stanu faktycznego, obowiązany jest odnaleźć właściwą normę prawną i dokonać niezbędnej interpretacji. Posługiwanie się normą prawną przez podmiot stosujący prawo dla skonkretyzowania uprawnień lub obowiązków jednostki bezsprzecznie stanowi przykład zarządzania prawem. Taki punkt widzenia na zagadnienie nie budzi zastrzeżeń i zasługuje na akceptację. Należy podkreślić, że na osobie upoważnionej literą prawa do stosowania prawa ciąży trudność poruszania się w gąszczu regulacji normatywnej. Orzecznictwo sądowe także nie pozostaje bez znaczenia wobec zjawiska zarządzania prawem. W postępowaniu odwoławczym orzekający sędzia w sprawie obowiązany jest do wydania wyroku lub postanowienia uchylającego uprzednio podjęte wadliwe rozstrzygnięcie. Taki stan rzeczy wystarczająco dowodzi o istnieniu zjawiska zarządzania prawem.

### **Podsumowanie, w tym propozycje i perspektywy dalszych badań w podjętym temacie**

Reasumując dyskusję podjętą w niniejszym opracowaniu, koniecznym jest nadmienić, że temat badawczy dotyczący zarządzania prawem nie stanowi zagadnienia, które wyłącznie zamyka się w prawie. Nie pozostaje ono jedynie kategorią prawną. Oczywistym pozostaje fakt, że problematyka zarządzania jest terminem z obszaru nauk ekonomicznych. Szeroki zakres problemowy nauki zarządzania pozwala jednak uznać, że wymieniona tematyka nie zawsze ogranicza się do pola nauk ekonomicznych. Swoistym przykładem pozostaje zarządzanie prawem. Proces ten obrazuje mechanizm działania prawa, który nie pozostaje obojętny z punktu widzenia rozwoju nauk ekonomicznych. Zagadnienie to wydaje się być nowatorskim spojrzeniem. Można zatem założyć, że zarządzanie prawem częściowo zawiera się w sferze nauk ekonomicznych, a częściowo pozostaje zagadnieniem prawnym.

Podsumowując, należy stwierdzić, że zarządzanie prawem polega na wykonywaniu prawa przez podmioty do tego upoważnione oraz wyposażone w niezbędną wiedzę gwarantującą prawidłowe stosowanie norm obowiązujących. Wyraża się ono w procedurze urzędniczej decyzyjności administracyjnoprawnej oraz niestandardowo w procesie sądowym - cywilnym i karnym, gdyż w myśl zasady trójpodziału władzy sądy orzekają w sprawie będącej przedmiotem rozpoznania. Podmioty stosujące prawo (urzędnik oraz sędzia), działając w granicach normatywnego przyzwolenia, często korzystając z doświadczenia życiowego zapewniają swoisty porządek prawny. Idąc dalej, uznać trzeba, że wykonywanie prawa zawierającego się w normach prawa przedmiotowego integralnie tworzy status podmiotu odpowiedzialnego za stosowanie prawa. Rozważając w ten sposób, należy zauważyć, że pojęcie decyzyjności nie pozostaje obojętne dla nauki zarządzania i u swych podstaw teoretycznych zawiera się w wymienionej nauce.

Wobec powyższego uznać należy, iż cel przedmiotowych badań został zrealizowany przez podjęcie próby wyjaśnienia rozumienia znaczenia zwrotu „zarządzanie prawem”, dokonanie analizy pojęciowej procesu zarządzania prawem oraz

ukazanie wykonywania prawa przez podmioty zawodowo przygotowane do stosowania prawa opierającego się na zasadach sylogizmu prawniczego. Nic bowiem bardziej oczywistego niż fakt, że powołane zagadnienia nie pozostają bez wpływu na kształtowanie się nauki zarządzania.

Taki punkt widzenia skłania do szerszej analizy oraz dalszych badań w tym temacie.

## Literatura

- [1] Błażejczyk M., *Wstęp do prawoznawstwa na zawodowych studiach administracyjnych*, Wydawnictwo Akademii Polonijnej, Częstochowa 2005.
- [2] Brezcko A., Jamróz A., Oliwniak S., *Wstęp do nauk prawnych*, pr. zbior. pod red. A. Jamroza, Wydawnictwo Temida 2, Białystok 1998.
- [3] Filipek J., *Stosunek administracyjnoprawny*, Wydawnictwo UJ, Kraków 1968.
- [4] Góralczyk W. jr, *Podstawy prawa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- [5] Krukowski J., *Wstęp do nauki o państwie i prawie*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2004.
- [6] Leszczyński L., *Podejmowanie decyzji prawnych - tworzenie i stosowanie prawa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji, Zamość 2003.
- [7] Oniszczyk J., *Stosowanie prawa - wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 2000.
- [8] Prusak F., Sitarz M., *Propedeutyka prawa - zagadnienia podstawowe*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 2000.

## LAW MANAGEMENT

**Abstract:** This article deals with the phenomenon of law management. In the introductory part the author outlines the purpose of the study and then moves on to present the current state of research in this area including the state of world wide knowledge; further on the paper describes the research method applied and towards the end it focuses on analysis and conclusions. The issues concerning law management have been presented against the process of law application by authorised entities. The article also provides a variety of definitions of law application established in the doctrine. It recognizes differences between administrative law and civil law which determine the process of law application. Presentation of the said process is based on the legal syllogism. In its final part the article points at the institution of administrative approval and ethical issues playing an essential role in the application of law.

**Keywords:** law management, application of law, administrative law, civil law

# ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA W OKRESIE GLOBALIZACJI

Dariusz Wielgórka

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania  
Katedra Finansów Bankowości i Rachunkowości Zarządczej

**Streszczenie:** Proces globalizacji jest jednym z głównych czynników wpływających na kształt zarządzania przedsiębiorstwem. Zjawisko to niesie ze sobą szereg korzyści, ale także wiele niebezpieczeństw. Globalizacja zdynamizowała rozwój koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa, co wymusiło konieczność opracowania mierników służących śledzeniu zmian w wartości przedsiębiorstwa. Obecnie dużą popularnością cieszą się takie mierniki, jak: EVA, CVA, SVA, CFROI, czy też inne metody oparte na modelach ekonometrycznych. Efektywne zarządzanie wartością przedsiębiorstwa pozwala na stymulowanie ciągłego wzrostu jego wartości.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wartością, globalizacja

## Wstęp

Jednym z podstawowych warunków efektywnego działania firmy jest zarządzanie wartością przedsiębiorstwa. Kierownictwo firmy, aby sprawnie zarządzać tą wartością, musi posiadać dobre rozeznanie rzeczywistej efektywności podejmowanych w przeszłości decyzji. Uzyskiwane wyniki mogą bowiem bądź to nasuwać konieczność zmiany dotychczasowych sposobów postępowania, bądź też potwierdzać słuszność prowadzonej polityki. Postępujący proces globalizacji rynków finansowych wpływa na szybki rozwój koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest teoretyczny przegląd metod oceny wartości przedsiębiorstwa na tle koncepcji VBM w okresie globalizacji rynków finansowych.

## Pojęcie, szanse i zagrożenia globalizacji

Globalizacja stanowi wyższy, bardziej zaawansowany i złożony etap procesu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej i polega na wielości powiązań i wzajemności oddziaływań państw i społeczeństw, tworzących obecny światowy system. Proces ten znamionuje przechodzenie z fazy przemysłowej do informacyjnej fazy rozwoju cywilizacyjnego, czyli gospodarki opartej na wiedzy. Globalizacja jest więc zarówno przyczyną, jak i skutkiem rewolucji informacyjnej. Daje to efekty skali (wzrost produkcji - także instrumentów finansowych i sprzedaży), wpływa na dywersyfikację produktów i usług, a także ożywia rozwój technologii<sup>1</sup>. Globalizację można więc określić jako narastającą integrację gospodarek narodowych, umiędzynarodawianie działalności, budowę organizacji

---

<sup>1</sup> K. Górka, *Wpływ procesów globalizacji na integrację gospodarczą*, [w:] *Współczesne produkty i procesy na rynkach finansowych*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowości i Finansów w Bielsku-Białej 2001, nr 2, s. 29.

globalnej, tworzenie ogólnoświatowej globalnej gospodarki, w której kształtowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa odbywa się pod wpływem jego sytuacji, jak kształtuje się na wielu rynkach. U podłoża globalizacji leży wiele czynników, wśród których można wymienić czynniki otoczenia międzynarodowego oraz czynniki związane z rozwojem danego przedsiębiorstwa i podejmowanymi w nim decyzjami strategicznymi. Na decyzje o globalizacji działalności oprócz wymienionych grup czynników wpływa także dążenie do uzyskiwania korzyści z maksymalnej skali produkcji, możliwość geograficznego rozkładania ryzyka, jak i zwiększanie siły rynkowej przedsiębiorstwa<sup>2</sup>.

W wyniku polemik na temat globalizacji wykrystalizowały się główne korzyści i zagrożenia tego procesu dla gospodarki. Wśród nich eksponuje się głównie te, które zostały ujęte w tabeli 1.

Globalizacja jest procesem wpływającym na stadia rozwoju przedsiębiorstw, przed którymi postawiono szereg nowych wymagań, dotyczących w głównej mierze sfery zarządzania. Na kształt zarządzania coraz większy wpływ mają takie tendencje, jak wspomniana już globalizacja, nacisk na przedsiębiorczość, obniżanie kosztów, wprowadzanie wysokich standardów jakościowych, w tym także w zakresie etyki i ekologii. Przedsiębiorstwa muszą doskonalić swój system zarządzania, który pozwoli na określenie i doskonalenie kluczowych kompetencji, polegających na opanowaniu podstawowych procesów biznesu z punktu widzenia szybkości, jakości, precyzji wykonania, poziomu kosztów i serwisu, a także konsekwentnego ukierunkowania całej organizacji na optymalizowanie elementów wartości firmy<sup>3</sup>.

**Tabela 1. Kluczowe korzyści i niekorzyści globalizacji**

<b>Korzyści</b>	<b>Niekorzyści</b>
Rozwój wolnego handlu międzynarodowego. Wykorzystanie kategorii komparatywnych. Efekty skali w zakresie zaopatrzenia, produkcji, marketingu i sprzedaży oraz serwisu. Zmniejszenie ingerencji państwa oraz likwidacja protekcjonizmu. Liberalizacja gospodarki i rozwój demokracji. Rozwój instytucji międzynarodowych oraz mediacji między państwami.	Nadmierna koncentracja kapitału i zysków, a w ślad za tym koncentracja władzy politycznej i ekonomicznej w słabo kontrolowanych korporacjach oraz bankach i instytucjach finansowych o charakterze ponadnarodowym. Osłabienie państwa jako suwerena. Narastanie społeczno-ekonomicznych nierówności w obrębie poszczególnych krajów oraz pomiędzy narodami (marginalizacja słabiej rozwiniętych regionów świata). Rosnące zanieczyszczenie środowiska naturalnego. Unifikacja wzorców kulturowych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Górka, *Wpływ procesów globalizacji na integrację gospodarczą*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowości i Finansów w Bielsku-Białej 2001, nr 2, s. 32

<sup>2</sup> J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 129-130.

<sup>3</sup> Tamże, s. 7-8.

Proces globalizacji rodzi wiele szans, ale niesie również niebezpieczeństwa (tab. 1). Przedsiębiorstwa, które nie będą się rozwijać (brak inwestycji) na rynku globalnym, będą miały duże problemy z utrzymaniem się na rynku bądź staną się firmami lokalnymi<sup>4</sup>. Z drugiej strony proces globalizacji jest napędzany między innymi poprzez inwestycje w innowacje, nowe technologie, teleinformatykę itp. Procesu globalizacji nie da się powstrzymać, należy jednak umiejętnie wykorzystać go dla dobra rozwoju gospodarczego.

### **Koncepcje zarządzania wartością przedsiębiorstwa**

Rozwój procesu globalizacji rynków finansowych, rozpowszechnienie technologii informatycznych, liberalizacja przepisów regulujących przepływ kapitału między państwami oraz zwiększenie podaży kapitału instytucjonalnego zdynamizowało rozwój koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa<sup>5</sup>. Strategie finansowe mają istotny wpływ na wartość przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Na przełomie XIX i XX w. po okresie wczesnego kapitalizmu, nastąpiła era kapitalizmu menedżerskiego, cechującego się daleko posuniętym oddzieleniem funkcji właścicielskiej od funkcji zarządczej. W związku ze ścieraniem się różnych grup interesu w przedsiębiorstwie (właściciele, menedżerów, pracowników) oraz podmiotów zewnętrznych utrwaliło się przekonanie, że głównym celem przedsiębiorstwa jest przede wszystkim przetrwanie, a w dalszej kolejności maksymalizacja zysku. Próba pogodzenia wymienionych trzech grup interesu w przedsiębiorstwie wymaga realizacji przez przedsiębiorstwo zadań ekonomicznych i społecznych jednocześnie. W praktyce jest to bardzo trudne. Mnogość tych zadań poważnie ogranicza skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem, jednocześnie stając się podstawą do niekończących się dyskusji, czyje interesy powinny być realizowane w pierwszej kolejności<sup>7</sup>. Natomiast w praktyce to siła przetargowa określonej grupy związanej z przedsiębiorstwem decyduje, czyj interes stoi na pierwszym miejscu, często ze szkodą lub całkowitym pominięciem interesu innych grup<sup>8</sup>.

Pojawienie się w Stanach Zjednoczonych w połowie lat osiemdziesiątych XX w. koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa VBM było kluczowe dla interesów menedżerów i właścicieli. Koncepcja ta zrodziła się po tym, jak uznano, że z „wiązki celów” najważniejsza jest wartość dla właścicieli przedsiębiorstwa. Koncepcja VBM w wielu przedsiębiorstwach stała się światowym standardem

---

<sup>4</sup> D. Wielgórka, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa a jego wartość w warunkach globalizacji* [w:] *Wybrane problemy zarządzania finansami w przedsiębiorstwie*, praca zb. pod red. J. Łukomskiej-Szarek i D. Wielgórki, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 86.

<sup>5</sup> P. Szymański, *Zarządzanie majątkiem obrotowym w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Petrus, Łódź 2007, s. 5.

<sup>6</sup> H. Kościelniak, *Financial Strategies in Enterprises. Chapter 2.4.* [w:] *Managing a Business - Strategic Management*. Monograph, Ed. D. Erić, H. Kościelniak, P. Nowodziński, Institute of Economic Sciences, Belgrad 2011, s. 127.

<sup>7</sup> Tamże, s. 6.

<sup>8</sup> A. Black, P. Wright, J. Bachman, *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 16.

pomiaru i oceny wyników przedsiębiorstw<sup>9</sup>. Wdrożenie tej koncepcji daje bowiem przedsiębiorstwu możliwość zmniejszenia „luki wartości”, czyli różnicy między wartością rynkową, jaką przedsiębiorstwo mogłoby osiągnąć, a jego bieżącą wartością rynkową. Koncepcja *VBM* oznacza zarządzanie stawiające za cel nadrzędny wartość przedsiębiorstwa. Można ją zdefiniować jako system zarządzania zawierający narzędzia i procedury podejmowania strategicznych i operacyjnych decyzji, mających na celu wzrost wartości przedsiębiorstwa i pomnażanie bogactwa jego właścicieli. Celem wszystkich decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie jest maksymalizacja jego wartości rynkowej, która ma prowadzić do zwiększenia stanu posiadania jego właścicieli. Ta koncepcja popularyzuje jeden cel w centrum uwagi, co pozwala wyklarować pomiar efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, budować na jego podstawie systemy motywacyjne zarówno dla zarządów, jak i pozostałych pracowników, integrując całą załogę wokół jednej idei. Koncepcja *VBM* sprawia, że wszystkie funkcje przedsiębiorstwa zostały skupione głównie wokół procesu tworzenia wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa<sup>10</sup>. Koncepcja ta rozpowszechniła się nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale również rozprzestrzeniła się w krajach europejskich. Także w polskiej literaturze coraz powszechniejszy staje się pogląd, że podstawowym celem przedsiębiorstwa jest powiększanie jego wartości, rozumianej jako pomnażanie zainwestowanego kapitału. O popularności tej koncepcji decyduje szereg czynników, wśród których należy wymienić<sup>11</sup>:

- przyrost i ekspansję prywatnego kapitału,
- globalizację rynków,
- rewolucję informatyczną.

Zwiększa się także liczba informacji dostępnych dla inwestorów w trybie *on-line*. Wiele przedsiębiorstw na swoich stronach internetowych udostępnia potencjalnym inwestorom swoje dotychczasowe osiągnięcia i przyszłe plany<sup>12</sup>. Kluczowym elementem stało się systematyczne zwiększanie wartości firmy, rozumiane jako pomnażanie wartości zainwestowanego kapitału. Inwestorzy instytucjonalni patrzą na przedsiębiorstwo z punktu widzenia jego wartości, która jest określona poprzez jego kapitalizację na rynkach kapitałowych.

Zarządzanie wartością firmy definiuje się jako zespół działań ukierunkowanych na korzystną zmianę czynników, podwyższających aktywa firmy oraz kreujących programy restrukturyzacji, zwiększające efektywność zużycia zasobów i spełnienie oczekiwań klientów, a tym samym uzyskanie wysokiej pozycji rynkowej dzięki osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Zdefiniowanie ceny nabycia przedsię-

---

<sup>9</sup> A. Rapaport, *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menadżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 2000, s. 3.

<sup>10</sup> J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 14.

<sup>11</sup> A. Black, P. Wright, J. Bachman, *W poszukiwaniu ...*, op. cit., s. 18.

<sup>12</sup> T. Dudycz, P. Szymański, *Integratywny charakter koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 928: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Integracja i dezintegracja, pod redakcją H. Jagody, J. Lichtarskiego, Wrocław 2004, s. 65.

biorstwa umożliwia określenie wartości firmy jako elementu majątku zakupionego przedsiębiorstwa. Ustawa o rachunkowości z 1994 roku<sup>13</sup> określa wartość firmy jako różnicę między ceną nabycia określonej jednostki lub zorganizowanej jej części a wartością rynkową poszczególnych składników majątkowych jednostki lub jej zorganizowanej części, pomniejszoną o ewentualne przejęte zobowiązania.

Zarządzanie wartością firmy obejmuje między innymi:

- zarządzanie marketingowe,
- zarządzanie innowacyjne i inwestycyjne,
- zarządzanie finansami,
- zarządzanie zasobami ludzkimi.

Zarządzanie marketingowe obejmuje wszelką działalność przedsiębiorstwa zorientowaną na zaspokojenie potrzeb klienta. Wiąże się z kreowaniem wewnątrz firmy tzw. orientacji marketingowej, której służy wykorzystanie w procesie zarządzania instrumentów marketingu mix, tworzenie strategii marketingowych i budowa planu marketingowego. Bardzo ważnym elementem zarządzania marketingowego jest dywersyfikacja działalności<sup>14</sup>.

Z kolei zarządzanie innowacyjne ma na celu stworzenie warunków korzystnych dla wykorzystania możliwości pracowników w generowaniu, a następnie rozwijania innowacji produktowych, technologicznych, ekologicznych, organizacyjnych. W obszarze zarządzania zwiększenie ilości wdrożonych w firmie innowacji zwiększa jej pozycję konkurencyjną na rynku i umożliwia w większym stopniu spełnienie oczekiwań klientów<sup>15</sup>.

Natomiast zarządzanie finansami jest procesem efektywnego wykorzystania zasobów finansowych i racjonalizacji potrzeb rzeczowych skorelowanych z finansami. Istotą zarządzania finansami jest taki układ zasilania i pobudzania przedsiębiorstwa, w którym ruch pieniądza stwarza możliwości wyboru decyzji i kształtowania najkorzystniejszej relacji efektów do nakładów<sup>16</sup>.

Zarządzanie zasobami ludzkimi przy wykorzystaniu odpowiednich systemów motywacyjnych umożliwi przyjęcie do firmy najlepszej kadry. Jej systematyczne szkolenie, promowanie oraz wykorzystanie w strukturach organizacyjnych pozwoli efektywnie kreować najlepsze z funkcjonujących systemów zarządzania.

Koncepcja *VBM* nie stoi w opozycji do innych koncepcji zarządzania, a wręcz przeciwnie, jej uniwersalny charakter umożliwia wykorzystanie dorobku innych koncepcji i co więcej - umożliwia łączenie ich w zwartą całość (rys. 1). W zarządzaniu przez wartość nie ma miejsca dla marnotrawstwa, co jest cechą wspólną dla koncepcji *just in time*, *reengineering* i *total quality management (TQM)*. Redefiniując zatem procesy zachodzące w przedsiębiorstwie w celu realizacji *VBM*, należy zapewnić współdziałanie wymienionych koncepcji, mając na względzie eliminację tych obszarów, które nie tworzą wartości. W szczególności

---

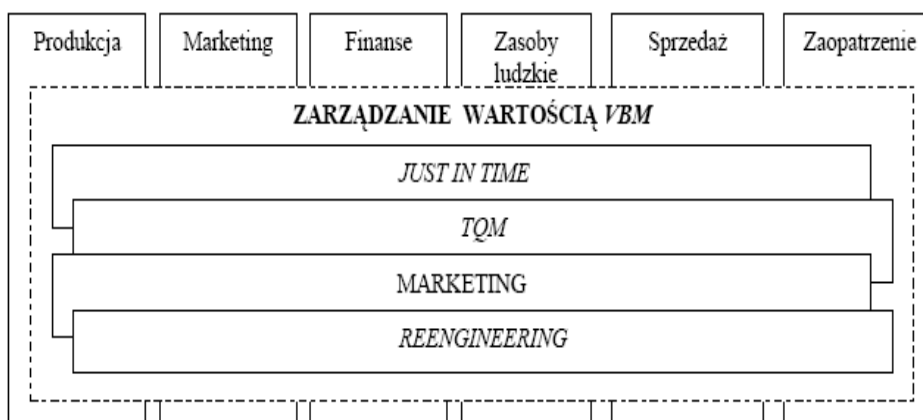
<sup>13</sup> Ustawa o rachunkowości z dn 29-09-1994 roku, Dz.U. 1994, Nr 121, poz. 591 z późn. zm.

<sup>14</sup> A. Cwynar, W. Cwynar, *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej: koncepcje - systemy - narzędzia*, FRRwP, 2002, s. 15.

<sup>15</sup> Tamże, s. 16.

<sup>16</sup> T. Dudycz, *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 13.

VBM zwraca uwagę na nadmierne i niepotrzebne koszty, które obniżają wartość. W koncepcji marketingowej poszczególne komórki organizacyjne są jednocześnie dostawcami i odbiorcami produktów i usług wewnętrznych.



**Rys. 1. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa na tle układu funkcji w przedsiębiorstwie i innych przekrojowych koncepcji zarządzania**

Źródło: Opracowanie na podstawie: P. Szymański, *Zarządzanie majątkiem obrotowym w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Petrus, Łódź 2007, s. 45

Realizacja jej również nie stoi w opozycji do VBM, gdyż wszyscy pracownicy muszą sobie uzmysłwić, że efekty ich pracy składają się na produkt, od którego powodzenia uzależniona jest wartość przedsiębiorstwa<sup>17</sup>. Podejmowaniu decyzji w każdej komórce organizacyjnej powinna towarzyszyć refleksja, jaki mają one wpływ na wartość przedsiębiorstwa. Istotną rolę w ograniczeniu potrzeb kapitałowych może mieć koncepcja *just in time*, albowiem jej realizacja umożliwia zmniejszenie wielkości zapasów (materiałów, produktów i wyrobów w toku). W efekcie ograniczona zostaje wielkość majątku obrotowego przedsiębiorstwa, co skutkuje zmniejszeniem zapotrzebowania na kapitał oraz obniżeniem kosztów (kapitałowych, magazynowych itd.), a to z kolei przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

### Metody kwantyfikacji wartości spółki

Wprowadzenie koncepcji zarządzania wartością w życie wymusiło konieczność opracowania mierników, które umożliwią śledzenie zmian w wartości przedsiębiorstwa w danym okresie. Mierzenie efektu kreacji wartości przedsiębiorstwa stało się jednym ze sposobów mierzenia jego efektywności<sup>18</sup>. Istnieje wiele sposobów oceny efektywności przedsiębiorstw (tab. 2). Przez szereg lat główną

<sup>17</sup> P. Szymański, *Zarządzanie majątkiem ...*, op. cit., s. 37.

<sup>18</sup> E.A. Helfert, *Techniki analizy finansowej*, PWE. Warszawa, 2004, s. 503.



miarą efektywności przedsiębiorstwa była marża zysku. Następnie w latach osiemdziesiątych prymat wiodła ocena przedsiębiorstwa oparta na przyroście zysku. W kolejnym dziesięcioleciu największą popularnością cieszyły się wskaźniki rentowności oraz wskaźniki giełdowe, takie jak *EPS*. W latach dziewięćdziesiątych pojawiły się mierniki kreacji wartości przedsiębiorstwa, takie jak *EVA*, *CVA*, *SVA*, *CFROI* i obecnie powiększa się grono ich zwolenników. Jednak wciąż bardzo popularne są wskaźniki rentowności, mimo wielu wad związanych ze stosowaniem (tylko) danych księgowych<sup>19</sup>.

**Tabela 2. Ewolucja popularności kryteriów oceny przedsiębiorstwa**

Lata siedemdziesiąte i wcześniej	Lata osiemdziesiąte	Lata dziewięćdziesiąte	Aktualnie
Marża zysku	Zysk operacyjny Przyrost zysku	Zwrot z aktywów	EVA CVA SVA CFROI Metody oparte na sieciach neuronowych

Źródło: Opracowanie własne

Koncepcji *VBM* towarzyszy cała paleta mierników, które pozwalają ocenić proces kreowania wartości przez przedsiębiorstwo. Wśród szerokiego spektrum mierników można wyróżnić cztery wyznaczające główne nurty<sup>20</sup>:

- *EVA (Economic Value Added)* – ekonomiczna wartość dodana,
- *CVA (Cash Value Added)* - wartość dodana wyrażona w kategoriach pieniężnych,
- *SVA (Shareholder Value Added)* - dodana wartość dla akcjonariuszy,
- *CFROI (Cash Flow Return On Investment)* - przepływy pieniężne z zainwestowanych środków pieniężnych.

Ponadto znamienne dla idei *VBM* są takie wskaźniki, jak:

- *MVA (Market Value Added)*- rynkową wartość dodaną,
- *TSR (Total Shareholders Return)* - całkowity zwrot dla akcjonariuszy,
- *FCF (Free Cash Flow)* - wolne przepływy pieniężne.

Pierwowzorem dla dwóch pierwszych mierników był zysk rezydualny. Model *SVA* wywodzi się z dochodowych metod wyceny przedsiębiorstwa - *DCF*, a *CFROI* przypomina w idei wewnętrzną stopę zwrotu *IRR - Internal Rate of Return* stosowaną przy ocenie projektów inwestycyjnych<sup>21</sup>.

Wskaźnik *EVA*, nazywany ekonomiczną wartością dodaną, stanowi pewne przekształcenie (i uściślenie) znanego od dawna tzw. dochodu rezydualnego (ang. *Residual Income*), który oznacza różnicę pomiędzy zyskiem operacyjnym

<sup>19</sup> A. Cwynar, W. Cwynar, *Mierniki kreowanej ...*, op. cit., s. 65.

<sup>20</sup> P. Szymański, *Zarządzanie majątkiem ...*, op. cit., s. 51.

<sup>21</sup> Tamże, s. 52.

a kosztem kapitału. Miernik ten jest najbardziej popularny spośród wszystkich dostępnych narzędzi pomiaru efektów kreacji wartości przedsiębiorstwa i najszerzej opisany w literaturze fachowej. Twórcami parametru *EVA* są konsultanci z nowojorskiej firmy doradczej Stern Stewart Co. - Stern i Stewart. Metodyka *EVA* wywodzi się wprost z koncepcji dochodu rezydualnego Marshalla. *EVA* nazywana jest też skorygowanym zyskiem ekonomicznym ze względu na korekty zysku operacyjnego i kapitału zainwestowanego, których celem jest zbliżenie do postaci przepływów gotówkowych. *EVA* jest jednym z mierników używanych do monitorowania całkowitej kreacji wartości w przedsiębiorstwie. Wskaźnik ten określa też, w jaki sposób wartość jest kreowana. *EVA* jest obliczana jako różnica między zyskami operacyjnymi przedsiębiorstwa a kosztem jego kapitału. Na wartość rynkową przedsiębiorstwa składa się zatem suma kapitału obecnie zainwestowanego oraz wartość bieżąca przyszłych strumieni *EVA*. Na wartość podmiotu wpływają więc zyski operacyjne, koszt i wysokość kapitału, a także koszty działalności operacyjnej<sup>22</sup>:

$$EVA_t = \underbrace{NOPAT^C_t}_{\substack{\text{wypracowany} \\ \text{zysk operacyjny}}} - \underbrace{WACC_t \times C^C_{t-1}}_{\substack{\text{koszt} \\ \text{zainwestowanego kapitału}}}$$

gdzie:  $NOPAT^C_t$  - skorygowany zysk operacyjny netto po opodatkowaniu;  $C^C$  - skorygowany kapitał zainwestowany;  $WACC_t$  - średni ważony koszt przedsiębiorstwa w czasie  $t$ ;  $t$  - czas.

Zatem, jeśli *EVA* mierzy różnicę pomiędzy stopą zwrotu kapitału zaangażowanego w działalność przedsiębiorstwa a kosztem tego kapitału, można w skrócie powiedzieć, iż w zależności od wartości tego wskaźnika, przedsiębiorstwo albo generuje wartość dla akcjonariuszy, albo ją traci.

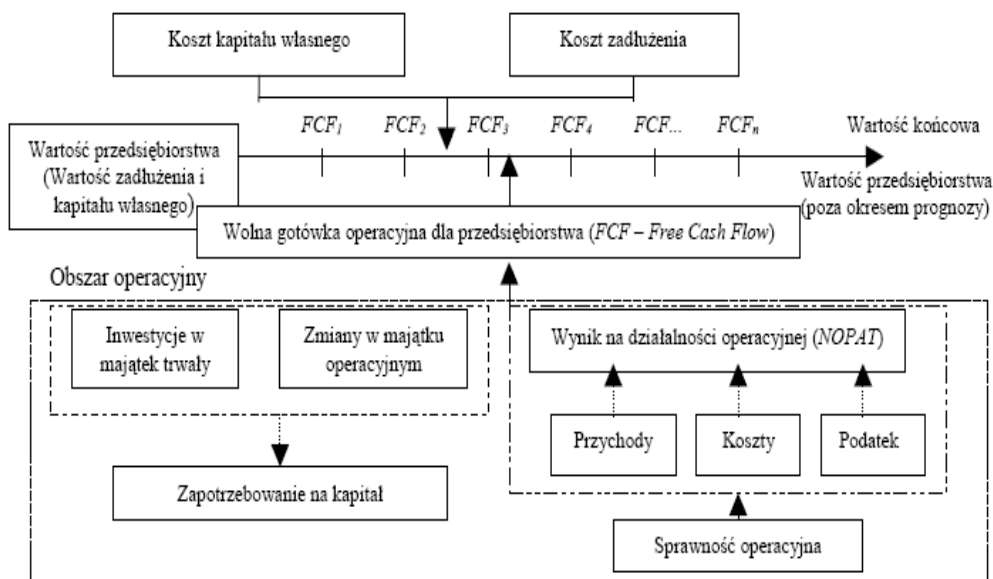
*EVA* jest przede wszystkim miernikiem okresowych wyników działalności przedsiębiorstwa. Niestety, często sprowadza się tę koncepcję wyłącznie do sfery pomiaru dokonań, co niejednokrotnie skutkuje wdrożeniowym fiaskiem. Mamy wówczas klasyczny przykład zgubnego przekonania, że samo monitorowanie efektów kreacji wartości za pomocą wyrafinowanego miernika doprowadzi do poprawy wyników. *EVA* to w rzeczywistości system zarządzania przedsiębiorstwem integrujący trzy podstawowe obszary - wycenę, pomiar okresowych wyników oraz program motywacyjny - i orientujący je za pomocą jednolitych narzędzi na długookresową maksymalizację bogactwa akcjonariuszy, albowiem *EVA* w sposób jednoznaczny pozwala stwierdzić, czy spółka pomnaża kapitał akcjonariuszy<sup>23</sup>.

Koncepcja zarządzania wartością firmy poszukuje odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki generują wartość firmy i za pomocą jakich mierników można mierzyć jej wzrost (rys. 2). Według najszerzej spopularyzowanej wersji tej koncepcji, źródłem wzrostu wartości firmy jest przede wszystkim tzw. ekonomiczna wartość dodana

<sup>22</sup> M. Marcinkowska, *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa 2007, s. 28.

<sup>23</sup> P. Szymański, *Zarządzanie majątkiem ...*, op. cit., s. 55.

(Economic Value Added - EVA), stanowiąca odpowiednik, występującego w teorii ekonomii, zysku ekonomicznego.



**Rys. 2. Czynniki kształtujące wartość przedsiębiorstwa**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Damodaran, *Value Creation and Enhancement: Back to the Future*, [http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page](http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page)

Kolejnym wskaźnikiem, do którego prawa autorskie posiada firma Stern Stewart&Co, jest MVA - rynkowa wartość dodana. Pozwala ona ocenić proces tworzenia dodatkowej wartości dla akcjonariuszy w dłuższym horyzoncie czasowym. Wskaźnik MVA równa się bogactwu, jakie przedsiębiorstwo zyskało lub straciło od czasu swojego istnienia. Konstrukcja MVA jest bardzo zbliżona do koncepcji zdyskontowanych przepływów pieniężnych przyszłych okresów NPV (*Net Present Value*) związanych z oceną przedsięwzięć inwestycyjnych. Różnica polega głównie na tym, że skorygowana wartość netto liczona jest na poziomie całego przedsiębiorstwa, a więc uwzględnia wszystkie projekty inwestycyjne spółki<sup>24</sup>. Odpowiada oszacowaniu bieżącej wartości netto, czyli NPV (wartość teraźniejsza netto) firmy. Jeżeli rozpatrzmy firmę jako zbiór projektów inwestycyjnych, to MVA jest niczym innym, jak oszacowaną przez rynek akcji zagregowaną wartością netto wszystkich projektów, które są realizowane, jak i tych, które zgodnie z oczekiwaniami inwestorów, będą realizowane w przyszłości. W rezultacie MVA jest miernikiem, który pokazuje, ile wynosi premia lub dyskonto rynkowe korygujące księgową wartość kapitału.

<sup>24</sup> A. Cwynar, W. Cwynar, *Mierniki kreowanej...*, op. cit., s. 121-123.

Przy obliczaniu wartości wskaźników EVA i MVA należy pamiętać, że zainwestowany kapitał (C) nie może być uwzględniany w wersji rachunkowej. Zainwestowany kapitał powinien być obliczany w kategoriach ekonomicznych, czyli powinno się brać pod uwagę wszelkie wydatki pieniężne, od których oczekuje się, że przyczynią się do wzrostu przyszłych zysków (np. wydatki na badania i rozwój)<sup>25</sup>.

Mimo uznania wskaźników EVA i MVA przez niektórych ekonomistów za rewolucyjne odkrycie teorii finansów oraz mimo pojawienia się wielu ich modyfikacji spotyka się wiele słów krytyki, dotyczącej problemów przedsiębiorstw, których inwestycje w aktywa mają charakter długoterminowy.

## Podsumowanie

Podsumowując, zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jest koncepcją kierowania firmą zakładającą skupienie działań i procesów zarządczych na maksymalizowaniu jego wartości głównie z punktu widzenia właścicieli i udziałowców. Świadome zwiększanie wartości przedsiębiorstwa jest możliwe po określeniu, czym ona jest i co o niej decyduje. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa determinuje zmianę czynników podwyższających aktywa firmy oraz kreujących programy restrukturyzacji, zwiększające efektywność zużycia zasobów i spełnienie oczekiwań klientów, a tym samym uzyskanie wysokiej pozycji rynkowej dzięki osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Wartość firmy dla akcjonariuszy jest tworzona tylko wówczas, gdy stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału przewyższa jego średni ważony koszt. Zwiększenie wartości firmy wymaga od jej kierownictwa wyboru określonej strategii i sposobu oddziaływania na odpowiednie czynniki decydujące o wzroście wartości oraz metod ich oceny. Dzięki takiemu podejściu przedsiębiorstwo ma szansę na długotrwały wzrost swojej wartości w warunkach globalizacji rynków finansowych.

## Literatura

1. Black A., Wright P., Bachman J., *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
2. Cwynar A., Cwynar W., *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej: koncepcje - systemy - narzędzia*, FRRwP, 2002.
3. Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
4. Dudycz T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
5. Dudycz T., Szymański P., *Integratywny charakter koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 928: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Integracja i dezintegracja, pod redakcją H. Jagody, J. Lichtarskiego, Wrocław 2004.
6. Górka K., *Wpływ procesów globalizacji na integrację gospodarczą*, [w:] *Współczesne produkty i procesy na rynkach finansowych*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowości i Finansów w Bielsku-Białej 2001, nr 2.
7. Helfert E.A., *Techniki analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2004.

<sup>25</sup> P. Szymański, *Zarządzanie majątkiem ...*, op. cit., s. 67.

8. Kościelniak H., *Financial Strategies in Enterprises. Chapter 2.4.*, [w:] *Managing a Business - Strategic Management*, Monograph, Ed. D. Erić, H. Kościelniak, P. Nowodziński, Institute of Economic Sciences, Belgrad 2011.
9. Marcinkowska M., *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa 2007.
10. Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
11. Rapaport A., *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menadżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 2000.
12. Szymański P., *Zarządzanie majątkiem obrotowym w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Petrus, Łódź 2007.
13. *Ustawa o rachunkowości z dn 29-09-1994 roku*, Dz.U. 1994, Nr 121, poz. 591 z późn. zm.
14. Wielgórka D., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa a jego wartość w warunkach globalizacji*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania finansami w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod red. J. Łukomskiej-Szarek, D. Wielgórki, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.

## **MANAGEMENT VALUE OF ENTERPRISE IN PERIOD OF GLOBALIZATION**

**Abstract:** The globalization process is one of the main factors affecting the nature of corporate management. This process brings about numerous benefits, but also many threats. The globalization accelerated the development of corporate value management concepts, while creating the need for new measures for observing changes in the value of the enterprise. Such measures as: EVA, CVA, SVA, CFROI are commonly being used at present, as well as other methods based on econometric models. Effective corporate value management allows for the stimulation of continuous increase in the value of the enterprise.

**Keywords:** globalization, corporate value, management, EVA, CVA, SVA, CFROI

# TO HAVE AND TO HOLD A CASE STUDY OF LOWERING EMPLOYEE TURNOVER AND TRANSFORMING HR SELECTION POLICY

**Gabriella Varga, Marek J. Szuta**

Performance for Success Insights CEE Tools & Solutions

**Abstract:** What would you do if you found that 40 percent of your employees just simply left your company every year? Surprised, anxious, desperate? This is what happened to a big insurance company whose annual turnover rate reached 40 percent. It invested 400.000 Euros in the training of their employees only to find that by the end of the year almost half of them has left. They lost 160.000+ Euros because not only the money they invested in the quitters was lost, but they had to find, select and train newcomers, too.

It was not obvious that there was something wrong with the actual management practice , the salespeople selection process, or employer branding. We had to find the link between those who were attracted by the company, started to work and stay; and those who leave after 1 year. And also the reason why this fluctuation has happened. As a result of various assessments and tests (Competence, Workplace Motivators and Behavior), we were able to distinguish between the salespeople based on their performance and to show their behavioral style, motivators and competencies. The main differences were shown not only between those who stayed and those who left, but as added value of the research also between high and low performing employees, giving managers a clear picture of what characteristics, style and motivators they need to look for during the recruitment and selection process if they want to select and retain high performing sales people.

As a result of our extensive analysis, the company's selection process was changed in accordance with the results to favor those necessary competences, motives and behavior, and the turnover rate lowered.

**Keywords:** assessment-based performance management, motivation, behavior, competence management, lowering fluctuation, HR & Managerial best practice, high performing sales people, talent management, HR audit

## **Introduction. Performance increase and renewal of HR practices**

A Central & Eastern European regional branch of a multinational insurance company's primary problem was the turnover which reached 40 percent every year. The use of training budget of 400.000 Euros was consequently decreased by 160.000 Euros annually. This amount includes the training of those who left the company, and also of the newcomers who replaced them. The company's request was to find a solution to stop the high rate of turnover and change the selection process in order to pick the most suitable employees, and this way, to maximize the performance of the current salespeople.

Because HR needed to turn from cost center to profit center, this was raising the need: what can they measure to show that they improved corporate profit? In general human resources professionals can help improve profitability by figuring out ways to:

- increase profit,
- decrease costs,
- make employees more efficient,
- improve productivity.

In our research added value to the original purpose of lowering fluctuation we prepare inputs for creating recruitment & selection, training & development, talent management best practice as well. This study will focus only the primary goal, however provides input for future development of HR systems and Managerial practices. The study emphasize how to increase profit through proven productivity and how to decrease HR-related cost and make employees more efficient.

## **Research**

Altogether we tested 111 people which included the company's former and current salespeople to find out the basic trends of fluctuation. For the research we have used internationally recognized, validated, online psychometric assessment tools for measuring behavior, motivation and competence attributes, than compare and contrast the differences.

Hypothesis can vary, based on perception of HR: What is causing fluctuation?

1. Is it lack of competences of the sales people? Who is not good enough in performance will leave company?
2. Is it based on behavior preference and organization culture? If the person is mismanaged or can't leave natural preferences leaves the company?
3. Is it based on lack of motivation? If the person is not interested in the job or the motivators of the company will decide to leave?

We will see all option, and based on personal assessment results we will give the answer.

## **Methodology**

As a Watson Wyatt's Human Capital Index research showed, companies which has better recruitment/retention practices, worth 7.6% more in the market. Criteria include:

- low turnover rate,
- job security,
- strategy driven selection,
- employee Input for hiring,
- good workplace.

If we want to build successful recruitment and retention practices in the company to increase profitability, than we need to know strategy and relate the recruitment process to support strategy. If managers will be involved, than we can create consciousness from their side how to bring it to success. In this way not only a system will be setup, but a strong managerial commitment as well.

Components of successful Recruitment & Selection Policy are:

- well understood and communicated business strategy;
- accurate data from problem points (i.e. fluctuation, managerial style, retention);

- strategy-driven competency model(s)-we can call it success profile(s);
- accurate job/position descriptions;
- accurate compensation information;
- professional candidate evaluation process (including interview, reference check and psychometric assessments as well for competence, culture fit);
- well defined on-boarding process for quick start and gain early commitment.

Fortune Magazine's "World's Most Admired Companies" research demonstrated that leading firms use numerous methods to minimize risk when hiring.

Individual competencies are the applied skills, knowledge, behaviors, personal attributes and values are critical for job success. Some organization recruit by competence, some by values. It does not matter which method company will use, what is important to be clear about it and use consistently not only to build HR processes, but to develop managerial best practices as well.

In the process of the research we have made definition of the success profile for selection:

- based on understanding company strategy;
- made HR audit of sales people (both who has stayed and who has left);
- made Recruitment & Hiring Policy and process audit.

After outputs of the research we have finalized the profile and criteria for selecting sales people and predict high performance and low fluctuation in the company.

The hiring team and management get the data to know who are the best hire for sales position. Added-value of the research, that the profile which can stop fluctuation can be used for develop and support HR and Management best practices as well.

## **The Approach and the Solution**

Solving the actual company retention problem we have started the process with data collection about sales people who has stayed and who has left the company. The result of Recruitment & Hiring Policy and Process audit is not included in this study.

See this paper as the summary of the sales audit in the following 3 chapters. We have summarized what kind of assessments we have suggested to make audit of the sales people in the insurance company. This 3 types of assessments are considered as Organizational Psychology "Classicals", as predictors for high performance, and key for managerial toolkit answering the questions of how to manage and how to motivate subordinates.

### **I. Competencies**

Competency assessment describes the level of readiness for a certain type of job. Result can predict high or low performance, based on personal traits matching or mismatching with job expectations.

The first test is a competency assessment, showing to what extent the employees met the job benchmark defined by the management team. In this job, sales people were grouped in four different categories, based on their company performance result:



- inadequate,
- satisfactory,
- good and
- outstanding.

The test yielded the following results, based on competency assessment results (see Table 1):

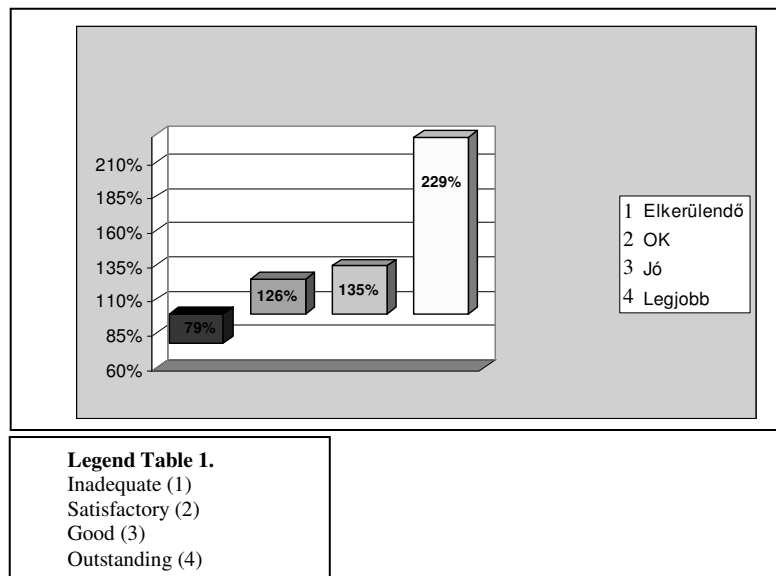
- Inadequate (1)
- Satisfactory (2)
- Good (3)
- Outstanding (4)

We can state that 15 percent of the employees performed below and 15 percent performed above the benchmark, the remaining 70 percent is characterized by average performance.

We can see that that assessment categories make the same grouping of sales people as performance-based categories.

As a result competence assessment has differentiated between high and low performers, but did not differentiate between sales people who has stayed and left the organization.

**Table 1. Distribution of sales performance (%) and assessment category (1-4) in the research group**



Source: Own

## II. Behavior Style

Behavior measures help us to predict our actions and the reactions of other people under different set of circumstances. If we live more our style, our life will be more happy, stronger our immune system and better our health as well as our work performance and relationship effectiveness.

People are different in their preferences, they see and respond different in various situations.

The second round of tests were run to establish the sales styles, required to stop fluctuation. We wanted to see what is the differentiating criteria of staying in the organization and leaving that. Is it the way of problem solving, people management, steadiness, rhythm and stability or meeting external expectations?

**Table 2. Comparison of the Behavior assessment results by sales groups**



**Legend on the left Table 2.**  
 Line 1: Left company (1)  
 Line 2: High Performers (2)  
 Line 3: Low Performers (3)  
 Line 4: Avg of Norm (4)

Significant results

**Legend under graph Table 2.**  
 Column 1: Adapted D  
 Column 2: Adapted I  
 Column 3: Adapted S  
 Column 4: Adapted C  
 Column 5: Natural D  
 Column 6: Natural I  
 Column 7: Natural S  
 Column 8: Natural C

Source: Own

The Behavior assessment results showed no great difference between the Quitters and those who stayed. However, there were significant differences between the High Performers and the Low Performers, as far as factor D (Dominance) and S (Steadiness) are concerned:

- Adapted D (p<0.01),
- Adapted S (p<0.05),
- Natural D (p<0.05).

High Performers reached a higher Dominance (D) result, and so can be described as confident, self-assured, strong-willed, forceful, determined, pioneering and quick to decide. The High Performers' lower Steadiness (S) figure shows that they are active, restless, demonstrative people who welcome changes. They were shown to be dominant in their acquired behavioral style profile, and did not become too friendly with clients, as it was expected by their superiors.

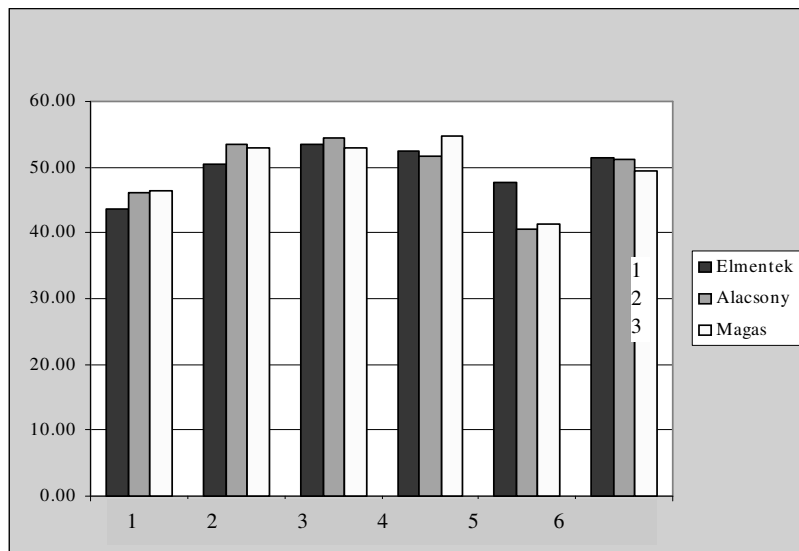
As a contrast, based on their Behavior assessment results Low Performers were proved to be insecure, cautious, reserved, and also patient, passive, predictable and resistant to changes,.

As we mentioned above, the Quitters showed no considerable differences in regard to the High and Low Performers.

### III. Workplace Motivators

The values are the drivers behind person's actions. If we recognize which one is the basic driver, than understand how we can motivate a person for organizational results.

**Table 3. Distribution of the Motivation results among High, Low Performers and Quitters**



**Legend next Table 3.**  
 1. Left company  
 2. Low Performers  
 3. High Performers

**Legend below Table 3.**  
 1. Theoretical  
 2. Utilitarian  
 3. Aesthetic  
 4. Social  
 5. Individualistic  
 6. Traditional

Source: Own

The Workplace Motivators assessment (WPM) were aimed at pinpointing what factors are decisive in making people stay at the company and what motivators propel them to leave. In order to be able to compare results on the WPM scales, all numbers were converted to a T-score. This means an average of 50, SD = 10, which is also the equivalent of the average. After the comparison of the three groups (High Performers, Low Performers, Quitters), Quitters were clearly distinct from the High and Low Performers in the following.

### **1. Utilitarian:**

The average Quitters score (50.37) showed a significant difference from that of the High Performers (53.04) and also the Low Performers (53.54) ( $p < 0.1$ ). It means that Quitters were lower level interested to bring high revenue as a result of their sales job, than average and all of the sales people who stayed in the insurance company.

### **2. Individualistic:**

High Performers score (41.28) and Low Performers score (40.55) showed a great contrast to the Quitters score (47.64), and so to the average score (50) is ( $p < 0.001$ ).

For the Quitters power, position and status symbols were deemed more important as being Utilitarian. They wanted to be promoted to a higher rank, position which the company could not guarantee them within a short period and so they left.

### **3. Theoretical:**

Quitters scored (43.6) significantly below the average (50) ( $p < 0.001$ ). Gaining knowledge was not a motivating factor for them.

To sum up, regardless of their performance only those stayed at the insurance company who were characterized by a higher score of Utilitarian and Theoretical motives and a lower score of Individualism. Both High and Low Performers scored above the average. Quitters were motivated by promotion and not by reaching high ROI of their work. These three assessments helped to identify various groups within the company's salespeople and also differentiate between the employees who stayed on and those who quit their job.

## **Results. The benefits**

We relied on the discriminance analysis to regroup the salespeople (and validate the created selection profile) based on the results of the three tests only to the same performance group where they were falling in the company.

With the first measure of competences, 66.7 percent was put in their original group, with two tests (competence and behavior) 77 percent of the people were in the same group as defined earlier, and conducting the three tests (competence, behavior and motivators) together without any interviews 82 percent of the salespeople were categorized according to the primary performance grouping.

**Table 4. Summary of findings by sales people' group**

	Left		Low Performers		High Performers	
	Avg.	SD	Avg.	SD	Avg.	SD
<b>Success Index</b>	21.41	5.20	<b>19.76</b>	6.11	<b>25.18</b>	4.06
<b>Adapted D</b>	37.20	21.29	<b>32.45</b>	21.15	<b>46.89</b>	17.27
<b>Adapted S</b>	55.39	22.22	<b>61.03</b>	22.15	<b>48.14</b>	15.54
<b>Natural D</b>	46.46	19.55	<b>41.79</b>	17.92	<b>51.36</b>	18.43
<b>Utilitarian</b>	<b>51.15</b>	11.45	53.96	8.32	53.52	8.54
<b>Individualistic</b>	<b>41.48</b>	7.89	36.64	6.02	37.14	6.47

Source: Own

## Conclusion

As the result of the work we did not have data for only how to reduce fluctuation, but about how to select high performing sales person and develop HR and Management best practices as well.

As a conclusion, we made advise the company to choose people who shared the same competence, behavior and motivators as the High Performing group: more Dominance, less Steadiness, more Utilitarian and Theoretical motives and great matching to the job benchmark with competence set. The success profile is matching with company strategy as well.

The research findings help to make selection success profile and use it for management and HR practices (selection, development and talent management purposes, etc).

Result will help to organization to attract, retain and support the rights workforce. It means creating processes and environment that enable workers to perform most productively. At the same time the result will lead company for developing cost effective HR and Management practices.

As a summary this study shows how Human Capital Management can play crucial role in determining company financial, business and people successes.

## References

1. Slywotzky A., Morrison D., *Profit Patterns*, House London New York 1998.
2. Bonstetter B., Suiter J., *The Universal Language DISC: A Reference Manual* Eighth Printing, Target Training International Ltd., 1993, 2001.
3. Bonstetter B., *What I know Now*, Bill Bonstetter, Canada 1999.
4. Pfau B.N., Kay I.T., *The Human Capital Edge*, McGraw-Hill Companies, USA) 2002,
5. Harvard Business Review on Leadership at the Top, Harward Business School Publishing Corporation, Boston 2003,
6. Harvard Business Review on Motivating People, Harward Business School Publishing Corporation, Boston, 2003.
7. Gitomer J., *Little gold book of Yes Attitude*, Pearson Education, New York 2007.

8. Jo Owen: *How to Lead* Pearson Education Ltd., London 2005.
9. Buckingham M., Donald O, Clifton: *Now, Discover Your Strengths*, Free Press, New York, Gallup Organization 2001.
10. Mercer, *Turning your Human Resources Department into a Profit Center*, AMACOM, New York 1989.
11. Templar R., *The Rules of Management*, Pearson Education Ltd., Glasgow 2005,
12. Peters T., Waterman R., *In Search of Excellence*, First Collins Business Essentials, New York 2006.

### **„MIEĆ I UTRZYMAĆ” OBNIŻANIE FLUKTUACJI PRACOWNIKÓW ORAZ TRANSFORMACJA POLITYKI HR W ZAKRESIE SELEKCJI - STUDIUM PRZYPADKU**

**Abstract:** Tekst odnosi się do problemu wzrastających wskaźników fluktuacji w badanej firmie ubezpieczeniowej oraz kosztów, jakie to zjawisko pociąga za sobą - zarówno w odniesieniu do poniesionych już wydatków w zakresie szkolenia i adaptacji pracowników, jak i kosztów związanych z ponowną obsadą stanowisk. Przyczyny takiej sytuacji wynikają z realizowanej praktyki zarządzania oraz polityki personalnej. Przeprowadzone przez autorów badania koncentrowały się na analizie takich czynników określających praktyki HR, jak: kompetencje, środowisko pracy, motywatory oraz zachowania pracownicze. Otrzymane wyniki pozwoliły autorom nie tylko ustalić różnice w postawach i zachowaniach pracowniczych oraz czynnikach je kształtujących w odniesieniu do wybranej grupy pracowników (sprzedawców) w ramach analizowanego problemu, ale również wdrożyć program zmian w zakresie rekrutacji i selekcji, co w efekcie pozwoliło zmniejszyć wskaźniki fluktuacji w badanej organizacji.

**Słowa kluczowe:** assessment-based performance management, motywacja, zachowania pracownicze, zarządzanie kompetencjami, fluktuacja, HR & najlepsze praktyki menedżerskie, wysoka wydajność sprzedawców, zarządzanie talentami, audyt w ramach HR

# ANALIZA PORÓWNAWCZA FINANSOWANIA EDUKACJI W KRAJACH UE

**Beata Ślusarczyk, Aneta Herbuś**

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania  
Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego

**Streszczenie:** Wzrost znaczenia społeczeństwa opartego na wiedzy jest skutkiem intensywnych przemian gospodarczych zachodzących na świecie, a także zwiększania się konkurencji międzypaństwowej. W obecnej gospodarce światowej podstawowym wyznacznikiem przewagi konkurencyjnej jest wysoki poziom kwalifikacji i wykształcenia obywateli, co wymaga ciągłego doskonalenia procesów edukacyjnych i rozwoju kapitału ludzkiego. Zmiany zachodzące w politykach edukacyjnych w poszczególnych państwach członkowskich Unii Europejskiej są odpowiedzią na wyznaczone przez Wspólnotę zadania i cele, zgodnie z którymi Unia Europejska ma być jednostką rozwiniętą gospodarczo, opartą na wiedzy. Aby osiągnąć ten cel i stać się gospodarką niezwykle konkurencyjną na tle światowych mocarstw, państwa członkowskie dążą do redukcji braków dobrze wykwalifikowanej kadry i poprawy poziomu wykształcenia nowych fachowców. Zmiany te są nierozdzielnie związane z popytem zgłaszanym przez pracodawców na międzynarodowym rynku pracy, równym dostępem do ofert pracy oraz poziomem bezrobocia.

**Słowa kluczowe:** edukacja, źródła finansowania

## Wprowadzenie

Państwa członkowskie Unii Europejskiej muszą prowadzić politykę edukacyjną na bardzo wysokim poziomie, chcąc zapewnić swym obywatelom równość szans na międzynarodowym rynku pracy. Państwa europejskie samodzielnie tworzą swoją politykę edukacyjną, bazując jednak na unijnych podstawach, programach i doświadczeniach. Mimo że edukacja jest absolutnym priorytetem w Unii Europejskiej, brak ujednoczonych systemów kształcenia budzi pewne wątpliwości. Brak jednolitej polityki edukacyjnej uwidacznia się między innymi w takich aspektach, jak:

- finansowanie szkolnictwa,
- administracja i zarządzanie oświatą,
- realizacja obowiązków edukacyjnych,
- brak jednolitego systemu stopniowania edukacji,
- nieuznawanie kompetencji absolwentów studiów wyższych w innych krajach, niż wydano dyplom.

Należy jednak zauważyć, że w Unii podejmuje się szereg działań służących ujednoczeniu systemu oraz wprowadzeniu polityki równych szans dostępu do szkolnictwa. Wśród elementów łączących unijne systemy oświatowe wymienia się:

- doskonalenie i reformowanie państwowych struktur oświatowych,
- wdrażanie reform szkolnictwa ustawicznego,

- zmiany procesu kształcenia kadry pedagogicznej,
- rozszerzenie granic obowiązywania i tym samym uznawanie kwalifikacji zawodowych<sup>1</sup>.

Najistotniejszym czynnikiem spajającym i łączącym politykę unijną jest rozwój kapitału ludzkiego. W rozwoju każdego kraju kapitał ludzki to kluczowy czynniki służący stymulowaniu wzrostu gospodarczego i poprawie gospodarczych korzyści dla jednostek<sup>2</sup>.

Biorąc pod uwagę niestabilność warunków gospodarczych, społecznych i ekologicznych, w Europie ogromny nacisk kładzie się na edukację jako na czynnik napędzający i determinujący zarówno rozwój gospodarczy, jak i społeczny. Taka sytuacja wymaga wysokich nakładów na edukację ze szczególnym uwzględnieniem szkolnictwa wyższego.

Zgodnie z ideą „Uczenia się przez całe życie”, obowiązującą w Unii Europejskiej, podejmowane są określone działania ukierunkowane na różnorodne placówki edukacyjne.

W okresie finansowania 2007-2013 przeznaczono w Unii Europejskiej 7 mld euro na umożliwienie dostępu do edukacji wszystkim obywatelom bez względu na wiek. Fundusz taki zapewnia realizację następujących programów:

- Leonardo da Vinci - środki z tego programu przeznaczone są na finansowanie szkoleń zawodowych i praktyk dla młodych pracowników i szkoleniowców poza granicami kraju zamieszkania;
- Erasmus - środki z tego programu przeznaczane są na finansowanie tzw. mobilności studentów i współpracy między uniwersytetami;
- Grundtvig środki te przeznacza się na finansowanie programów edukacyjnych, w szczególności dla dorosłych;
- Comenius - środki z tego programu przeznacza się na finansowanie współpracy międzyszkolnej i między kadrą pedagogiczną.

### **Charakterystyka finansowania edukacji w wybranych krajach UE**

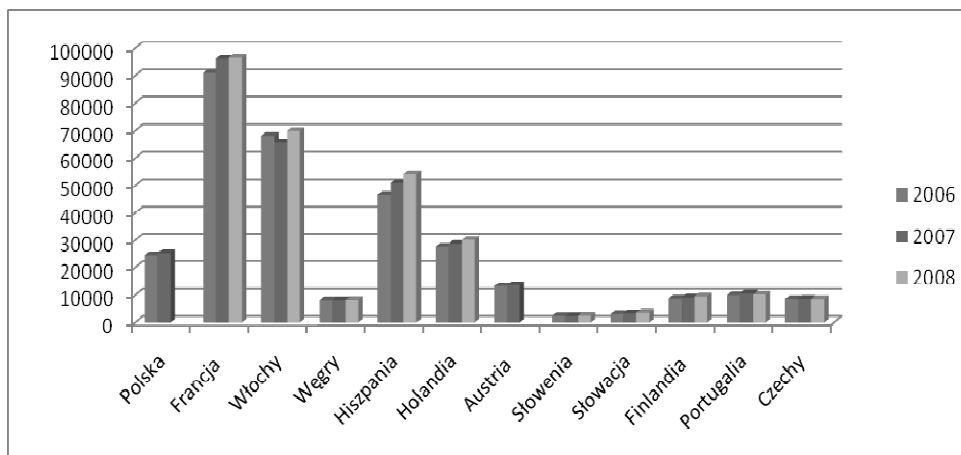
Realizacja wyżej wymienionych programów oraz polityki równych szans w zakresie dostępu do edukacji pochłania ogromne ilości nakładów. Istotne jest to, że w Unii Europejskiej przeważająca większość funduszy na edukację pochodzi ze źródeł publicznych przy minimalnym udziale sektora prywatnego. W Europie edukacja finansowana jest ze źródeł publicznych w stopniu niemal czterokrotnie wyższym niż ze źródeł sektora prywatnego. Jest to sytuacja zdecydowanie odmienna od istniejącej obecnie w USA, gdzie edukacja finansowana jest w ponad 30% ze środków prywatnych. Analizując warunki na europejskim rynku edukacyjnym, stwierdzić można, że najwięcej środków na edukację, pochodzących ze źródeł publicznych, przeznaczają: Francja, Włochy i Hiszpania. Istotne jest także to, że państwa te przykładają ogromną wagę do kształcenia społeczeństwa,

<sup>1</sup> D. Dziewulak, *Polityka oświatowa Wspólnoty Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2008, s. 120.

<sup>2</sup> E. Krakowińska, *Analiza sektora oświaty w wybranych krajach Unii Europejskiej i w Polsce*, Studia i Materiały - Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007, 1.



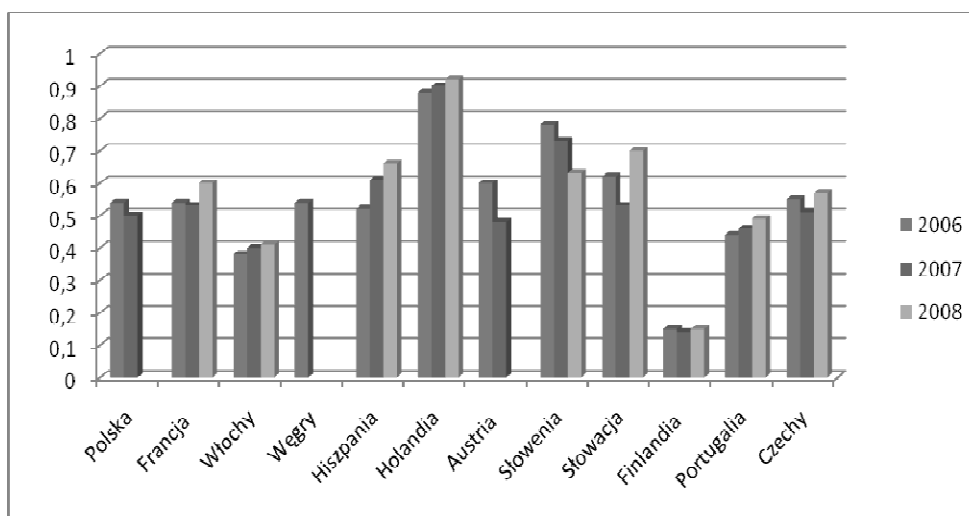
co ma ułatwić funkcjonowanie na rynku zatrudnienia. W ostatnich latach wydatki na edukację finansowane ze środków publicznych sukcesywnie wzrastają wśród państw członkowskich (rys. 1).



**Rys. 1. Wydatki publiczne na edukację w wybranych krajach Unii Europejskiej**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www.eurostat.eu](http://www.eurostat.eu) (odczyt 09.08.2011 r.)

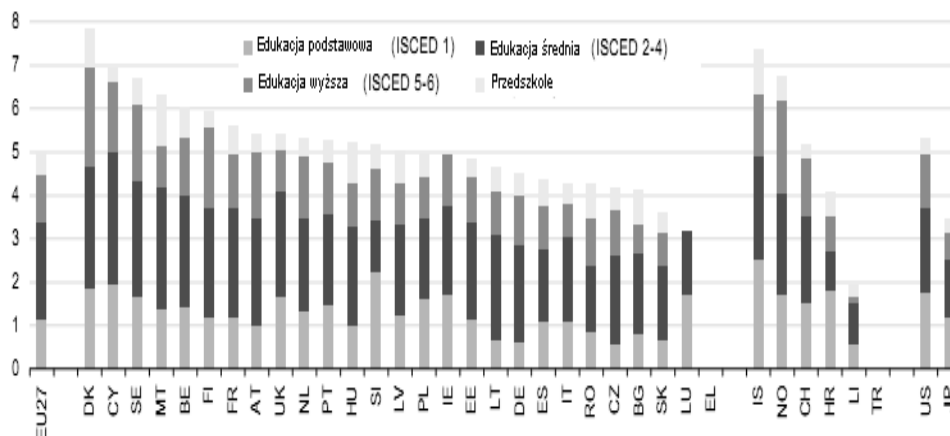
Dla porównania na rysunku 2 przedstawiono poziom wydatków na edukację ze źródeł prywatnych w wybranych krajach Unii Europejskiej stanowiących procent produktu narodowego brutto.



**Rys. 2. Wydatki prywatne na edukację w wybranych krajach Unii Europejskiej jako procent produktu narodowego brutto**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www.eurostat.eu](http://www.eurostat.eu) (odczyt 09.08.2011 r.)

Istotne jest, że poziom wydatków na edukację jako procent PKB sukcesywnie wzrastał na przełomie ostatnich lat. W 2000 roku średnia wielkość wydatków przeznaczonych na edukację w Unii Europejskiej wyniosła 4,99% PKB, w 2001 roku - 5,1% PKB, a w 2003 roku - 5,46% PKB. W 2007 roku poziom ten jeszcze wzrósł, co obrazuje rysunek 3.



**Rys. 3. Wydatki publiczne przeznaczone na edukację jako procent PKB (2007 r.)**

Źródło: *Kierunki rozwoju programów edukacyjnych szkolnictwa wyższego na tle polityki inicjatyw Unii Europejskiej w latach 2006-2009*, cent.icm.edu.pl, (odczyt 09.08.2011 r.)

Rysunek 3 wskazuje, że najwyższe wydatki w stosunku do PKB przeznaczają się w większości państw członkowskich na edukację szczebla średniego. Ale równie istotne jest podejście europejskie do kształcenia na poziomie wyższym, które zapewnia absolwentom odpowiednie kompetencje, umożliwiając konkurowanie na rynku pracy. W obszarze tym podstawowym zdaje się fakt specjalizacji osiągniętych kompetencji, a jednocześnie gotowości na ciągłe zmiany oraz uzupełnianie posiadanej wiedzy i umiejętności.

W Polsce, mimo przeprowadzanych reform szkolnictwa, w dalszym ciągu kształcą się w uczelniach wyższych około 2 razy mniej osób niż w rozwiniętych krajach Wspólnoty<sup>3</sup>.

Poziom dostępności oraz element dostosowawczy edukacji stanowią podstawowy warunek edukacji społeczeństwa - w kierunku społeczeństwa obywatelskiego - którego podstawowym warunkiem jest spójność społeczna. Proces ten musi zawierać finansowe, prawne i merytoryczne przygotowanie struktury szkolnictwa do uczestnictwa obywateli w kształceniu się w czasie aktywności zawodowej. Pozwoli to na sukcesywny rozwój osobisty oraz

<sup>3</sup> B. Ślusarczyk, A. Herbuś, *University education level and the unemployment in the Silesian voivodeship and the city of Czestochowa*, „Polish Journal of Management Studies” 2011, Vol. 4, s. 250-260.

mobilność poruszania się po nowoczesnych rynkach pracy i będzie stanowiło czynnik zapobiegawczy przeciw zawodowemu wykluczeniu zaawansowanych wiekowo pracowników, tj. 50+.

Określenie i precyzyjna realizacja tych celów wymaga zwiększenia aktywności w inwestowaniu w kapitał ludzki przy założeniu stałych zmian systemów szkolnictwa, które nadążać winny za dynamicznie zmieniającym się rynkiem pracy oraz zapewniać muszą odpowiednią jakość i efektywność kształcenia. Powszechna globalizacja oraz globalny rynek pracy stawiają rzeszę wymagań w zakresie przygotowania zawodowego wobec absolwentów każdego szczebla edukacyjnego ze szczególnym uwzględnieniem absolwentów szkół wyższych. W celu przeciwdziałania dewaluacji wartości uzyskanych kompetencji, potwierdzonych stosownymi dyplomami szkół wyższych, niezbędne jest podwyższenie jakości kształcenia oraz nawiązanie współpracy pomiędzy szkołami wyższymi a podmiotami gospodarczymi w celu bieżącej weryfikacji programów kształcenia, jakości kształcenia oraz dostosowania oferty wyższych uczelni do potrzeb przedsiębiorców.

Dynamika przemian następujących na lokalnym, regionalnym i globalnym rynku zatrudnienia wymaga mobilności edukacji, a także kreatywności i efektywności w działaniu od absolwentów oraz pracujących. Już teraz realia funkcjonowania gospodarki Unii Europejskiej w wielu przypadkach wymagają od zatrudnionej kadry umiejętności zmian w ukierunkowaniu kariery zawodowej. Sytuacja taka stanowi wyzwanie dla funkcjonujących modeli kształcenia, które powinny przygotowywać kadry w zakresie posiadania poza kompetencjami ściśle branżowymi uniwersalnych umiejętności zdobywania wiedzy, otwartości na zmiany oraz poczucia odpowiedzialności za przebieg pracy zawodowej.

Środkiem zaradczym na rosnące bezrobocie oraz „skostniałość” poszczególnych grup zawodowych jest rozwijanie systemu edukacji ustawicznej, która powinna zawierać katalog działań pozwalających na uzupełnienie lub zmianę posiadanych kompetencji. Środkiem pomocowym przeciwdziałającym pogarszającej się z wiekiem mobilności zawodowej mogą być programy realizowane przez ośrodki kształcenia w porozumieniu z pracodawcami, które pozwolą na dostosowanie form zatrudnienia oraz określenie wymaganych kompetencji w zależności od wieku pracownika. Taka forma współpracy edukacji z gospodarką jest niezbędna w kontekście starzenia się społeczeństw oraz przeciwdziałania przesuwałemu się wiekowi emerytalnemu w krajach Unii Europejskiej. Działania mające na celu wyjście z globalnego kryzysu, a w konsekwencji utrzymanie dostatecznego tempa wzrostu gospodarczego muszą przewidywać aktywizację zawodową lub poprawę mobilności zawodowej osób ze starszych przedziałów wiekowych. Osiągnięcie tych efektów będzie wymagało przystąpienia do następujących przedsięwzięć we wszystkich krajach Wspólnoty:

- dostosowanie oferty edukacyjnej do konkurencyjnego rynku pracy,
- przyjęcie programów pozwalających na rozwijanie kształcenia ustawicznego w odniesieniu do poszczególnych grup branżowych oraz wiekowych,
- przeciwdziałanie wykluczeniu zawodowemu absolwentów szkół średnich i wyższych, którzy po ukończeniu edukacji nie znaleźli zatrudnienia,

- przygotowanie programów edukacyjno-gospodarczych do zarządzania grupami pracowniczymi w wieku 50+,
- wprowadzenie innowacyjności we wszystkich obszarach edukacji pozwalających na rozwój konkurencyjnej przedsiębiorczości,
- prawidłowe zarządzanie zasobami ludzkimi we wszystkich sektorach i branżach.

Niezwykle istotne jest również postrzeganie edukacji jako bardzo ważnego elementu w aspekcie wychowawczo-społeczno-ekonomicznego rozwoju społeczeństw Unii Europejskiej.

Jako podstawowa obecnie postrzegana jest funkcja dochodowa<sup>4</sup>, która coraz częściej stanowi o wyborze kierunku kształcenia oraz możliwości zatrudnienia i uzyskania przez osoby wykształcone lepszego wynagrodzenia. Natomiast funkcja efektywnościowa edukacji postrzegana jest jako możliwość opanowania koniecznych umiejętności, między innymi: mobilność w zakresie dostosowania do wymogów rynku pracy oraz wydajność osób posiadających wysokie kwalifikacje.

Ostatnia z funkcji to funkcja kreatywna odnosząca się do postępu technicznego, innowacyjności organizacji, które w efekcie stanowią rezultat aktywności merytorycznej i fachowo przygotowanych specjalistów. Funkcje edukacji obrazują rynkowe podejście do obszaru kształcenia kadr, co ma bezpośredni związek z poziomem bezrobocia w krajach Unii Europejskiej.

## **Edukacja a poziom bezrobocia**

Badania wskazują, że w grupach o niższych poziomach wykształcenia bezrobocie jest wyższe<sup>5</sup>. Grupy te charakteryzują się mniejszą mobilnością na rynku pracy oraz śladowym zainteresowaniem w zmianie i poszerzaniu swoich kompetencji. W grupie osób z wyższym wykształceniem w krajach unijnych sytuacja jest przeciwna. Występuje nadwyżka popytu nad podażą wykształczonej kadry, szczególnie w obszarach usług biznesowych, zdrowotnych i społecznych oraz niektórych zawodach inżynierskich. Sytuacja taka świadczy o występującej zależności między stopniem bezrobocia a poziomem wykształcenia kadry pracowniczej<sup>6</sup>. Najmniejsze szanse na funkcjonowanie na rynku pracy mają osoby z niskim wykształceniem. Wobec tego szczególną wagę powinny przywiązywać kraje Unii Europejskiej do ograniczenia liczby osób z wykształceniem podstawowym i gimnazjalnym, co wiąże się ze zmianą profili kształcenia oraz przeznaczeniu zwiększonych środków na edukację.

---

<sup>4</sup> W. Owczarzak, *Poziom kształcenia a popyt na rynku pracy Unii Europejskiej*, [w:] *Wybrane problemy gospodarki opartej na wiedzy*, red. K. Włodarczyk-Spiwak, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.

<sup>5</sup> B. Ślusarczyk, S. Kot, *Logistics education as a way for unemployment reduction*, [w:] IETEC'11. International Engineering and Technology Education Conference. Enhancing 21st Century Skills for Global Engineers and Technology Professionals. Conference Proceedings. Kuala Lumpur, Malaysia 2011.

<sup>6</sup> S. Kot, B. Ślusarczyk, *Survey on requirements for logistics employee*, [w:] *ALS. Advanced Logistic Systems, Theory and Practice*, Vol. 4, Miskolc 2010, s. 27-32.

Sytuacja na europejskim rynku zatrudnienia świadczy o tym, że systemy kształcenia w krajach członkowskich UE stale ewoluują, dostosowując swoją ofertę do potrzeb rynku pracy.

Poziom wykształcenia w sposób istotny wpływa na sytuację społeczno-gospodarczą krajów Unii Europejskiej, w tym również Polski. Istotna rola edukacji zauważalna jest w dostosowaniu ofert kształcenia kadr do potrzeb konkurencyjnego rynku pracy ewoluującego w sposób dynamiczny i odpowiadającego na potrzeby innowacyjnej gospodarki i funkcjonujących w jej obszarze pracodawców. Biorąc pod uwagę konieczność mobilnych zachowań oraz ustawicznego kształcenia w zakresie zmiany lub pogłębiania kompetencji i umiejętności oczekiwana jest ciągła reforma kształcenia z wykorzystaniem zwiększonego współfinansowania przez sferę prywatną. Absolwenci szkół oraz pracownicy winni mieć poczucie indywidualnego kierowania karierą zawodową, co wymaga od nich doksztalcenia w całym okresie aktywności zawodowej.

## Literatura

1. Dzięwulak D., *Polityka oświatowa Wspólnoty Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2008.
2. Kościelniak H., *Organizational and Financial Aspects of Functioning of Polish Companies*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
3. Kot S., Ślusarczyk B., *Survey on requirements for logistics employee*, [w:] *ALS. Advanced Logistic Systems, Theory and Practice*, Vol. 4, Miskolc 2010.
4. Krakowińska E., *Analiza sektora oświaty w wybranych krajach Unii Europejskiej i w Polsce*, Studia i Materiały - Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007, 1.
5. Owczarzak W., *Poziom kształcenia a popyt na rynku pracy Unii Europejskiej*. [w:] *Wybrane problemy gospodarki opartej na wiedzy*, red. K. Włodarczyk-Spiewak, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
6. Ślusarczyk B., Herbuś A., *University education level and the unemployment in the Silesian voivodeship and the city of Czestochowa*, „Polish Journal of Management Studies” 2011, Vol. 4.
7. Ślusarczyk B., Kot S., *Logistics Education as a Way for Unemployment Reduction*, Proceedings IETEC'11. International Engineering and Technology Education Conference, Enhancing 21st Century Skills for Global Engineers and Technology Professionals, Kuala Lumpur, Malaysia 2011.

*Opublikowany artykuł jest wynikiem badań w ramach realizacji międzynarodowego projektu "University Role in Region Development and Knowledge Dissemination" SK-PL-0056-09, finansowanego przez Polskie Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Agencję Edukacji Wyższej oraz Badań i Rozwoju Republiki Słowackiej (APVV) i Centrum Doskonałości CEVKOG.*

## COMPARATIVE ANALYSIS OF EDUCATION FINANCING IN THE EU COUNTRIES

**Abstract:** Increase in the importance of knowledge-based society is a result of the dynamic economic transitions which have occurred all over the world and the increase in competition between the countries. The fundamental determinant of competitive edge in world economy is high level of qualifications and education of the citizens, which requires continuous improvement in educational processes and development of human capital.

Changes occurring in educational policies in individual member states of the European Union are a response to the goals and tasks determined by the community, which are aimed at ensuring that the European Union should develop their knowledge-based economy. In order to achieve this goal and become the economy which is highly competitive compared to world powers, the member states are striving for reduction in the deficiency of well-educated staffs and improvement in the education level among new specialists. These changes are inseparably connected with the demand of the employers in the international labour market and equal access to job opportunities and the level of unemployment.

**Keywords:** education, financing sources

# ORGANIZACJA SZKOLNA W OBLICZU AUTONOMIZACJI - IDENTYFIKACJA PROBLEMU

Rafał Otręba

Zespół Szkół Ogólnokształcących nr 3 im. Jana Pawła II w Rudzie Śląskiej

**Streszczenie:** Artykuł omawia aktualny stan wiedzy na temat autonomizacji organizacji szkolnej rozumianej jako proces zdobywania przez nią coraz większej autonomii. Przedstawiony pozytywny kontekst rozważań, będący konfrontacją poglądów na temat autonomizacji organizacji prezentowanych w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu, jest szansą na zdobycie przez organizację szkolną swobody decyzyjnej dyrektora szkoły oraz możliwością zwiększenia jej sprawności oraz skuteczności funkcjonowania.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie szkołą, dyrektor szkoły, autonomia, profesjonalizm nauczyciela

## Czy autonomizacja szkoły determinuje styl zarządzania nią?

Szkoła podlega ustawicznym zmianom i zapewne ten proces będzie postępował coraz szybciej. Podczas gdy w latach 90. ubiegłego stulecia debaty oświatowe w Polsce skupiały się na problematyce demokratyzacji<sup>1</sup> funkcji szkoły, dzisiaj znacznie więcej czasu poświęca się autonomii i samodzielności szkół. Celem artykułu jest przedstawienie aktualnego stanu dyskusji nad procesami zdobywania przez organizację szkolną zwiększonej autonomii. Zaprezentowane w pracy rozważania dotyczące autonomii szkół dotyczą głównie rozwiązań implementowanych w krajach niemieckojęzycznych, gdzie odnotować należy wiele prób zwiększenia autonomii szkół. Mała liczba publikacji polskich na temat omawianego problemu jest jednocześnie przyczynkiem do podjęcia tematu w poniższym artykule. Demokratyzację szkoły określa się jako proces permanentny, który zmierzać będzie do porozumień wokół różnorodnych celów z udziałem wszystkich uczestników zbiorowości<sup>2</sup>. Podkreślić należy fakt, że procesy demokratyzacji szkoły muszą przebiegać za zgodą i przy współdziałaniu całego społeczeństwa. Debata ówczesna spowodowała także zmianę w postrzeganiu roli dyrektora szkoły, który, oprócz przygotowania pedagogicznego, musi posiadać także zdolności

---

<sup>1</sup> Demokratyzacja w szkole w końcu lat 80. ubiegłego wieku określana była jako centralizm demokratyczny, który doprowadził do utrwalania się postaw biernych, ponieważ rola dyrektora skupiała się na sumiennej realizacji ogólnie narzuconych celów i zadań. Ci dyrektorzy, którzy usiłowali działać innowacyjnie, budzili nieufność przełożonych (por. L. Gawrecki, *Promocja placówki edukacyjnej. Konteksty ekonomiczne i pedagogiczne*, Wydawnictwo eMPI<sup>2</sup>, Poznań 2008, s. 87.

<sup>2</sup> K. Nowak, *Demokratyzacja życia szkolnego*, [w:] *Polska szkoła: między centralizmem a decentralizacją. Wyzwania, konteksty, prognozy*, red. D. Czakon, J. Kosmala, K. Nowak, M.S. Szczepański, Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Częstochowie, Instytut Pedagogiki Społecznej Zakład Socjologii, Częstochowa-Katowice 1998, s. 95.

organizacyjne<sup>3</sup>. Wydaje się, że w takim podejściu, ograniczonym jedynie do włączenia wszystkich podmiotów w życie szkoły, preferowanym<sup>4</sup> stylem zarządzania dyrektora był styl demokratyczny<sup>5</sup>. Wynika to z faktu, iż nauczyciele nie są postrzegani jako oddzielne jednostki, lecz jako grupa osób, która oddziałuje na ucznia. Styl demokratyczny umożliwiłby respektowanie potrzeb danej społeczności szkolnej, a klimat sprzyjający twórczemu działaniu może być osiągnięty tylko wtedy, gdy nauczyciel otrzyma określony zakres samodzielności. Pracownik powinien przez to identyfikować się z celami organizacji<sup>6</sup>. Docelowo chodzi więc o to, żeby cele organizacji chociaż częściowo pokrywały się z celami uczestników procesów w niej zachodzących. Wtedy będzie można powiedzieć, że skuteczność zarządzania uwzględni czynnik humanizacji<sup>7</sup>. Jeden z paradygmatów współczesnego zarządzania, sformułowany przez P. Druckera, stanowi, że zarządzający w swoich działaniach korzystać powinni z różnych struktur organizacyjnych, a koncentrować się na jednej właściwej, nie występuje bowiem jedyny model uniwersalnej organizacji. Dlatego też organ zarządzający powinien nauczyć się szukać, rozwijać i poddawać testom różne formy organizacji i wybrać tę, która jest najbardziej odpowiednia dla osiągnięcia założonego celu<sup>8</sup>. Należy zatem odrzucić założenie, że istnieje jeden, najlepszy w danych warunkach, styl zarządzania. Według P. Herseya i K.H. Blancharda, odpowiednie zachowanie przywódcy jest nie tylko funkcją ogólnych właściwości podwładnych, ale także etapu rozwojowego całej grupy. Jeśli przywódca chce, by jego organizacja osiągnęła dojrzałość, powinien nauczyć się delegowania odpowiedzialności oraz wspierać zachowania ukierunkowane na relacje jako pozytywne wzmocnienie sukcesu grupowego<sup>9</sup>. To stwierdzenie dodatkowo rozstrzyga problem stosowania w praktyce różnych stylów zarządzania.

Rozwiązania decentralizacyjne zawiodą jednak wszędzie tam, gdy ich wykonawcy pochłonięci są zbyt dużą ilością spraw bieżących lub gdy brak im koniecznych kwalifikacji. Dyrektor szkoły powinien dać odpowiedź na dylemat kierunku zmian: góra-dół czy dół-góra, ponieważ pośredniczy między siłami lokalnymi

---

<sup>3</sup> J. Tudrej, *Organizacja i zarządzanie w oświacie*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Częstochowie, Częstochowa 1996, s. 25.

<sup>4</sup> Styl demokratyczny w polskiej szkole okazał się być deklaratywnym, gdyż badania prowadzone w latach 80. przez C. Barańskiego oraz w latach 90. XX wieku przez M. Dąbka pokazały, że dyrektorzy w praktyce działają autokratycznie (por. B. Tolwińska, *Dyrektorzy szkół w świetle badań empirycznych*, [w:] *Szkoła w świecie współczesnym*, red. B. Muchacka, M. Szymański, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2008, s. 150).

<sup>5</sup> Według R. Blake’a i J.S. Moutona, styl demokratyczny sprawdza się jednak w nowo tworzonych zespołach, gdy zależy nam na szybkiej integracji załogi i identyfikacji z firmą (por. G. Broniewska, *W poszukiwaniu skutecznego stylu kierowania*, [w:] *Przywództwo w szkole*, red. J.M. Michalak, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2006, s. 54).

<sup>6</sup> O. Łodyga, *Znaczenie kierownictwa szkoły w demokratyzacji życia wewnątrzszkolnego*, [w:] *Polska szkoła: między centralizmem a decentralizacją. Wyzwania, konteksty, prognozy ...*, op. cit., s. 118.

<sup>7</sup> E. Karcz, *Teoretyczne aspekty organizacji i zarządzania oświatą*, [w:] *Współczesne problemy organizacji i zarządzania oświatą. Wybrane aspekty teoretyczno-praktyczne*, red. E. Karcz, Uniwersytet Opolski, Opole 2009, s. 21.

<sup>8</sup> P. Drucker, *Zarządzanie XXI wiekiem*, [tł. z ang. B. Kacprzyńska], Wydawnictwo „Muza”, Warszawa 2000.

<sup>9</sup> G. Broniewska, *W poszukiwaniu skutecznego stylu kierowania ...*, op. cit., s. 51.



i centralnymi. Należy więc najpierw wyjaśnić, jaka władza przypisana jest dyrektorowi, oraz rozpoznać istotę roli dyrektora. To pozwoliłoby na kierowanie przez dyrektora innowacjami na swoim terenie oraz działania na poziomie przywódczym<sup>10</sup>.

### **Dyrektor szkoły - sprawny administrator, menedżer czy wizjoner?**

Równoległe z procesami demokratyzacji funkcji szkół - akcentując samodzielność dyrektora w kierowaniu szkołą - poszerzono rolę dyrektora szkoły o funkcje menedżerskie związane z kreowaniem wizji rozwoju oraz długofalowej strategii jej realizacji<sup>11</sup>. W te prace dyrektor zaangażować musi wszystkie podmioty zainteresowane daną szkołą, gdyż przyszłość organizacji szkolnej wymaga tworzenia spójnego obrazu przyszłości opartego na twórczości, wyobraźni, emocjach i intuicji<sup>12</sup>. Podejmując wszelkie działania oświatowe, trzeba mieć jednak na względzie fakt, że w sferze edukacji trudno definiuje się cele, a tym bardziej niełatwe staje się określenie efektów podejmowanych działań edukacyjnych. Paradoksalnie jednak sytuacja taka sprzyja kreowaniu wizji rozwoju, gdyż z jednej strony otwiera możliwość odkrywania tego, co uważa się za kryteria sukcesu w działaniach oświatowych, z drugiej zaś strony pomaga w motywowaniu do ich osiągnięcia i wspomaga przy odnajdowaniu środków i procesów prowadzących ku nim<sup>13</sup>. Dobrze określona strategia wymaga nieustannej obserwacji trendów zachodzących we wnętrzu i otoczeniu szkoły. Sprawny menedżer potrafi zidentyfikować mocne i słabe strony szkoły oraz ocenić ich związki z szansami i zagrożeniami, jakie niesie otoczenie. Postulaty teoretyków zarządzania oświatą nie znalazły jednak odzwierciedlenia w rzeczywistości, w której myślenie kategoriami przyszłości szkoły i tworzenia planów koncepcyjnych, pod ciężarem bieżących obowiązków, zepchane zostało na margines działalności dyrektora szkoły. Należy zwrócić uwagę na to, że ewaluacja roli dyrektora w teorii zarządzania oświatą w Europie i na świecie dokonała się także dopiero w latach 90. XX wieku. W latach 80. postrzegano rolę dyrektora jako *instructional leader*. Dyrektor koncentrował się przede wszystkim na rozwoju i realizacji planów szkolnych i działalności dydaktycznej, pełniąc rolę zarządzającego wewnątrz szkoły. Dopiero postulaty mocniejszego włączenia nauczycieli w proces rozwoju szkoły oraz zarządzanie oparte na współpracy w grupie powodują, że dyrektor opisywany zostaje jako *transformational leader* (przywódca transformacyjny<sup>14</sup>), którego głównym zadaniem staje się zarządzanie organizacją szkolną w taki sposób, by posiadała ona zdolność do dalszego rozwoju

---

<sup>10</sup> M. Fullan, *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*, przeł. [ang. K. Kruszewski], Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 31.

<sup>11</sup> C. Banach, *Polska szkoła i system edukacji. Przemiany i perspektywy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999, s. 161.

<sup>12</sup> W. Kołodziejczyk, *Gra o szkołę. W poszukiwaniu zasad zarządzania w nowych czasach*, CODN, Warszawa 2007, s. 42-43.

<sup>13</sup> C. Hodgkinson, *Educational Leadership: The Moral Art*, State University of New York Press, Albany, 1991, s. 62-63, za D. Elsner (red.), *Współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu oświatą*, Program TERM FRSE, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Warszawa 1997, s. 46.

<sup>14</sup> Definicję zaproponował po raz pierwszy J.M. Burns (por. J.M. Burns, *Leadership*, Harper & Row, New York 1978).

innowacyjnego. Poszerzeniem tej funkcji jest także koncepcja *organizational leader* (przywódca organizacyjny), która powoduje, że dyrektor łączy - zależnie od danej sytuacji - ze sobą perspektywy strukturalne, osobowe, polityczne i symboliczne<sup>15</sup>. W literaturze zachodniej spotkamy się także z różnicowaniem pojęć *management* (zarządzanie) oraz *leadership* (przywództwo) w odniesieniu do zarządzania oświatą. Powstały także definicje kierowania szkołą, zarządzania szkołą oraz zarządzania pedagogicznego, które przedstawione zostaną poniżej. Klasyczna już dzisiaj definicja zarządzania według J. Stonera brzmi: „Kierowanie (zarządzanie) jest to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów”<sup>16</sup>. W innym ujęciu zarządzanie to kompetentne i racjonalne wykonywanie czynności kierowniczych, przy czym na pierwszy plan wysuwa się wydajność wykonywanych zadań<sup>17</sup>. Przywództwo natomiast opisywane jest w następujący sposób: „Dyrektorzy szkół to nie tylko osoby, które zarządzają, które prowadzą swoją szkołę w racjonalny sposób do wytyczonych celów; to są osoby, które nadają sens organizacji, osoby, które myślą wizjonersko, działają inspirująco i symbolicznie. Osoby te mają na względzie to, że swoimi wizjami docierają do wszystkich uczestników życia szkolnego i rozumieją potrzebę dotarcia do ich emocjonalnych potrzeb i reakcji”<sup>18</sup>. Pojęcie zarządzania szkołą pojawia się po raz pierwszy w latach 70. XX wieku, a rozstrzygnięcia definicyjne kierowania szkołą i zarządzania szkołą znaleźć można w pracy W. Hammera<sup>19</sup>, który wskazuje na atrybuty nierozdzielnie związane z wyżej wymienionymi definicjami (tab. 1).

**Tabela 1. Atrybuty kierowania i zarządzania szkołą**

Kierowanie szkołą	Zarządzanie szkołą
zarządzenie, przepisy	ustalenie celów
pewność	sukces, orientacja na cele
szkoła jako instytucja	szkoła jako przedsiębiorstwo
nakazowość	kreatywność, oferta, wolność decydowania

Źródło: V. Dörfler, *Dienstleistungsbetrieb Schule. Konsequenzen für das Pädagogische Management*, Martin Meidenbauer Verlagsbuchhandlung, München 2007, s. 92, za W. Hammer, *Schulverwaltung im Spannungsfeld von Pädagogik und Gesellschaft*, P. Lang Verlag, Frankfurt am Main 1988

<sup>15</sup> H. Seitz, R. Capaul, *Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien 2007, s. 24.

<sup>16</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 20.

<sup>17</sup> R. Dubs, *Führung einer Schule: Leadership und Management*, Franz Steiner Verlag, Zürich 2005, s. 164.

<sup>18</sup> Tamże.

<sup>19</sup> W. Hammer, *Schulverwaltung im Spannungsfeld von Pädagogik und Gesellschaft*, P. Lang Verlag, Frankfurt am Main 1988.

Współcześnie kierowanie może być używane dla podkreślenia otwartości szkoły i systemu oświaty, a mówiąc o zarządzaniu, ma się na myśli techniczno-instrumentalny aspekt działania placówek. Kierujemy instytucjami, których zachowanie może okazać się całkowicie nieprzewidywalne, a zarządzamy zaś instytucjami i osobami, których zachowanie cechuje duży stopień przewidywalności. Myśląc o systemie oświaty, preferuje się pojęcia kierowanie, zarządzanie zaś odnieść należy do szkoły jako jednostki organizacyjnej<sup>20</sup>. Zarządzanie szkołą przypisywane jest wyraźnie osobie dyrektora szkoły<sup>21</sup> i rozumiane jest jako „wszelkie strategie (długoterminowe cele i ich urzeczywistnienie), jak również wszystkie działania i potrzebne do ich realizacji instrumenty personalne, które kształtują zachowanie dyrektora, nauczycieli i personelu szkolnego”<sup>22</sup>.

### **Zarządzanie pedagogiczne - uzasadnieniem dla odrębności szkół jako klasy obiektów czy nowa moda?**

Zarządzanie pedagogiczne nie znalazło dotychczas swojego odniesienia praktycznego, to samo dotyczy także precyzji w sformułowaniu tego pojęcia. W literaturze niemieckiej funkcjonuje ono jako zorientowane na cel i planowe działanie w celu osiągnięcia zadań kierowniczych. Zarządzanie pedagogiczne umożliwić ma możliwie efektywne uczenie się i nauczanie. Zmiana paradygmatu funkcjonowania organizacji szkolnej polega między innymi na tym, że szkoły samodzielnie (autonomicznie) będą podejmowały decyzje o realizacji celów formułowanych w standardach kształcenia, do tego potrzeba jednak rozwiązań z zakresu controllingu bądź ewaluacji w systemie zapewnienia jakości zajęć lekcyjnych. Takie rozwiązania stosuje się już Anglii i Szwecji<sup>23</sup>. Warto jednak podkreślić, że coraz częściej akcentuje się, że szkoła nie jest tylko *pedagogicznie zarządzanym przedsiębiorstwem*<sup>24</sup>, lecz organizacją pojmowaną jako system. Podstawowymi właściwościami każdej organizacji są celowość (istnienie celu lub celów do osiągnięcia), złożoność z dających się określić części powiązanych ze sobą i z całością

---

<sup>20</sup> E. Bäckman, B. Trafford, *Demokracja w kierowaniu szkołą*, [tłum. z ang. A. Dzisiejwska], CODN, Warszawa 2008, s. 11, za Halász, Gabor *Governing schools and education systems in the era of diversity. A paper prepared for the 21st Session of the Standing Conference of European Ministers of Education on "Intercultural education"* [Zarządzanie szkołą a systemy edukacyjne w epoce różnorodności. Referat przygotowany na 21 posiedzenie Stałej Konferencji Ministrów Edukacji Rady Europy na temat: „Edukacja międzykulturowa”], Budapeszt 2003.

<sup>21</sup> V. Dörfler, *Dienstleistungsbetrieb Schule. Konsequenzen für das Pädagogische Management*, Martin Meidenbauer Verlagsbuchhandlung, München 2007, s. 93.

<sup>22</sup> V. Dörfler, *Dienstleistungsbetrieb Schule ...*, op. cit., s. 93, za R. Dubs, *Auswahl, Beurteilung und Besoldung von Lehrkräften*, Buchen et al, Stuttgart 2001, s. 52.

<sup>23</sup> V. Dörfler, *Dienstleistungsbetrieb Schule ...*, op. cit., s. 97. Aktualna sytuacja menedżera zarządzającego szkołą w wielu krajach przypomina raczej sterowanie bądź nawigację na statku przy złej widoczności.

<sup>24</sup> A. Lohman, D. Minderop, *Führungsverantwortung der Schulleitung. Handlungsstrategien für Schulentwicklung im Reißverschlussverfahren*, Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln 2008, s. 67.

organizacji oraz odrębność celów i struktury w stosunku do otoczenia<sup>25</sup>. Organizację szkolną można opisać jako<sup>26</sup>: struktury ludzkie wraz z przyjętymi zasadami i procedurami postępowania oraz organizacją miejsca, w którym te struktury działają (ujęcie rzeczowe lub przedmiotowe<sup>27</sup>) oraz organizowanie działań szkoły, prowadzących do osiągnięcia jej celów, czyli procesy szkolne (ujęcie czynnościowe). W znaczeniu atrybutowym organizacja natomiast to określony sposób organizowania, onomatoid, czyli tak zwana nazwa pozorna<sup>28</sup>. Przypadkiem szczególnym organizacji w znaczeniu rzeczowym jest instytucja, czyli zespół ludzi wraz z zasobami niezbędnymi im w działaniu, zmierzającym do wspólnych celów<sup>29</sup>.

Szkoła nie pozostaje systemem oderwanym od zjawisk ekonomicznych i społecznych. Szybko postępują procesy dezaktualizacji obecnego stanu wiedzy. W związku z tym zadać należy pytanie o to, czy szkoła w obecnej formie jest efektywna<sup>30</sup>. Rośnie sceptycyzm związany z odpowiedzią na pytanie, czy szkoła zapewnia rozwiązywanie takich problemów, jak bezrobocie strukturalne, czy łagodzi skutki społeczne przemian gospodarczych oraz czy przygotowana jest do sprostania wzrastającemu indywidualizmowi. Szkoła stanie przed problemem wzrastającej

---

<sup>25</sup> Por. T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Wrocław - Warszawa - Kraków 1965, s. 74; P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, A. Stańda, *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 1997, s. 10; S. Sokołowska, *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2000, s. 62.

<sup>26</sup> J. Pielachowski, *Organizacja i zarządzanie oświatą*, Wydawnictwo eMPI<sup>2</sup>, Poznań 2004, s. 52.

<sup>27</sup> E. Karcz, *Teoretyczne aspekty organizacji i zarządzania oświatą ...*, op. cit., s. 15.

<sup>28</sup> „Funkcja onomatoidu sprowadza się do uczestniczenia w powiedzeniach zastępczych, czy to skrótowych, czy to metaforycznych, czy to utartych a skostniałych, ale zawsze zastępczych” (por. T. Kotarbiński, *Wybór pism. Tom 2. Myśli o myśleniu*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1958, s. 230-231).

<sup>29</sup> Z. Szeloch, *Kierowanie szkołą w świetle teorii organizacji i zarządzania*, Część pierwsza, Instytut Kształcenia Nauczycieli w Warszawie, Warszawa 1975, s. 57.

<sup>30</sup> Efektywność definiuje się zazwyczaj w kontekście *efektywności szkolnej*, której wyznacznikiem jest jakość. Szkoła efektywna to szkoła o wysokiej jakości. Prerogatywy prawne do tworzenia systemu jakości w szkole istniały do roku 2004. Mówiono wtedy o systemach badania jakości pracy szkół i placówek oświatowych, pojawiły się standardy opisujące jakość. Od 2004 roku nie dokonywano w szkołach oceny jakości ich pracy zgodnie z kryteriami efektywności działalności szkół, ponieważ brak było podstaw prawnych takiej działalności. Sytuacja ulegnie zmianie wraz z wejściem w życie rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. Nr 168, poz. 1324). W przywołanym akcie prawnym definiuje się pojęcie ewaluacji wewnętrznej, prowadzonej przez dyrektora szkoły, oraz ewaluacji zewnętrznej, która dokonywana będzie przez organ sprawujący nadzór pedagogiczny nad szkołą lub placówką. Inne ujęcie problematyki efektywnej szkoły prezentuje W. Kołodziejczyk. Według autora, jakość funkcjonowania szkoły w dzisiejszym kształcie mogą poprawić *cztery prawa efektywnej szkoły*: 1) Skuteczność szkoły zależy od skuteczności pojedynczych ludzi tam zatrudnionych, 2) Sukces każdej szkoły zależy od jej zdolności do tworzenia wartości, za którymi inni będą podążać, 3) Wartościami, którymi kierujemy się w życiu prywatnym, w naturalny sposób kierujemy się również w organizacji oraz w pracy, 4) Szkoła musi mieć wyższy cel swego istnienia (por. W. Kołodziejczyk, *Gra o szkołę ...*, op. cit., s. 208-211). Prawa te wprowadzić trudne są do uchwycenia w kontekście ich niemierzalności, wyznaczają jednak nową orientację w kierunkach dotyczących zarządzania organizacją szkolną, zbliżając proces zarządzania do opartego na wartościach.

konkurencyjności oraz dużego zainteresowania opinii publicznej. Teoria zarządzania jakością stwierdza kategorycznie, że tylko ten jest lepszy, kto jest w stanie spełnić oczekiwania grup interesów lepiej niż inny.

### **Decentralizacja a autonomia w funkcjonowaniu szkoły**

To spojrzenie wymaga nowego podejścia do zarządzania szkołą oraz implikuje dalszy jej rozwój<sup>31</sup>. Prowadzi do usamodzielnienia, autonomii organizacji szkolnej definiowanej jako otrzymywanie ze strony nadzorujących i kontrolujących jej działalność (organy założycielskie szkół oraz organy sprawujące nadzór pedagogiczny) lub we współpracy z innymi instytucjami pewnego zestawu wymagań, które obejmują działalność finansową szkół (budżet), cele oraz warunki brzegowe (wstępne)<sup>32</sup>. Budżet definiować należy jako sumę środków finansowych, którymi szkoła może dysponować, by obsłużyć swoje wydatki. Cele dotyczyć mają w pierwszym rzędzie standardów kształcenia, a warunki brzegowe związane są z systemem wartości, realizacją pożądanego kształcenia, która jest jednakowa na przykład w danym regionie. Rosnąca samodzielność szkół - związana z decentralizacją - prowadzi do ich autonomii, rozumianej jako „wyposażenie ludzi odpowiedzialnych za nią (decentralizację - przypis autora) w pełne możliwości działania ograniczane jedynie przez krajowe i lokalne strategie edukacyjne”<sup>33</sup>. Według B. Kubiczek, autonomia jest trzecim z czterech typów zarządzania sferami życia społecznego. W odróżnieniu od decentralizacji autonomia polega na określaniu przez władze centralne granic prawnych, w ramach których szkoła ustanawia normy prawne w niej obowiązujące<sup>34</sup>. Szkoła otrzymuje więc niezależność w planowaniu swojej działalności i ustawianiu norm. Podobnie autonomię szkoły definiują dokumenty Unii Europejskiej. Pojęcie to odnosi się zasadniczo do zarządzania środkami finansowymi i zasobami ludzkimi. Szkoły, w pełni autonomiczne, jeśli całkowicie odpowiadają za swoje decyzje w granicach wyznaczonych przez ograniczenia prawne lub ogólne ramy legislacji

---

<sup>31</sup> Należy jednak podchodzić z rezerwą do zapożyczonej z sektora biznesu definicji jakości, dla której najlepszym sposobem na zrozumienie istoty jakości jest satysfakcja konsumenta. Według D. Duncana, marketing na przykład może być przeszkodą w poprawie jakości pracy szkoły wtedy, gdy nie uda się ochronić istoty oferty szkoły w postaci programu nauczania przed oddziaływaniem sił rynkowych. Nie można więc dopuścić do tego, by autorytet nauczyciela w zakresie tego, co ma być nauczane, ustąpił autorytetowi klienta (por. A.J. Fazlagić, *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Wydawnictwo CODN, Warszawa 2003, s. 58).

<sup>32</sup> U. Techt, B. Merkt, *Qualität und Eigenständigkeit - Unternehmen Schule. Praktischer Leitfaden zur Schulentwicklung*, Books on Demand GmbH, Nordestedt 2006, s. 13.

<sup>33</sup> J. Lackowski, *Decentralizacja zarządzania polskim systemem oświatowym a społeczne nierówności edukacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 43.

<sup>34</sup> Źródła szkoły autonomicznej należy poszukiwać w koncepcji szkoły środowiskowej, szkoły społeczności lokalnej (community school), powstałej na przełomie XIX i XX w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, Współczesnym odpowiednikiem tego modelu są w tym kraju charter schools, w Anglii taką rolę pełnią grant-maintained schools. Autorka nakreśla także proces deregulacji, który polega na odstępowaniu od regulacji prawnych pewnych sfer życia (por. B. Kubiczek, *Autonomia szkoły. Jak ją tworzyć? Jak z niej korzystać?*, Wydawnictwo Nowik, Opole 2002, s. 33-36).

dotyczącej edukacji. Takie rozwiązanie nie wyklucza konsultacji z innymi organami władz edukacyjnych. Szkoły są częściowo autonomiczne, jeśli podejmują decyzje w ramach kilku z góry określonych wariantów bądź ich decyzje wymagają zatwierdzenia przez władze edukacyjne. O autonomii mówi się także w przypadku, gdy w danym obszarze nie istnieją zasady lub przepisy. Tak rozumianą autonomię najbardziej rozwinęły w Europie Belgia i Holandia, przy czym w latach 80. reformy dotyczące autonomii szkół wiązały się z nurtem politycznym określanym jako demokratyczne uczestnictwo, czyli większe otwarcie na społeczności lokalne. W latach 90. doszła do tego kwestia efektywnego zarządzania środkami publicznymi, dzisiaj autonomię traktuje się jako narzędzie, które służyć ma poprawie jakości kształcenia: „Nacisk kładzie się na dokładną analizę zadań, które powinny zostać przekazane. Większą uwagę zwraca się na autonomię w sferze dydaktyki, co wydaje się ściślej związane z poprawą wyników osiągniętych w szkole”<sup>35</sup>. Autonomizacja<sup>36</sup> będzie określona jako proces, który prowadzi do autonomii organizacji szkolnej. Łączy się go z takimi pojęciami, jak *rozwój szkoły*, *profil szkoły*, *ewaluacja*, *zarządzanie jakością*<sup>37</sup> oraz *organizacja ucząca się*. Zauważono także, że im więcej autonomii zostaje przypisanej organizacji szkolnej, tym częściej zarządzanie szkołą określane jest jako czynność wykonywana przez dyrektora szkoły<sup>38</sup>. W ramach określonych wymagań szkoła, aby była autonomiczna, powinna otrzymać swobodę w decydowaniu o<sup>39</sup>:

- strukturze organizacyjnej (hierarchia, poziomy zarządzania, obszary odpowiedzialności),
- organizacji nauczania określonej standardami kształcenia, włącznie z innymi efektami działalności szkoły,
- zarządzaniu personelem (dobór kadry, zatrudnianie, kwalifikacje kadry, kształtowanie wynagrodzenia, opieka nad zatrudnionymi),
- zarządzaniu partnerskim (współpraca z innymi instytucjami i przedsiębiorstwami),

---

<sup>35</sup> Raport: Komisja Europejska. Dyrekcja Generalna ds. Edukacji i Kultury, *Autonomia szkół w Europie - strategie i działania*, Warszawa 2008, s. 7-11.

<sup>36</sup> W teorii organizacji znajdujemy określenie autonomizacji jednostek organizacyjnych definiowanej jako element patologii organizacji. Twórcy tego pojęcia odwoływali się jednak do celów działalności przedsiębiorstw, które poprzez zmianę sposobu działania (celu pośredniego) powodowały marnotrawstwo, choćby nawet osiągnięty został cel główny (por. W. Kieżun, *Autonomizacja jednostek organizacyjnych. Z patologii organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1971, s. 156). Podobnie na gruncie prakseologii autonomizacja „... ma miejsce wówczas, gdy cele samej instytucji zdobywają przewagę nad celami ogólnospołecznymi, gdy dana instytucja cele własne traktuje jako cele główne” (por. K. Piętko, *Prakseologia - nauka o sprawnym działaniu*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976, s. 155). Inny aspekt tego pojęcia znajdziemy także u H. Bienioka i J. Rokity, którzy piszą o autonomizacji takich form oddziaływania, jak formalizacja działań i kontrola. Według autorów, administracyjny styl zarządzania prowadzi do przeformalizowania, które wyraża się nadmiarem przepisów i dyrektyw. To prowadzi także do zmienności celów (por. H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984, s. 117).

<sup>37</sup> V. Dörfler, *Dienstleistungsbetrieb Schule ...*, op. cit., s. 92.

<sup>38</sup> H. Rosenbusch, *Schulleitung als Beruf*, „Schulmanagement“ 2002, Nr 1, s. 20-22.

<sup>39</sup> U. Techt, B. Merkt, *Qualität und Eigenständigkeit ...*, op. cit., s. 13.

- zarządzaniu finansami (optymalne wykorzystanie będącego w posiadaniu szkoły budżetu),
- zarządzaniu procesami (standaryzacja, zapewnienie jakości i gospodarność).

Im bardziej stabilna i zaawansowana będzie swoboda decyzyjna, to znaczy, im mniej w wewnętrzne procesy zachodzące w szkole ingerować będzie władza publiczna, tym bardziej przejrzyste i celowe stanie się zarządzanie dyrektora szkoły.

### **Autonomizacja a procesy wewnętrzne w szkole - dążenie do organizacji sieciowej**

Stopień zaawansowania autonomizacji organizacji szkolnej mierzony jest w procesie ewaluacji rozumianej jako systematyczne badanie polegające na zbieraniu informacji o działalności szkoły lub placówki, w zakresie efektów kształcenia, wychowania i opieki, procesów zachodzących w szkole, funkcjonowania szkoły w środowisku lokalnym oraz zarządzania szkołą lub placówką<sup>40</sup>. Ewaluacja wewnętrzna ma być mechanizmem, który z jednej strony jest wynikiem potrzeby spełniania funkcji kontrolnych, ale także, jeśli jest procesem ciągłym, przyczynia się do rozwoju organizacji szkolnej lub placówki<sup>41</sup>, czyniąc tym samym dyrektora odpowiedzialnym za ten proces. Proces ewaluacji wewnętrznej wymaga współpracy ze strony nauczycieli, a jego powodzenie zależało będzie od tego, w jakim stopniu dyrektor uwolni się od traktowania zarządzania w kategoriach pojmowania swojej roli jako nauczyciela na rzecz myślenia strategicznego<sup>42</sup>. Szkoła autonomiczna bazować musi także na *koncepcji organizacji uczącej się*, w której wszyscy pracownicy podlegają permanentnemu procesowi uczenia się. Dyrektor szkoły stoi więc przed wyzwaniem zbudowania na nowo kultury organizacyjnej, która uwolni pracowników od ich pojmowanej indywidualnie autonomii<sup>43</sup>, prowadzącej nieuchronnie do deprofesjonalizacji<sup>44</sup>. Tak pojmowana autonomia działania nauczycielskiego - a przez to - niemożność uchwycenia jego sukcesu czy porażki powoduje immanentną niepewność. Ta ostatnia wpisana jest w organizację szkolną, będącą jedną z cech odróżniających ją od innych organizacji. Do tego dochodzi jeszcze ograniczona możliwość technologizacji procesu pedagogicznego. Posiadamy w dalszym ciągu zbyt mało wiedzy na temat tego, jakie postępowanie na lekcji jest w każdym przypadku efektywne, choć tę lukę próbuje się uzupełnić wiedzą na temat jakości kształcenia w procesie oceny jakości pracy szkoły. Ten fakt stoi z kolei w sprzeczności z wymaganym od

<sup>40</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. Nr 168, poz. 1324).

<sup>41</sup> S. Wlazło, *Nowy, całkowicie inny nadzór pedagogiczny*, „Dyrektor szkoły” 2009, nr 9, s. 5.

<sup>42</sup> K.E. Oechslein, *Die Zeit ist reif. Plädoyer für die Anerkennung des Hauptberufs Schulleitung*, „Pädagogische Führung” 2009, Nr 1, s. 9.

<sup>43</sup> Nauczyciele (w większości przypadków) wypracowują treści nauczania samodzielnie, nie dając w ten sposób możliwości wymiany doświadczeń o opracowanych koncepcjach nauczania. Raz wypracowane treści są modyfikowane samodzielnie, w związku z tym brakuje informacji zwrotnej, wsparcia. Brakuje także mierników oceny jakości własnej pracy (por. U. Techt, B. Merkt, *Qualität und Eigenständigkeit ...*, op. cit., s. 12).

<sup>44</sup> A. Lohmann, *Das Bild stimmt, aber es fehlt der Rahmen*, „Pädagogische Führung” 2009, Nr 1, s. 4.

nauczycieli profesjonalizmem zawodowym. Od nauczyciela wymaga się bowiem wystarczającej wiedzy na temat tego, jak zorganizować procesy uczenia się, aby uczniowie osiągnąć mogli optymalne wyniki kształcenia<sup>45</sup>. Specyfikę organizacyjną szkoły potwierdza także fakt, że kwalifikacje w zespole nauczycielskim są bardzo wyrównane, włącznie z dyrektorem, który formalnie do pełnienia swojej funkcji musi posiadać odpowiedni poziom wykształcenia wraz z przygotowaniem pedagogicznym, dodatkowo jego obowiązkiem jest ukończenie studiów wyższych lub podyplomowych z zakresu zarządzania albo kursu kwalifikacyjnego z zakresu zarządzania oświatą. Te dodatkowe kwalifikacje zdobywa się przed objęciem funkcji dyrektora<sup>46</sup>. Dla dyrektora szkoły oznacza to konieczność poszukiwania właściwej strategii oraz stosowania zróżnicowanych stylów zarządzania. Należy także dodać, że organizacja szkolna w swojej strukturze charakteryzuje się dużym spłaszczeniem, przypominając raczej zespół niż organizację, w której wyodrębnia się różne szczeble zarządzania<sup>47</sup>. Do tego władza w szkole skupiona jest poziomo, kiedy ma się na myśli zakres problemów edukacyjnych, oraz pionowo, kiedy skoncentrowana jest w rękach nielicznego grona osób. Jak twierdzi M. Kunicka, szkoła nadal jest „organizacją hierarchiczną, zbiurokratyzowaną, o dużym dystansie władzy, przedmiotowych relacjach i niewielkim stopniu tolerancji na sprzeciw”<sup>48</sup>. Obowiązywanie hierarchiczno-dyrektywnego modelu zarządzania jest także cechą organizacji pozbawionych autonomii, dlatego w literaturze znaleźć można postulaty przenoszenia kompetencji decyzyjnych z wyższych na niższe szczeble zarządzania, spłaszczenia hierarchii zależności służbowych oraz przełamania monopolu państwa w zakresie zarządzania oświatą<sup>49</sup>. Kierunkiem zmian w szkole powinno być więc dążenie do tworzenia organizacji sieciowej, która gwarantuje autonomię oraz partnerstwo<sup>50</sup>. W teorii zarządzania pod pojęciem sieci rozumie się określony typ struktury organizacyjnej, charakteryzującej się: brakiem podporządkowania i hierarchizacji, nieobecnością członka kierowniczego,

---

<sup>45</sup> Merckens H., *Pädagogische Institutionen. Pädagogisches Handeln im Spannungsfeld von Individualisierung und Organisation*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2006, s. 23.

<sup>46</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 6 maja 2003 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach szkół i placówek (Dz. U. Nr 89, poz. 826 i Nr 189, poz. 1854 ze zm.). Rozporządzenie to utraciło moc z dniem 24 sierpnia 2009 r. W nowo projektowanym rozporządzeniu dotyczącym kwalifikacji dyrektora kwestia opisana w artykule uregulowana została w ten sam sposób.

<sup>47</sup> E. Karcz, *Determinanty efektywnego kierowania placówką oświatową*, [w:] *Wybrane problemy edukacji i eurointegracji*, Z. Jasiński, S. Kaczor (red.), Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2005, s. 145 i nast.

<sup>48</sup> M. Kunicka, *Szkoła organizacją hierarchiczną czy organizacją sieciową?* [w:] *Szkoła w świecie współczesnym ...*, op. cit., s. 87.

<sup>49</sup> J. Michalak, *Wokół samorządności nauczycielskiej*, „Edukacja i Dialog” 1999, nr 7, s. 53.

<sup>50</sup> Potwierdzają to między innymi badania sondażowe prowadzone w latach 1996/1997 przez M.J. Szymańskiego na grupie badawczej liczącej 475 dyrektorów szkół i 816 nauczycieli. 86,3% dyrektorów i 83% nauczycieli zgodziło się z twierdzeniami, że w samodzielnej szkole nie należałoby stosować tradycyjnego podziału przełożony-podwładny oraz że w szkole autonomicznej autonomiczny dyrektor współdziała z autonomicznym dyrektorem. (por. B. Tołwińska, *Dyrektorzy szkół w świetle badań empirycznych*, [w:] *Szkoła w świecie współczesnym ...*, op. cit., s. 149).



dominacją więzi informacyjnych i więzi współpracy, tymczasowością ustaleń w sprawie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, specjalizacją, która jest wynikiem profesjonalizmu i zainteresowań oraz minimalnym stopniem sformalizowania<sup>51</sup>. Dążenie do eliminacji powiązań hierarchicznych nie oznacza jednak, że w organizacji nie ma przywództwa. Istnienie i efektywność takich organizacji jest w dużym stopniu zależna od zarządzających i wyznawanych przez nich wartości<sup>52</sup>, co stanowi kolejne wyzwanie dla dyrektora, który zarządza placówką autonomiczną.

## Literatura

1. Bäckman E., Trafford B., *Demokracja w kierowaniu szkołą*, [tłum. z ang. Dżisiewska A.], CODN, Warszawa 2008.
2. Banaszyk P., Fimińska-Banaszyk R., Stańda A., *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 1997.
3. Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984.
4. Burns J.M., *Leadership*, Harper & Row, New York 1978.
5. Czakon D., Kosmala J., Nowak K., Szczepański M.S. (red.), *Polska szkoła: między centralizmem a decentralizacją. Wyzwania, konteksty, prognozy*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Częstochowie, Instytut Pedagogiki Społecznej Zakład Socjologii, Częstochowa-Katowice 1998.
6. Dörfler V., *Dienstleistungsbetrieb Schule. Konsequenzen für das Pädagogische Management*, Martin Meidenbauer Verlagsbuchhandlung, München 2007.
7. Dubs R., *Auswahl, Beurteilung und Besoldung von Lehrkräften*, Buchen et al, Stuttgart 2001.
8. Dubs R., *Führung einer Schule: Leadership und Management*, Franz Steiner Verlag, Zürich 2005.
9. Elsner D. (red.), *Współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu oświatą*, Program TERM FRSE, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Warszawa 1997.
10. Elsner D., *Doskonalenie kierowania placówką oświatową. Wokół nowych pojęć i znaczeń*, Mentor, Chorzów 1999.
11. Fazlagić A.J., *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Wydawnictwo CODN, Warszawa 2003.
12. Gawrecki L., *Promocja placówki edukacyjnej. Konteksty ekonomiczne i pedagogiczne*, Wydawnictwo eMPI<sup>2</sup>, Poznań 2008.
13. Hammer W., *Schulverwaltung im Spannungsfeld von Pädagogik und Gesellschaft*, P. Lang Verlag, Frankfurt am Main 1988.
14. Jasiński Z., Kaczor S. (red.), *Wybrane problemy edukacji i eurointegracji*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2005.
15. Kieżun W., *Autonomizacja jednostek organizacyjnych. Z patologii organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1971.
16. Kołodziejczyk W., *Gra o szkołę. W poszukiwaniu zasad zarządzania w nowych czasach*, CODN, Warszawa 2007.
17. Komisja Europejska. Dyrekcja Generalna ds. Edukacji i Kultury, *Raport: Autonomia szkół w Europie - strategie i działania*, Warszawa 2008.
18. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Wrocław - Warszawa - Kraków 1965.
19. Kotarbiński T., *Wybór pism. Tom 2. Myśli o myśleniu*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1958.

---

<sup>51</sup> D. Elsner, *Doskonalenie kierowania placówką oświatową. Wokół nowych pojęć i znaczeń*, Mentor, Chorzów 1999, s. 116-117.

<sup>52</sup> B. Mięka, A. Pietruszka-Oryl, *Organizacje sieciowe*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2006, nr 715, s. 115.

20. Kubiczek B., *Autonomia szkoły. Jak ją tworzyć? Jak z niej korzystać?* Wydawnictwo Nowik, Opole 2002.
21. Lackowski J., *Decentralizacja zarządzania polskim systemem oświatowym a społeczne nierówności edukacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
22. Lohman A., Minderop D., *Führungsverantwortung der Schulleitung. Handlungsstrategien für Schulentwicklung im Reißverschlussverfahren*, Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln 2008.
23. Lohmann A., *Das Bild stimmt, aber es fehlt der Rahmen*, „Pädagogische Führung” 2009, Nr 1.
24. Merckens H., *Pädagogische Institutionen. Pädagogisches Handeln im Spannungsfeld von Individualisierung und Organisation*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2006.
25. Michalak J.M. (red.) *Przywództwo w szkole*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2006.
26. Michalak J., *Wokół samorządności nauczycielskiej*, „Edukacja i Dialog” 1999, nr 7.
27. Mikuła B., Pietruszka-Oryl A., *Organizacje sieciowe*, Zeszyty Naukowe nr 715 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
28. Muchacka B., Szymański M. (red.), *Szkoła w świecie współczesnym*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2008.
29. Oechslein K.E., *Die Zeit ist reif. Plädoyer für die Anerkennung des Hauptberufs Schulleitung*, „Pädagogische Führung” 2009, nr 1.
30. Pielachowski J., *Organizacja i zarządzanie oświatą*, Wydawnictwo eMPI<sup>2</sup>, Poznań 2004.
31. Piętko K., *Prakseologia - nauka o sprawnym działaniu*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976.
32. Rosenbusch H., *Schulleitung als Beruf*, „Schulmanagement“ 2002, Nr 1.
33. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 6 maja 2003 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze, w poszczególnych typach szkół i placówek (Dz. U. z 2003 r. Nr 89, poz. 826 i Nr 189, poz. 1854 ze zm.).
34. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. z 2009 r. Nr 168, poz. 1324).
35. Seitz H., Capaul R., *Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis*, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien 2007.
36. Sokółowska S., *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2000.
37. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert jr. D.R., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
38. Szeloch Z., *Kierowanie szkołą w świetle teorii organizacji i zarządzania*, Część pierwsza, Instytut Kształcenia Nauczycieli w Warszawie, Warszawa 1975.
39. Techt U., Merkt B., *Qualität und Eigenständigkeit – Unternehmen Schule. Praktischer Leitfaden zur Schulentwicklung*, Books on Demand GmbH, Nordstedt 2006.
40. Tudrej J., *Organizacja i zarządzanie w oświacie*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Częstochowie, Częstochowa 1996.
41. Wlazło S., *Nowy, całkowicie inny nadzór pedagogiczny*, „Dyrektor szkoły” 2009, nr 9.

## SCHOOL ORGANIZATION IN THE FACE OF AUTONOMY - IDENTIFICATION OF THE PROBLEM

**Abstract:** The article presents the current state of knowledge about the autonomisation of school organization, understood as the process of gaining by it more and more autonomy. The presented positive context for deliberation which is a confrontation of views on the autonomy of the organization presented in the literature in the field of management science is a chance of winning by the organization the school headmaster's freedom of decision and the possibility of increasing its efficiency and effectiveness.

**Keywords:** school management, headmaster, autonomy, professional teacher

# CLUSTER ANALYSIS IN DESCRIPTION OF TRAVEL BEHAVIOURS

Jacek Szoltysek<sup>1</sup>, Grażyna Trzpiot<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Logistyki Ekonomicznej

<sup>2</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Samodzielny Zakład Demografii i Statystyki Ekonomicznej

**Abstract:** The main aim of this paper is application chosen method of exploratory data analysis in description of travel behaviors. We used cluster analysis for description similarities between respondents' perception of different alternative means of transport. Our research was based on the survey questionnaire, which allow as to determining preferences of how to cover urban distances in planned in advance conventions: public transport, bicycle travel (in conjunction with other means of transport - *bike and ride*) and in the *car pooling* system. The survey featured a number of factors, whose impact could contribute to swapping currently used mean of transport for public transport. The survey took also account of factors prompting change of currently used means of transport to alternative travelling methods. Enforcement of isolated, crucial factors produces possibility of changing preferences towards travelling methods. Due to the orderly character of formulated opinions, the dendrogram was built using the Ward's agglomeration method and the Manhattan distance measure.

**Keywords:** travel behaviours, cluster analysis, agglomerative algorithm

## Introduction

The main aim of this paper is application chosen method of exploratory data analysis in description of travel behaviors. We used cluster analysis for description similarities between respondents' perception of different alternative means of transport. Our research was based on the survey questionnaire, which allow as to determining preferences of how to cover urban distances in planned in advance conventions: public transport, bicycle travel (in conjunction with other means of transport – *bike and ride*) and in the *car pooling* system. We would like to indicate tools potentially useful in processing data, thus enabling to obtain credible characteristic of status quo of travel behaviours and to identify areas eligible for possible modification of those behaviours.

## The essence of travel behaviours

Travel behaviours stem from decisions on how to travel (cover distance), and from the shape a process of completing a travel adopts. Decisions on how to travel are made on the basis of views, opinions and convictions shaping the idea of how one could best cover distance. Those views, opinions and convictions, form a certain “world view”, underlying decision making about travel. Travelling under conditions of congestion ubiquitous in cities and most popular directions during particular periods, on one hand contributes to deepening the travelling discomfort

of others, on the other dissatisfaction of the travelling person, which autonomously made the decision on how to travel. That remark is tremendously important in the aspect of attempted changes of travel behaviours in cities, where in order to provide the common good (thus to a certain extent the person's making travel decisions) some conveniences have to be abandoned in favour of less attractive ways of covering distance.

Travellers make decisions on how to travel not always in a rational fashion - in most of cases independently - reluctantly conforming to recommendations from above, particularly if they lessen travel comfort. Transport service providers addressing travellers' consciousness about dangers related to rate of individual travels during urban travels could influence the way travels are being made.

Shaping travel behaviours is an intended impact of one unit on other, aimed at developing and consolidating certain behaviours consistent with a set of adopted rules. Shaping travel behaviours is an extremely difficult and long-term task. A series of actions undertaken by city council in that area are aimed at developing and consolidating travel behaviours among citizens, which would not be detrimental to their environment, thus would contribute to improving cities' functioning and development.

In order to shape travel behaviours effectively, it is necessary to explore the real motivation behind particular decisions on how to travel. They can be determined by investigating people's opinions broadly on the issue, concerning both their convictions and external considerations shaping those convictions. Copious amounts of gathered information have to be transformed into systematised set of information, useful for decision makers operating in capacity of shaping travel behaviours. Large-scale research is a tall order in itself, let alone effective processing multivariate data which spawns real hurdles for researchers. This paper aims to indicate tools potentially useful in processing data, thus enabling to obtain credible characteristic of status quo of travel behaviours and to identify areas eligible for possible modification of those behaviours.

## **Cluster analysis**

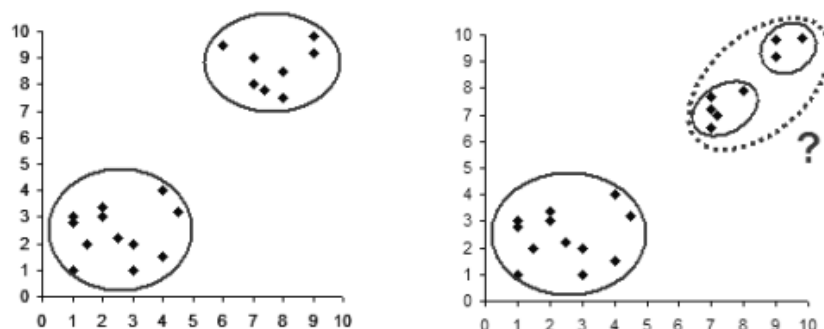
### **Methods for classification - elements of cluster analysis**

Exploratory data analysis is used to seek links between multivariate data. Cluster analysis is employed, when we want to distinguish groups of similar items in case, when those items hold an excess of one characteristic. By the name cluster (group, class) we call a set of items, where similarity between any pair of items is greater than similarity between any item allocated to the class and any item from outside the class<sup>1</sup>. Clusters are separable i.e. no item can be part of two classes. Grouping methods can be classified as hierarchical and non-hierarchical. In hierarchical methods items are iteratively combined into ever-bigger or ever-smaller clusters (building cluster hierarchy with respect to distances between

---

<sup>1</sup> W. Ostasiewicz (edit), *Statystyczne metody analizy danych*, Wyd. AE, Wrocław 1998.

them). In non-hierarchical methods items are transferred from one cluster to another, in search of best set of clusters according to assumed criterion (e.g. the smallest inter-group variance). Each of those groups is very extensive and multivariate. In this paper we will present the agglomerative algorithm as an example of a hierarchical method (Fig. 1).



**Fig. 1. Cluster extraction**

Source: T. Grabiński, *Metody taksonometrii*, AE Publishing House, Kraków 1988

### Distance measures

In the agglomerative method, measures of separation or distance between items are used to build up clusters. From the point of view of agglomerative algorithm described in the following item, it does not matter whether applied distances are real or other derivative distance measures are used. We will discuss basic notions of distance measures.

**Euclidean distance.** Probably the most frequently chosen type of distance. It is a geometric distance in a multidimensional space. It is computed as follows:

$$d(x,y) = \{ \sum_i (x_i - y_i)^2 \}^{1/2}$$

**Squared Euclidean distance.** Euclidean distance is squared in order to assign weights to items, which are the most distant. It is computed as follows:

$$d(x,y) = \sum_i (x_i - y_i)^2$$

**The Manhattan distance.** This distance is sum of differences measured along dimensions. In most cases, this distance measure produces results similar to the Euclidean measure. Note, however, that in case of this measure, the impact of single big differences (outliers) is offset. The Manhattan distance is computed as follows:

$$d(x,y) = \sum_i |x_i - y_i|$$

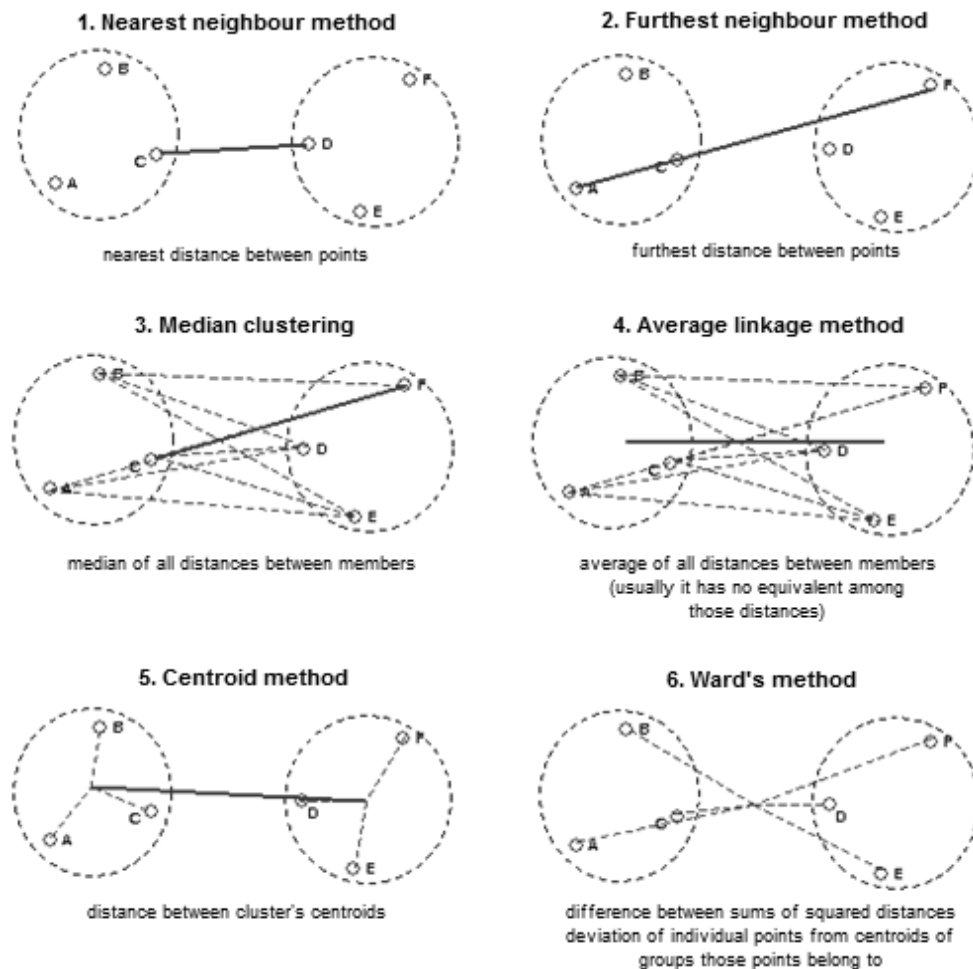
**Chebyshev distance.** This distance measure is appropriate in those cases where we want to define two items as “different”, when they differ in any one dimension. Chebyshev distance is computed as follows:

$$d(x,y) = \text{Maximum}|x_i - y_i|$$

**Exponential distance.** Sometimes we want to increase or decrease an increasing weight, which is assigned to dimensions, in case of which particular items differ substantially. It can be achieved by means of exponential distance. It is computed as follows:

$$d(x,y) = (\sum_i |x_i - y_i|^p)^{1/r}$$

**Distance** (between two clusters) – possible to define in a variety of ways, exemplary methods are presented in figure 2.<sup>2</sup>



**Fig. 2. Example of defining distance between clusters**

Source: T. Grabiński, *Metody taksonometrii*, AE Publishing House, Kraków 1988

<sup>2</sup> T. Grabiński, *Metody taksonometrii*, AE Publishing House, Kraków 1988.

## Linkage methods

Preliminary, when every item is representative of its own cluster, distances between those items are defined by chosen distance measures. In order to determine distance between new clusters, which are to be created of linked items, either the linkage or agglomeration rules are applicable, which would determine when two clusters are sufficiently similar to merge them. There are a few options: for instance, we could merge two clusters, once any two items of those clusters are closer than the corresponding linkage distance is. Presented below are methods of cluster linkage used in the research:

**Single linkage method (nearest neighbour method).** In this method the distance between two clusters is defined as the distance between the two closest members (nearest neighbours) of different clusters. Accordingly, items form a cluster by chaining into sequences, whereby resulting clusters create long “chains”.

**Complete linkage method (furthest neighbour method).** In this case the distance between two clusters is defined as the maximum distance between any two members of different clusters (i.e. the “furthest neighbours”). This method usually does the trick, in case of items actually forming separate “tufts” in a natural manner. This method is unsuitable if clusters are in any way elongated or of “chain” nature.

**Average linkage method.** In this method the distance between two clusters is calculated as the average distance between all pairs of members in any two clusters. This method is effective once items form separate “tufts” in a natural manner, but also does the trick in case of elongated clusters, of “chain” character. Let us take account of Sneath and Sokal ushering in their work (1973) the *UPGMA* abbreviation to name this method (unweighted pair-group method using arithmetic averages).

**Weighted average linkage method.** An identical method to the average linkage method, except for computations factoring in the size of particular clusters (i.e. the number of members) as weights. Thus this method, rather than the previous, should be used when we suspect cluster groups to be substantially disproportionate. Sneath and Sokal (1973) named this method with abbreviation *WPGMA* (weighted pair-group method using arithmetic averages).

**Centroid method.** A cluster’s centroid is an average point in a multivariate space defined by those dimensions. In this method, the distance between two clusters is defined as the difference between centroids. Sneath and Sokal (1973) named this method with the *UPGMC* abbreviation (unweighted pair-group method using the centroid average).

**Median Clustering.** An identical method to the previous, except for introducing weights to computations in order to factor in differences between cluster sizes (i.e. the number of members). Thus this method is better than the previous, when there are (or are suspected to be) significant differences between cluster sizes. Sneath and Sokal (1973) named this method with the *WPGMC* abbreviation (weighted pair-group method using the centroid average).

**Ward's method.** This method differs from the rest, because uses the approach of variance analysis to estimate distance between clusters. In a nutshell, this method aims to minimise the sum of squared deviations of any two clusters, which can be formed at each stage. In general, this method is perceived as very effective, despite aiming to create small-sized clusters<sup>3</sup>.

### Agglomerative algorithm

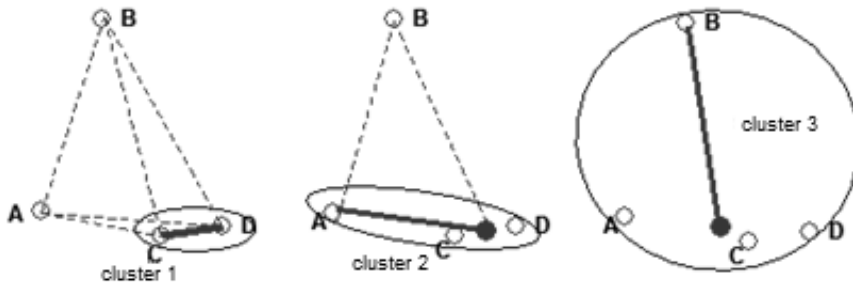
Let us proceed to presenting the basic algorithm of agglomerative algorithm combining four stages:

1. Having a matrix of  $n$  items and  $p$  variables, we build the matrix of distances between individual items:

$$D = [d_{ik}], \text{ where } i, k = 1, \dots, n$$

where  $d_{ik}$  - distance between  $i$ -th a  $k$ -th item.

2. We find a pair of most similar items – least variable – by joining them into clusters (we select the method of distances between clusters). Those items will hereinafter be substituted by one, described by cluster's centroid coordinates.
3. We reduce the dimension of  $D$  matrix by one (two items were replaced with one) and we calculate the distance between the new cluster and remaining items (clusters)
4. We repeat steps 2-3 until a single cluster is obtained containing all items.
5. Schematic for an example of 4 items: A, B, C and D is presented by the plot (distance between clusters).



**Fig. 3. Schematic of the agglomerative algorithm**

Source: T. Grabiński, *Metody taksonometrii*, AE Publishing House, Kraków 1988

### Application of cluster analysis in urban logistics

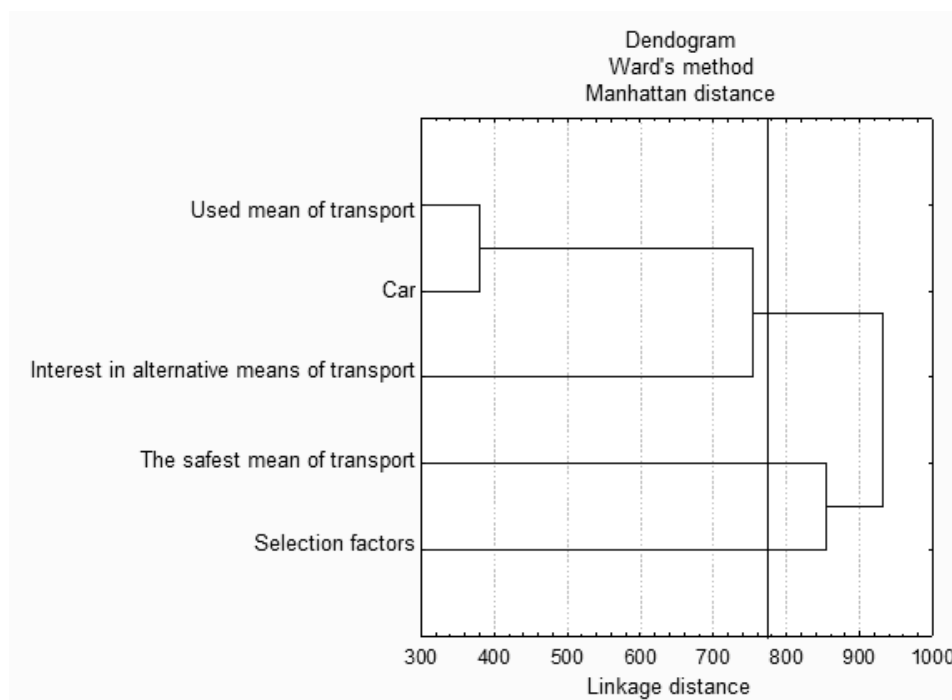
In this part of the paper, distilled by means of cluster analysis were similarities between respondents' perception of different alternative means of transport. We present digested outcomes of survey research, which was conducted in December

<sup>3</sup> Ward (1963).



2010 and January 2011 among young people. The survey questionnaire was prepared in such a way, as to allow determining preferences of how to cover urban distances in planned in advance conventions: public transport, bicycle travel (in conjunction with other means of transport – *bike and ride*) and in the *car pooling* system. Subjected to research were all full-time students of The Angelus Silesius State School of Higher Vocational Education in Wałbrzych (the number of correctly filled in surveys was 1070 - return of 97%). The survey featured a number of factors, whose impact could contribute to swapping currently used mean of transport for public transport. The survey took also account of factors prompting change of currently used means of transport to alternative travelling methods. Enforcement of isolated, crucial factors produces possibility of changing preferences towards travelling methods.

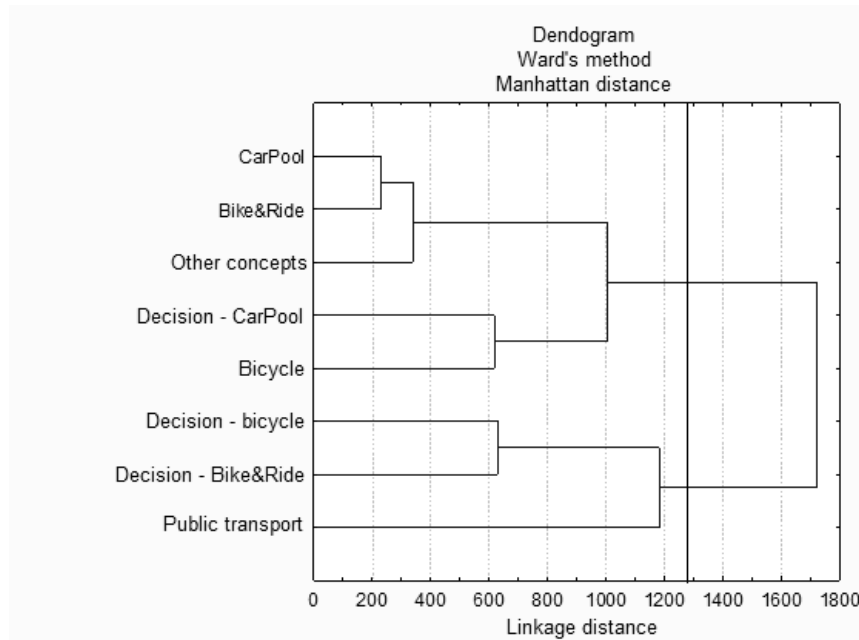
Due to the orderly character of formulated opinions, the dendrogram was built using the Ward's agglomeration method and the Manhattan distance measure (Gordon (1987), Grabiński (1992)).



**Fig. 4. Cluster analysis results: two clusters**

We commence the analysis with fundamental notions related to organisation of daily travels such as used mean of transport and additional factors underlying choice of mode of transport. Cluster analysis results inform about similar items merging into groups. Two clusters were obtained (Fig. 4). Member variables of the first cluster determined travel comfort (the safest mean of transport and selection factors). The second cluster comprises variables referring to effective daily travels

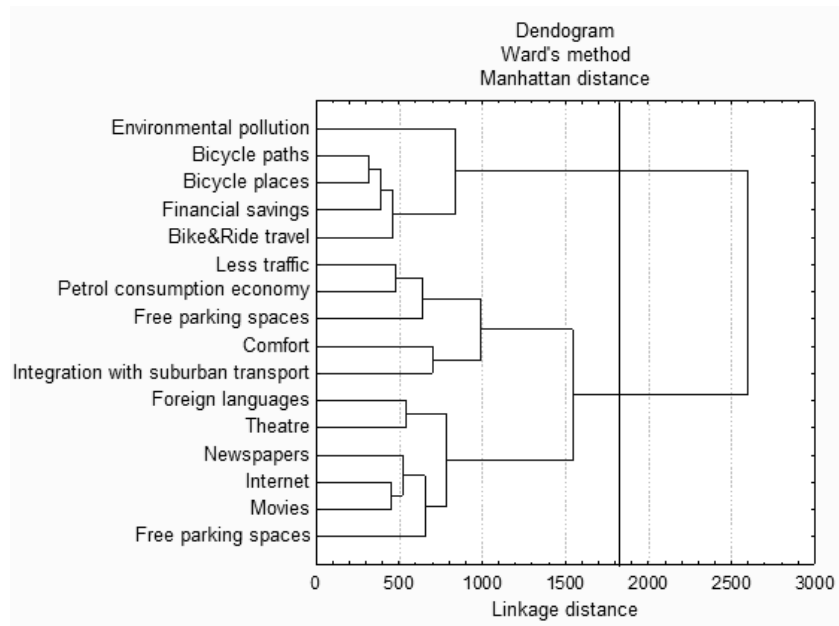
(used modes, using a car and interest in alternative means of transport). Variables used: interest in alternative means of transport being member of the cluster referring to effective daily travels, was the impetus for analysis in the following step. Subjected to research was the propensity to swap one mean of transport for another.



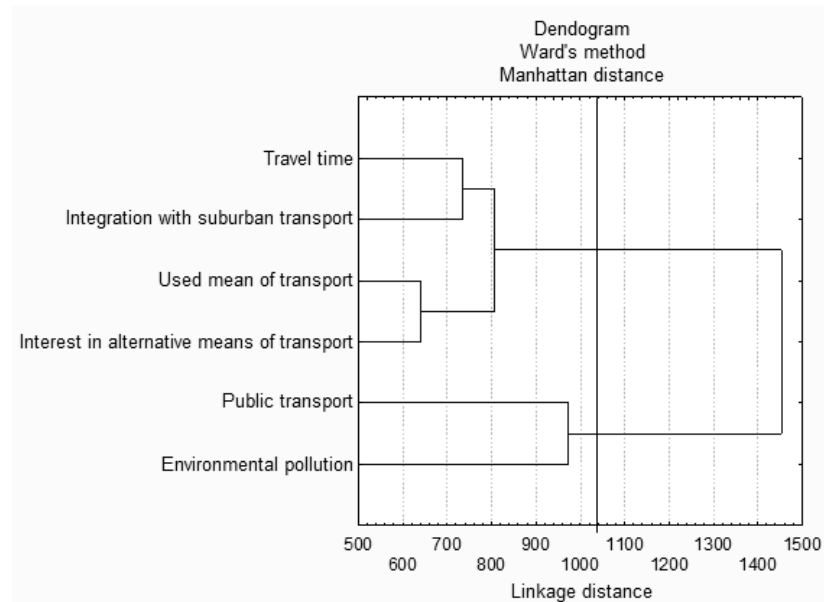
**Fig. 5. Cluster analysis results: three clusters**

Respondents answered questions on possibility of swapping currently used mean of transport for one of the following travel methods: bicycle travel (in conjunction with other means of transport – *bike and ride*) and in the *car pooling* system. Results of carried out cluster analysis indicate three clusters in the investigated variables group (Fig. 5). The first cluster consists of variables indicating openness towards innovative travel methods (CarPool, Bike&Ride and other travel concepts). The third cluster refers to the possibility of bicycle urban travels (decision - bicycle, decision - Bike&Ride and public transport).

Results analysis concentrated on determining links between decisions taken on possible change of travel method and possible to offer solutions. Three clusters were obtained (Fig. 6). The first cluster consists of economic and ecologic variables (environmental pollution, bicycle paths, bicycle places and financial savings). The second cluster encompasses variables determining city congestion (less traffic, petrol consumption economy, free parking spaces, integration with public transport and travel comfort). The third cluster is variables intended to incentivise using public transport (foreign languages, theatre, newspapers, Internet, movies, free parking spaces).



**Fig. 6. Cluster analysis results: three clusters**



**Fig. 7. Cluster analysis results: two clusters**

The last taken into consideration element was the travel time. Respondents represented a rather homogenous group with respect to this variable, as they all live in near proximity to the School. Introduction of this variable to the investigation did not affect the perspective of previous results. Despite factoring in other

variables we ended up with resembling classes. The first cluster comprised variables referring to effective daily travel: travel time, integration with suburban transport, used mean of transport and interest in alternative means of transport. The second cluster is economic and ecologic variables: using public transport and environmental pollution (Fig. 7).

## Summary

The main aim of this paper was application chosen method of exploratory data analysis in description of travel behaviors. We used cluster analysis for description similarities between respondents' perception of different alternative means of transport. During research process we received clusters that's mean a group of variables which allow as to determining preferences of how to cover urban distances in planned in advance conventions: public transport, bicycle travel (in conjunction with other means of transport - *bike and ride*) and in the *car pooling* system.

It needs to be stressed, that presented statistical methods are capable of streamlining the process of unveiling the rationale behind travel behaviours scattered across the gathered research material and can be an effective tool in developing programmes for shaping travel behaviours. The survey took also account of factors prompting change of currently used means of transport to alternative travelling methods. Enforcement of isolated, crucial factors produces possibility of changing preferences towards travelling methods.

## References

1. Everitt B., *Cluster Analysis*, HEB, London 2001.
2. Gordon A.D., *A review of hierarchical classification*, „Journal of the Royal Statistical Society” 1987, ser. A, 119-137.
3. Gordon A.D., *Classification*. Chapman & Hall, London-New York-Washington 1999.
4. Grabiński T., *Metody taksonometrii*, Wyd. AE, Kraków 1992.
5. Jajuga K., *Statystyczna analiza wielowymiarowa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1993.
6. Pociecha J., *Kryteria oceny procedur taksonomicznych*, Przegląd Statystyczny 1982, 1/2.
7. Ostasiewicz W. (red.), *Statystyczne metody analizy danych*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.
8. Sneath P.H.A., Sokal R.R., *Numerical Taxonomy*, Freeman, San Francisco 1973.
9. Szołtysek J., Trzpiot G., *Preferencje komunikacyjne studentów jako przesłanki kształtowania programów mobilnościowych*, „Transport Miejski i Regionalny” 2011, 4, 28-33.
10. Szołtysek J., Trzpiot G., *Klasyfikacja oczekiwań i preferencji komunikacyjnych studentów*, „Śląski Przegląd Statystyczny” 2011, 9 (15), 21-30
11. Tryon R.C., *Cluster Analysis*, MI: Edwards Brothers, Ann Arbor 1939.

## ANALIZA SKUPIEŃ W OPISIE ZACHOWAŃ KOMUNIKACYJNYCH

**Streszczenie:** Głównym celem artykułu było zastosowanie wybranych metod eksploracyjnej analizy danych do opisu zachowań komunikacyjnych. Wykorzystano analizę skupień do wskazania podobieństw percepcji różnych alternatywnych środków transportu wśród badanych respondentów. Arkusz ankiety został sformułowany w ten

sposób, by pozwolił na określenie preferencji w zakresie sposobów pokonywania przestrzeni miejskiej w z góry zaproponowanych konwencjach: komunikacji zbiorowej, podróży rowerowej (wraz z łączeniem jej z innymi środkami komunikacji - *bike and ride*) oraz w systemie *car pooling*. W badaniu ankietowym znalazł się szereg czynników, których realizacja może przyczynić się do zamiany obecnie używanego środka transportu na komunikację miejską. W badaniu zwrócono także uwagę na czynniki mające wpływ na zamianę istniejących środków transportu na alternatywne metody podróżowania. Realizacja wyodrębnionych istotnych czynników daje możliwość zmiany preferencji metod podróżowania. Ze względu na charakter porządkowy formułowanych opinii do konstrukcji dendrytu wykorzystano metodę aglomeracji Warda oraz miejską miarę odległości - Manhattan.

**Słowa kluczowe:** zachowania komunikacyjne, analiza skupień, algorytm aglomeracyjny

# SOCIAL MEDIA MARKETING JAKO WSPÓŁCZESNA KONCEPCJA KOMUNIKOWANIA SIĘ JEDNOSTEK OCHRONY ZDROWIA Z OTOCZENIEM

Magdalena Syrkiewicz-Światała<sup>1</sup>, Rafał Światała<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Zakład Ekonomiki Zdrowia, Wydział Zdrowia Publicznego, Śląski Uniwersytet Medyczny

<sup>2</sup> Katedra Międzynarodowych Stosunków Ekonomicznych, Wydział Ekonomii  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

**Streszczenie:** Social media powstały jako media (kanały) stworzone do rozpowszechniania zamierzonych treści poprzez aktywne budowanie relacji między uczestnikami. W tym procesie wykorzystuje się dostępne środki techniczne, które gwarantują, iż sądy, opinie i spostrzeżenia mogą być formułowane przez każdą ze stron. Dzięki takiemu rozwiązaniu urzeczywistnia się autentyczny dialog, do którego nie dochodziło w okresie, kiedy bazową formą komunikacji był przekaz jednostronny. Tworzenie treści w mediach tradycyjnych było zarezerwowane jedynie dla nielicznych. Dodatkowo wcześniejsze media używane do komunikacji charakteryzowały się inercją czasową i ograniczonym spektrum przekazu. Podmioty wchodzące w skład systemu ochrony zdrowia muszą dostosowywać się do zmieniających się wymogów rynku. Pomimo tego, że ich model biznesowy nie ulega większym zmianom (jego istota sprowadza się do świadczenia usługi medycznej pacjentom zarówno w formie ambulatoryjnej, jak i szpitalnej), to aby lepiej zaspokajać potrzeby klientów, jednostki te powinny wychodzić naprzeciw ewoluującym oczekiwaniom grup jego otoczenia także w zakresie komunikacji. Współczesny interesariusz jednostek ochrony zdrowia zgłasza większe zapotrzebowanie na dostarczane mu informacje, w relacjach z firmami usługowymi, do jakich zalicza się podmioty ochrony zdrowia, chciałby wykorzystywać nowoczesne kanały informacyjne, w tym rozwiązania oparte na sieci Internet.

**Słowa kluczowe:** social media, social media marketing, Internet, komunikacja, ochrona zdrowia, jednostki ochrony zdrowia

## Wprowadzenie

Rynek ochrony zdrowia w wielu obszarach podlega tym samym mechanizmom co inne rynki branżowe. Przykładem może być obszar poszukiwania wiedzy m.in. na temat marki medycznej (dobrego specjalisty, świadczeniodawcy, dobrej poradni, kliniki czy szpitala), wiedzy odnośnie do danego schorzenia i jego konsekwencji. Poszukiwanie takich informacji dodatkowo spotęgowane jest szczególnie dużą asymetrią wiedzy pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą na rynku ochrony zdrowia<sup>1</sup>. Jednostki medyczne, podobnie jak inne firmy, muszą stale dostosowywać się do wymogów otoczenia, także w dziedzinie nowych trendów w zakresie komunikacji i sposobów pozyskiwania informacji.

---

<sup>1</sup> T. Holecki, M. Syrkiewicz-Światała, *Rynek usług medycznych w kontekście teorii rynku*, [w:] *Ekonomika i zarządzanie w ochronie zdrowia*, pod red. M. Syrkiewicz-Światały, R. Hanisza, Wyd. WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010, s. 33-53.

W ostatnich latach zyskało na znaczeniu takie źródło informacji, jak Internet. Medium to stało się powszechne i wykorzystywane przez coraz to większą rzeszę osób (625 mln aktywnych internautów na świecie i 7,9 mln w Polsce<sup>2</sup>). Jest to kanał komunikacji pozwalający nie tylko na znalezienie informacji, ale także na szybki kontakt z innymi jego użytkownikami dzięki możliwości obsługiwanie go przez wiele osób jednocześnie<sup>3</sup>. Daje to możliwość szybkiej, nieskrępowanej wymiany danych, informacji i opinii. Ludzie zrzeszają się za jego pośrednictwem, tworząc portale społecznościowe. W Internecie powstało social media, które wywiera coraz większy wpływ na nasze życie w zakresie społecznym i biznesowym<sup>4</sup>. Za pośrednictwem social media dochodzi nie tylko do wymiany towarzyskich informacji, ale pozyskuje się coraz częściej informacje także o produktach, usługach czy markach, co pozwala na rozszerzone spektrum działań marketingowych organizacji za pośrednictwem social media, czyli na social media marketing.

### **Pojęcie i znaczenie social media dla współczesnych działań marketingowych**

Social media obejmuje szeroki zakres komunikacji i narzędzi (rys. 1), pozwalający na innowacyjne podejście marketingowe na linii konsument-media-marka. Można je zdefiniować jako „zbiór relacji, zachowań, uczuć, empirii oraz interakcji pomiędzy konsumentami, markami, gdzie następuje wielokierunkowa komunikacja wymiany doświadczeń za pomocą zaawansowanych narzędzi komunikacji”<sup>5</sup>. A także jako „podejście do komunikacji oraz zestaw narzędzi czy raczej technologii, które wspomagają relacje”<sup>6</sup>. Social media pozwala na aktywne współtworzenie przekazu, określonych treści i danych, które dystrybuowane są za pośrednictwem mediów lub organizacji. Ponadto wszyscy użytkownicy mogą udostępniać własne treści, dzielić się na jego łamach prywatnymi opiniami, publikować swoje materiały, przemyślenia lub komentować już zamieszczone wypowiedzi innych internautów, czego konsekwencją może być zatarcie się granicy pomiędzy twórcą a użytkownikiem danej informacji. Każdy może stać się twórcą przekazu, nawet nieposiadając specjalistycznej wiedzy w danym zakresie.

---

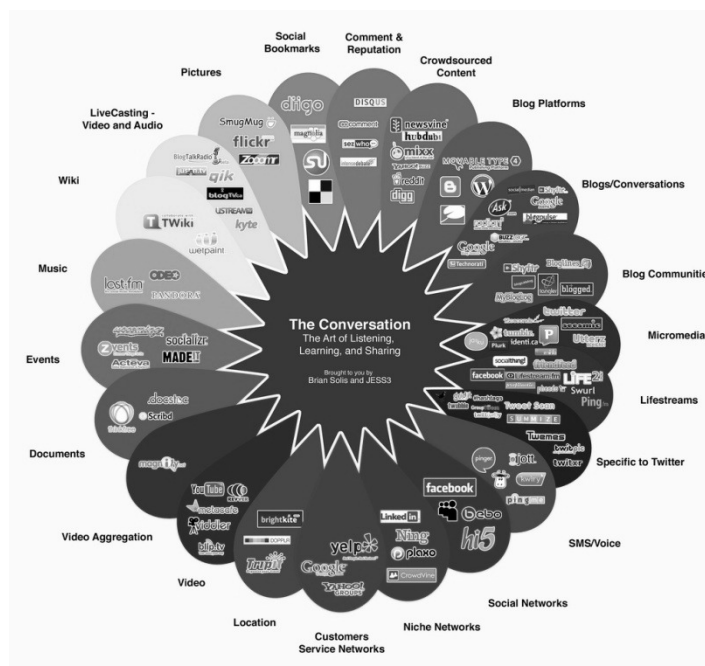
<sup>2</sup> Raport „Power to the People 2009” (Wave 4), przygotowany przez Universal McCann. W badaniu tym uczestniczyło kilkadziesiąt krajów (38), w tym także Polska w okresie od listopada 2008 do marca 2009 r. Według raportu w 2009 r., było 625 mln aktywnych użytkowników Internetu na świecie (7,9 mln w Polsce), którzy korzystają z niego codziennie lub co drugi dzień - liczba ta z roku na rok rośnie, biorąc pod uwagę analizę wcześniejszych raportów (pierwszy ukazał się w 2006 r.). W raporcie określono także, że 52% dorosłych Polaków korzysta z Internetu, a 63% z nich korzysta z co najmniej jednego serwisu społecznościowego typu nasza-klasa czy facebook. <http://universalmccann.bitecp.com/wave4/Wave4.pdf> [dostępny: 21.02.2011 r.]

<sup>3</sup> A. Pabian (red.), *Środki i formy marketingowego oddziaływania na konsumentów*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 219-222.

<sup>4</sup> A. Pabian, *Promocja nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008, s. 79-80.

<sup>5</sup> D. Trzeciak, *Era social media*, „Marketing w Praktyce” 2009, nr 12 (142), s. 70.

<sup>6</sup> M. Barciński, *Media wszystkich*, „Marketing w Praktyce” 2009, nr 12 (142), s. 42.



**Rys. 1. Podział narzędzi social media**

Źródło: E. Golba, *Nie tylko Facebook - czyli podział social media*, <http://www.punkt-socialny.pl/nie-tylko-facebook-czyli-podzial-social-media/> [dostępne: 24.02.2011 r.]

Social media jest także najszybszym medium. Każdy z konsumentów jest w stanie wyprzedzić media tradycyjne, publikując pierwszy newsy, dzieląc się zdobytymi informacjami i wcielając się tym samym w rolę dziennikarza, komentatora, kreatora opinii publicznej. Nośnikiem przekazu nie musi być już komputer stacjonarny, może być bardziej mobilny laptop czy telefon komórkowy z dostępem do Internetu, aby daną informację móc błyskawicznie nagłośnić. Wykorzystując przy tym nie tylko przekaz słowny, ale także przekaz fotograficzny (obrazkowy) w postaci nagranych filmów czy zamieszczenia zdjęć. Umieszczone na profilach społecznościowych, blogach czy mikroblogach informacje mogą być w nieskończenie wiele razy przetwarzane, edytowane, zmieniane i uaktualniane, a nawet wielokrotnie cytowane. Wpływa to na ograniczoną możliwość kontroli (cenzury) nad tym medium. Członkowie społeczności social media indywidualnie podejmują decyzję, gdzie, w jakim celu i w jaki sposób będą się komunikować za pośrednictwem sieci. Przedsiębiorstwa, organizacje, firmy nie mają wpływu na tworzone treści czy na opinie użytkowników sieci, zatem muszą dostosowywać się do potrzeb swoich klientów, a nie klientów, do potrzeb firmy (co ma miejsce przy tradycyjnych mediach)<sup>7</sup>. Niezbędne zatem wydaje się poznanie motywów działania konsumentów i ich intencji dla wszelkich praktyk marketingowych<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> D. Trzeciak, *Era social media ...*, op. cit., s. 71.

<sup>8</sup> M. Klimowicz, *Trzecie miejsce aktywności*, „Marketing w Praktyce” 2009, nr 12 (142), s. 37-39.



Wiele firm w social media widzi tylko zagrożenia, uznając to medium jako „niesforne”, niemożliwe do kontrolowania czy opanowania i wykorzystania na własny marketingowy użytek<sup>9</sup>. Współczesne, nowoczesnie zarządzane organizacje, firmy, a nawet konkretne marki znalazły sposób na okiełznanie i wykorzystanie potencjału social media do własnych celów i działań marketingowych. Korzystają z nich jak z dobrze przeprowadzonych badań marketingowych, służących rozpoznawaniu i monitorowaniu rynku. Analizując i monitorując zainteresowania internautów, opinie i komentarze są w stanie wyprzedzić konkurencję i wprowadzić na rynek idealnie dopasowane produkty czy usługi zgodne z aktualnymi wymogami i potrzebami klientów. Monitoring social media i budowanie optymalnej strategii komunikacji w sieci stało się w obecnych czasach biznesową koniecznością. Do narzędzi monitorujących to medium można zaliczyć zarówno te mniej skomplikowane, jak i proste do zastosowania, m.in.<sup>10</sup>:

- wyszukiwarki internetowe (Google, Onet, WP/Netsprint, Googl Alerts),
- wyszukiwarki wiadomości, agregatory wiadomości (w podziale na te, które są częścią serwisów horyzontalnych typu: Gazeta.pl, IDG.pl, lub na te, które stanowią samodzielne serwisy typu: Donosiciel.pl) oraz czytniki RRS<sup>11</sup> (czyli najnowsze technologie internetowe używane do tworzenia listy dostępnych nagłówków informacji),
- wyszukiwarki blogów (za pośrednictwem specjalnie do tego przygotowanych przeglądarek, np.: Technorati.com, BlogPuls.com, przeglądarka Google, BlogFrog, 10przykazan.com),

a także te droższe narzędzia wymagające zatrudnienia specjalistycznych firm monitorujących, które uruchamiają całe systemy monitorowania komunikacji w Internecie, jak<sup>12</sup>:

- NetSprint czy Press-Service (działanie ich polega na moderowaniu for, blogów i społeczności otwartych, co pozwala na zaawansowaną analizę trendów popularności, jakości przekazów informacyjnych czy monitorowania aktywności mediów internetowych w danej dziedzinie),
- Attentio (rozbudowana forma systemu monitorującego komunikację w Internecie, oparta nie tylko na dostarczaniu narzędzi, ale także na działaniu konsultingowym, za ich pośrednictwem otrzymuje się kompleksowy raport o obecności danej firmy, marki w Internecie z uwzględnieniem emocji internautów, które dla wielu są nadal niedocenionym elementem marketingu<sup>13</sup>).

Zdobywając wiedzę o tym, jak oceniają i opisują firmę i jej produkty konsumenci, na jakich portalach i w jakich miejscach w sieci, organizacje są w stanie wpływać częściowo na ich postawy i opinie poprzez swobodną dwustronną komu-

<sup>9</sup> K. Niemira, *Twoi klienci już tam są*, „Marketing w Praktyce” 2009, nr 12 (142), s. 50.

<sup>10</sup> A. Gryciuk, *Monitoruj, by reagować*, „Marketing w Praktyce” 2009, nr 12 (142), s. 53-54.

<sup>11</sup> W ochronie zdrowia wykorzystuje RRS na swojej stronie internetowej np. przychodnia lekarska specjalizująca się w leczeniu niepłodności, przychodnia Novum, <http://www.novum.com.pl/klinika/technologie-rss> [dostępne 10.08.2010 r.]

<sup>12</sup> A. Gryciuk, *Monitoruj, by reagować ...*, op. cit., s. 53-54.

<sup>13</sup> M. Boguszewicz-Kreft, *Emocje – niedoceniony element marketingu*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 11, s. 15-20.

nikację. W ten sposób można zbudować więź z klientem i zdobyć jego zaufanie. Warunkiem jest jednak przestrzeganie kilku zasad. Zgodnie z nimi należy: aktywnie słuchać, rozmawiać, inspirować, wspomagać i angażować klientów w social media<sup>14</sup>.

Przewagą social media nad innymi kanałami komunikacji jest także jego szybkość, która jest cenna zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, gdzie można w błyskawiczny sposób zareagować na stawiane zarzuty firmie czy marce<sup>15</sup>. Tempo przepływu informacji sprawdza się także w monitorowaniu efektywności i skuteczności prowadzonych kampanii marketingowych, gdzie za pośrednictwem social media można zdobyć w krótkim czasie informację o odbiorze prowadzonych działań i równie sprawnie i szybko dostosować je do oczekiwań odbiorców. Social media daje nieograniczone pole działania marketingowego, a co za tym idzie - zupełnie nowe możliwości komunikacji<sup>16</sup>.

### **Social media marketing wspomagający działanie marketingowe jednostek ochrony zdrowia**

Komunikacja z konsumentami oparta na tradycyjnych rozmowach o markach czy usługach przeniesiona została do świata wirtualnego. Medium elektroniczne stało się niezwykle atrakcyjnym narzędziem, dzięki któremu ludzie mogą samodzielnie poszukiwać interesujących ich informacji poprzez przeglądanie stron internetowych firm, organizacji czy instytucji. „Serfując” po stronach www coraz częściej czytają artykuły, recenzje, dyskutują na forach internetowych, a także angażują się w serwisy społecznościowe czy mikroblogi. Oferta marketingu internetowego jest obecnie bardzo bogata. Jedną z gałęzi zainteresowań marketingu internetowego jest social media marketingu, który pozwala współczesnym organizacjom budować długotrwałe relacje z otoczeniem, własny wizerunek, a także diagnozować i odpowiednio szybko reagować na oczekiwania swoich klientów i innych grup ze swojego otoczenia. Dzięki mediom społecznościowym organizacja zyskuje rozpoznawalność i uznanie wśród swoich aktualnych i potencjalnych klientów oraz pozwala znajdować się jej wszędzie tam, w wirtualnym świecie, gdzie poszukują oni informacji. Social media pozwoliły zatem na stworzenie innowacyjnych możliwości komunikowania się konsumentów z daną organizacją, marką za pośrednictwem nowoczesnego medium<sup>17</sup>.

W ochronie zdrowia wydaje się zasadne zainteresowanie wirtualnym światem, gdyż wg danych statystycznych z Google trends wynika, że w Polsce od połowy 2007 roku widoczny jest stały i systematyczny wzrost zainteresowania internautów tematyką pod hasłem „zdrowie” (rys. 2). Najczęstszymi wyszukiwanymi hasłami (dla całej Polski, bez podziału na województwa) były w kolejności: choroby, apteka, ZUS, leki, rak, wikipedia, ZUS składki, grypa, medycyna, zdrowie. W podziale na województwa można zaobserwować pojawianie się innych słów

---

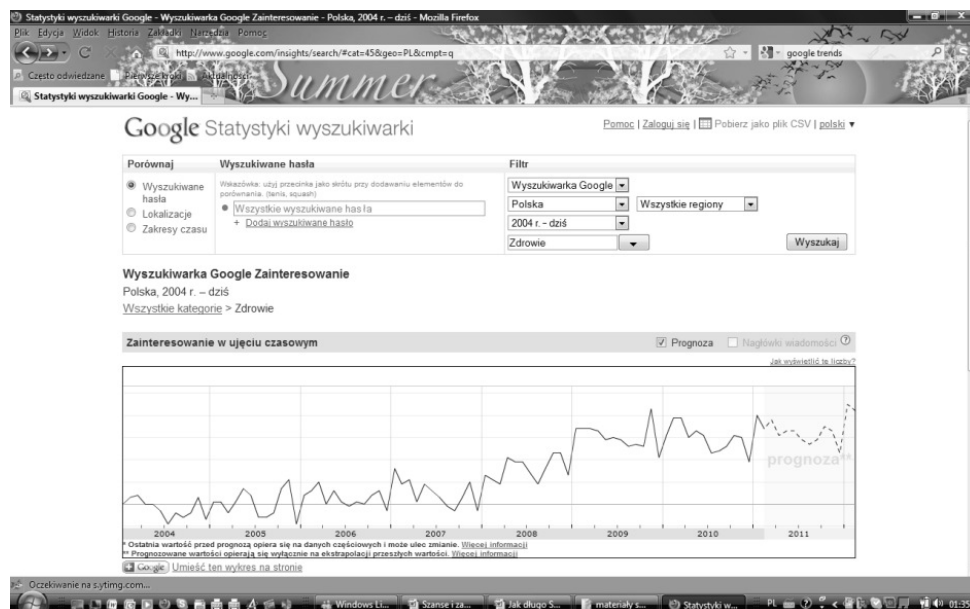
<sup>14</sup> K. Niemira, *Twoi klienci już tam są ...*, op. cit., s. 48-50.

<sup>15</sup> A. Gryciuk, *Monitoruj, by reagować ...*, op. cit., s. 52.

<sup>16</sup> D. Trzeciak, *Era social media ...* op. cit., s. 71.

<sup>17</sup> Tamże, s. 70.

kluczowych, jak np. serce, okulary, ginekolog, dieta i inne. Do wyszukiwań o rosnącej popularności w ostatnich latach (wg danych z Google trends dla całej Polski) można zaliczyć w kolejności: wikipedia (+1300%), apteka (+130%), medicover (+120%), NFZ (+100%), ZUS składki (+100%), grypa (+90%) oraz ZUS (+60%)<sup>18</sup>.



**Rys. 2. Zdrowie - Google trends, statystyki wyszukiwarki**

Źródło: <http://www.google.com/insights/search/#cat=45&geo=PL&cmpt=q> [dostępne: 24.02.2011 r.]

Social media marketing oferuje także kilka możliwości zaistnienia w wirtualnym świecie jednostkom ochrony zdrowia, wspomagając tym samym budowanie pozytywnego wizerunku, świadomości i zasięgu marki medycznej, długotrwałych wzajemnych relacji, a także promowanie świadczonych usług poprzez docieranie do odbiorców także niszowych, czy monitorowanie i testowanie nowych usług<sup>19</sup>. Przykładem mogą być działania z wykorzystaniem takich kanałów social media, jak: Facebook, Blip, YouTube, Vimeo, MySpace poprzez umieszczanie tam płatnych narzędzi promocji, aplikacji, założenia fan page'a (like page), a następnie jego konfiguracji, prowadzenie kampanii wizerunkowych czy konsultacje w zakresie działań wizerunkowych na forach i w serwisach społecznościowych. Ponadto do podstawowych narzędzi wspomagających social media marketing wykorzystywanych przez jednostki ochrony zdrowia można zaliczyć:

<sup>18</sup> Google trends- statystyki wyszukiwarki, <http://www.google.com/insights/search/#cat=45&geo=PL&cmpt=q> [dostępne: 24.02.2011 r.]

<sup>19</sup> P. Szymanek, *Na Facebook procentują pomysły*, „Marketing w Praktyce” 2009, nr 12 (142), s. 56.

- pozycjonowanie stron, czyli umiejscowienie strony www jednostki ochrony zdrowia na wysokich pozycjach w indeksie wyszukiwarki, co przekłada się na większe zainteresowanie i przeglądanie danej strony,
- zamieszczanie linków sponsorowanych, co pozwala na znalezienie strony jednostki ochrony zdrowia w kilka sekund przez osobę poszukującą informacji o danych usługach medycznych,
- copywriting, czyli teksty we właściwy sposób zredagowane od strony marketingowej i działań seo na stronie www jednostki medycznej wspierające promocję danej organizacji w sieci,
- ePR oparte głównie na budowaniu właściwego i pożądanego wizerunku jednostki ochrony zdrowia,
- audyt SEO/SEM<sup>20</sup>, kontrola nad działaniami w wirtualnym świecie jednostek ochrony zdrowia, m.in. monitorowanie ilości odsłon stron www organizacji medycznej, kontrola doboru właściwych słów kluczowych, analiza ich popularności, analiza gęstości na stronie oraz monitorowanie tego za pośrednictwem jakich haseł promuje się bezpośrednia konkurencja.

Social media może być zatem szansą usprawnienia działań marketingowych dla jednostek ochrony zdrowia. Do głównych korzyści wpływających z zaangażowania w social media jednostek ochrony zdrowia warto zaliczyć<sup>21</sup>:

- rozpoznawalność - działania wizerunkowe w mediach społecznościowych pozwalają na zwiększenie liczby pozytywnych informacji o jednostce i oferowanych przez nią świadczeniach medycznych w sieci;
- wzrost zaufania - konsumenci mają coraz mniejsze zaufanie do przygotowywanych przez organizację „reklam”, a zdecydowanie większe zaufanie mają do opinii wygłaszanych przez członków rodziny, przyjaciół czy osób wypowiadających się na forach internetowych. Określa się także, że organizacje, w tym także jednostki ochrony zdrowia, obecne w mediach społecznościowych cieszą się większym zaufaniem w ocenie konsumentów;

<sup>20</sup> SEO - „Optymalizacja dla wyszukiwarek internetowych (ang. *Search Engine Optimization*) - działania marketingowe promujące serwisy internetowe w wyszukiwarkach, zwana także pozycjonowaniem (ang. *Web Positioning*) - działania zmierzające do osiągnięcia przez dany serwis internetowy jak najwyższej pozycji w wynikach wyszukiwania wyszukiwarek internetowych dla wybranych słów i wyrażeń kluczowych. Obecnie Google zajmuje czołowe miejsce w świecie wyszukiwarek internetowych. Kolejne zajmują Yahoo, Bing, Ask, AOL”. [http://pl.wikipedia.org/wiki/Optymalizacja\\_dla\\_wyszukiwarek\\_internetowych](http://pl.wikipedia.org/wiki/Optymalizacja_dla_wyszukiwarek_internetowych) [dostępne: 23.02.2011 r.] oraz M. Gąsiewski, *Przewodnik SEO-SEM, czyli jak promować stronę małej firmy w Internecie*, s. 18, [www.ittechnology.us/wyszukiwanie-lokalne-przewodnik](http://www.ittechnology.us/wyszukiwanie-lokalne-przewodnik) [dostępne: 10.08.2010r.];

SEM (ang. *Search Engine Marketing*) - jest formą marketingu internetowego, które ma na celu promowanie stron internetowych poprzez zwiększenie ich widoczności w stronach wyników wyszukiwarki (Google) poprzez wykorzystanie seo. Pojęcie SEM zostało zaproponowane przez Danny Sullivan w 2001 r. na pokrycie spektrum działalności związanej z wykorzystaniem SEO pozwalającym na rozwój strategii marketingowych on-line zarówno dla organizacji, jak i dla osób prywatnych. [http://en.wikipedia.org/wiki/Search\\_engine\\_marketing](http://en.wikipedia.org/wiki/Search_engine_marketing) [dostępne: 23.02.2011 r.] oraz S. Trzcieleński, T. Frontczak, *Wykorzystanie potencjału wyszukiwarek internetowych w marketingu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie 37, Poznań 2003.

<sup>21</sup> M. Barciński, *Media wszystkich ...*, op. cit., s. 41-43; G.E. Belch, M.A. Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, (6th, ed), McGraw-Hill, 2003, s. 139.

- komunikacja zwrotna - zawsze na rynku ochrony zdrowia w działaniach marketingowych, a w szczególności w działaniach PR niezbędna była dwustronność komunikacji. Obecność jednostki ochrony zdrowia na łamach mediów społecznościowych pozwala na pozyskanie zwrotnych informacji od potencjalnych pacjentów lub od grup bliższego otoczenia, pozwala na modyfikację ich działania lub proponowanie nowych usług dostosowanych i dopasowanych do aktualnych potrzeb odbiorców sygnalizowanych przez internautów;
- wzrost sprzedaży – działania marketingowe na polu social media pozwalają na poprawę wizerunku organizacji medycznej, co przekłada się na wzrost grupy pacjentów korzystających z usług danej jednostki medycznej, przykładem może być decyzja o wyborze określonego świadczeniodawcy (lekarza pierwszego kontaktu, ginekologa, stomatologa, rehabilitanta czy np. dietetyka), polecanego przez internautów jako dobrego specjalisty.

## Podsumowanie

Social media to jedno z najefektywniejszych i najpopularniejszych narzędzi marketingu, przejawiających się jako zbiór portali, serwisów i aplikacji, które wspomagają dwustronną komunikację pomiędzy użytkownikami Internetu, jakimi może być zarówno NFZ, apteka, pacjent, jak i jednostka ochrony zdrowia. Social media marketing stwarza szansę zaistnienia i prezentowania usługi medycznej, świadczenia medycznego w sposób bezpośredni. Stwarza możliwość budowania wizerunku jednostki ochrony zdrowia w takich miejscach w sieci, w których przebywają jej obecni i potencjalni konsumenci/pacjenci/ kontrahenci. Prowadzona w ten sposób kampania wizerunkowa w wirtualnych mediach społecznościowych wskazuje na otwarcie i dostosowanie do nowych trendów, oczekiwań klientów jednostek ochrony zdrowia oraz zaakceptowanie rozwiązań z zakresu marketingu internetowego.

Social media marketing daje zatem szansę jednostkom ochrony zdrowia zaistnieć w coraz powszechniejszym wirtualnym świecie. Pozwala na wykorzystanie niepowtarzalnej możliwości budowania trwałych relacji i dobrego wizerunku. Zaangażowanie w social media jednostek ochrony zdrowia przekładać się może na ich większą rozpoznawalność, wzrost zaufania do organizacji medycznej, a co za tym idzie - na uznanie wśród grup z ich otoczenia. Wpływać będzie na przywiązanie konsumentów do danej marki medycznej, czyli pozyskanie stałych oraz lojalnych pacjentów.

## Literatura

- [1] Barciński M., *Media wszystkich*, „Marketing w Praktyce” 2009, nr12 (142).
- [2] Belch G.E., Belch M.A., *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, (6th, ed), McGraw-Hill, 2003.
- [3] Boguszewicz-Kreft M., *Emocje - niedoceniony element marketingu*, „Marketing i Rynek” 2009, 11.
- [4] Gąsiewski M., *Przewodnik SEO-SEM, czyli jak promować stronę małej firmy w Internecie*, [www.ittechnology.us/wyszukiwanie-lokalne-przewodnik](http://www.ittechnology.us/wyszukiwanie-lokalne-przewodnik)

- [5] Golba E., *Nie tylko Facebook - czyli podział social media*, <http://www.punktsocialny.pl/nie-tylko-facebook-czyli-podzial-social-media/>
- [6] Gryciuk A., *Monitoruj, by reagować*, „Marketing w Praktyce” 2009, nr 12 (142).
- [7] Klimowicz M., *Trzecie miejsce aktywności*, „Marketing w Praktyce” 2009, nr 12 (142)
- [8] Niemira K., *Twoi klienci już tam są*, „Marketing w Praktyce” 2009, nr 12 (142).
- [9] Pabian A. (red.), *Środki i formy marketingowego oddziaływania na konsumentów*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
- [10] Pabian A., *Promocja nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008.
- [11] Raport “Power to the People 2009” (Wave 4), <http://universalmccann.bitecp.com/wave4/Wave4.pdf>
- [12] Syrkiewicz-Świtła M., Hanisz R. (red.), *Ekonomika i zarządzanie w ochronie zdrowia*, Wyd. WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010.
- [13] Szymanek P., *Na Facebook procentują pomysły*, „Marketing w Praktyce” 2009, nr 12 (142).
- [14] Trzecieliński S., Frontczak T., *Wykorzystanie potencjału wyszukiwarek internetowych w marketingu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej Organizacja i Zarządzanie 37, Poznań 2003.
- [15] Trzeciak D., *Era social media*, „Marketing w Praktyce” 2009, nr 12 (142).
- [16] Zdrowie - Google trends- statystyki wyszukiwarki <http://www.google.com/insights/search/#cat=45&geo=PL&cmpt=q>

## **SOCIAL MEDIA MARKETING AS THE CONTEMPORARY CONCEPT OF COMMUNICATION OF HEALTH UNITS WITH ENVIRONMENT**

**Abstract:** The social media came into being as the media (channels) designed to distribute the desired content by actively building relationships between the participants. This process uses technical means available to ensure that the courts, the opinions and insights can be formulated by each party. This solution is realized in the form of an authentic dialogue. Nowadays it is completely different as it was the one-sided communication times. Creating the content in the traditional media was strictly reserved only for the few. In addition, the early communication media were characterized by inertia and time-limited transmission range. The units of the health care system must adapt to changing market requirements. Despite the fact that their business model does not change (its essence boils down to provide medical services to patients both in ambulatory and hospital) to better meet customer needs, these units should meet the evolving expectations of groups and its surroundings in terms of communication. The contemporary stakeholder of health care units reports higher demand for information supplied. The stakeholder wants to use modern information channels, including Web-based solutions on the Internet.

**Keywords:** social media, social media marketing, Internet, communication, health care, health care units

# INTERESARIUSZE MAŁEJ FIRMY

Andrzej Brzeziński<sup>1</sup>, Stanisław Brzeziński<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej  
Kolegium Nauk Społecznych

<sup>2</sup> Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu

**Streszczenie:** Artykuł jest próbą identyfikacji interesariuszy małych firm ze szczególnym podkreśleniem ich specyfiki. Owa specyfika, wynikająca, jak się uważa, ze specyfiki małej firmy, powinna wpływać na stawiane cele i oczekiwania poszczególnych grup. Przekłada się to również na relacje między nimi, łagodząc czasem występujące konflikty interesów. W pierwszej części publikacji zdefiniowano interesariuszy przedsiębiorstwa, dalej podjęto próbę identyfikacji tych grup w przypadku małej firmy, nakreślając ich specyfikę.

**Słowa kluczowe:** małe firmy, interesariusze

## Wprowadzenie

Małe firmy<sup>1</sup>, podobnie jak duże organizacje gospodarcze, swoje cele ekonomiczne realizują w otoczeniu poprzez sprzedaż produktów klientom, o których zabiegają inni dostawcy, zaspokajający te same potrzeby, czyli konkurenci. Działania konkurentów utrudniają (mogą nawet uniemożliwić) realizację owych celów, godząc w interes właścicieli i innych grup, którzy czerpią korzyści z funkcjonowania i sukcesów przedsiębiorstwa. Grupy te znajdują się we wnętrzu i w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Artykuł jest próbą identyfikacji owych grup z podkreśleniem ich specyfiki. Podmioty te w literaturze nazywane są interesariuszami (*stakeholders*) przedsiębiorstwa.

## Definicja interesariuszy przedsiębiorstwa

Istniejącą wielkość definicji interesariuszy<sup>2</sup> sprowadzić można do dwóch kategorii: definicji szerokich i wąskich. Pierwsza, wraz z teorią interesariuszy (*Stakeholders Theory*), została zaproponowana przez R.E. Freemana i D.J. Reeda<sup>3</sup>. Według szerokiej definicji, *stakeholders* to: „jednostki lub grupy, które mogą wpływać na działanie organizacji lub podlegać wpływowi działań podjętych przez

---

<sup>1</sup> Mała firma to przedsiębiorstwo, które zatrudnia poniżej 50 osób, a jego przychody netto i aktywa nie przekraczają 20 mln euro, *Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej* z dnia 02.07.2004, DzU Nr 173, poz. 1807, art. 104. Mikroprzedsiębiorstwa traktuje się w opracowaniu jako podgrupę małych firm z uwagi na podobieństwo omawianej problematyki.

<sup>2</sup> A. Brzeziński, S. Brzeziński, *Rodzina jako interesariusz małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Firmy rodzinne - Determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, red. A. Marjański, Zeszyty Naukowe, Tom XII, Zeszyt 7, Łódź 2011, s. 212-216.

<sup>3</sup> R.E. Freeman, D. Reed, *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, „California Management Review” 1983, XXV (2), s. 829-837.

organizację”. Są to grupy, które odnoszą korzyści lub ponoszą straty (krzywdy<sup>4</sup>) z racji funkcjonowania przedsiębiorstwa. Straty mogą ponosić konkurenci, ale i ich działania z założenia nie służą przedsiębiorstwu, więc część badaczy wyklucza te firmy z grona interesariuszy, podobnie jak to uczynił później R.E. Freeman<sup>5</sup>, wprowadzając wąską definicję w postaci: „grup, które mają żywotne znaczenie dla przetrwania organizacji, bez wsparcia których organizacja nie mogłaby prawidłowo funkcjonować”.

Autor jest zwolennikiem szerokiej definicji, bo choć konkurenci swoją działalnością utrudniają pozyskiwanie klientów, nie są więc czynnikiem przetrwania, ale są czynnikiem rozwoju. Konkurencja bowiem wymusza ciągłe szukanie nowych rozwiązań, doskonalenie metod działania i oferowanych produktów; eliminując stagnację - służy rozwojowi. Poza tym podejmowane działania kooperacyjne przekładają się wprost na osiąganie celów, stąd uzasadnione jest zaliczenie konkurentów do interesariuszy przedsiębiorstwa.

Na uwagę zasługuje sam termin *stakeholders* zaproponowany przez H.I. Ansoffa, który ma swoje korzenie w zwrocie *to have a stake in something*<sup>6</sup>. Użycie stawki, terminu kojarzonego z gramami hazardowymi, miało, jak się wydaje, podkreślić ryzyko tych grup. M.B.E. Clarkson nazwał ich nawet „nosicielami ryzyka”<sup>7</sup>.

Wprowadzając stawkę do definicji interesariuszy, przyjmuje się za K. Obłójem<sup>8</sup> i T. Mendelem<sup>9</sup> trzy wymagane warunki w postaci:

1. posiadania stawki,
2. wysuwania żądań,
3. posiadania możliwości i chęci wywarcia presji dla zaspokojenia swoich potrzeb.

W literaturze polskiej występują dla omawianych grup terminy w postaci: strategiczni kibice organizacji, grupy interesu, interesariusze i *stakeholders*. Autorzy są zwolennikami terminów: interesariusze i *stakeholders*<sup>10</sup>.

## Specyfika interesariuszy małej firmy

Specyfika interesariuszy ma swoje korzenie w specyfice małej firmy<sup>11</sup>. Są to przecież szczególne organizacje gospodarcze, które nie są tylko „miniaturą wiel-

<sup>4</sup> A. Crane, D. Matten, *Business Ethics, Managing Corporate Citizenship and sustainability in the Age of Globalization*, Oxford University Press, New York 2007, s. 57-58.

<sup>5</sup> R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, s. 46.

<sup>6</sup> H.J. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York 1965, s. 33.

<sup>7</sup> M.B.E. Clarkson, *A risk based model of stakeholder theory*, Materiał zaprezentowany na konferencji Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, University of Toronto, Toronto 1994.

<sup>8</sup> K. Obłój, *Strategie organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001, s. 111.

<sup>9</sup> T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań, 2002, s. 18.

<sup>10</sup> Zob. A. Brzeziński, S. Brzeziński, *Rodzina jako ...*, op. cit., s. 215.

<sup>11</sup> Zob. K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 36-41; J. Skalik, *Warunki osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu małą firmą*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Problemy kadrowo-zarządcze*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 823, Wrocław 1998, s. 51; M. Laszczak, *Kierowanie małą firmą. Tajniki przedsiębiorczości*, Wyd. Poltext, Warszawa 2004, s. 17-18; J. Czerniawski, W. Kowalczewski, *Zarządzania kadrami w małych i średnich firmach*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002, s. 163.



kiego przedsiębiorstwa<sup>12</sup> jako „przeskalowana w dół wersja dużej korporacji”<sup>13</sup>. Jej specyfika objawia się już w momencie uruchamiania. Mogą tu mieć miejsce osobliwe motywy powoływania przedsięwzięcia, które na drugi plan przesuwiają cele gospodarcze. Sam założyciel staje się zwykle zarządzającym firmą<sup>14</sup>, a jego kompetencje mogą odbiegać od wymogów stawianych menedżerom. Nie ma tu przecież procesu rekrutacji i selekcji. Start odbywa się w większości z ograniczonym kapitałem, co przekłada się na ilościowe i jakościowe braki pozostałych zasobów. Dotyka to również zasobów ludzkich, a brak specjalistów jest niestety codziennością. Problemy te występują w różnej skali w trakcie późniejszego funkcjonowania i stanowią bariery rozwoju małych firm<sup>15</sup>. Wybór formy organizacyjno-prawnej to w 92% przypadków indywidualna działalność lub spółka cywilna<sup>16</sup>. Sprowadza to na właściciela nieograniczoną odpowiedzialność za zobowiązania firmy, nawet majątkiem prywatnym - rodzinnym. Oznacza to zagrożenia dla jego egzystencji i rodziny, która w ten sposób wiąże się z losami firmy. Rodzina właściciela jest więc interesariuszem małej firmy i to z wysoką stawką w przedsięwzięciu. Fakt ten powoduje, że właściciele w decyzjach strategicznych mogą unikać rozwiązań o podwyższonym ryzyku<sup>17</sup>, a świadomość ograniczeń w zasobach firmy może powodować, że wyznaczone cele firmy są mniej ambitne.

Pozostali interesariusze to typowe dla organizacji gospodarczej grupy, które tu podzielono na funkcjonujące we wnętrzu i umiejscowione w otoczeniu firmy, stąd też grupy te skupiają odpowiednio interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych<sup>18</sup> (rys. 1).

Interesariusze wewnętrzni to: właściciele, kadra menedżerska i pracownicy. Interesariuszy zewnętrznych stanowią: klienci, dostawcy i kooperanci, instytucje finansujące, grupy interesu społecznego, konkurenci oraz rodzina właściciela.

W małej firmie występuje, wspomniane już, łączenie własności i zarządzania, skutkujące nakładaniem się dwóch wewnętrznych grup interesariuszy: właścicieli i kadry menedżerskiej. W efekcie z celów pracowniczych wyłączony jest awans na najwyższy szczebel. Jeśli nawet właściciel rezygnuje z kierowania firmą, to priorytet mają członkowie rodziny, a nawet krewni. Niższe szczeble kierownicze pojawiają się, kiedy firma przestaje funkcjonować w strukturze promienistej<sup>19</sup>, z jed-

<sup>12</sup> Zob. H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 219-222.

<sup>13</sup> B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 62.

<sup>14</sup> Firmy zarządzane przez właścicieli, jak pokazywały wielokrotnie badania w krajach UE, stanowią większość przedsiębiorstw. W Polsce z powodu „młodego wieku” firm ten udział powinien być jeszcze wyższy, *Europejski Sondaż Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, <http://www.pkgt.org/4/icb42671-004.APD/2002EBSS.pdf>, z 10.04.2002.

<sup>15</sup> Zob. J. Barber, J.S. Matcalfe, M. Porteus, *Barriers to Growth in Small Firms*, Routledge, London 1989, s. 46.

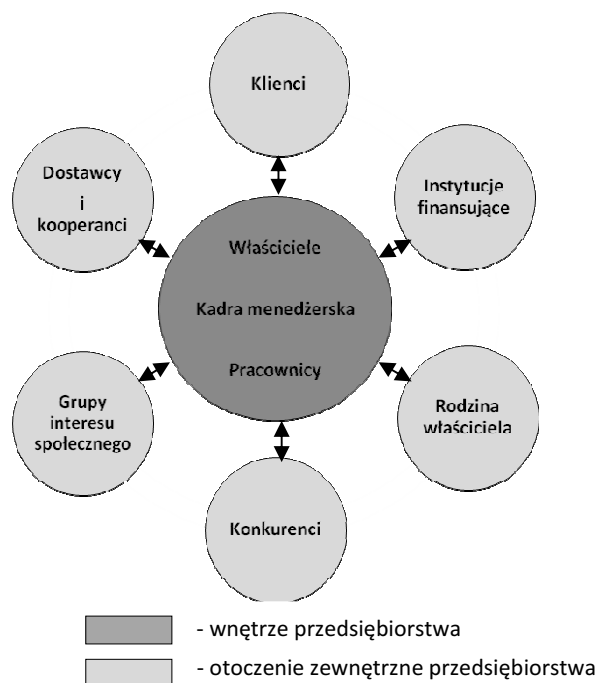
<sup>16</sup> *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2009 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011, s. 23.

<sup>17</sup> B. Piasecki, *Przedsiębiorczość ...*, op. cit., s. 46.

<sup>18</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 102.

<sup>19</sup> Zob. Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009.

nym kierownikiem (właścicielem), któremu bezpośrednio podlegają wszyscy pracownicy. Wcześniej ma miejsce przekazywanie części zadań i niechętnie uprawnień decyzyjnych przez przeciążonego pracą właściciela. Nieformalni kierownicy mają raczej ograniczone cele i oczekiwania. Występowanie właściciela w roli menedżera eliminuje konflikt agent - pryncypał, który wydłuża proces decyzyjny, a czasem blokuje podjęcie ważnej dla firmy decyzji.



**Rys. 1. Interesariusze małej firmy**

Źródło: Opracowanie własne

Tak jak codziennością jest właściciel w roli menedżera, tak nie występują sytuacje odwrotne. Nie nagradza się menedżerów udziałami w strukturze własnościowej i tym bardziej udziałowcami nie zostają pracownicy.

Podkreślić należy, że wśród grup wewnętrznych praktycznie nie pojawiają się związki zawodowe - organizacje strzegące praw pracowniczych.

Właściciele firm rodzinnych to wyłącznie założyciele. Nie ma tu inwestorów będących udziałowcami (akcjonariuszami), którzy są zainteresowani głównie wynikami finansowymi i wypłatą wysokiej dywidendy<sup>20</sup>.

Interesariusze zewnętrzni to grupy, które podobnie jak w odniesieniu do dużych przedsiębiorstw mają zbliżone oczekiwania. Jednak sposób oddziaływania na małą firmę w celu realizacji własnych interesów może być odmienny. Tam gdzie duże

<sup>20</sup> T Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 106.

przedsiębiorstwa są dostawcami czy odbiorcami, przy negocjowaniu warunków współpracy wykorzystywana jest ich siła przetargowa<sup>21</sup> względem małego partnera.

Duży konkurent może również wykazywać się odmiennymi zachowaniami wobec małego rywala: od typowych zdecydowanych działań, które mają utrudnić wejścia na rynek, po lekceważącą obojętność.

Instytucje finansujące, z bankami na czele, wykazują ograniczoną aktywność w początkowym okresie funkcjonowania małej firmy. Dopiero jej wzrost, oznaczający rosnące bezpieczeństwo daje możliwość szerszej oferty z kredytowaniem włącznie. Wcześniej od banków, współpracę podejmują firmy leasingowe, a dzięki leasingowi małe firmy pozyskują wyposażenie czy samochody<sup>22</sup>. Podobnie towarzystwa ubezpieczeniowe, które do klasycznych polis (gwarancje pożar czy kradzież) dokładają kolejne propozycje (np. OC z racji wykonywanego zawodu - usługi).

Grupy interesu społecznego, w odróżnieniu do poprzednich grup (interesariuszy rynkowych), to interesariusze nierynkowi<sup>23</sup>. Są to grupy, które nie angażują się bezpośrednio w proces gospodarczy, jednak pozostają pod wpływem lub sami oddziałują na przedsiębiorstwo dla własnych korzyści. Są to: społeczność i władze lokalne, państwo z jego agendami, organizacje pozarządowe (charytatywne, ekologiczne itp.), społeczeństwo i media. Ci interesariusze również zwiększają swoją aktywność, kiedy firma rośnie, bo głównie wypracowany zysk daje większe szanse finansowego wsparcia lokalnych inicjatyw społecznych, działalności organizacji i partii politycznych.

Rodzina właściciela jest interesariuszem, który w dużych przedsiębiorstwach występuje marginalnie i zwykle nie jest wymieniany w publikacjach<sup>24</sup>. Wpływ rodziny na funkcjonowanie małej firmy jest zauważalny i z racji wysokiej stawki uzasadniony, ale, jak pokazują badania, maleje wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa<sup>25</sup>.

Obok wymienionych już korzyści obecność rodziny może być szkodliwa dla firmy i innych interesariuszy. To nepotyzm krewniaczy nie tylko przy obsadzie stanowisk kierowniczych, ale i wynagradzaniu (premiowaniu) oraz fikcyjne zatrudnianie członków rodziny, co obniża motywacje do pracy pozostałych pracowników<sup>26</sup>. Rodzina jest instytucją funkcjonującą na zewnątrz przedsiębiorstwa, ale jej członkowie mogą pojawić się we wszystkich grupach wewnętrznych. Już sam właściciel jest członkiem rodziny i menedżerem. Jego najbliżsi poprzez pracę w firmie należą do personelu lub kadry menedżerskiej.

---

<sup>21</sup> Zob. M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 44-45.

<sup>22</sup> Przykładem takiej współpracy jest EFL, który dzięki „otwartości” na małe firmy urósł w ciągu kilku lat do wiodącej instytucji finansowej w Polsce.

<sup>23</sup> Zob. A.T. Lawrence, J. Weber, *Business and Society. Stakeholders Ethics, Public Policy*, McGraw-Hill Irwin, New York 2008, s. 7-11.

<sup>24</sup> Zob. T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne ...*, op. cit., s. 106-107.

<sup>25</sup> A. Brzeziński, S. Brzeziński, *Rodzina jako ...*, op. cit., s. 224.

<sup>26</sup> M. Gableta, A. Brzeziński, *Realizacja funkcji personalnej w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Optimum*, Studia Ekonomiczne Nr 4(16), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Białymstoku, Białystok 2002, s. 135.

Duże firmy konkurencyjne mogą występować jako dostawcy małej firmy. Zdarza się to nawet wtedy, gdy rynek obsługiwany przez małego rywalą pokrywa się z rynkiem dużego konkurenta. Łączenie rywalizacji ze współpracą łagodzi po części konflikt interesów rywali, co zapewne osłabia walkę konkurencyjną.

W przypadku pozostałych interesariuszy może również występować nakładanie się poszczególnych grup. Jak pokazują wyniki badań, małe przedsiębiorstwa obsługują głównie lokalny rynek<sup>27</sup>, a tam mieszka większość pracowników. Pracownicy, podobnie jak menedżerowie, są wewnętrznym interesariuszem, a jako lokalna społeczność należą do grupy interesu społecznego i mogą być klientami przedsiębiorstwa.

Wreszcie w najmniejszych firmach nie tylko nie ma kadry menedżerskiej (poza właścicielem), ale też mogą być przypadki braku pracowników (tzw. „samozatrudnienie”), co dotyczy ok. 20% firm sektora MSP<sup>28</sup>. Nie ma więc poza właścicielem żadnej grupy interesariuszy wewnętrznych.

## Podsumowanie

Identyfikacja interesariuszy małej firmy pokazała specyfikę ich występowania, co wpływa na stawiane cele i oczekiwania poszczególnych grup. Ta odmiennność czyni niektóre cele bardziej zbieżnymi, a czasem łagodzi występujące konflikty interesów. Właściciel małej firmy winien uwzględniać w procesach decyzyjnych nie tylko oczekiwania i występujące oddziaływania grup, ale i ową specyfikę. Kierowanie małą firmą jest „poruszaniem się” w polu, zmieniających się w czasie, oddziaływań, a architektura relacji z interesariuszami, obok wiedzy i umiejętności, zaliczana jest do podstawowych kompetencji przedsiębiorstwa<sup>29</sup>, które pozwalają nie tylko przetrwać, ale i rozwijać się na coraz bardziej konkurencyjnym rynku.

## Literatura

- [1] Ansoff H.J., *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York 1965.
- [2] Barber J., Matcalfe J.S., Porteus M., *Barriers to Growth in Small Firms*, Routledge, London 1989.
- [3] Brzeziński A., *Development of Small and Medium - sized Companies in Lower Silesia*, [w:] *Enterprise, Logistics and Innovations in knowledge based economy*, red. M. Nowicka-Skowron, R. Lescroart, Haute Ecole Blaise Pascal, Arlon 2008.

---

<sup>27</sup> Rynek lokalny to ponad 90% przychodów małych firm, W. Kozek, P. Mielczarek, *Opinie przedsiębiorców sektora MSP o prowadzeniu działalności gospodarczej*, Wyd. Polska Fundacja Rozwoju i Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000, s. 25; A. Brzeziński, *Development of Small and Medium - sized Companies in Lower Silesia*, [w:] *Enterprise, Logistics and Innovations in knowledge based economy*, red. M. Nowicka-Skowron, R. Lescroart, Haute Ecole Blaise Pascal, Arlon 2008, s. 140.

<sup>28</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2006-2007*, red. J. Chmiel, Wyd. PARP, Warszawa 2008, s. 56.

<sup>29</sup> J. Czupiał, *Czynniki zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a jego umiędzynarodowienie*, [w:] *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Wyd. SGH, Warszawa 2005, s. 415.

- [4] Brzeziński A., Brzeziński S., *Rodzina jako interesariusz małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Firmy rodzinne - Determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, red. A. Marjański, Zeszyty Naukowe Tom XII, Zeszyt 7, Łódź 2011.
- [5] Chmiel J. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2006-2007*, Wyd. 4 PARP, Warszawa 2008.
- [6] Clarkson M.B.E., *A risk based model of stakeholder theory*, Materiał zaprezentowany na konferencji Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, University of Toronto, Toronto 1994.
- [7] Crane A, Matten D., *Business Ethics, Managing Corporate Citizenship and sustainability in the Age of Globalization*, Oxford University Press, New York 2007.
- [8] Czerniawski J., Kowalczewski W., *Zarządzania kadrami w małych i średnich firmach*. Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002.
- [9] Czupiał J., *Czynniki zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a jego umiędzynarodowienie*, [w:] *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Wyd. SGH, Warszawa 2005.
- [10] *Europejski Sondaż Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, <http://www.pkgt.org/4/icb42671-004.APD/2002EBSS.pdf>, dostęp 10.04.2002.
- [11] Freeman R.E., Reed D., *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, „California Management Review” 1983, XXV (2).
- [12] Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
- [13] Gableta M., Brzeziński A., *Realizacja funkcji personalnej w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Optimum*, Studia Ekonomiczne Nr 4(16), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Białymstoku, Białystok 2002.
- [14] Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Wyd. Difin, Warszawa 2001.
- [15] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [16] Kościelniak H., Otola I., *Innovative Activity in the Small and Medium Enterprises in Poland-General Characteristics*, [w:] *The Challenges for Reconversion. Innovation - Sustainability - Knowledge Management*, red. P. Pachura, ISI Pierrard, HEC du Luxembourg, Virton 2006.
- [17] Kozek W., Mielczarek P., *Opinie przedsiębiorców sektora MSP o prowadzeniu działalności gospodarczej*, Wyd. Polska Fundacja Rozwoju i Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000.
- [18] Laszczak M., *Kierowanie małą firmą. Tajniki przedsiębiorczości*, Wyd. Poltext, Warszawa 2004.
- [19] Lawrence A.T., Weber J., *Business and Society. Stakeholders Ethics, Public Policy*, McGraw-Hill Irwin, New York 2008.
- [20] Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002.
- [21] Obłój K., *Strategie organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
- [22] Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- [23] Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1992.
- [24] Puto A., *Czynniki warunkujące rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorczość. Szanse i wyzwania*, red. H. Kościelniak, Wyd. WZ PCz., Częstochowa 2010.
- [25] Ustawa z dnia 02.07.2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, DzU Nr 173, poz. 1807.
- [26] Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- [27] Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [28] Skalik J., *Warunki osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu małą firmą*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Problemy kadrowo-zarządcze*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 823, Wrocław 1998.
- [29] Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009.

## **SMALL BUSINESS STAKEHOLDERS**

**Abstract:** The article is an attempt to identify the small businesses stakeholders, with special emphasis on their features. Those features are the effects of the specificity of a small business, should influence the goals and expectations of particular groups. It is resulting in relationship between stakeholders, breaking down the conflicts of interest those occur, sometimes. The business stakeholders are defined in the first part of this paper, then identification and features explanation of small business stakeholders were presented.

**Keywords:** small business, stakeholders

# **WSPÓŁPRACA MIĘDZY GMINAMI ORAZ INNYMI JEDNOSTKAMI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA INWESTYCJAMI INFRASTRUKTURALNYMI**

**Olga Ławińska**

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania  
Katedra Mikroekonomii, Inwestycji i Nieruchomości

**Streszczenie:** Przedmiotem niniejszego artykułu jest analiza i ocena współpracy między gminami oraz innymi jednostkami samorządu terytorialnego w zakresie inwestycji w infrastrukturę techniczną. Opracowanie rozpoczyna teoretyczne rozważania na temat obszarów i korzyści płynących z podjęcia współdziałania w procesie inwestycyjnym. W dalszej części artykułu przedstawione zostały wyniki badań empirycznych przeprowadzonych metodą wywiadu standaryzowanego. Obszar badawczy niniejszego opracowania obejmuje 57 gmin, należących przed reformą administracyjną z 1999 roku do województwa częstochowskiego. Wyniki badań wskazują, że mimo korzyści płynących z nawiązywania współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego władze samorządów gminnych w niewielkim zakresie podejmują taką współpracę w zakresie realizacji inwestycji infrastrukturalnych.

**Słowa kluczowe:** inwestycje infrastrukturalne, gmina, współpraca

## **Wprowadzenie**

Zarządzanie inwestycjami infrastrukturalnymi w ramach struktury organizacyjnej jednej gminy jest obecnie najczęściej stosowanym rozwiązaniem w Polsce. Podstawowym problemem samodzielnej gospodarki w gminach są kwestie finansowania inwestycji infrastrukturalnych oraz pokrywanie bieżących kosztów funkcjonowania zrealizowanych obiektów. Dodatkowym mankamentem jest brak właściwie wyszkolonej grupy pracowników technicznych oraz specjalistów zatrudnionych przez władze gminy. Rozwiązaniem tego typu problemów może być podjęcie przez kilka jednostek samorządu terytorialnego współpracy dla realizacji i eksploatacji inwestycji w obszarze infrastruktury technicznej. Wspólne przedsięwzięcia mogą dotyczyć wszystkich etapów zarządzania jednym z elementów, np. planowania.

Realizacja przedsięwzięć w obszarze infrastruktury technicznej przekracza często możliwości organizacyjne, techniczne i finansowe danej gminy. Współdziałając z ościennymi jednostkami samorządu terytorialnego gmina dysponuje większymi środkami finansowymi na realizację wspólnego zadania. Również liczba specjalistów i suma doświadczeń przewyższa potencjał pojedynczej gminy. Ponadto zwiększenie siły przebicia małych jednostek poprzez podjęcie współpracy może okazać się skutecznym argumentem przy aplikowaniu o zewnętrzne finansowanie.

Przy czym współdziałanie może odbywać się na różnych etapach cyklu zarządzania przedsięwzięciem inwestycyjnym. Zakres współpracy może dotyczyć tylko wybranej fazy, np. projektowej.

### **Obszary i korzyści współpracy między gminami oraz innymi jednostkami samorządu terytorialnego**

Zgodnie z art. 10 ustawy o samorządzie gminnym, wykonywanie zadań publicznych przekraczających możliwości gminy powinno następować w drodze współdziałania międzygminnego. Polskie ustawodawstwo samorządowe umożliwia różne formy współpracy. W celu wspólnego wykonywania zadań jednostki samorządu mogą zakładać związki komunalne i stowarzyszenia, mogą zawierać porozumienia i przekazywać sobie nawzajem środki na ich realizację.<sup>1</sup>

Zadania publiczne gmina może wykonywać wspólnie z innymi gminami lub innymi jednostkami samorządu terytorialnego.<sup>2</sup> Wspólne działanie (współdziałanie) jest określane jako zespół czynności mających na celu osiągnięcie określonej sytuacji i zakłada dobrowolność istnienia oraz równą sytuację prawną podmiotów, które współdziałają.<sup>3</sup> Władze gminy mają zatem swobodę decydowania o podjęciu współpracy, o jej zakresie i formach realizacji.

Zgodnie z zasadą subsydiarności poszczególne jednostki administracji publicznej powinny wykonywać zadania właściwe dla nich ze względu na ich możliwości organizacyjne, techniczne i finansowe, kierując się przesłanką, iż usługi winny być świadczone jak najbliżej mieszkańca. Ważne jest, aby dla wykonania swoich zadań samorządy dążyły do jak najściślejszej współpracy zarówno poziomej, jak i pionowej. Współpraca pionowa to współdziałanie wszystkich typów jednostek samorządu terytorialnego, a więc gminy, powiatu i województwa. Z kolei współpraca pozioma oznacza współdziałanie podmiotów samorządowych jednego typu (np.

---

<sup>1</sup> B. Imiołczyk, W. Puzyna, *Poradnik dla radnych. Gmina-powiat-województwo*, Wyd. FRDL, Warszawa 2002, s. 5.

<sup>2</sup> Obecnie nie ma jednej ustawy całościowo regulującej problematykę współdziałania. Zasady jej organizowania są określone w następujących aktach prawa:

- Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jedn. Dz.U.1996.13.74 z późn. zm.),
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z 5 października 2001 r. w sprawie sposobu prowadzenia rejestru związków międzygminnych oraz ogłaszania statutów związków (Dz.U.2001.121.1307),
- Ustawa z 15 września 2000 r. o zasadach przystępowania jednostek samorządu terytorialnego do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych (Dz.U.2000.91.1009 z późn. zm.),
- Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U.1998.91.578 z późn. zm.),
- Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie wojewódzkim (Dz.U.1998.142.1590 z późn. zm.),
- Ustawa z 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego (Dz.U.2003.203.1966 z późn. zm.),
- Ustawa z 12 maja 2000 r. o zasadach wspierania rozwoju regionalnego (Dz.U.2000.48.550 z późn. zm.).

<sup>3</sup> J.P. Tarno, M. Sieniuc, J. Sulimierski, J. Wyporska, *Samorząd terytorialny w Polsce*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2002, s. 147.



współpraca gmin). Mogą wystąpić modele mieszane, np. gdy gmina wejdzie do stowarzyszenia wspólnie z ościennymi gminami i powiatem.<sup>4</sup>

W przypadku inwestycji infrastrukturalnych samodzielne realizowanie zadań publicznych bez pomocy szeroko rozumianego środowiska zewnętrznego może szkodzić interesom gminy, opóźnić jej rozwój społeczno-gospodarczy i może wręcz spowodować obniżenie dotychczasowego poziomu życia jej mieszkańców. Korzyści współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego wynikają z efektu skali i montażu finansowego (efekt synergii<sup>5</sup>). Razem z ościennymi jednostkami samorządu terytorialnego gmina dysponuje większymi środkami finansowymi na realizację wspólnego zadania. Liczba specjalistów i suma doświadczeń przewyższa również potencjał pojedynczej gminy. Wspólne rozwiązanie problemu o większym znaczeniu w skali regionu daje także priorytet w dostępie do zewnętrznych źródeł finansowania.<sup>6</sup>

Gminy mogą tworzyć (lub przystępować do):

- porozumienia międzygminne<sup>7</sup> - są formą organizowania działań podmiotów w sferze przydzielonych im zadań i zbliżone są w swej istocie do umowy<sup>8</sup>; jedna z gmin bierze na siebie ciężar prowadzenia określonego rodzaju zadań publicznych, pozostałe zaś mają obowiązek finansowania realizacji tych zadań; zakres merytoryczny porozumień może być bardzo różnorodny, np. wspólny transport lokalny, urząd stanu cywilnego czy wspólne promocje; forma ta jest szeroko stosowana i najpowszechniejsza z przedstawianych<sup>9</sup>; przedmiotem porozumienia mogą jedynie być zadania własne;
- stowarzyszenia<sup>10</sup> - mają na celu wspieranie idei samorządu terytorialnego, jego rozwoju oraz obrony wspólnych interesów; gminy mogą tworzyć stowarzyszenia z innymi gminami, powiatami, województwami i innymi osobami prawnymi (np. izbami turystycznymi, organizacjami obywatelskimi); ta forma współpracy może dotyczyć wszystkich poziomów: lokalnego, krajowego i międzynarodowego;

---

<sup>4</sup> M. Rulińska, *Współpraca pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego*, Wyd. FRDL, Warszawa 2003, s. 49.

<sup>5</sup> Efekt synergiczny (z jęz. greckiego 'synergia' - współdziałanie). Szczególnym jego przypadkiem jest efekt organizacyjny, czyli mierzona w jednostkach cenności przeciętna nadwyżka korzyści, przypadająca na członka zespołu, jeżeli współdziała on z innymi ludźmi w sposób zorganizowany w ramach instytucji - w porównaniu z korzyścią, jaką mógłby osiągnąć, działając w pojedynkę. Zjawisko synergii polega na tym, że współdziałające elementy dają wypadkowy wynik pod jakimś względem większy niż prosta suma skutków wywołanych przez każdy czynnik z osobna. Dla nauk o organizacji i zarządzaniu znaczenie efektu synergicznego jest nie do przecenienia, zjawisko to jest podstawą i stanowi sens tworzenia, funkcjonowania i rozwoju wszelkiego rodzaju organizacji. Patrz: L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 152-155.

<sup>6</sup> M. Rulińska, *Współpraca ...*, op. cit., s. 5.

<sup>7</sup> Do porozumień międzygminnych stosuje się przepisy art. 74 Ustawy o samorządzie gminnym ..., op. cit.

<sup>8</sup> J. P. Tarno, M. Sieniuc, J. Sulimierski, J. Wyporska, *Samorząd ...*, op. cit., s. 158.

<sup>9</sup> M. Rulińska, *Współpraca ...*, op. cit., s. 11.

<sup>10</sup> Do stowarzyszeń mają zastosowanie przepisy art. 84 Ustawy o samorządzie gminnym ..., op. cit. oraz Ustawa z 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U.1989.20.104 z późn. zm.).

- związki międzygminne<sup>11</sup> - są podstawową formą współdziałania samorządu gminnego; utworzenie związku jest dobrowolne, chyba że taki obowiązek został na gminy nałożony ustawowo<sup>12</sup>; rejestr związków gmin jest prowadzony przez ministra właściwego do spraw administracji publicznej; związki międzygminne stanowią odrębne od jednostek samorządu podmioty; jako osoby prawne realizują we własnym imieniu powierzone im zadania, które mogą polegać na podejmowaniu czynności prawnych, prowadzeniu działalności gospodarczej lub wykonywaniu zadań o charakterze usługowym (np. kompleksowa gospodarka odpadami, pochodzącymi z terenu jego działalności)<sup>13</sup>;
- międzynarodowe zrzeszenia społeczności lokalnych i regionalnych<sup>14</sup> - uczestnictwo w nich musi ograniczać się do zadań tych jednostek i ich kompetencji zgodnie z prawem wewnętrznym, polityką zagraniczną kraju i jego międzynarodowymi zobowiązaniami; zgodę na przystąpienie gminy do zrzeszenia wyraża minister właściwy do spraw zagranicznych<sup>15</sup>;
- spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjne - zakres ich działalności dotyczy głównie sfery użyteczności publicznej, a w szczególności gospodarki komunalnej; gminy mogą tworzyć spółki wspólnie z powiatami i województwami lub przystępować do spółek z udziałem jednostek samorządowych<sup>16</sup>;
- związki bliźniacze<sup>17</sup> - projekty realizowane w ramach współpracy zagranicznej gmin mogą obejmować różne dziedziny zarządzania gminą; program współpracy powinien zawierać takie aspekty, jak: integracja europejska, zrównoważony rozwój i ochrona środowiska, propagowanie praw człowieka i budowa społeczeństwa obywatelskiego<sup>18</sup>; poza wieloletnią współpracą bliźniaczą z zagranicznym partnerem, władze gminy mogą współpracować z nim okazjonalnie, tworząc wspólne projekty w wielu dziedzinach, także z zakresu infrastruktury technicznej i społecznej.

<sup>11</sup> Do funkcjonowania związków międzygminnych stosuje się przepisy zawarte w rozdziale VII (art. od 64 do 73) Ustawy o samorządzie gminnym ..., op. cit.

<sup>12</sup> Przykładem związku utworzonego na mocy ustawy był związek gmin warszawskich.

<sup>13</sup> J.P. Tarno, M. Sieniuc, J. Sulimierski, J. Wyporska, *Samorząd* ..., op. cit., s. 149-154.

<sup>14</sup> Uprawnienie to wynika z art. 172 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej ..., op. cit. Natomiast zasady przystępowania do międzynarodowych zrzeszeń reguluje Ustawa o zasadach przystępowania jednostek samorządu terytorialnego do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych ..., op. cit. Patrz także art. 18 Ustawy o samorządzie gminnym ..., op. cit.

<sup>15</sup> Przykładem tej formy współpracy jest Zrzeszenie Regionów Europy. Zob. M. Rulińska, *Współpraca* ..., op. cit., s. 11.

<sup>16</sup> Tamże, s. 12.

<sup>17</sup> Współpracę jednostek samorządu terytorialnego w tym zakresie reguluje Europejska Karta Samorządu Terytorialnego uchwalona przez Komitet Ministrów Rady Europy w 1985 r., a ratyfikowana przez Polskę w 1993 r. Art. 10 wskazuje na prawo społeczności lokalnych do współpracy ze społecznościami innych państw. Patrz również: Konwencja Madrycka - Europejska Konwencja Ramowa o Współpracy Transgranicznej między Wspólnotami a Władzami Terytorialnymi. Konwencja sporządzona została w Madrycie w 1980 r., a ratyfikowana przez Polskę w 1993 r. Kładzie ona nacisk na rozwój współpracy między wspólnotami i władzami terytorialnymi obszarów przygranicznych w następujących dziedzinach: rozwoju lokalnego i regionalnego, ochrony środowiska, rozbudowy infrastruktury usług publicznych, pomocy w razie katastrof.

<sup>18</sup> M. Rulińska, *Współpraca* ..., op. cit., s. 34-35.

Podsumowując, władze gminne będą musiały szukać sposobów samorządowej współpracy z uwagi na wzrastającą kompleksowość wykonywania usług publicznych, wymogi nowoczesnego zarządzania i finansowania usług, a także przepisy prawne i wymogi instytucjonalne promujące finansowanie projektów wspólnych. Zwiększenie potencjału i siły przebicia małych jednostek poprzez współdziałanie, zwłaszcza w realizowaniu większych projektów, może okazać się skuteczną receptą na pozyskiwanie środków finansowych ze źródeł zewnętrznych. Współdziałanie może obejmować praktycznie wszystkie poziomy cyklu zarządzania.<sup>19</sup>

## **Metodologia badań**

Obszar badawczy niniejszego opracowania obejmuje 57 gmin należących przed reformą administracyjną z 1999 roku do województwa częstochowskiego. Z badań wyłączono Częstochowę - gminę, będącą jednocześnie powiatem grodzkim. Wykluczenie Częstochowy spośród jednostek badawczych wynika z faktu, iż przez wiele lat miasto to było siedzibą władz wojewódzkich, a zatem pełniło odmienne funkcje od pozostałych badanych gmin. Ponadto liczba mieszkańców, terytorium, zagospodarowanie, wielkość dochodów i wydatków budżetowych (w tym wydatków inwestycyjnych) Częstochowy różnią się istotnie od innych gmin dawnego województwa częstochowskiego. W konsekwencji, włączenie tej jednostki do badań mogłoby spowodować błędne wnioskowanie dla całej zbiorowości.

Analiza zgromadzonych danych empirycznych została przeprowadzona oddzielnie dla dwóch grup jednostek badawczych:

- I grupa badawcza - gminy miejskie i miejsko-wiejskie,
- II grupa badawcza - gminy wiejskie.

Badania empiryczne metodą wywiadu przy użyciu kwestionariusza przeprowadzono i zakończono w 2006 roku. Kwestionariusz wywiadu skierowany był do władz badanych gmin i dotyczył zarządzania inwestycjami w zakresie infrastruktury technicznej w latach 1995-2005. Udział gmin, których władze wyraziły zgodę na przeprowadzenie badań, wynosi 80,7% ogólnej liczby gmin położonych na obszarze byłego województwa częstochowskiego (przy czym: gmin miejskich i miejsko-wiejskich: 81,25%, a gmin wiejskich: 80,5%). Poniżej przedstawiono wybrane wyniki badań opracowane na podstawie wymienionego wyżej wywiadu.

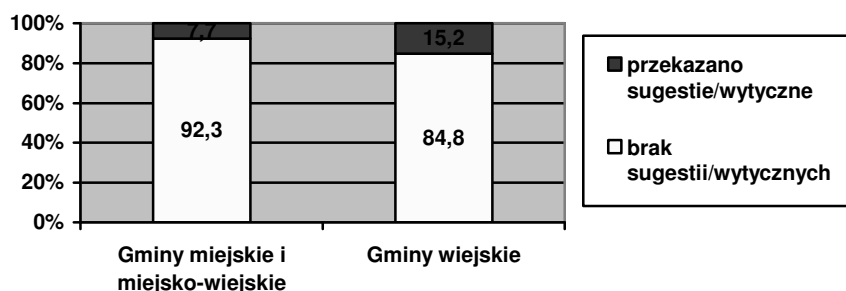
## **Analiza współpracy podjętej przez władze gmin w zakresie rozwoju infrastruktury technicznej - wyniki badań**

Wśród pytań zawartych w kwestionariuszu znalazło się pytanie, czy w Pana/Pani gminie w trakcie opracowywania dokumentów - narzędzi planowania długookresowego (strategii, planów rozwoju lokalnego, WPI) - uwzględniano strategię ponadlokalne, regionalne czy chociażby ogólne kierunki rozwoju powiatu i województwa, na obszarze których położona jest gmina. Poniższy wykres dotyczy wytycznych (sugestii) władz ponadgminnych poziomów samorządu terytorial-

---

<sup>19</sup> G. Dziarski, W. Kłosowski, *Usługi publiczne, w tym usługi komunalne*, wyd. FRDL, Warszawa 2003, s. 49.

nego w zakresie rozwoju infrastruktury technicznej w badanych gminach w latach 1995-2005 (rys. 1).



**Rys. 1. Udział (w %) badanych gmin, którym władze powiatu lub województwa przekazywały jakieś wytyczne/sugestie dotyczące rozwoju infrastruktury technicznej w latach 1995-2005**

Źródło: Opracowanie własne

Powyższe dane wskazują na dużą bierność władz wojewódzkich i powiatowych w odniesieniu do polityki inwestycyjnej gmin w zakresie infrastruktury technicznej realizowanej w latach 1995-2005. Wśród gmin miejskich i miejsko-wiejskich zaledwie jedna gmina wskazała, iż w badanym okresie otrzymywała jakieś wytyczne dotyczące rozwoju infrastruktury. Z kolei w grupie gmin wiejskich w 5 jednostkach wskazano na otrzymywanie takich wytycznych. Jest to zaskakująco niski wynik, zwłaszcza iż pierwsza z wymienionych grup badawczych obejmuje gminy, które z racji statusu miejskiego powinny mieć dla władz samorządowych powiatów i województw strategiczne znaczenie, np. jako węzły komunikacyjne. Ponadto wśród gmin miejskich i miejsko-wiejskich występują gminy będące jednocześnie siedzibą władz powiatowych, co mogłoby być czynnikiem usprawniającym przepływ informacji między władzami miejskimi i powiatowymi. Tabela 1 przedstawia, jakiego rodzaju sugestie lub wytyczne docierały do badanych jednostek w latach 1995-2005.

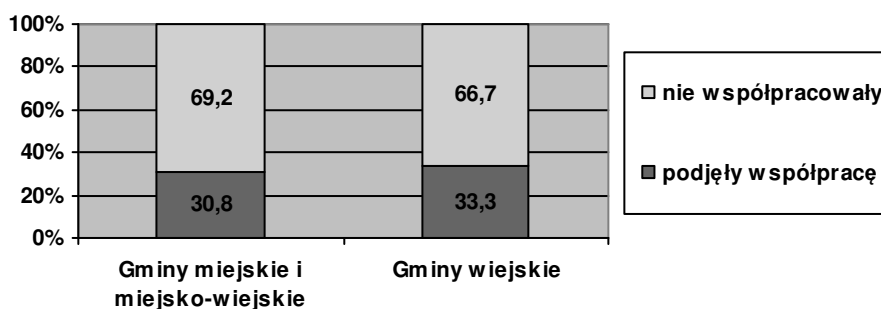
**Tabela 1. Opis wytycznych/sugestii dotyczących rozwoju infrastruktury technicznej przekazywanych przez władze powiatu lub województwa do badanych gmin w latach 1995-2005 (liczba odpowiedzi w %)**

Władze powiatu/województwa	Rodzaje sugestii/wytucznych
<i>Gminy miejskie i miejsko-wiejskie</i>	
powiat oraz województwo (100%)	- możliwości finansowania inwestycji (100%)
<i>Gminy wiejskie</i>	
powiat (50%)	- zadania na drogach powiatowych (50%)
województwo (50%)	- ogólne kierunki rozwoju według strategii rozwoju regionu (33,3%) - zadania na drogach wojewódzkich (16,7%)

Źródło: Opracowanie własne

Z powyższej tabeli wynika, iż w badanym okresie władze powiatowe oraz wojewódzkie wskazywały samorządom gmin miejskich i miejsko-wiejskich wytyczne dotyczące rozwoju infrastruktury technicznej. Natomiast do gmin wiejskich przekazywano sugestie dotyczące głównie inwestycji w zakresie dróg powiatowych i wojewódzkich. Zaledwie w jednej trzeciej przypadków sugerowano władzom gmin wiejskich ogólne kierunki rozwoju zgodnie ze strategiami regionalnymi. Można zatem przypuszczać, iż zarówno w badanych gminach wiejskich, ale przede wszystkim w gminach miejskich i miejsko-wiejskich, przyjęte strategie rozwoju, plany rozwoju lokalnego, a nawet wieloletnie plany inwestycyjne mogły nie uwzględniać kierunków rozwoju powiatu i regionu. Spójność celów strategicznych gminy z celami rozwoju w skali ponadgminnej nie jest warunkiem koniecznym do zapewnienia rozwoju gospodarczego gminy, w tym rozwoju infrastruktury technicznej. To raczej władze powiatowe i wojewódzkie powinny zabiegać o koordynację wspólnych celów dla budowy przewagi konkurencyjnej danego obszaru.

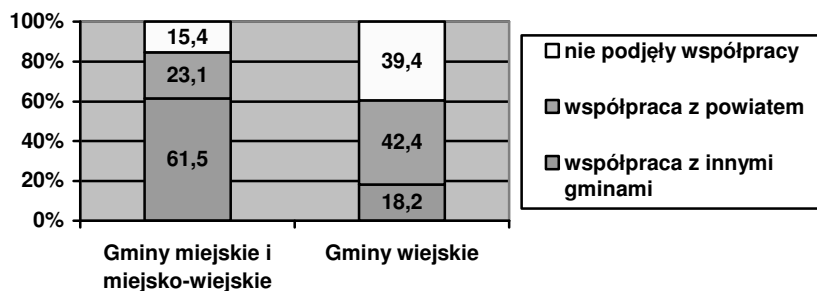
Rysunek 2 umożliwia z kolei porównanie, ile (w %) spośród analizowanych jednostek podjęło współpracę z sąsiednimi gminami w celu realizacji projektów współfinansowanych z funduszy UE, przygotowanych wspólnie lub oddzielnie przez pracowników zatrudnionych w urzędach badanych gmin (miast) w latach 1995-2005.



**Rys. 2. Udział (w %) badanych gmin, które podjęły współpracę z sąsiednimi gminami w celu realizacji projektów finansowanych z funduszy UE, przygotowanych wspólnie lub oddzielnie przez osobę zatrudnioną w badanych gminach w latach 1995-2005**

Źródło: Opracowanie własne

W obydwu badanych grupach uzyskano podobne proporcje odpowiedzi: ponad dwie trzecie jednostek w każdej z grup nie podjęło współpracy z sąsiednimi gminami w zakresie wspólnego aplikowania o dofinansowanie inwestycji infrastrukturalnych z funduszy Unii Europejskiej. Stąd wynika, iż jednostki te nie skorzystały z szansy pozyskania dodatkowego finansowania, gdyż wspólne wnioski są wyżej punktowane i premiowane przed innymi. Władze gminy mogły nie dysponować tą wiedzą albo też nie potrafiły porozumieć się odnośnie do realizacji wspólnych przedsięwzięć w zakresie rozwoju infrastruktury technicznej.



**Rys. 3. Udział (w %) badanych gmin, które nawiązały współpracę z władzami innych gmin lub powiatów w zakresie rozwoju infrastruktury technicznej w latach 1995-2005**

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie danych z rysunku 3 można wnioskować, iż władze gmin miejskich i miejsko-wiejskich wykazały w badanym okresie większą skłonność do współpracy z władzami innych gmin lub powiatów niż w przypadku gmin wiejskich. Podjęcie współpracy w zakresie rozwoju infrastruktury technicznej może oznaczać szybszą realizację inwestycji. Ponadto wspólnymi siłami można zrealizować więcej przedsięwzięć, np. wspólne ujęcia wody, wysypiska odpadów, oczyszczalnie ścieków itp.

Charakterystykę współpracy w zakresie rozwoju infrastruktury technicznej podjętej przez badane gminy w latach 1995-2005 przedstawia tabela 2. Na podstawie informacji zawartych w tej tabeli w zakresie współpracy z władzami sąsiednich gmin podjętej w badanym okresie widoczne są istotne różnice pomiędzy analizowanymi grupami gmin. W przypadku gmin wiejskich w większości przypadków współpraca nawiązana została z inicjatywy innej gminy niż jednostka badana. Odwrotna sytuacja wystąpiła w przypadku gmin miejskich i miejsko-wiejskich, gdzie inicjatorem współpracy były władze badanej gminy. Inne także były formy prawne podjętej współpracy. W gminach wiejskich przeważnie współpraca odbywała się na zasadach związku gmin, podczas gdy w drugiej grupie badawczej dominowała forma porozumienia. Jednocześnie za lepsze należy efekty współpracy wśród gmin wiejskich. W tej grupie w 60% przypadków podjętej współpracy zbudowano i oddano do eksploatacji obiekty i urządzenia infrastruktury technicznej, będące przedmiotem nawiązanych umów i porozumień. Natomiast wśród gmin miejskich i miejsko-wiejskich zaledwie w 25% przypadków oddano urządzenia lub obiekty do eksploatacji, a ponadto w 12,5% przypadków brak było jakichkolwiek efektów współpracy. W zakresie celów współpracy nawiązanej z sąsiednimi gminami w obydwu badanych grupach gmin były one zbliżone. Podobnie w przypadku okresów, na jakie podejmowana była analizowana współpraca, w zbliżonych proporcjach w gminach wiejskich i miejsko-wiejskich oraz w gminach wiejskich wskazano na czas nieokreślony.

**Tabela 2. Charakterystyka nawiązanej współpracy z władzami innych gmin i powiatów w zakresie rozwoju infrastruktury technicznej w badanych gminach w latach 1995-2005**

Z kim	Inicjator	Cel	Forma	Okres	Efekty
<i>Gminy miejskie i miejsko-wiejskie</i>					
sąsiednie gminy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• władze badanej gminy (62,5%)</li> <li>• wspólnie (37,5%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• budowa ujęcia wody i sieci wodociągowej z tego ujęcia (12,5%)</li> <li>• budowa sieci kanalizacyjnej (37,5%)</li> <li>• budowa wspólnej oczyszczalni ścieków (12,5%)</li> <li>• wspólna gospodarka odpadami (25%)</li> <li>• inwestycje drogowe (12,5%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porozumienie (62,5%)</li> <li>• związek gmin (25%)</li> <li>• umowa (12,5%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieokreślony (62,5%)</li> <li>• określony w latach (25%)</li> <li>• realizacji zadania (12,5%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przygotowanie dokumentacji technicznej (25%)</li> <li>• wspólny wniosek o finansowanie (25%)</li> <li>• oddanie urzędzeń do eksploatacji (25%)</li> <li>• brak (12,5%)</li> </ul>
powiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• władze badanej gminy (33,3%)</li> <li>• wspólnie (66,7%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inwestycje na drogach powiatowych (100%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porozumienie (100%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realizacji zadania (100%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• modernizacja dróg (100%)</li> </ul>
<i>Gminy wiejskie</i>					
sąsiednie gminy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• władze innej gminy (60%)</li> <li>• wspólnie (40%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozbudowa sieci wodociągowej (20%)</li> <li>• budowa sieci kanalizacyjnej (40%)</li> <li>• budowa wspólnej oczyszczalni ścieków (20%)</li> <li>• wspólna gospodarka odpadami (20%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porozumienie (20%)</li> <li>• związek gmin (60%)</li> <li>• umowa (20%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieokreślony (60%)</li> <li>• określony w latach (40%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przygotowanie dokumentacji technicznej (40%)</li> <li>• oddanie urzędzeń do eksploatacji (60%)</li> </ul>
powiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• władze badanej gminy (78,6%)</li> <li>• wspólnie (14,3%)</li> <li>• władze powiatu (7,1%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inwestycje drogowe (85,8%)</li> <li>• budowa sieci kanalizacyjnej (7,1%)</li> <li>• likwidacja dzikich wysypisk śmieci (7,1%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porozumienie (71,4%)</li> <li>• umowa (28,6%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realizacji zadania (64%)</li> <li>• określony w latach (29%)</li> <li>• nieokreślony (7%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oddanie urzędzeń do eksploatacji (78,7%)</li> <li>• budowa w trakcie realizacji (7,1%)</li> <li>• współfinansowanie (7,1%)</li> <li>• brak (7,1%)</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

## Wnioski

Z analizy zgromadzonych danych empirycznych wynika, że władze lokalne rzadko podejmują współpracę z sąsiednimi gminami w celu planowania i realizacji przedsięwzięć infrastrukturalnych, w tym również w zakresie wspólnego apliko-

wania o dofinansowanie z funduszy Unii Europejskiej. Zatem brak współpracy z sąsiednimi gminami w zakresie wspólnego aplikowania o dofinansowanie z funduszy Unii Europejskiej oraz niechęć do podejmowania współpracy z innymi gminami (powiatami) można uznać jako jedne z głównych czynników ograniczających sprawność i skuteczność procesów inwestycyjnych w zakresie infrastruktury technicznej.

Rozwiązania międzygminne powinny być interesujące szczególnie dla niewielkich gmin o małej liczbie mieszkańców i małych budżetach. Forma ta umożliwia znaczne ograniczenie nakładów inwestycyjnych poprzez ich rozłożenie na większą liczbę partnerów. Również jednostkowe koszty eksploatacyjne ulegają zmniejszeniu dzięki efektowi skali - zwiększeniu rynku usług. Umożliwia to stosowanie niższych cen, np. za składowanie odpadów. Na dużych obiektach łatwiejsze są działania chroniące środowisko, dzięki możliwości ich sfinansowania oraz zatrudnienia specjalistów branżowych.

Znane przypadki współdziałania gmin dotyczą organizacji i eksploatacji infrastruktury technicznej (rurociągi, linie komunikacyjne, wysypiska śmieci), podejmuje się współpracę w rozwiązaniu kwestii ekologicznych (liczne związki wokół rzeki przebiegającej przez terytorium gmin) albo w spójnym rozwoju turystyki (np. Związek Gmin Masywu Śnieżnika).<sup>20</sup>

Tymczasem powodów do współpracy może być więcej. Wszelkie przedsięwzięcia dotyczące rynku pracy są ważne dla obszaru, który znacznie wykracza poza zasięg pojedynczej gminy. Rynek pracy obejmuje np. rejon codziennych dojazdów do pracy. Także rozwój przedsiębiorstw, a zwłaszcza ich specjalizacja, zwykle wiąże się z kooperacją w skali regionu. Znane są też przykłady opracowywania wspólnych strategii rozwoju.

Reasumując, jednym z podstawowych kierunków, w jakim powinno pójść myślenie o rozwoju, jest współpraca między gminami oraz innymi jednostkami samorządu terytorialnego. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym przewiduje w art. 10 możliwość tworzenia takich związków w celu wykonywania zadań publicznych, w tym realizacji inwestycji infrastrukturalnych. Współpraca gmin jest więc obecnie niezbędnym warunkiem realizacji celów przekraczających możliwości jednej gminy.

## Literatura

- [1] Bończak-Kucharczyk E., Herbst K., Chmura K., *Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Polska Fundacja Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 1998.
- [2] Dziarski G., Kłosowski W., *Usługi publiczne, w tym usługi komunalne*, Wyd. FRDL, Warszawa 2003.
- [3] Imiołczyk B., Puzyna W., *Poradnik dla radnych. Gmina-powiat-województwo*, Wyd. FRDL, Warszawa 2002.

---

<sup>20</sup> E. Bończak-Kucharczyk, K. Herbst, K. Chmura, *Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość*, wyd. Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Polska Fundacja Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 1998, s. 142-143.



- [4] Kościelniak H., *Capital Support to Company's Operation for Environmental Protection*, Polish Journal of Environmental Studies, Vol. 17, nr 3A.
- [5] Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.
- [6] Otolá I., *Synergy effects in the aspect of local development of communities*, "Journal of Public Administration in Central and Eastern Europe" 2007, Nr 1.
- [7] Rulińska M., *Współpraca pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego*, Wyd. FRDL, Warszawa 2003.
- [8] Tarno J.P., Sieniuc M., Sulimierski J., Wyporska J., *Samorząd terytorialny w Polsce*, Wyd. Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2002.

### **Akty prawne**

- [1] Ustawa z 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego (Dz.U.2003.203.1966 z późn. zm.).
- [2] Ustawa z 15 września 2000 r. o zasadach przystępowania jednostek samorządu terytorialnego do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych (Dz.U.2000.91.1009 z późn. zm.).
- [3] Ustawa z 12 maja 2000 r. o zasadach wspierania rozwoju regionalnego (Dz.U.2000.48.550 z późn. zm.).
- [4] Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U.1998.91.578 z późn. zm.).
- [5] Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie wojewódzkim (Dz.U.1998.142.1590 z późn. zm.).
- [6] Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jedn. Dz.U.1996.13.74 z późn. zm.).
- [7] Ustawa z 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U.1989.20.104 z późn. zm.).
- [8] Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z 5 października 2001 r. w sprawie sposobu prowadzenia rejestru związków międzygminnych oraz ogłaszania statutów związków (Dz.U.2001.121.1307).

## **COOPERATION BETWEEN COMMUNITIES AND OTHER UNITS OF LOCAL GOVERNMENT IN THE AREA OF INFRASTRUCTURAL INVESTMENTS MANAGEMENT**

**Abstract:** The purpose of this paper is to analyze and evaluate the cooperation between communities and other local government units in terms of investment in technical infrastructure. Begin to develop a theoretical discussion of the areas and take the benefits of cooperation in the investment process. The remainder of this article presents results of empirical studies carried out by standardized interview. Research area of this study includes 57 communities in front of the administrative reform of 1999 the province of Częstochowa. The results indicate that despite the benefits of establishing cooperation with other units of local government authorities of local governments take a minor extent such cooperation in the field of infrastructure investment.

**Keywords:** infrastructural investments, community, cooperation

# OZNACZENIE I CERTYFIKACJA PRODUKTÓW ROLNICTWA EKOLOGICZNEGO W POLSCE ORAZ W UNII EUROPEJSKIEJ

Katarzyna Sukiennik, Beata Ślusarczyk

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania  
Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego

**Streszczenie:** Oznaczenia ekologiczne produktów używane są na całym świecie w celu zwrócenia uwagi na dbałość o środowisko naturalne. Każdy produkt posiadający logo ekologiczne daje pewność konsumentowi, że wyrób ten jest przyjazny środowisku. Ekoznaaki są chronione prawnie, co ma zapewnić potencjalnemu klientowi otrzymanie produktu ekologicznego. Uzyskanie certyfikatu przez gospodarstwo rolne trwa około dwóch lat, w czasie których poddawane jest ono kontroli. Każde gospodarstwo rolne, które spełni określone warunki, otrzymuje możliwość korzystania ze znaku rolnictwa ekologicznego, co skutkuje sprzedażą wysokiej jakości produktów i osiągnięciem wyższych zysków.

**Słowa kluczowe:** rolnictwo ekologiczne, znaki ekologiczne, kontrola rolnictwa ekologicznego

## Wstęp

Rolnictwo ekologiczne określane również jako biologiczne, organiczne lub biodynamiczne stanowi system gospodarowania wykluczający stosowanie jakichkolwiek nawozów syntetycznych, pestycydów, regulatorów wzrostu i syntetycznych dodatków paszowych. Jest to system samowystarczalny, ponieważ rolnik, wytwarzając produkty ekologiczne, korzysta tylko z naturalnych metod. Produkcja w rolnictwie ekologicznym musi przebiegać w ściśle określonym cyklu zamkniętym: gleba - roślina - zwierzę. Produkcja prowadzona jest metodami ekologicznymi przy zastosowaniu naturalnych metod produkcji, nienaruszających równowagi przyrodniczej. Dotyczy to zarówno produkcji roślinnej, chowu i hodowli zwierząt oraz przetwórstwa.<sup>1</sup> W przetwórstwie wykorzystywane są tylko certyfikowane surowce pochodzenia ekologicznego.<sup>2</sup> Producenci żywności ekologicznej starają się zaspokajać potrzeby swoich klientów i dlatego można zauważyć wzrost dostępu do żywności ekologicznej zarówno na świecie, jak i w Polsce. Pozytywny wpływ na środowisko naturalne przyczynia się do osiągnięcia szeroko rozumianych korzyści rolno-środowiskowych. Klienci bardzo często chcą kupować te produkty i płacić za nie więcej niż za takie same produkty wytworzone w sposób tradycyjny. W krajach Unii Europejskiej wydano ponad 200 aktów prawnych określających standardy dotyczące bezpieczeństwa żywnościowego, wymagań sanitarnych, wytwarzania żywności oraz obrotu nią. Prawo unijne odnosi się również do systemu kontroli jakości, znakowania produktów oraz do sposobu

<sup>1</sup> <http://www.minrol.gov.pl/pol/Jakosc-zywnosci/Rolnictwo-ekologiczne/Rolnictwo-ekologiczne-w-Polsce/>

<sup>2</sup> [http://www.cobico.pl/index.php?strona=biu0&str=1rol2&gclid=CI7Sq3E6qoCFc0e3wod\\_BQeNg](http://www.cobico.pl/index.php?strona=biu0&str=1rol2&gclid=CI7Sq3E6qoCFc0e3wod_BQeNg)

transportu tego rodzaju żywności.<sup>3</sup> Obowiązującą ustawą dotyczącą rolnictwa ekologicznego jest ustawa numer 116 (Dz.U. Nr 116, poz. 975) z dnia 25 czerwca 2009 roku.

### Oznaczenia ekologiczne

Oznaczenia ekologiczne to rodzaj znaków towarowych stosowanych w wielu krajach na całym świecie. Znakiem towarowym określa się oznaczenie, które odróżnia towar lub usługę określonego przedsiębiorstwa od tego samego rodzaju towarów lub usług świadczonych przez inne podmioty.<sup>4</sup> Oznaczenia takie mają pomóc konsumentom w szybkim znalezieniu produktu ekologicznego. Znaki towaru ekologicznego są zastrzeżone prawnie i stosować je mogą tylko osoby posiadające odpowiednie uprawnienia i certyfikaty. Coraz większa ilość rolników jest zainteresowanych stosowaniem oznaczeń i posiadaniem odpowiednich certyfikatów, które zapewniłyby im silną pozycję na rynku. Ekoznakowanie produktów zwiększa świadomość ekologiczną społeczeństw oraz kreuje postawy świadomego konsumenta, który może wybierać produkty mniej szkodliwe dla środowiska. Podstawą przyznania znaku rolnictwa ekologicznego jest ocena stanu środowiska naturalnego i sposobu produkcji, czyli między innymi hodowli zwierząt i uprawy roślin, a nie tylko wyrobu finalnego.<sup>5</sup> Każde państwo posiada swój system znaków dla produktów ekologicznych. Wyróżnia się trzy rodzaje znaczenia znaków wskazujących na ekologiczne aspekty jakości. Pierwszym rodzajem są oznakowania pozytywne, nadawane wyrobom przyjaznym dla środowiska. Drugi rodzaj to znaki ostrzegające konsumenta o zagrożeniach środowiska związanych z użytkowaniem wyrobu, są one nazywane negatywnymi. Natomiast trzeci rodzaj to znaki informacyjne (inaczej neutralne), które wskazują na związek produktu z problematyką ekologiczną.<sup>6</sup> Wytoczne Rady Unii Europejskiej w sprawie znakowania środków spożywczych nakazują, aby oznaczenia te były: zrozumiałe, rzeczowe, charakterystyczne, przejrzyste, sprawdzalne i praktyczne.<sup>7</sup> Znaki umieszczane najczęściej na opakowaniach pełnią funkcję informacyjno-edukacyjną, ekologiczną oraz marketingową.<sup>8</sup> Funkcje te mają poinformować nabywcę o walorach produktu i nakłonić konsumenta do jego zakupu. Każdy kraj posiada swój system oznaczeń ekologicznych, system ten powinien być przedstawiony w sposób prosty, aby przeciętny konsument wiedział, że jest to wyrób ekologiczny, bardziej przyjazny środowisku niż inne wyroby tego rodzaju.

---

<sup>3</sup> K. Krajewski, B. Borkowski (red.), *Organizacja, regulacja i informacja na rynku rolnym Unii Europejskiej*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2002, s. 50.

<sup>4</sup> W. Adamczyk, *Ekologia wyrobów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 170.

<sup>5</sup> Tamże, s. 228.

<sup>6</sup> Tamże, s. 174.

<sup>7</sup> S. Kowalczyk (red.), *Bezpieczeństwo żywności w erze globalizacji*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 205.

<sup>8</sup> W. Adamczyk, *Ekologia wyrobów ...*, op. cit., s. 176.

## Certyfikacja i oznaczenia rolnictwa ekologicznego w Polsce i w Unii Europejskiej

W krajach unijnych oznaczenia ekologiczne przyznaje Europejska Organizacja ds. Ekoznaku. Instytucją powołaną do tego celu w Polsce jest Polskie Centrum Badań i Certyfikacji.<sup>9</sup> Każdy podmiot ubiegający się o możliwość stosowania tego typu oznaczenia na swoich produktach musi zgodzić się na odpowiednie warunki, po spełnieniu których otrzyma pozwolenie na użycie ekologicznego oznakowania dla swoich produktów.

Każdy produkt ekologiczny powinien posiadać odpowiednią etykietę. Etykiety ekologiczne nadawane są przez odpowiednie instytucje. Każdy kraj Unii Europejskiej ma prawo wprowadzić bardziej rygorystyczne wymagania w zakresie znakowania lub produkcji, ale wymagania te mogą dotyczyć tylko producentów krajowych.<sup>10</sup> Polskie Centrum Badań i Certyfikacji założone w 1958 roku ma za zadanie m.in. badanie wyrobów, ich certyfikowanie, nadawanie certyfikatów gospodarstwom ekologicznym, certyfikowanie personelu, organizowanie systemu certyfikacji na znaki: B, Q, Eko, Ecolabel, certyfikowanie systemów zarządzania, ocenianie zgodności, organizowanie szkoleń i doskonalenie kadr w dziedzinie jakości. Organizacja ta należy do międzynarodowych organizacji badających i certyfikujących, takich jak EFQM, IQNet, CCA. Certyfikaty ekologiczne uprawniające do nadawania etykiety EKO wydane zostały ponad 80 razy. Najwięcej oznaczeń wykorzystywanych jest dla wyrobów włókienniczych, papierniczych, chemicznych oraz nawozów.<sup>11</sup> Certyfikaty są również poświadczeniem jakości zdrowotnej produktu żywnościowego oraz pewną formą ubezpieczenia się od odpowiedzialności prawnej i finansowej.<sup>12</sup>

W Polsce funkcjonuje kilka systemów znakowania produktów rolnictwa ekologicznego, jednak najbardziej rozpoznawalne jest logo Stowarzyszenia Producentów Żywności Metodami Ekologicznymi EKOLAND.



**Rys. 1. Znak Stowarzyszenia Producentów Żywności Metodami Ekologicznymi EKOLAND**

Źródło: <http://www.stowarzyszenieekoland.pl/>

<sup>9</sup> S. Borkowski, J. Rosak-Szyrocka, *Procedury uzyskiwania znaków jakości*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 286.

<sup>10</sup> S. Kowalczyk (red.), *Bezpieczeństwo żywności ...*, op. cit., s. 201.

<sup>11</sup> [www.znaki.ekologia.pl](http://www.znaki.ekologia.pl)

<sup>12</sup> S. Kowalczyk (red.), *Bezpieczeństwo żywności ...*, op. cit., s. 161.

Najnowsze logo unijne produktów ekologicznych to połączenie zielonego liścia oznaczającego ekologię i gwiazdek symbolizujących Unię Europejską. Obowiązuje ono od 1 lipca 2010 roku, każdy produkt oznaczony nowym znakiem powinien zawierać informację o pochodzeniu surowca rolniczego wykorzystywanego do produkcji.<sup>13</sup>



**Rys. 2. Unijne logo rolnictwa ekologicznego**

Źródło:[http://ec.europa.eu/agriculture/organic/consumer-confidence/logo-labelling\\_pl](http://ec.europa.eu/agriculture/organic/consumer-confidence/logo-labelling_pl)

Logo oraz system znakowania produktów ekologicznych są tak zaprojektowane, aby każdy konsument miał pewność, które produkty są ekologiczne. Produkty takie są wytwarzane, przechowywane i przewożone zgodnie ze wszystkimi normami i zasadami obowiązującymi producentów i importerów. Użycie na opakowaniu produktu wyrażen: „ekologiczne”, „bio” czy „eko” jest gwarancją, że wyrób ten jest ekologiczny i jego składniki spełniają wymagania rozporządzenia dotyczącego znakowania produktów ekologicznych w krajach unijnych.<sup>14</sup> Otrzymanie zgody na używanie logo ekologicznego wiąże się ze spełnieniem określonych kryteriów. Jeden produkt może posiadać kilka certyfikatów<sup>15</sup>, co wiąże się z koniecznością ponoszenia większych nakładów finansowych i spełnienia większej liczby wymogów jakościowych. Gospodarstwa rolne, które chcą produkować żywność ekologiczną i wytwarzaną metodami tradycyjnymi, muszą wyraźnie oddzielić od siebie te dwie działalności.<sup>16</sup>

Poza wieloma wymogami, jakie należy spełnić, prowadząc rolnictwo ekologiczne, działalność ta przynosi wymierne korzyści. Najważniejszą zaletę stanowi możliwość uzyskania znaku towarowego „produkt ekologiczny”, a w perspektywie sprzedaż produktów po wyższych cenach ze względu na ich wysoką jakość. Producenci ekologiczni mają również szansę skorzystania z dopłat zarówno krajowych, jak i unijnych.<sup>17</sup>

Oprócz możliwego wsparcia finansowego, rolnicy otrzymują wsparcie doradcze, którego w Polsce udziela Centrum Doradztwa Rolnictwa w Brwinowie oddział w Radomiu. Centrum to zajmuje się koordynacją doradztwa w zakresie rolnictwa ekologicznego, przekazywaniem wiedzy o produkcji żywności metodami ekologicznymi pracownikom ośrodków doradztwa rolniczego oraz rolnikom, a także

<sup>13</sup> [http://ec.europa.eu/agriculture/organic/consumer-confidence/logo-labelling\\_pl](http://ec.europa.eu/agriculture/organic/consumer-confidence/logo-labelling_pl)

<sup>14</sup> Tamże.

<sup>15</sup> S. Borkowski, J. Rosak-Szyrocka, *Procedury uzyskiwania ...*, op. cit., s. 286.

<sup>16</sup> [http://ec.europa.eu/agriculture/organic/consumer-confidence/logo-labelling\\_pl](http://ec.europa.eu/agriculture/organic/consumer-confidence/logo-labelling_pl)

<sup>17</sup> [http://www.cobico.pl/index.php?strona=biu0&str=1rol2&gclid=CI7Sqs3E6qoCFc0e3wod\\_BQeNg](http://www.cobico.pl/index.php?strona=biu0&str=1rol2&gclid=CI7Sqs3E6qoCFc0e3wod_BQeNg)

prowadzeniem gospodarstw doświadczalnych w zakresie produkcji metodami ekologicznymi.<sup>18</sup>

### **Kontrola używania oznaczeń ekologicznych**

Każdy rolnik, chcący produkować żywność ekologiczną, musi spełnić odpowiednie kryteria, m.in. jest on poddany dwuletniemu okresowi przejściowemu, zanim będzie mógł rozpocząć produkcję rolną produktów ekologicznych. W okresie tym rolnik i jego gospodarstwo jest poddawany wielu kontrolom. Kontrole mają na celu sprawdzenie, czy cały proces wytworzenia i przygotowania produktu spełnia kryteria ekologicznej produkcji żywności. Kontrolą objęty jest cały proces od pola do półki sklepowej.<sup>19</sup> Gospodarstwa produkujące wyroby ekologiczne są co najmniej raz w roku kontrolowane przez odpowiednią jednostkę kontrolną, która wydaje certyfikaty.<sup>20</sup> Kontrole obejmują pobieranie próbek, kontrolę dokumentacji kupna i sprzedaży, ksiąg zwierząt gospodarskich, ksiąg weterynaryjnych, kontrolę warunków w budynkach inwentarskich i na wybiegach, kontrolę magazynów, pól, sadów, szklarni i pastwisk.<sup>21</sup> Producenci i importerzy produktów ekologicznych są zobowiązani do ciągłego przestrzegania przepisów ustalonych w Rozporządzeniach Wspólnotowych. Corocznie są oni poddawani kontrolom zarówno zapowiedzianym, jak i niespodziewanym. Do kontroli uprawnione są odpowiednie jednostki certyfikujące lub urzędy kontroli.<sup>22</sup> Gospodarstwo rolne poddawane jest kontrolom przeprowadzanym pod kątem przestrzegania zasad rolnictwa ekologicznego. Kontrola zapowiedziana i uzgodniona w terminie dogodnym dla rolnika odbywa się co najmniej raz w roku. Zazwyczaj dodatkowym kontrolom poddawanych jest około 5% rolników, którzy budzą w jakikolwiek sposób wątpliwości co do systemu produkcji.<sup>23</sup> W przypadku wykrycia jakichkolwiek niezgodności można zawiesić certyfikat i odebrać prawo do wprowadzania do obrotu produktów oznakowanych jako ekologiczne.<sup>24</sup> Sytuacja taka jest bardzo niekorzystna dla rolnika, gdyż wiąże się z dużymi kosztami.

W krajach unijnych można zaobserwować zaostrenie przepisów dotyczących ochrony bezpieczeństwa żywnościowego konsumentów. Producenci zobowiązani są do tworzenia skutecznych systemów kontroli jakości, które pozwolą w szybkim czasie znaleźć miejsca potencjalnego skażenia żywności.<sup>25</sup> Każdy kraj posiada odpowiednią ilość organów kontrolnych (tab. 2). W poszczególnych krajach ich liczba zależy od ilości gospodarstw ekologicznych.<sup>26</sup>

<sup>18</sup> <http://www.minrol.gov.pl/pol/Jakosc-zywnosci/Rolnictwo-ekologiczne/Rolnictwo-ekologiczne-w-Polsce> s. 14.

<sup>19</sup> S. Borkowski, J. Rosak-Szyrocka, *Procedury uzyskiwania ...*, op. cit., s. 302.

<sup>20</sup> S. Kot, *Selected Aspects of French and Polish Agriculture*, [w:] *Management in Diversification of Rural Areas*, red. P. Bartkowiak, C. Nowak, PTI, Warszawa 2001.

<sup>21</sup> [http://ec.europa.eu/agriculture/organic/consumer-confidence/logo-labelling\\_pl](http://ec.europa.eu/agriculture/organic/consumer-confidence/logo-labelling_pl)

<sup>22</sup> S. Borkowski, J. Rosak-Szyrocka, *Procedury uzyskiwania ...*, op. cit., s. 302.

<sup>23</sup> [http://www.cobico.pl/index.php?strona=biu0&str=1rol2&gclid=CI7Sqs3E6qoCFc0e3wod\\_BQeNg](http://www.cobico.pl/index.php?strona=biu0&str=1rol2&gclid=CI7Sqs3E6qoCFc0e3wod_BQeNg)

<sup>24</sup> [http://ec.europa.eu/agriculture/organic/consumer-confidence/logo-labelling\\_pl](http://ec.europa.eu/agriculture/organic/consumer-confidence/logo-labelling_pl)

<sup>25</sup> S. Kowalczyk (red.), *Bezpieczeństwo żywności ...*, op. cit., s. 116.

<sup>26</sup> [http://ec.europa.eu/agriculture/organic/consumer-confidence/logo-labelling\\_pl](http://ec.europa.eu/agriculture/organic/consumer-confidence/logo-labelling_pl)

**Tabela 2. Liczba organów kontrolnych w krajach Unii Europejskiej**

Kraj	Liczba organów kontrolnych	Kraj	Liczba organów kontrolnych
1. Austria	8	15. Luxemburg	4
2. Belgia	4	16. Łotwa	2
3. Bułgaria	10	17. Malta	2
4. Cypr	2	18. Niemcy	24
5. Czechy	3	19. Polska	11
6. Dania	4	20. Portugalia	6
7. Estonia	2	21. Rumunia	17
8. Finlandia	18	22. Słowacja	1
9. Francja	5	23. Słowenia	3
10. Grecja	8	24. Szwecja	4
11. Holandia	1	25. Wielka Brytania	9
12. Hiszpania	30	26. Włochy	16
13. Irlandia	5	27. Węgry	2
14. Litwa	1		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [http://www.cobico.pl/index.php?strona=biu0&str=1rol2&gclid=CI7Sq3E6qoCFc0e3wod\\_BQeNg](http://www.cobico.pl/index.php?strona=biu0&str=1rol2&gclid=CI7Sq3E6qoCFc0e3wod_BQeNg)

Z danych zawartych w tabeli 2 wynika, że krajami posiadającymi najwięcej jednostek kontrolujących rolnictwo ekologiczne są m.in. Hiszpania, posiadająca 30 jednostek kontrolujących, Niemcy - 24, Finlandia - 18, Rumunia - 17, Włochy - 16, w których liczba organów kontrolnych jest bardzo wysoka. Krajami posiadającymi małą liczbę takich organów są m.in. Litwa, Słowacja, Holandia, Cypr, Węgry. W Polsce jest 11 jednostek kontrolujących, co świadczy o znacznym zainteresowaniu rolnictwem ekologicznym w naszym kraju (tab. 3).

W Polsce system kontroli i certyfikacji rolnictwa ekologicznego ustanawiają:

- minister rolnictwa i rozwoju wsi, który nadaje upoważnienie jednostką certyfikującym,
- Inspekcja Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych, nadzoruje upoważnione jednostki certyfikujące oraz upoważnia jednostki certyfikujące, które uzyskały akredytację w Polskim Centrum Akredytacji.<sup>27</sup>

Jednostki certyfikujące akredytowane przez Polskie Centrum Akredytacji w zakresie rolnictwa ekologicznego działają zgodnie z Polską Normą PN-EN 45011 „Wymagania ogólne dotyczące działania jednostek prowadzących system certyfikacji wyrobów” i upoważnionych przez ministra rolnictwa i rozwoju wsi, na podstawie art. 4 ust. 3 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o rolnictwie ekologicznym (Dz. U. Nr 93, poz. 898 z późn. zm.) do przeprowadzania kontroli oraz wydawania i cofania certyfikatów.

<sup>27</sup> E. Gurgul, A. Kielesińska, *Technologia i organizacja przemysłu spożywczego*, WWZPCz, Częstochowa 2007, s. 26.

**Tabela 3. Zakres upoważnień jednostek certyfikujących i kontrolujących w Polsce**

Nazwa jednostki certyfikującej	Zakres upoważnienia
1	2
1. EKOOWARANCJA PTRE powstała w 2002 r., kontynuując działalność Polskiego Towarzystwa Rolnictwa Ekologicznego	Przeprowadzanie kontroli oraz wydawanie i cofanie certyfikatów w zakresie: - produkcji rolnej i pozyskiwania dziko rosnących roślin lub ich części, - przetwórstwa produktów rolnictwa ekologicznego, - wprowadzania do obrotu produktów rolnictwa ekologicznego.
2. PNG, pierwszą akredytację jednostka uzyskała w 2002 roku	Przeprowadzanie kontroli oraz wydawanie i cofanie certyfikatów zgodności w zakresie: - produkcji rolnej i pozyskiwania dziko rosnących roślin lub ich części, - przetwórstwa produktów rolnictwa ekologicznego, - wprowadzania do obrotu produktów rolnictwa ekologicznego.
3. COBICO rok powstania 2001.	Przeprowadzanie kontroli oraz wydawanie i cofanie certyfikatów zgodności w zakresie: - produkcji rolnej i pozyskiwania dziko rosnących roślin lub ich części, - przetwórstwa produktów rolnictwa ekologicznego, - wprowadzania do obrotu produktów rolnictwa ekologicznego.
4. BIOEKSPERT rok założenia 1993.	Przeprowadzanie kontroli oraz wydawanie i cofanie certyfikatów zgodności w zakresie: - produkcji rolnej i pozyskiwania dziko rosnących roślin lub ich części, - przetwórstwa produktów rolnictwa ekologicznego, - wprowadzania do obrotu produktów rolnictwa ekologicznego.
5. BIOCERT MAŁOPOLSKA	Przeprowadzanie kontroli oraz wydawanie i cofanie certyfikatów zgodności w zakresie: - produkcji rolnej i pozyskiwania dziko rosnących roślin lub ich części, - przetwórstwa produktów rolnictwa ekologicznego, - wprowadzania do obrotu produktów rolnictwa ekologicznego.
6. Polskie Centrum Badań i Certyfikacji w obecnej strukturze istnieje od 1 stycznia 2003 r. Początki działalności PCBC S.A. sięgają 1958 r.	Przeprowadzanie kontroli oraz wydawanie i cofanie certyfikatów zgodności w zakresie: - produkcji rolnej i pozyskiwania dziko rosnących roślin lub ich części, - przetwórstwa produktów rolnictwa ekologicznego, - wprowadzania do obrotu produktów rolnictwa ekologicznego.
7. AGRO BIO TEST utworzona w 1996 r.	Przeprowadzanie kontroli oraz wydawanie i cofanie certyfikatów zgodności w zakresie: - produkcji rolnej i pozyskiwania dziko rosnących roślin lub ich części, - przetwórstwo produktów rolnictwa ekologicznego, - wprowadzania do obrotu produktów rolnictwa ekologicznego.



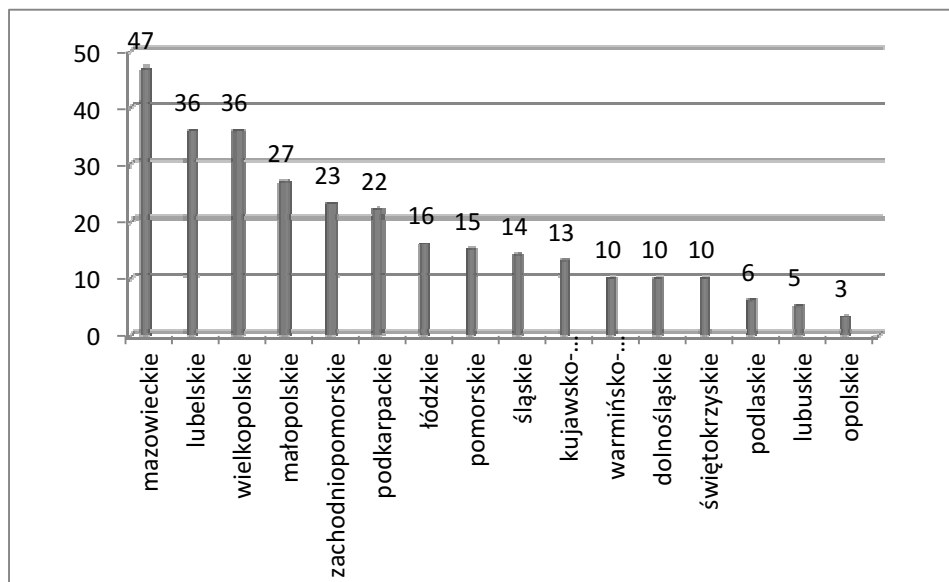
1	2
8. TÜV Rheinland Polska, w Polsce rozpoczęła swoją działalność w 1994 r.	Przeprowadzenie kontroli oraz wydawanie i cofanie certyfikatów zgodności w zakresie: 1. produkcji rolniczej metodami ekologicznymi w zakresie: - produkcji roślinnej, - produkcji zwierzęcej, w tym pszczelarstwa, - zbioru ze stanu naturalnego, 2. przetwórstwa surowców żywnościowych, 3. przetwórstwa pasz, 4. wprowadzania do obrotu produktów rolnictwa ekologicznego, w tym importowanych.
9. Centrum Jakości AgroEkospółka zawiązała się w 2007 r.	Przeprowadzenie kontroli oraz wydawanie i cofanie certyfikatów zgodności w zakresie: 1. produkcji rolniczej metodami ekologicznymi w zakresie: - produkcji roślinnej, - produkcji zwierzęcej, w tym pszczelarstwa, - zbioru ze stanu naturalnego, 2. przetwórstwa surowców żywnościowych, 3. przetwórstwa pasz, 4. wprowadzania do obrotu produktów rolnictwa ekologicznego, w tym importowanych.
10. SGS Polska założona w 1929 r., a reaktywowana w 1947 r. W 1948 r. 49% udziałów firmy przejęli Szwajcarzy, 51% spółka państwowa o nazwie BHZ Transactor	Przeprowadzenie kontroli oraz wydawanie i cofanie certyfikatów zgodności w rolnictwie ekologicznym w zakresie: 1. produkcji roślinnej, w tym: - produkcji rolnej, - zbioru ze stanu naturalnego, 2. produkcji zwierzęcej, z wyłączeniem pszczelarstwa, 3. przetwórstwa produkcji rolnictwa ekologicznego, w tym: - przetwórstwa surowców żywnościowych, - przetwórstwa pasz, 4. wprowadzania do obrotu produktów rolnictwa ekologicznego importowanych z krajów trzecich.
11. Control Union Polska, firma powstała w 1920 r.	Przeprowadzenie kontroli oraz wydawanie i cofanie certyfikatów zgodności w rolnictwie ekologicznym w zakresie: 1. produkcji roślinnej, w tym: - produkcji rolnej, - zbioru ze stanu naturalnego, 2. produkcji zwierzęcej, z wyłączeniem pszczelarstwa, 3. przetwórstwa produkcji rolnictwa ekologicznego, w tym: - przetwórstwa surowców żywnościowych, - przetwórstwa pasz, 4. wprowadzania do obrotu produktów rolnictwa ekologicznego importowanych z krajów trzecich.

Źródło: <http://www.ijhar-s.gov.pl/raporty-i-analazy.html>

Według Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi na dzień 6 czerwca 2011 roku w Polsce jest 293 firm zajmujących się produkcją i przetwórstwem ekologicznym oraz 25 stowarzyszeń zrzeszających producentów ekologicznych<sup>28</sup>. Świadczy to

<sup>28</sup> <http://www.minrol.gov.pl/pol/Jakosc-zywnosci/Rolnictwo-ekologiczne/Wykaz-producentow-i-przetworcow-w-rolnictwie-ekologicznym/>

o coraz większym wzroście zapotrzebowania na produkty wytwarzane metodami ekologicznymi. Polscy konsumenci, dbając o swoje zdrowie, wybierają produkty ekologiczne, co przyczynia się do powstawania nowych firm zajmujących się tego rodzaju produktami. Rozkład siedzib firm prowadzących obrót produktów ekologicznych w poszczególnych województwach prezentuje rysunek 3.

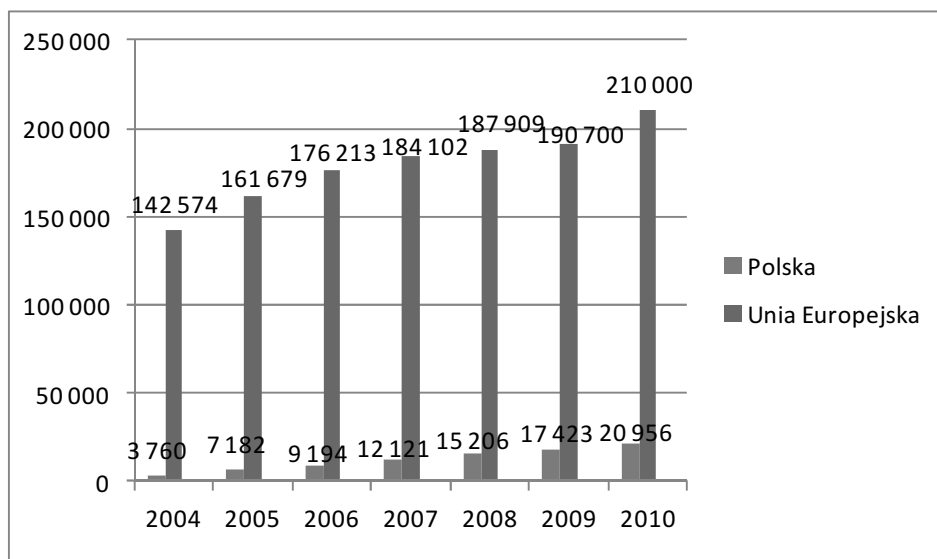


**Rys. 3. Siedziby firm prowadzących obrót produktów ekologicznych w Polsce w podziale na województwa**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie <http://www.minrol.gov.pl/pol/Jakosc-zywnosci/Rolnictwo-ekologiczne/Wykaz-producentow-i-przetworcow-w-rolnictwie-ekologicznym/>

Wykres na rysunku 3 informuje, jak rozkładają się siedziby firm zajmujących się rozprowadzaniem produktów ekologicznych na polskim rynku. Najwięcej tego typu firm jest oczywiście w województwie mazowieckim, o czym może świadczyć fakt zamożności konsumentów w tym obszarze oraz rozwinięcie gospodarcze tego regionu. Najmniej firm zajmujących się tą działalnością jest w województwie opolskim - zaledwie 3 firmy oraz w lubuskim - 5 firm. Ważne jest, iż na terenie całego kraju są firmy zajmujące się sprzedażą i dystrybucją produktów ekologicznych.

Rysunek 4 pokazuje, jak przedstawia się sytuacja w Polsce, gdzie liczba gospodarstw ekologicznych w 2010 roku osiągnęła poziom prawie 21 tys. gospodarstw. Natomiast we wszystkich krajach Unii Europejskiej liczba gospodarstw z żywnością produkowaną zgodnie z normami rolnictwa ekologicznego wyniosła w 2010 roku aż 210 tys. Polska nie jest liderem w produkcji ekologicznej, ale, jak wynika z powyższego wykresu, liczba gospodarstw w tej dziedzinie z roku na rok rośnie. Producenci wytwarzający produkty ekologiczne muszą spełniać określone wymogi, których przestrzeganiem zajmują się odpowiednie jednostki kontrolne.



**Rys. 4. Liczba gospodarstw ekologicznych w latach 2004-2010 w Polsce i Unii Europejskiej**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [http://ec.europa.eu/agriculture/analysis/markets/organic\\_2010\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/analysis/markets/organic_2010_en.pdf), <http://www.ppr.pl/artukul-w-2011-r-liczba-gospodarstw-ekologicznych-wzrosla-167356-dzial-11.php>, <http://www.ijhar-s.gov.pl/pliki/Rolnictwo%20ekologiczne/raporty%20i%20analizy/Producenci%20ekologiczni%20w%202010%20r.pdf>

**Tabela 4. Liczba producentów rolnych i przetwórci w Polsce w latach 2004- 2010**

Rok	Liczba ekologicznych producentów rolnych	Liczba przetwórci rolnictwa ekologicznych
2004	3705	55
2005	7183	99
2006	9189	170
2007	11 870	206
2008	14 896	236
2009	17 091	277
2010	20 582	293

Źródło: Opracowanie własne na podstawie <http://www.ijhar-s.gov.pl/pliki/Rolnictwo%20ekologiczne/raporty%20i%20analizy/Producenci%20ekologiczni%20w%202010%20r.pdf>

W tabeli 4 przedstawiono liczbę certyfikowanych ekologicznych producentów rolnych i przetwórci rolnictwa ekologicznego w Polsce w latach 2004-2010. Dane zawarte w tabeli 4 wyraźnie wskazują tendencję wzrostową wszystkich wymienionych podmiotów. W roku 2010 roku odnotowano ponad 4-krotny wzrost liczby ekologicznych producentów rolnych, w stosunku do 2004, podobnie wzrosła liczba

przetwórci ekologicznych. Wskaźniki te dobitnie potwierdzają zapotrzebowanie na produkty oferowane przez producentów ekologicznych.

## Podsumowanie

W krajach członkowskich produkcja przyjazna środowisku naturalnemu ma duże znaczenie i jej rozwój jest bardzo ważnym elementem gospodarki Unii Europejskiej. Stąd rośnie liczba podmiotów realizujących działalność proekologiczną. Producenci zabiegają o możliwość używania unijnych oznakowań ekologicznych dla swoich wyrobów, ponieważ kupujący coraz częściej wybierają produkty naturalne. Co za tym idzie, rynek produktów ekologicznych wciąż się powiększa, a zyski z niego płynące stanowią solidne źródło utrzymania wielu unijnych przedsiębiorstw.

## Literatura

- [1] Adamczyk W., *Ekologia wyrobów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- [2] Borkowski S., Rosak-Szyrocka J., *Procedury uzyskiwania znaków jakości*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
- [3] Gurgul E., Kielesińska A., *Technologia i organizacja przemysłu spożywczego*, WWZPCz, Częstochowa 2007.
- [4] Kot S., *Selected Aspects of French and Polish Agriculture*, [w:] *Management in Diversification of Rural Areas*, P. Bartkowiak, C. Nowak (red.), PTI, Warszawa 2001.
- [5] Krajewski K., Borkowski B. (red.), *Organizacja, regulacja i informacja na rynku rolnym Unii Europejskiej*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2002.
- [6] Kowalczyk S. (red.), *Bezpieczeństwo żywności w erze globalizacji*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
- [7] <http://ec.europa.eu/>
- [8] <http://biokurier.pl>
- [9] [www.cobico.pl](http://www.cobico.pl)
- [10] [www.minrol.gov.pl](http://www.minrol.gov.pl)
- [11] [www.znaki.ekologia.pl](http://www.znaki.ekologia.pl)

*Opublikowany artykuł jest wynikiem badań w ramach realizacji międzynarodowego projektu „Retail management of bio products in Slovak Republic and Poland” SK-PL-0040-09/8005/2010, finansowanego przez Polskie Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Agencję Edukacji Wyższej oraz Badań i Rozwoju Republiki Słowackiej (APVV) i Centrum Doskonałości CEVKOG.*

## LABELING AND CERTIFICATION OF ECOLOGICAL FARMING IN POLAND AND THE EUROPEAN UNION

**Abstract:** Ecological labels of products are used all over the world in order to point the attention to environment protection. Each product marked with the ecological logo ensures consumer that the product is environmentally friendly. Eco-labels are protected by law, that assure the customer obtaining an ecological product. Eco-label certificate achievement by a farm takes about two years, during which the farm is subjected to inspection. Each farm that meets suitable conditions, has the opportunity to use the ecological label of organic farming, resulting in selling high quality products and achieving higher profits.

**Keywords:** organic farming, ecological labels, ecological farming control

# ŚWIADOMOŚĆ EKOLOGICZNA PRZEDSIĘBIORCÓW Z SEKTORA MŚP

Oksana Seroka-Stolka

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania  
Katedra Zdrowia Publicznego

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano wyniki badania ankietowego dotyczącego poziomu świadomości ekologicznej 15 przedsiębiorców z sektora MŚP w regionie częstochowskim. Badanie przeprowadzono w 2011 roku na próbie studiujących właścicieli/menedżerów firm. W artykule dokonano analizy ilościowej poziomu świadomości ekologicznej przedsiębiorców w 9 obszarach badawczych. Poziomy świadomości ekologicznej grupy przedsiębiorców i całej próby badawczej, składającej się z 182 respondentów, zostały ze sobą porównane. Analiza ilościowa wykazała nieznacznie niższy poziom świadomości ekologicznej przedsiębiorców (46%) w stosunku do poziomu ŚE ogółu próby (49,1%), wyższy poziom świadomości ekologicznej kobiet w obu grupach oraz przedsiębiorców w wieku od 36 do 45 lat. Analizę jakościową wpływu czynników demograficznych na poziom świadomości ekologicznej przeprowadzono z wykorzystaniem testów statystycznych, tj.: testu F i testu Tukeya oraz testu t-Studenta w programie STATISTICA 9.0.

**Słowa kluczowe:** świadomość ekologiczna, proekologiczne postawy, przedsiębiorcy, MŚP

## Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa muszą sprostać wielu wyzwaniom w obliczu procesu globalizacji. Firmy, które idą z duchem czasu w swojej działalności, uwzględniają nie tylko kwestię osiągania zysku, ale koncentrują się na zmieniających się ekologicznych potrzebach społeczeństwa. Postawy, jakie reprezentują przedsiębiorcy młodego pokolenia, będą decydować o podejściu firm do środowiska. To oni w przyszłości będą w swojej pracy zawodowej podejmować decyzje, których konsekwencje będą miały wpływ na jego jakość. Konieczne jest zatem kształtowanie świadomości ekologicznej (ŚE) przedsiębiorców, głównie na poziomie szkolnictwa wyższego. Zdobywanie wiedzy i kształtowanie proekologicznych postaw na kierunkach związanych z zarządzaniem staje się ważnym elementem edukacji ekologicznej przyszłej kadry menedżerskiej oraz personelu firm.

Proekologiczna postawa wobec środowiska przyrodniczego, jaką reprezentują przedsiębiorstwa z sektora MŚP, zwłaszcza występujących we wstępnym fazach rozwoju<sup>1</sup>, wymaga jednak wysokiej świadomości ekologicznej samego właściciela-menedżera. W tej sytuacji występuje także silne nacechowanie społecznej struktury przedsiębiorstwa przez osobę właściciela, w którym to przypadku istnieje połączenie funkcji menedżerskich i właścicielskich. Kadra menedżerska jest

---

<sup>1</sup> Por. A. Puto, K. Brendzel-Skowera, *Przegląd wybranych modeli rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, Zesz. Nauk. PCzest. 2001, Zarządzanie nr 1, s. 80-91.

nośnikiem istotnych wartości, norm oraz posiadanych kompetencji ekologicznych, której decyzje związane są z realizacją celów ekologicznych w przedsiębiorstwie<sup>2</sup>. Właściciel-menedżer decyduje o zaangażowaniu jego firmy w dbałość o środowisko na różne sposoby. Zatem bez wysokiej świadomości ekologicznej i proekologicznych postaw kadry zarządzającej trudne będzie tworzenie odpowiedzialnej ekologicznie firmy. *Celem teoretycznym artykułu* jest przedstawienie roli, jaką pełni świadomość ekologiczna w działalności przedsiębiorstw z sektora MŚP. W części badawczej celem pracy jest analiza poziomu świadomości ekologicznej studiujących przedsiębiorców z sektora MŚP i wpływ wybranych czynników demograficznych na ich poziom świadomości ekologicznej.

## Świadomość ekologiczna w świetle teorii

Pojęcie świadomości ekologicznej jest trudne do jednoznacznego zdefiniowania, co podkreśla wielu autorów. Porusza się często ujęcie świadomości ekologicznej jako wąskie i szerokie. W znaczeniu wąskim świadomość ekologiczna to wiedza, stosunek do środowiska, w ujęciu średnim uwzględnia się dodatkowo poznanie środowiska oraz intencje ekologiczne. W znaczeniu szerokim świadomość ekologiczną rozumiemy jako „całokształt uznawanych idei, wartości i opinii o środowisku jako miejscu życia i rozwoju człowieka (społeczeństwa)”<sup>3</sup>.

Świadomość ekologiczną można rozumieć także „jako zależność ludzi od pozostałej części przyrody i świadomość wpływu, jaką działalność człowieka wywiera na otaczające środowisko”<sup>4</sup>. W zależności od stopnia zrozumienia i uświadomienia związku człowiek - środowisko przyrodnicze można wyróżnić również podział na: niski, przeciętny, wysoki, bardzo wysoki poziom świadomości ekologicznej. Każdy poziom świadomości ekologicznej charakteryzuje się odrębnym podejściem do problemów ochrony środowiska<sup>5</sup>.

Świadomość ekologiczna jest pojęciem złożonym i kształtowanym przez wiele czynników. Do najważniejszych z nich należą: poczucie zagrożenia i dostęp do informacji ekologicznej kreujące wiedzę ekologiczną, która jest podstawą systemu wartości ekologicznych. Wszystkie te elementy są niezbędne do kształtowania świadomości ekologicznej i późniejszych postaw oraz zachowań proekologicznych<sup>6</sup>. To wiedza ekologiczna oraz dostęp do informacji o stanie środowiska i jego zagrożeniach niezbędne są do uświadomienia zależności człowiek - środowisko przyrodnicze i jej znaczenia dla człowieka. Wiedza ekologiczna wymaga jednak racjonalnego i emocjonalnego jej przyswojenia.

---

<sup>2</sup> A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 160.

<sup>3</sup> L. Domka, *Kryzys środowiska a edukacja dla ekorozwoju*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1998.

<sup>4</sup> G. Kobyłko, *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, praca zbiorowa, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.

<sup>5</sup> W opracowaniu użyto zamiennie pojęcia szerokiej i wysokiej świadomości jako swoje odpowiedniki.

<sup>6</sup> W. Łuczka-Bakuła, *Czynniki warunkujące proekologiczne zmiany w modelu konsumpcji*, „Człowiek i Przyroda” 1996, nr 4, ZEC KUL, Lublin, s. 52.

Wspomniane wcześniej poczucie zagrożenia ekologicznego wynika najczęściej z ryzyka technicznego w ochronie środowiska i może dotyczyć katastrof ekologicznych (np. awaria reaktora atomowego w Czarnobylu, awaria w fabryce aluminium w Ajka na Węgrzech w 2010 roku). Zdobyte doświadczenie pozwala budować wiedzę w organizacjach, a świadomość zagrożeń (ryzyka ekologicznego) pobudza uczenie się organizacji (przedsiębiorstwa) i zdobywanie informacji o zagrożeniach. Wiedza kształtuje system wartości ekologicznych całej organizacji, wpływając na postrzeganie i zachowanie wobec środowiska przyrodniczego. System wartości ekologicznych kształtuje świadomość ekologiczną, będącą podstawą do proekologicznych postaw pracowników. Postawy te pobudzają organizację do podnoszenia poziomu kultury ekologicznej jako gotowości do działań i zachowań ludzi, wykazujących szacunek dla przyrody. Kultura ekologiczna opiera się na przekonaniu, że środowisko naturalne umożliwia istnienie i rozwój ludzkości i niezbędna jest harmonia między człowiekiem a przyrodą<sup>7</sup>.

Do innych czynników kształtujących świadomość ekologiczną jednostki zalicza się czynniki demograficzne, tj.: wykształcenie, płeć i wiek<sup>8</sup>. Inni autorzy podkreślają rolę wolnego czasu, jakim dysponuje właściciel/menedżer, jego cechy osobowości oraz środki finansowe firmy<sup>9</sup>. Świadomość ekologiczną tworzy więc ogół czynników nie tylko psychologicznych, ale i społecznych oraz ekonomicznych prowadzących do postaw i zachowań proekologicznych<sup>10</sup>.

Świadomość ekologiczna jest jednym z czynników natury organizacyjnej, który może przyczynić się do poprawy ekowydajności energetycznej organizacji<sup>11</sup> oraz determinuje zrównoważone i odpowiedzialne decyzje biznesowe<sup>12</sup>. Świadomość ekologiczna jako współczesny wyznacznik kompetencji ekologicznych staje się ważnym czynnikiem zaangażowania się kierownictwa firm w problematykę ochrony środowiska. Odpowiedzialność firm za środowisko opierać się musi na menedżmencie ekologicznym, bazującym na świadomości ekologicznej i motywacji ekologicznej oraz odpowiedzialności za ekologiczne następstwa decyzji menedżerskich. Menedżment ekologiczny opiera się na wiedzy ekologicznej jako głównej składowej świadomości ekologicznej, więc dotyczy przede wszystkim

---

<sup>7</sup> M. Huczek, *Strategia zarządzania środowiskiem naturalnym w przedsiębiorstwie*, BIT Bielsko-Biała 1999, s.17.

<sup>8</sup> J.A. Petts, Herd and M. O'hEocha, *Environmental responsiveness, individuals and organizational learning: SME experience*, "Journal of Environmental Planning and Management" 1998, 41(6), s. 711-731.

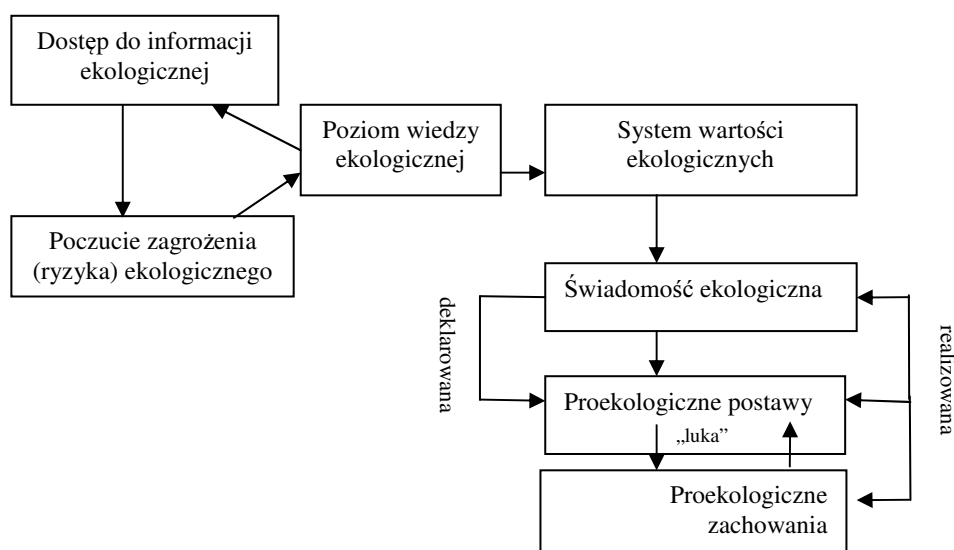
<sup>9</sup> D.L. Gadenne, J. Kennedy, C. McKeiver, *An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs*, "Journal of Business Ethics" 2009, Vol. 84, s. 45-63.

<sup>10</sup> M. Kramer, M. Urbaniec, A. Kryński, *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem*, T. I *Interdyscyplinarne założenia proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 114-118.

<sup>11</sup> G. Zilahy, *Organisational factors determining the implementation of cleaner production measures in the corporate sector*, "Journal of Cleaner Production" 2004, Vol. 12, s. 311-319.

<sup>12</sup> G.M. Perron, R.P. Cote, J.F. Duffy, *Improving environmental awareness in business*. "Journal of Cleaner Production" 2006, s. 551-562; A. Sadowski, *Ekonomiczne i ekologiczne aspekty stosowania logistyki zwrotnej w obszarze wykorzystania odpadów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 81.

kierownictwa. Zakres świadomości ekologicznej przyszłych właścicieli-menedżerów może w znacznym stopniu decydować o działaniach przedsiębiorstw w kształtowaniu odpowiedzialności za środowisko. Rysunek 1 prezentuje proces kształtowania świadomości ekologicznej na poziomie indywidualnym.



**Rys. 1. Proces kształtowania proekologicznych postaw i zachowań**

Źródło: Opracowanie własne

## Materiały i metody

Badanie przeprowadzono w styczniu-marcu 2011 roku na próbie 182 respondentów kształcących się w uczelni technicznej na kierunkach: zarządzanie, zarządzanie i inżynieria produkcji oraz zdrowie publiczne w trybie niestacjonarnym. Jako technikę badawczą wykorzystano ankietę rozdawaną bezpośrednio respondentom (ankieta audytoryjna), natomiast instrumentem pomiarowym był kwestionariusz ankiety<sup>13</sup>. Zastosowano dobór celowy próby. Średnia wieku respondentów wyniosła 27,8 lat. W badaniu wzięło udział 51,4% kobiet oraz 48,6% mężczyzn, w tym 80% mężczyzn i 61% kobiet pracowało, co stanowiło 70% pracujących ogółu próby badawczej<sup>14</sup>.

Z ogółu ankietowanej próby wyodrębniono grupę 15 przedsiębiorców<sup>15</sup> prowadzących własną działalność gospodarczą w sektorze mikro, małych i śred-

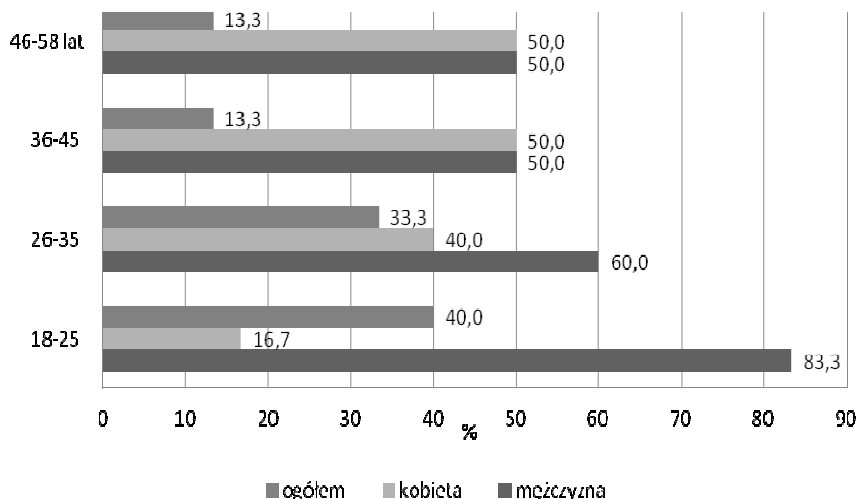
<sup>13</sup> Wykorzystano standardowy kwestionariusz ankiety zmodyfikowany na potrzeby badania, dostępny w Kramer i inni 2005, s. 114.

<sup>14</sup> O. Seroka-Stolka, *Świadomość ekologiczna pracowników w zarządzaniu środowiskiem naturalnym*, red. T. Grabia, *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania i bezpieczeństwa*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XII, Zeszyt 10, 2011, s. 243-255.

<sup>15</sup> Ze względu na brak reprezentatywności oraz dobór próby niemożliwe jest uogólnianie wyników badania dla wszystkich przedsiębiorców z regionu częstochowskiego.



nich przedsiębiorstw<sup>16</sup>. Poddani badaniu przedsiębiorcy studiowali głównie na kierunku zarządzanie i inżynieria produkcji (60% badanych). Większość ankietowanych stanowili mężczyźni - 66,7%, pozostałe 33,3% badanych reprezentowały kobiety. Ze względu na wiek i płeć w badanej próbie przeważali młodzi mężczyźni w wieku 18-25 lat (83,3%) oraz 26-35 lat (60%). Średnia wieku przedsiębiorców wyniosła 30,8 lat. Strukturę badanych przedsiębiorców ze względu na wiek i płeć prezentuje rysunek 2. W rezultacie dokonano zestawienia porównawczego poziomu świadomości ekologicznej obu grup (przedsiębiorcy vs. ogół próby).



**Rys. 2. Struktura próby ze względu na wiek i płeć przedsiębiorców**

Źródło: Opracowanie własne

Badanie świadomości ekologicznej cechuje wysoka deklaratywność oraz złożoność samego pojęcia ze względu na jego naturę psychologiczną, ekonomiczną i socjologiczną, a ocena jej poziomu opiera się na analizie różnych jej komponentów. W artykule skupiono się zatem na badaniu poszczególnych komponentów świadomości ekologicznej (na poziomie deklaratywnym), odpowiadających 9 obszarom badawczym w zakresie:

- 1) oszczędności energii,
- 2) oszczędności wody,
- 3) śmieci i ich zagospodarowania,
- 4) zakupów,
- 5) zaangażowania w problemy ekologiczne,
- 6) środków komunikacji,
- 7) estetyki środowiska,
- 8) czasu wolnego i sportu,
- 9) zdrowia.

<sup>16</sup> Przedsiębiorcy działali w branży usługowej (41%), handlowej (33%) oraz produkcyjnej (26%).

W skład każdego komponentu wchodziły cztery pytania (zmienne). Kwestionariusz ankiety składał się z 36 pytań (zmiennych). Maksymalna liczba punktów w ankiecie wynosiła 36 dla każdego respondenta. Im wyższa liczba zebranych punktów przez ankietowanego, tym wyższa świadomość ekologiczna. Odpowiedzi na pytania skonstruowano na skali nominalnej dychotomicznej: „tak” lub „nie”, które zakodowano w systemie 0/1, odpowiadającym postawom pozytywnym lub negatywnym. Jeden punkt respondent otrzymywał za każdą odpowiedź „tak” w przypadku postawy pozytywnej lub zdobywał jeden punkt za odpowiedź „nie” w przypadku postawy negatywnej.

Uzyskane dane statystyczne zostały opracowane za pomocą programu STATISTICA 9.0 w kontekście ilościowym i jakościowym. W ujęciu ilościowym przeprowadzono statystyki opisowe z podziałem na grupy. Analiza jakościowa została przeprowadzona z wykorzystaniem testu t-Studenta, testu F i testu Tukeya dla zmiennych ilościowych (zmienną zależną stanowiła suma uzyskanych punktów przez respondenta).

## **Wyniki badań**

W pierwszej części badania dokonano porównania ilościowego poziomu świadomości ekologicznej całej próby z poziomem ŚE przedsiębiorców. Średnia suma uzyskanych punktów dla całej próby badawczej wyniosła 17,7, natomiast dla grupy przedsiębiorców 16,4. Poziom świadomości ekologicznej przedsiębiorców wyniósł 46% i jest nieco niższy w porównaniu do ogółu próby badawczej (49,1%). Z zestawienia odpowiedzi wynika, że przedsiębiorcy, jak i ankietowani w całej próbie badawczej osiągnęli najwyższy i najniższy poziom świadomości ekologicznej w tych samych jej komponentach („estetyka środowiska” i „zaangażowanie w problemy ekologiczne”).

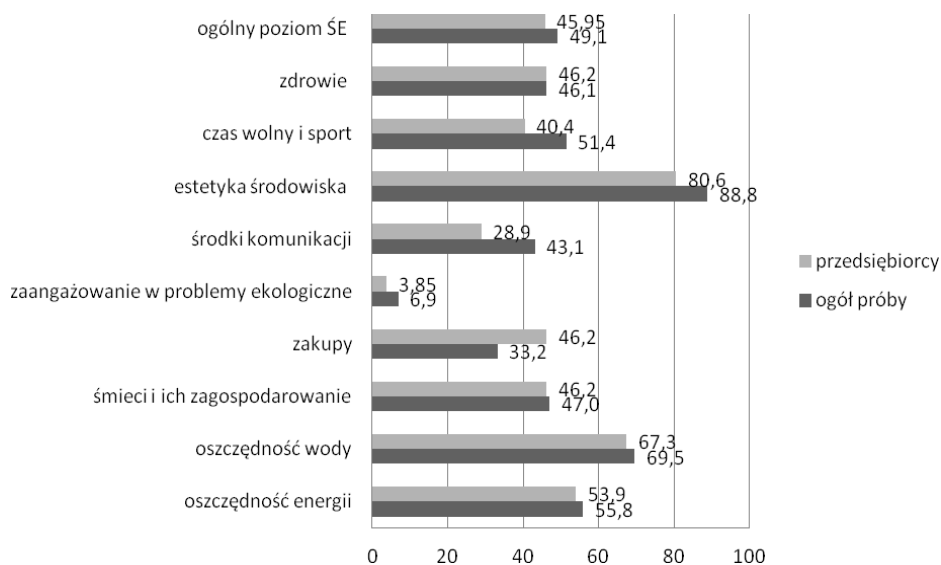
Zdecydowanie większe różnice istnieją w przypadku poziomu ŚE przedsiębiorców w zestawieniu z ogółem próby w pozostałych jej komponentach. Wyższy poziom ŚE właściciele firm uzyskali w przypadku komponentu „zakupy” (różnica 13 pp). Z analizy zmiennych należących do tego komponentu wynika, że przedsiębiorców cechuje dużo wyższy poziom świadomości w kwestii zakupu produktów pochodzących z recyklingu (62%), w poszukiwaniu źródeł informacji ekologicznej (46,2%), zakupu produktów w wielokrotnych opakowaniach (23%) oraz wykorzystywania toreb wielokrotnego użytku (53,8%).

Niższy poziom ŚE w porównaniu do ogółu próby uzyskali przedsiębiorcy w ramach komponentu „środki komunikacji” (różnica 14,2 pp), „czas wolny i sport” (różnica 11 pp) oraz „estetyka środowiska” (różnica 8,2 pp). Największe różnice w poziomie świadomości ekologicznej przedsiębiorców dotyczą zmiennych z komponentu „środki komunikacji”. Przedsiębiorcy częściej wybierają samochód osobowy jako środek transportu, nawet gdy istnieje możliwość przemieszczania się środkami komunikacji miejskiej czy innymi proekologicznymi sposobami transportu (23,1%).

Przedsiębiorcy posiadają niższy poziom świadomości w kwestii sposobu spędzania wolnego czasu i rodzaju uprawianego sportu. Dużo częściej aniżeli ogół grupy

deklarują uprawianie sportu poza wyznaczonymi miejscami do wypoczynku i częściej uprawiają narciarstwo alpejskie. Także w wolnym czasie korzystają z samochodu jako głównego środka przemieszczania się (7,7%) w porównaniu do ogółu próby (23,8%).

W ostatnim obszarze badawczym związanym z „estetyką środowiska” zastanawiający jest fakt, że przedsiębiorców cechuje niższy poziom ŚE w porównaniu do ogółu próby, ponieważ mniej z nich wrzuca odpady do koszy czy kontenerów, a więcej przedsiębiorców pozostawia odpady w środowisku przyrodniczym. Rysunek 3 prezentuje poziom świadomości przedsiębiorców w badanych obszarach świadomości ekologicznej w zestawieniu z poziomem ŚE ogółu próby.



**Rys. 3. Poziom świadomości ekologicznej w ramach jej komponentów (%) - zestawienie porównawcze**

Źródło: Opracowanie własne

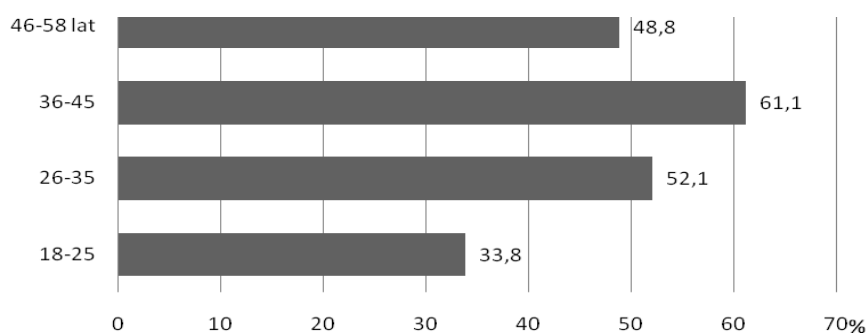
*Analiza ilościowa względem płci* wykazała ogólny wyższy poziom świadomości ekologicznej kobiet - przedsiębiorców, podobnie w całej próbie badawczej kobiety uzyskały wyższą świadomość ekologiczną. Różnica w poziomie świadomości ekologicznej dla przedsiębiorców wyniosła 23,2%, a dla ogółu próby 8,99%. Na podstawie analizy wyników uzyskanych przez ankietowanych przedsiębiorców w poszczególnych badanych obszarach ŚE wynika, że kobiety posiadają także wyższy poziom świadomości we wszystkich jej komponentach. Największe różnice w poziomie ŚE przedsiębiorców względem płci (wg obszarów) zaobserwowano w przypadku „czasu wolnego i sportu”, „środków komunikacji” oraz „oszczędności wody”. Natomiast najbardziej zgodne opinie kobiet i mężczyzn dotyczyły kwestii „śmieci i ich zagospodarowania” (tab. 1).

**Tabela 1. Poziom świadomości ekologicznej ze względu na płeć przedsiębiorców**

Komponenty świadomości ekologicznej	Kobiety	Mężczyźni	Różnica*
	%		%
oszczędność energii	68,8	47,2	21,6
oszczędność wody	87,5	58,3	29,2
śmieci i ich zagospodarowanie	56,3	47,6	8,7
zakupy	25,0	3,6	21,4
zaangażowanie w problemy ekologiczne	25,0	3,6	21,4
środki komunikacji	50,0	19,4	30,6
estetyka środowiska	93,8	75,0	18,8
czas wolny i sport	62,5	30,6	31,9
zdrowie	56,3	30,5	25,8
ogólny poziom świadomości ekologicznej przedsiębiorców	<b>58,3</b>	<b>35,1</b>	<b>23,2</b>
średnia uzyskanych punktów	19	15	4

\* kobiety vs. mężczyźni.

Źródło: Opracowanie własne



**Rys. 3. Ogólny poziom świadomości ekologicznej w grupach wiekowych przedsiębiorców**

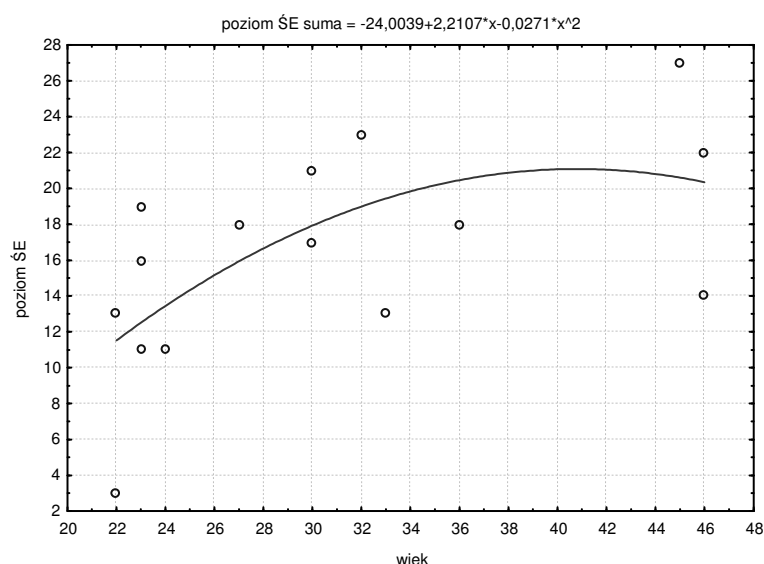
Źródło: Opracowanie własne

Z analizy ilościowej względem wieku przedsiębiorców wynika, że najbardziej świadoma ekologicznie jest grupa od 36 do 45 roku życia, a najmniej grupa najmłodszych przedsiębiorców do 25 lat. Rysunek 4 obrazuje wzrost świadomości ekologicznej przedsiębiorców wraz z wiekiem, a następnie jej spadek w najstarszej grupie wiekowej (46-58 lat). Uzyskany wynik sugeruje, że poziom świadomości ekologicznej przedsiębiorców nie jest wprost proporcjonalny do wieku przedsiębiorców w badanym przedziale. W całej próbie badawczej wykazano

zależność prostoliniową wpływu wieku na poziom świadomości ekologicznej respondentów. Dla zilustrowania różnic w poziomie świadomości ekologicznej pomiędzy grupami wiekowymi przedsiębiorców przeprowadzono w dalszej części analizę porównań wielokrotnych.

Ze względu na przebieg krzywej wieku i poziomu świadomości ekologicznej przedsiębiorców na rysunku 5 dokonano dopasowania danych, uzyskując opis trendu przebiegu krzywej wielomianowej w postaci:

$$\text{Opis trendu poziomu } \acute{S}E \text{ przedsiębiorców} = -24,0039 + 2,2107 * x - 0,0271 * x^2$$



**Rys. 4. Poziom świadomości ekologicznej względem wieku przedsiębiorców**

Źródło: Opracowanie własne

#### Analiza jakościowa

Analiza ilościowa wykazała różnice w poziomie świadomości ekologicznej przedsiębiorców względem płci i wieku, które zostały zweryfikowane pod kątem jakościowym z wykorzystaniem metod statystycznych, ponieważ dla ogółu próby badawczej stwierdzono istotny statystycznie wpływ płci i wieku badanych na poziom ich świadomości ekologicznej ( $p < 0,05$ ).

W celu weryfikacji uzyskanych wyżej istotności różnic między grupami zastosowano testy statystyczne. Na podstawie testu t-Studenta (rozkład normalny, wariancja jednorodna) dla dwóch niezależnych prób stwierdzono brak istotnego statystycznie wpływu płci na poziom \acute{S}E przedsiębiorców. Podobnie testy F i Tukeya (dla porównań wielokrotnych) wykazały nieistotną statystycznie różnicę poziomu świadomości ekologicznej pomiędzy grupami wiekowymi przedsiębiorców ( $p > 0,05$ ).

Zatem mała liczebność próby w grupie przedsiębiorców mogła mieć bezpośredni wpływ na brak istotności statystycznej badanych związków, co wymaga dalszej analizy na większej próbie badawczej. Ze względu jednak na eksploracyjny charakter badania świadomości ekologicznej polskich przedsiębiorców zdecydowano się na umieszczenie wyników w artykule.

## Dyskusja

Wpływ sektora małych i średnich przedsiębiorstw na stan środowiska przyrodniczego jest mniejszy, aniżeli sektora dużych przedsiębiorstw, z powodu ograniczonej ilości operacji. Ze względu jednak na liczbę aktywnych przedsiębiorstw (ok. 1,7 mln w 2006 roku), udział MSP w prywatnym sektorze i ilość zatrudnianych pracowników wpływ MŚP na stan środowiska może być znaczący. MŚP stanowią prawie 99% firm funkcjonujących na rynku polskim<sup>17</sup>. Należy podkreślić, że w wielu badaniach nie rozróżnia się MŚP wśród przedsiębiorstw ogółem, wobec czego można jedynie szacować udział tego sektora. Ze względu na stopień skomplikowania i uciążliwości nie istnieje także obiektywna metoda pozwalająca określić szczegółowy udział MŚP w zanieczyszczeniu środowiska (np. zanieczyszczeniu powietrza). Tym niemniej, bardzo często powoływany udział MŚP w zanieczyszczeniu przemysłowym Europy na poziomie 70% wydaje się wiarygodny. Dla przykładu, w Wielkiej Brytanii szacuje się, iż za 60% całkowitej emisji CO<sub>2</sub> pochodzącego z brytyjskich przedsiębiorstw odpowiadają MŚP. Szacunkowe obliczenia dokonane w Holandii i Wielkiej Brytanii wskazują, że odpady przemysłowe i handlowe z MŚP stanowią średnio 50% wszystkich odpadów, co przekonuje o istotnym wpływie, jaki MŚP wywierają na środowisko. Badanie przeprowadzone przez Fundację Partnerstwo dla Środowiska w 2008 r., którego przedmiotem był wpływ małych i średnich przedsiębiorstw na środowisko, a głównym celem określenie stopnia świadomości ekologicznej badanych firm oraz ich gotowości do podejmowania działań na rzecz ochrony środowiska wykazało, że 68% respondentów uważa wpływ prowadzonej przez siebie działalności na środowisko za znikomy<sup>18</sup>. Powyższe wnioski potwierdzają również wyniki badań przeprowadzonych w 2006 roku w ramach opracowania przygotowanego przez Stowarzyszenie Polski Ruch Czystszej Produkcji. Badania te wykazały, że 55% ankietowanych przedsiębiorstw uważa, iż wywiera wpływ na środowisko, ale jest to wpływ nieznaczny. Badania powyższe wykazały jednocześnie, że 35% ankietowanych uważa, że ich przedsiębiorstwo nie wywiera żadnego wpływu na środowisko<sup>19</sup>.

Wyniki przeprowadzonych badań terenowych przez firmę GfK (zarówno badania jakościowego, jak i ilościowego) wyraźnie potwierdzają wyniki wcześniejszych

---

<sup>17</sup> A. Żołnierski, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2006-2007*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.

<sup>18</sup> *Problemy oddziaływania MŚP na środowisko*, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, listopad 2008.

<sup>19</sup> A. Gałuszka-Harat, *Zmiana wzorców produkcji i konsumpcji sprzyjających promocji zasad trwałego i zrównoważonego rozwoju - stan realizacji w przedsiębiorstwach i samorządach lokalnych - analiza badań ankietowych projektu „Propagowanie Wzorców Produkcji i Konsumpcji Sprzyjających Promocji Zasad Trwałego i Zrównoważonego Rozwoju”*, Katowice 2006.

badan, wskazujacych na fakt, iz swiadomosc wplywu na srodowisko pozostaje wzrod reprezentantow sektora MŚP na stosunkowo niskim poziomie. Wzrod wszystkich firm przebadanych w badaniu 63% z nich nie zidentyfikowalo wplywu prowadzonej przez siebie dzialalnosci na srodowisko<sup>20</sup>.

Analiza literaturowa przedmiotu wskazuje, ze swiadomosc ekologiczna i proekologiczne postawy kadry zarzadzajacej naleza do zagadnień skomplikowanych w dzialalnosci przedsiebiorstwa. Podlegaja takze wplywom ronznorodnych czynnikow zarowno natury psychologicznej, socjologicznej, jak i ekonomicznej.

Przeglad literatury swiatowej potwierdza wplyw czynnikow osobowosciowych oraz socjodemograficznych na poziom swiadomosci ekologicznej wlasciciela/ menedzera i jego proekologiczne postawy<sup>21</sup>. Plec jest najsilniejszym predyktorem proekologicznych zachowan a kobiety wykazuja bardziej proekologiczne zachowanie od mezczyzn<sup>22</sup>.

Olii i Wollebaek na podstawie metaanalizy potwierdzaja takze wplyw wiedzy ekologicznej na proekologiczne zachowanie<sup>23</sup>. Wysoki poziom wiedzy i swiadomosci ekologicznej nie gwarantuje niestety proekologicznego zachowania. Tilley podkreśla, ze istnieje czesto „luka” pomiedzy proekologiczna postawa wlasciciela-menedzera z sektora MŚP a jego proekologicznym zachowaniem<sup>24</sup>, (patrz rysunek 1). Podobne wnioski uzyskala Nemcsicsne Zsóka wzrod przedsiebiorstw węgierskich (uwzględniono takze sektor duzych przedsiebiorstw), gdzie proekologiczne postawy kierownictwa nie zawsze prowadzily do proekologicznych zachowan przedsiebiorstw<sup>25</sup>.

Zwiazek wieku i poszczegolnych elementow skladowych swiadomosci ekologicznej przedsiebiorcow nalezy do problematycznych zagadnień w badaniach empirycznych<sup>26</sup>. Petts stwierdza, ze chociaz wiekszosc badan wskazuje na nizszy poziom swiadomosci ekologicznej mlodych ludzi, to wlascnie mlodzi przedsiebiorcy sa bardziej zainteresowani problemami srodowiska przyrodniczego w firmie<sup>27</sup>. Jednak Olii i Wollebaek zauwazyli, ze osoby starsze (grupa kohortowa) wykazuja wieksza ostroznosc w dzialaniach proekologicznych z powodu trudniejszych warunkow gospodarczych, jakich doswiadczyli<sup>28</sup>. Gadenne i inni natomiast nie wykazali korelacji pomiedzy wiekiem przedsiebiorcy a jego swiadomoscia ekologiczna

<sup>20</sup> Raport przeprowadzony przez firmę GfK pt.: *Potencjal malych i srednich przedsiebiorstw w dziedzinie kreowania nowych produktow innowacyjnych - rozwiazania proekologiczne*.

<sup>21</sup> J.A. Petts, Herd and M. O’heocha, *Environmental responsiveness...*, op. cit., s. 711-731; M. Schaper, *Small firms and environmental management: predictors of green purchasing in Western Australian pharmacies*, “International Small Business Journal” 2002, 20(3), s. 235-249.

<sup>22</sup> E.G. Olli, D. Wollebaek, *Correlates of environmental behaviours: Bringing back social context*, “Environment and Behavior” 2001, 33(3), s. 181-208.

<sup>23</sup> Tamze, s. 181-208.

<sup>24</sup> F.J. Tilley, *Small-firm environmental strategy: The UK experience*, „Greener Management International”. Spring 1-14, 1999.

<sup>25</sup> A. Nemcsicsne Zsóka, *Consistency and „awareness gaps” in the environmental behaviour of Hungarian companies*, „Journal of Cleaner Production” 2008, Vol. 16, s. 322-329.

<sup>26</sup> E.G. Olli, D. Wollebaek, *Correlates of environmental behaviours...*, op. cit. s. 181-208.

<sup>27</sup> J.A. Petts, Herd and M., O’heocha, *Environmental responsiveness...*, op. cit., s. 711-731.

<sup>28</sup> E.G. Olli, D. Wollebaek, *Correlates of environmental behaviours ...*, op. cit. s. 181-208.

i proekologiczną postawą<sup>29</sup>. Wpływ wieku na proekologiczne zachowania uwarunkowany jest przede wszystkim wychowaniem i doświadczeniem całych pokoleń, stąd porównania wielu badań empirycznych nie uwzględniają zmian w zachowaniach pokoleniowych.

Wyniki powyższych badań wskazują na zbieżności z wynikami w niniejszym opracowaniu pod względem wieku badanych przedsiębiorców, ponieważ starsza grupa wiekowa przedsiębiorców (46-58 lat) prezentuje niższy poziom świadomości ekologicznej w porównaniu do grup 26-35 lat i 36-45 lat. Wyniki badania Autorki są podobne do rezultatów badań przeprowadzonych przez Instytut na Rzecz Ekorozwoju<sup>30</sup>, w którym największym zainteresowaniem problemami środowiskowymi interesuje się grupa wiekowa w przedziale od 39 do 45 lat. Kobiety prezentują wyższy poziom świadomości ekologicznej, co także potwierdza wyniki badań Autorki przez literaturę przedmiotu.

### **Podsumowanie i wnioski**

Ludzie biznesu będą odgrywać ważną rolę w promowaniu wzorców właściwego zachowania wobec środowiska poprzez samokontrolę, stanowienie wysokich wymogów etycznych, a w końcu poczucie odpowiedzialności, na które składa się budowanie wysokiego poziomu świadomości ekologicznej przedsiębiorstwa. W połączeniu z korzyściami ekonomicznymi mogą w istotny sposób poprawić wizerunek każdej firmy.

Z przeprowadzonej analizy ilościowej wynika, że:

- 1) ogólny poziom świadomości ekologicznej przedsiębiorców osiąga 46% i jest nieznacznie niższy w stosunku do poziomu ŚE ogółu próby badawczej (49,1%),
  - najwyższy poziom świadomości ekologicznej respondenci posiadają w kwestiach estetyki środowiska w obu grupach,
  - najniższy poziom świadomości ekologicznej badanych dotyczy zaangażowania w problemy ekologiczne w obu grupach,
  - kobiety uzyskały wyższy poziom świadomości w obu badanych grupach,
  - przedsiębiorcy uzyskali wyższy poziom świadomości ekologicznej w ramach komponentu „zakupy” w porównaniu do ogółu próby (zwłaszcza w kwestii zakupu produktów pochodzących z recyklingu),
  - przedsiębiorców w wieku 36-45 lat cechuje wyższy poziom świadomości ekologicznej w porównaniu do pozostałych grup wiekowych;
- 2) analiza jakościowa wykazała:
  - nieistotny statystycznie wpływ płci na poziom ŚE przedsiębiorców,
  - nieistotne statystycznie różnice w poziomie świadomości ekologicznej między grupami wiekowymi przedsiębiorców,
  - istotny statystycznie wpływ wieku i płci na poziom świadomości ekologicznej całej próby badawczej.

<sup>29</sup> D.L. Gadenne, J. Kennedy, C. McKeiver, *An empirical study of environmental ...*, op. cit., s. 45-63.

<sup>30</sup> A. Bołtromiuk, *Świadomość ekologiczna Polaków - zrównoważony rozwój*, Raport z badań 2009. Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Warszawa 2009.



Autorka będzie prowadziła dalszą analizę korelacji wieku, płci i poziomu świadomości ekologicznej przedsiębiorców. Ze względu na małą liczebność i dobór próby badanych przedsiębiorców niemożliwe było uzyskanie odpowiedzi potwierdzającej istotność statystyczną tych związków.

## Literatura

- [1] Bołtromiuk A., *Świadomość ekologiczna Polaków - zrównoważony rozwój*, Raport z badań 2009. Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Warszawa 2009.
- [2] Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- [3] Domka L., *Kryzys środowiska a edukacja dla ekorozwoju*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1998.
- [4] Gadenne D. L., Kennedy J., McKeiver C., *An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs*, "Journal of Business Ethics" 2009, Vol. 84, s. 45-63.
- [5] Gałuszka-Harat A., *Zmiana wzorców produkcji i konsumpcji sprzyjających promocji zasad trwałego i zrównoważonego rozwoju - stan realizacji w przedsiębiorstwach i samorządach lokalnych - analiza badań ankietowych projektu „Propagowanie Wzorców Produkcji i Konsumpcji Sprzyjających Promocji Zasad Trwałego i Zrównoważonego Rozwoju”*, Katowice 2006.
- [6] Huczek M., *Strategia zarządzania środowiskiem naturalnym w przedsiębiorstwie*, BIT Bielsko-Biała 1999, s. 17.
- [7] Kobyłko G., *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, praca zbiorowa, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [8] Kościelniak, H., Brendzel-Skowera K., *System EMAS a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2010, nt. 7-8.
- [9] Kramer M., Urbaniec M., Kryński A., *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem*, T. I *Interdyscyplinarne założenia proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- [10] Łuczka-Bakuła W., *Czynniki warunkujące proekologiczne zmiany w modelu konsumpcji*, „Człowiek i Przyroda” 1996, nr 4, ZEC KUL, Lublin, s. 52.
- [11] Nemcsicsné Zsóka A., *Consistency and „awareness gaps” in the environmental behaviour of Hungarian companies*, „Journal of Cleaner Production” 2008, Vol. 16, s. 322-329.
- [12] Olli E.G., Wollebaek D., *Correlates of environmental behaviours: Bringing back social context*, „Environment and Behavior” 2001, vol. 33(3), s. 181-208.
- [13] Perron G.M., Cote, R.P. Duffy J.F., *Improving environmental awareness in business*, „Journal of Cleaner Production” 2006, s. 551-562.
- [14] Petts J.A., Herd and M. O’heocha, *Environmental responsiveness, Individuals and organizational learning: SME experience*, „Journal of Environmental Planning and Management” 1998, vol. 41(6), s. 711-731.
- [15] Puto A., Brendzel-Skowera K., *Przegląd wybranych modeli rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, Zesz. Nauk. PCzest. 2001, Zarządzanie nr 1, s. 80-91.
- [16] Raport pt.: *Potencjał małych i średnich przedsiębiorstw w dziedzinie kreowania nowych produktów innowacyjnych - rozwiązania proekologiczne*. GfK.
- [17] Raport z badania ankietowego pt. *Problemy oddziaływania małych i średnich przedsiębiorstw na środowisko*, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska Program Czysty Biznes, Klub Czystego Biznesu, Tomaszowice 2008.
- [18] Sadowski A., *Ekonomiczne i ekologiczne aspekty stosowania logistyka zwrotnej w obszarze wykorzystania odpadów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- [19] Schaper M., *Small firms and environmental management: Predictors of green purchasing in Western Australian pharmacies*, „International Small Business Journal” 2002, vol. 20(3), s. 235-249.
- [20] Seroka-Stolka O., *Świadomość ekologiczna pracowników w zarządzaniu środowiskiem naturalnym*, red. T. Garbia, *Teoetyczne i praktyczne aspekty zarządzania i bezpieczeństwa*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2011, Tom XII, Zeszyt 10, s. 243-255.

- [21] Tilley F.J., *Small-firm environmental strategy: The UK experience*, „Greener Management International”, 1999Spring 1-14.
- [22] Zilahy G., *Organisational factors determining the implementation of cleaner production measures in the corporate sector*“, Journal of Cleaner Production” 2004, Vol. 12, s. 311-319.
- [23] Żołnierski A., Zadura-Lichota P. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2006-2007*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.

## **ENVIRONMENTAL AWARENESS OF ENTREPRENEURS IN SMEs SECTOR**

**Abstract:** The article presents the results of the survey of the environmental awareness's level in a group of 15 entrepreneurs from the SME sector in the Czestochowa region. The research was conducted in 2011 in a group represented by studying owners/managers of firms. The quantitative analysis of environmental awareness' level was conducted in nine research areas. The quantitative analysis indicated on a little lower level of environmental awareness in the entrepreneurs group in contrast to the total sample, higher level of environmental awareness among women in both groups. The quantitative analysis showed that the entrepreneurs at the age of 36-45 have higher level of environmental awareness in comparison to total sample. The influence of chosen factors on environmental awareness' level of entrepreneurs was analyzed by qualitative methods as Student's t-test, F-test and Tukey test in statistical program (STATISTICA 9.0).

**Keywords:** environmental awareness, proenvironmental attitudes, entrepreneurs, SMEs

# NOWE STANDARDY ZARZĄDZANIA DZIAŁALNOŚCIĄ INFORMATYCZNĄ

Władysław Pękała

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania  
Instytut Ekonometrii i Informatyki, Zakład Modelowania Matematycznego

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie outsourcingu jako nowoczesnej koncepcji zarządzania działalnością informatyczną. Po krótkim wprowadzeniu w pierwszej części pracy następuje prezentacja różnych modeli outsourcingu i analiza czynników sprzyjających zastosowaniu rozwiązań outsourcingowych.

**Słowa kluczowe:** systemy informatyczne, zarządzanie, outsourcing

## Wstęp

Obserwowane na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat zmiany w praktyce zarządzania w dużej mierze wynikają z globalizacji gospodarki. Tendencje tych zmian<sup>1</sup> można ująć następująco:

- wzrost specjalizacji działania przedsiębiorstw;
- ucieczka od konglomeratów;
- szybki wzrost rozmiarów i wartości rynkowej przedsiębiorstw;
- coraz częstsze wybieranie fuzji i przejęć jako drogi ekspansji;
- ograniczanie zakresu integracji pionowej;
- dążenie do organizacji „szczupłej”, a nawet wirtualnej;
- zastępowanie tam, gdzie jest to możliwe, konkurencji kooperacją;
- wzrost liczby i znaczenia aliansów strategicznych;
- priorytet obniżania kosztów, wprowadzenie szeregu metod zarządzania nastawionych na ich redukcję;
- zmiana sposobu pojmowania przewagi konkurencyjnej - inwestowanie w innowacje, czyli stawianie na przyszłe przewagi konkurencyjne;
- docenienie strategicznej roli kadr i ich umiejętności zarządzania w wymiarze międzykulturowym;
- rewolucja struktur organizacyjnych.

W warunkach gospodarki globalnej, obok niewątpliwie najważniejszego dla organizacji zasobu, który stanowią ludzie, coraz większego znaczenia nabierają zasoby informacyjne oraz związana z nimi technologia informacyjna. Wzrasta też istotnie rola nowych kierunków w teorii organizacji i zarządzania:

- systemowego (pozwalającego na postrzeganie organizacji jako całości i jako części większego środowiska zewnętrznego);

---

<sup>1</sup> Patrz A. Puto, *Corporate Social Responsibility - kierunek zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, pod red. S. Lachiewicza, M. Matejuna, T. I, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.

- sytuacyjnego (koncentrującego się na współzależnościach wielu czynników występujących w sytuacji kierowniczej);
- dynamicznego zaangażowania.

Zwolennicy tego ostatniego coraz częściej nakłaniają kierowników do zrewidowania tradycyjnego sposobu myślenia o strukturach organizacyjnych. I tak np. M. Hammer i J. Champy zachęcają do zastępowania pewnych procesów nowymi, zwiększającymi sprawność organizacyjną, do radykalnego przemyślenia i przeprojektowania procesów odpowiedzialnych za tworzenie wartości i wykonywanie pracy. Z kolei T. Peters w swojej koncepcji „zarządzania wyzwolonego” kwestionuje sztywne struktury organizacyjne, jako te, które tłumią twórczość ludzi<sup>2</sup>.

W konsekwencji tego organizacje, które chcą być konkurencyjne, powinny skupiać się na kluczowej działalności, decydującej zasadniczo o ich zyskach - zgodnie z zaleceniem T. Petersa „*Rób to, co robisz najlepiej, resztę daj do wykonania komu innemu*”<sup>3</sup>. W takim świetle outsourcing jako proces restrukturyzacji - a więc i adaptacji do zmiennej sytuacji rynkowej - staje się środkiem do celu, jakim jest wzrost konkurencyjności organizacji.

### **Outsourcing jako nowy standard zarządzania**

Istnieją różne definicje outsourcingu. Jedna z nich określa outsourcing jako wynajmowanie zewnętrznej organizacji do zapewniania dóbr i usług zamiast świadczenia tych usług wewnątrz przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. Definiuje się także outsourcing jako formę organizacyjną, polegającą na zleceniu wykonania usług, które wcześniej były realizowane za pomocą własnych środków materialnych i ludzkich<sup>5</sup>.

Outsourcing - nazywany również wydzieleniem lub eksternalizacją - bywa też opisywany jako „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”. Łączy się to z rezygnacją przedsiębiorstwa z części wartości dodanej na rzecz zwiększenia marży, poprawy jakości, elastyczności, a także w celu lepszego skoncentrowania myślenia, środków oraz nakładów inwestycyjnych na procesach stanowiących rdzeń specjalności przedsiębiorstwa, a przez to uzyskania przewagi konkurencyjnej<sup>6</sup>.

Badania wskazują, że outsourcing stał się powszechną praktyką zarządzania, podobnie jak reinyżyniering procesów biznesowych lub benchmarking<sup>7</sup>. Zwykle organizacje zlecają firmom zewnętrznym wykonywanie usług administracyjno-

<sup>2</sup> M. Romanowska (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.

<sup>3</sup> M. Górski, *Przyszłość informatyki korporacyjnej*, „Raport TELEINFO - Outsourcing”, kwiecień 2001.

<sup>4</sup> T. Koczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010.

<sup>5</sup> A. Górecka, *Zainwestować czy wynająć?* „Ogólnopolska Gazeta Finansowa” 2010, nr 32.

<sup>6</sup> B. Skowron-Grabowska, *Regional and European Innovation Systems*, [w:] *microCAD 2007*. International Scientific Conference. Section O: Economic Challenges II. Miskolc 2007.

<sup>7</sup> L.Ch. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

-biurowych lub słabo związanych z działalnością podstawową, ale obserwuje się także zlecenie usług o znaczeniu zasadniczym dla funkcjonowania organizacji.

W przypadku eksternalizacji systemu informatycznego organizacja zleca dostawcy pełnienie tylko niektórych (outsourcing częściowy) bądź wszystkich funkcji (outsourcing pełny) związanych z obsługą systemu, pozostawiając zarządzanie całym procesem własnym pracownikom. Ma to najczęściej charakter outsourcingu kontraktowego, w przypadku którego przedsiębiorstwo rezygnuje z realizacji funkcji z zakresu obsługi systemów informatycznych i przekazuje je do wykonania niezależnemu podmiotowi gospodarczemu na podstawie kontraktu.

Płynna jest granica pomiędzy prostymi usługami, takimi jak np. konserwacja sprzętu czy oprogramowania, dokonywana czasem w ramach gwarancji posprzedażnej, a prawdziwym outsourcingiem, w którym firma zleca specjalistom szeroki zakres czynności, jakich nie mogą profesjonalnie wykonać jej pracownicy. Istnieje przekonanie, że kontraktowe zabezpieczenie, czy to serwisu sprzętowego czy opieki nad warstwą aplikacyjną systemu, jest pewniejsze i skuteczniejsze niż poleganie na własnych pracownikach - z racji ściśle określonych w umowie procedur zobowiązujących do reakcji i działania w odpowiednim trybie.

## Rodzaje outsourcingu

Początkowo outsourcing był wykorzystywany przede wszystkim do zadań związanych z obsługą baz danych i do zarządzania sprzętem komputerowym, co było korzystne w sytuacji użytkowania głównie komputerów typu *mainframe*.

W latach osiemdziesiątych outsourcing zaczął oznaczać rozwijanie systemu informatycznego i zarządzanie nim przy wykorzystaniu jedynie zewnętrznych środków i usług. Podstawowymi przesłankami obsługi zewnętrznej były: niższe koszty, chęć uniknięcia bądź odroczenia w czasie ryzyka inwestycji w nowe technologie oraz potrzeba skupienia się na działalności podstawowej.

Obecnie outsourcing może oznaczać każdą z wymienionych wcześniej opcji, aczkolwiek bardziej powszechny jest outsourcing pojedynczych funkcji systemu niż całej infrastruktury i zarządzania SI. Przesłanką główną outsourcingu niekoniecznie musi być też obniżka kosztów. Coraz większą wagę przykłada się do jakościowych korzyści i wspierania realizacji strategicznych celów przedsiębiorstwa; można to osiągnąć poprzez nabycie usług informatycznych od specjalistycznej firmy.

W literaturze przedmiotu można spotkać różne klasyfikacje współpracy outsourcingowej. D. Minoli rozróżnia dwa typy outsourcingu systemu informatycznego<sup>8</sup>:

- częściowy transfer funkcji systemu i powiązanych z nimi zasobów,
- całkowitą sprzedaż sprzętu informatycznego przedsiębiorstwa.

Pierwszy typ outsourcingu systemu informatycznego - częściowy transfer - odpowiednio zaimplementowany prowadzi w rezultacie do zmniejszenia kosztów

---

<sup>8</sup> D. Minoli, *Analyzing Outsourcing. Reengineering Information and Communication Systems*, McGraw-Hill, Inc., New York 1995.

i zapewnia większą dostępność do zaawansowanych technologii; jest tak prowadzony, by nie oddawać na zewnątrz strategicznych obszarów działalności. Organizacja decyduje o tym, kto zarządza poszczególnymi funkcjami systemu. Outsourcing częściowy oznacza przejęcie przez zewnętrzne firmy informatyczne mniej niż 80% działalności realizowanej poza głównym nurtem w dziale informatyki.

Całkowita sprzedaż sprzętu informatycznego - drugi typ outsourcingu systemu informacyjnego - zapewnia wpływ gotówki do organizacji z tytułu transferu sprzętu informatycznego do zewnętrznej firmy.

Najwyższym stopniem outsourcingu jest tzw. outsourcing globalny (całościowy, totalny), w przypadku którego dostawca przejmuje obsługę systemu informatycznego prawie w stu procentach, pozostawiając klientowi zadanie koordynowania i kontroli współpracy outsourcingowej. Outsourcing totalny wiąże się zazwyczaj z transferem personelu informatycznego dotąd pracującego w dziale informatyki i transferem sprzętu.

Outsourcing usług informatycznych można także dzielić według trwałości wydzielenia, formy podporządkowania po wydzieleniu, celu, lokalizacji i według typu usług.

Można mówić także o różnych typach współpracy outsourcingowej. Wyróżniono np. trzy typy współpracy<sup>9</sup>:

- 1) **współpraca rynkowa** - taki typ współpracy zachodzi wówczas, gdy wszystkie wymagania wobec firmy outsourcingowej mogą zostać sprecyzowane w kontrakcie; żadna zmiana wewnątrz organizacji lub w jej otoczeniu nie pociągnie za sobą zmian w warunkach kontraktu; nie ma znaczenia, kto będzie kolejnym dostawcą usług; nie będzie trudności, w razie przerwania współpracy z dostawcą, z wykonywaniem wcześniej zleconych prac wewnątrz organizacji;
- 2) **współpraca pośrednia** - gdy organizacja nie może przewidzieć wszystkich zmian, które mogą wystąpić w czasie trwania kontraktu, wobec czego kontrakt nie jest kompletny; nagłe zerwanie współpracy powoduje znaczne straty albo po stronie klienta, albo dostawcy, albo u obu stron; straty nie mogą być wyrównane poprzez zlecenie prac innemu dostawcy ani ponownie podjęte wewnątrz organizacji;
- 3) **partnerstwo** - w tym typie współpracy kontrakt także nie może być kompletny; jedna lub obie strony kontraktu dokonują poważnych inwestycji charakterystycznych dla danego typu kontraktu i korzystne jest, po zakończeniu umowy, ponowne podpisanie kontraktu z tym samym dostawcą, ponieważ dzięki znajomości klienta i dostawcy poprawia się poziom usług i zmniejszają się koszty kontraktu w następnym okresie.

Wyróżnia się też **relacje oparte na udziale w korzyściach**<sup>10</sup>. Istota tych relacji polega na wspólnym uzgodnieniu pozycji wyjściowej i współpracy obu stron umowy dla osiągnięcia głównych celów. Uzyskane korzyści są dzielone między obie strony, przy czym firma-klient otrzymuje większą część zysku na początku,

---

<sup>9</sup> Auksztol J., *Outsourcing informatyczny w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.

<sup>10</sup> L.Ch. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny ...*, op. cit.

dostawca natomiast zwiększa swoje udziały w miarę wzrostu korzyści. Tego typu współpraca wymaga partnerstwa opartego na zaufaniu oraz jednoznacznego systemu pomiaru, wykluczającego ewentualne spory.

Jak łatwo zauważyć, najprostsza jest współpraca rynkowa, ponieważ w jej przypadku nie dochodzi do zmian warunków kontraktu, co zazwyczaj rodzi wiele komplikacji. Najczęściej spotykać można współpracę pośrednią o umowie bardziej elastycznej, dopuszczającej dokonanie pewnych poprawek i zmian w jej warunkach. Najbardziej dojrzałą i korzystną dla obu stron kontraktu formą outsourcingu jest partnerstwo i do niego powinny zmierzać wszystkie organizacje decydujące się na wydzielenie jakiegokolwiek obszaru działalności.

### **Czynniki sprzyjające outsourcingowi informatycznemu**

Rynki koordynują przepływ materiałów lub usług dzięki siłom podaży i popytu oraz zewnętrznym transakcjom pomiędzy różnymi firmami. Jeśli ma dojść do zakupu określonych towarów lub usług, firmy porównują oferty z różnych źródeł.

Rozwój technologii, dzięki którym informacje nie muszą przepływać przez kanały informacyjne poszczególnych szczebli zarządzania i są - dzięki sieciom komputerowym - łatwo dostępne dla wszystkich, spowodował spłaszczenie organizacji. Obecnie wewnątrz przedsiębiorstw tworzą się tzw. organizacje grupowe w celu rozwiązania wskazanych problemów lub zdefiniowania określonych procesów. Organizacje te rozwiązują się po wykonaniu zadania. Coraz popularniejsze staje się partnerstwo polegające na tym, że grupy niezależnych przedsiębiorstw pracują razem nad dostarczeniem produktu końcowego. Powstają także tzw. organizacje pajęczynowe, w których poszczególne ogniwa łączy potrzeba dostępu do informacji lub zasobów innego ogniwa.

Sukces organizacji związany z outsourcingiem systemu informatycznego zależy od różnorodnych czynników. Są to m.in.:

- struktura organizacyjna,
- koncepcja funkcjonowania organizacji,
- kultura organizacyjna,
- mocne i słabe strony systemu informacyjnego,
- przewidywany kontrakt.

Idealna sytuacja outsourcingowa występuje wówczas, gdy organizacja nie jest zintegrowana pionowo i może być określona jako zamknięta/stabilna/ mechaniczna. Czynności, które mają zostać objęte outsourcingiem, nie powinny być strategiczne dla organizacji, natomiast winny być dobrze rozpoznane i zdefiniowane.

Organizacje zintegrowane pionowo mają ścisłą kontrolę nad całym rozwojem produktu i jego poszczególnymi elementami. Takie organizacje mogą być niezdolne do przekazania części zadań związanych z systemem informatycznym zewnętrznej firmie w obawie utraty tej kontroli. D. Minoli wyróżnia dwa rodzaje kultury organizacyjnej<sup>11</sup>:

---

<sup>11</sup> D. Minoli, *Analyzing Outsourcing...*, op. cit.

- 1) kulturę otwartą/adaptacyjną/organiczną - organizacja jest zorientowana na rozwiązywanie problemów i częste zmiany;
- 2) kulturę zamkniętą/stabilną/mechanistyczną - organizacja przeprowadza działania bardzo sztywno, osiągając maksymalną efektywność.

Pierwszy rodzaj kultury organizacyjnej jest typowy dla mniejszych przedsiębiorstw, drugi natomiast - dla dużych, biurokratycznych organizacji. W przypadku kultury zamkniętej określone działania w ramach zarządzania systemem informacyjnym mogą być łatwo zlecane firmom zewnętrznym, gdyż się nie zmieniają i wymagają wysokiej efektywności. W przypadku kultury otwartej, gdzie zmiany, także w ramach systemu informacyjnego, są częste, outsourcing może być zbyt kosztowny. Kierownik działu informatyki musi określić, do jakiej kultury pasuje jego firma, i podejmować decyzje, uwzględniając ten fakt.

Outsourcing jest rozwiązaniem zorientowanym na problemy systemu informacyjnego dotyczące kosztów i wydajności. Jednak żeby outsourcing był efektywny, objęty nim obszar systemu informacyjnego nie powinien być powiązany ze strategicznymi obszarami działalności. Ryzyko utraty przewagi konkurencyjnej poprzez outsourcing jest zbyt wysokie. Organizacja musi zdecydować, jaki jest optymalny stopień outsourcingu, tzn. czy zlecać 100% zadań, czy 0% (wykonywać zadania, wykorzystując tylko własne zasoby organizacji) czy też wybrać wariant pośredni.

## Podsumowanie

Wybór zagadnienia opisywanego powyżej ma związek z rosnącym znaczeniem outsourcingu, wynikającym z kierunków rozwoju współczesnych organizacji. Można zauważyć dynamiczny rozwój koncepcji organizacji - sieci, której idea polega na koncentrowaniu w sobie jedynie podstawowych umiejętności dających przewagę konkurencyjną i „wypychaniu” na zewnątrz organizacji wszystkich czynności, które można wykonać gdziekolwiek na świecie taniej i lepiej. Wiele organizacji dążących do ideału „organizacji przyszłości” przechodzi radykalną restrukturyzację. Jednocześnie rośnie zainteresowanie nowoczesnymi technologiami teleinformatycznymi. Kadra zarządzająca przedsiębiorstw zdaje sobie sprawę z tego, że utrzymanie i doskonalenie skomplikowanych systemów informatycznych to niekończąca się inwestycja. Outsourcing systemu informatycznego, czyli zlecenie wykonywania usług związanych z obsługą systemu wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym, staje się przedmiotem rozważań wielu organizacji, którym zależy na ciągłej poprawie efektywności działania i na doskonaleniu metod zarządzania.

## Literatura

- [1] Auksztol J., *Outsourcing informatyczny w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
- [2] Gay L.Ch., Essinger J., *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [3] Górecka A., *Zainwestować czy wynająć?* „Ogólnopolska Gazeta Finansowa” 2010, nr 32.



- [4] Górski M., *Przyszłość informatyki korporacyjnej*, „Raport TELEINFO - Outsourcing”, kwiecień 2001.
- [5] Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010.
- [6] Minoli D., *Analyzing Outsourcing. Reengineering Information and Communication Systems*, McGraw-Hill, Inc., New York 1995.
- [7] Puto A., *Corporate Social Responsibility - kierunek zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, pod red. S. Lachiewicza, M. Matejuna, T. I, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
- [8] Romanowska M. (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.
- [9] Skowron-Grabowska B., *Regional and European Innovation Systems*, [w:] *microCAD 2007*. International Scientific Conference. Section O: Economic Challenges II. Miskolc 2007.
- [10] Stoner J.A.F., Freeman E.R., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2000.
- [11] Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2008.

## **NEW STANDARDS OF INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT**

**Abstract:** The objective of the article is to present outsourcing as a modern conception of information systems management. There is a short introduction in the first part of the article. The paper includes also a presentation of different outsourcing models and it shows the facts, that can be conducive to outsourcing implementation.

**Keywords:** information systems, management, outsourcing

# FINITE AUTOMATON INTERPRETATION CUSTOMER-SELLER RELATIONS IN THE LOTKA-VOLTERRA DIGITAL MODEL

Aleksandr Katkow

The Academy of Information Technology in Lodz  
Faculty of Information Technology and Management

**Abstract:** This article is devoted to the problems of computer simulation models of market relationships using trading companies as an example. The distinctive feature of economic relations is that they take place in systems that are open systems. The structure of economic relations is subject to constant alteration, which is based on the changes in local relationships between market participants primarily on the micro-level of relationships, which in connection with their implementation in bulk quantities leads to changes in the structure of market relations at the macro level. One of the characteristic features of systems based on market relations is their self organization. This article considers models based on simulations of market relations at the micro level with the implementation of these relationships on a mass scale in the environment of cellular automata by means of Lotka-Volterra Predator-Prey model.

**Keywords:** Customer-Seller relations, Lotka-Volterra Model, Cellular Automata

Economic systems are complex systems, due to multidimensional processes taking place in market relations. Such systems are self organizing. The organizational structure of such systems is a hierarchical structure, based on the realization of market relations at the Customer-Seller level. This paper will consider relationships among market participants in the commercial sectors. The study of market processes at the global level must begin by understanding the main motives of the market relations participants' behavior, and the possibilities of computer simulation modeling techniques. For systems based on market relations, one of the characteristic features is self organization. The science which studies the self organizing processes in complex systems is synergetic.

The environment that is best suited for the computer modeling of market relations is a cellular automata (CA) environment<sup>1</sup>. Cellular automata is a mathematical model or device that implements a uniform grid of cells working in parallel, each of which is connected to neighboring by certain rules of interaction

---

<sup>1</sup> W. Yu, C. Wright, S. Banks, E. Palmier, *Cellular automata method for simulating microstructure evolution*, IEE Proceedings - Science, Measurement & Technology, 2003, Vol. 150, Issue 5; Tao Zhou, Pei-Ling Zhou, Bing-Hong Wang, Zi - Nan Tang, Jun Liu, *Modeling stock market based on genetic cellular automata*, International Journal of Modern Physics B: Condensed Matter Physics, Statistical Physics, Applied Physics 2004, Vol. 18, Issue 17-19, p. 2697-2702nd; A. Katkov, A. Ulfik, *Simulation of the process of portfolio management using cellular automata*, MODELIROVANIE-2006. Simulation-2006. Kiev, 2006, 47 pages-52.

(cellular rules). The cells are combined in the spatial structure of the calculation (one dimensional, two dimensional and multidimensional). Each cell can be in one of several given discrete states, depending on the state of some (or all) of its neighbors. CA are homogeneous (uniform CA), if the same rules apply to all cells, and heterogeneous (non-uniform CA) otherwise. In this realization of the non-uniform CA computational structures local algorithm can be implemented in each unit cell. The structure of the algorithm depends on the nature of market relations, which are simulated in the cell and the spatial location of machine cells in the cellular automata environment. Therefore, it is possible to simulate the Customer-Seller relationships first, depending on the commercial opportunities of market participants and second, the relations according to their spatial location.

The subject of this study is simulation of relationships in the environment of customers and the sellers who serve them, depending on their spatial location, the purchasing power of customers, and the ability of the commercial companies to meet customers' needs. Let us consider what relationships between customers and sellers will be implemented in our simulation. First of all, in our market model we implement the possibility of chaotic movement of customers and sellers, which are representatives of commercial companies, in the "area" of the cellular automaton simulation environment. During movement in the market, customers and sellers enter into relationships involving the acquisition of certain goods by the customers. Cells that represent sellers are maintained in working order as long as the exchange of goods and services exists.

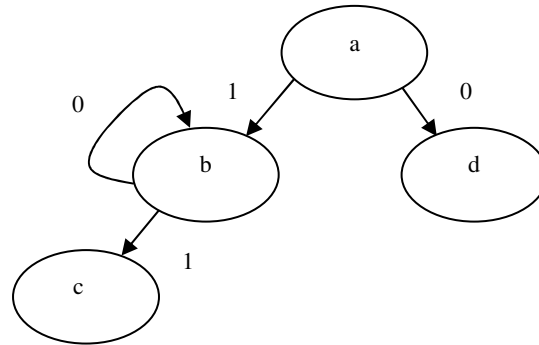
We consider three types of market relationship simulation models. Model A provides an opportunity for customers and sellers to wander in directions chosen at random from the possible options, namely, up, down, left, and right. Market relations in this model are limited by the ability of the customer to acquire only one unit of goods. The algorithm of the seller's behavior in ongoing relationships with the customer is altered to provide only one unit of goods to customers. In the implementation of the market relationship model it is assumed that the seller has an unlimited number of units of goods. The customer count is satisfied if it receives the unit of goods that it needs and disappears from the area of the marketplace after receiving the goods. The seller must sell the goods, otherwise the bankruptcy process will be initiated and the Seller will disappear from the marketplace. If during the journey the customer does not meet a seller after the specified number of steps, it reproduces itself. This means that in the cell next to a customer who was not satisfied, a new customer in need of goods will appear. This new customer is created in an adjacent cell, which is free and selected in a random direction (up, down, left, right) from the parent cell. After a successful session of the sale of goods to a customer, the seller gets an opportunity to open a new sales outlet, which is formed in an adjacent free cell in a randomly chosen direction. Therefore two local strategies are carried out, corresponding to the behavior of customers and sellers in market relations.

The strategies of market relation participants are contradictory, but their execution leads to a state of dynamic equilibrium, which lies in maintaining the exchange of goods and services alongside the periodic variation of the number of

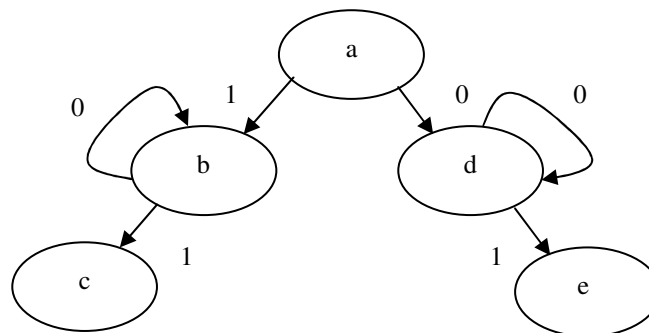
participants in market relations. The algorithm of the sellers' behavior in the implementation of model A is shown in Figure 1. On the graph of sellers' behavior algorithm, the positions are coded as following:

- a - State of movement in a random direction.
- b - State of conducting the sale.
- c - State of creating a new sales position.
- d - State of bankruptcy and liquidation of the object.

The algorithm of customers' behavior in the implementation of model A is shown in Figure 2.



**Fig. 1. Algorithm of seller's behavior in a model of type A (own work)**



**Fig. 2. Algorithm of customer's behavior in the model, of type A (own work)**

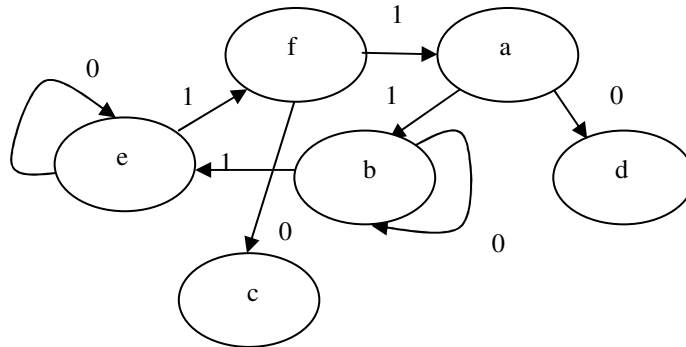
On the graph of the customers' behavior algorithm, the positions are coded as following:

- a - State of customer's movement in a random direction.
- b - State of conducting a goods purchase.
- c - State of customer's satisfaction and its liquidation.
- d - State of not obtaining satisfaction after a certain number of steps in search for the goods.
- e - State of creating a new customer.

In the implementation of model B, the algorithm of the customer's behavior does not change compared to model A, while the seller's behavior does change. In this scenario, the seller has a predetermined limited amount of goods and only after

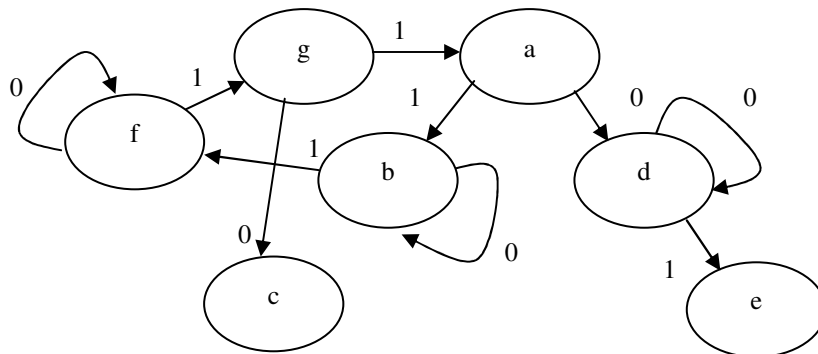
the successful sale of all goods has the ability to create a new sales office. The newly created institution is also formed with a predetermined quantity of goods. The graph of the sellers' behavior algorithm in this scenario is shown in Figure 3.

The implementation of model B predicts that after a successful sales session the seller does e) reduces number of units of goods held by him; then does f) and calculates the number of units of goods that belong to him. If the seller has not yet sold all his units of a commodity then it returns to state a) and then does another action, seeking clients or after the exhaustion of stocks of goods passes to state c), the creation of a new sales position. Such acts in model B introduced two new states in the algorithm of Sellers' behavior compared to the algorithm in Model A:



**Fig. 3. Algorithm of seller's behavior in a model of type B (own work)**

The implementation of model C introduces a modification to the customer's state chart. In this model, customer satisfaction will occur when it is given the opportunity to buy a predetermined amount of goods and only after this is will be done, customer disappear (Fig. 4).



**Fig. 4. Algorithm of customer's behavior in model of type C (own work)**

On the graph of the customer's behavior algorithm the positions are coded as follows:

- a - State of customer's movement in a random direction.
- b - State of conducting a goods purchase.

- c - State of customer's satisfaction and its liquidation.
- d - State of not obtaining satisfaction after a certain number of steps in search for the goods.
- e - State of creating a new customer.
- f - State of increasing the amount of goods purchased by the customer.
- g - State of checking the level of satisfaction expressed in the amount of purchased goods.

In state g), the customer has to make decisions about whether to perform further movement in the search for goods, or if satisfaction has been obtained to disappear from the marketplace.

When analyzing the behavior of customers and sellers in models A, B, and C we can conclude that they behave as finite automata. Customers' and sellers' behavior can be presented as a finite automaton of deterministic Rabin-Scott type (RS automaton). Rabin-Scott automaton is a special case of Moore automaton<sup>2</sup>. Automaton (finite, complete, deterministic) Rabin-Scott<sup>3</sup> is called an ordered "five"

$$A = \langle X, S, s_0, \delta, F \rangle$$

where:  $X = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$  - a set of input symbols (letters), the input alphabet,  $S = \{s_1, s_2, \dots, s_n\} \cup \{s_0\}$  - a set of internal states, with the initial state  $s_0$ ,  $\delta: X \times S \rightarrow S$  - transition function,  $F \in S$  - set of final states. In the particular case of representing the customer's behavior in model C as a Rabin-Scott's automaton, the set of input letters  $X = \{0, 1\}$ , a set of internal states  $S = \{a, b, c, d, e, f, g\}$ , where state  $a \in S$  is the initial state, and the set of final states  $F = \{c, e\}$ . Transition function Rabin-Scott automaton, that represent customers behavior in the case realization of model C can be presented in the form of Table 1.

**Table 1. The transition function of Rabin-Scott automaton representing the behavior of the customer (own work)**

Internal state	Input letters	
	0	1
a	d	b
b	b	f
d	d	e
f	f	g
g	c	a

The Rabin-Scott automaton accepts the word  $x^*$ , consisting of letters from the input alphabet, and only if the automaton is in the initial state  $\{s_0\}$  after loading into the automaton the input sequence of letters, of which the input word  $x^*$  is made, it will be have transition into one of the final states. Mathematically, this can be

<sup>2</sup> J.E. Hopcroft, J.D. Ullman, *Introduction to automata theory, languages and computations*, Publisher OWN 2003, Issue 1 and Issue 2 of 2006.

<sup>3</sup> Tamže.

written as  $s_0 \delta_{x^*} \in F$ , where  $x^*$  is the input word accepted by the automaton. The Rabin-Scott automaton corresponding to the customer's behavior in model C accepts words  $10^*10^*10$  and  $00^*1$ , where the asterisk means the ability to load multiple letters without changing the automaton state. The word  $10^*10^*10$ , when loaded into the RS automaton, represents the customer describes the sequence of a customer's actions leading to a successful completion of the goods transaction and the disappearance of the customer from the market space. Loading the word  $00^*1$  into the RS automaton causes the creation of a new customer. The set of all words accepted by the Rabin-Scott automaton is called a regular set. Regular sets can also be produced by an algebraic expression called a regular expression. Therefore regular expressions can serve as a tool to analyze the behavior of customers and sellers in market relations.

In the particular case of the seller's behavior in model B, the representation in the form of Rabin - Scott's automaton is the set of input letters  $X = \{0, 1\}$ , a set of internal states  $S = \{a, b, c, d, e, f\}$ , where state  $a \in S$  is the initial state and the set of final states  $F = \{c, d\}$ . The transition function Rabin-Scott automaton, that represent sellers behavior in the case realization of model B can be presented in the form of Table 2.

**Table 2. The transition function of Rabin-Scott automaton representing the behavior of the seller (own work)**

Internal state	Input letters	
	0	1
a	d	b
b	b	e
e	e	f
f	c	a

The Rabin-Scott automaton corresponding to the seller's behavior in model B accepts words  $10^*10^*10$  and  $0$ , where the word  $10^*10^*10$  represents the seller and describes the sequence of his actions after the successful completion of the goods transaction and the creation of a new commercial facility in the market space, and the word  $0$  describes the situations of the Seller's bankruptcy and its disappearance from the market space.

Based on the above assumptions, the program was developed to simulate marketplace relationships between market participants: customers and sellers. The software system should perform an interactive mode simulation of the market, which consists of the defined number of customers and sellers. For each of these parameters the default values are set. The main modeling assumptions are listed below:

- Sellers and customers are able to move in random directions around the marketplace.
- The number of sellers increases or decreases, depending on the quantity of goods sold in conformity with the algorithms of models A, B, and C.

- The number of customers increases or decreases, depending on the purchased goods in conformity with the algorithms of models A, B, and C.
- When sellers and customers meet they enter into a relation in order to conduct market transactions of goods.
- No interaction occurs within the seller group and within the customer group.

The default parameters set for the market space are 50 rows and 80 columns and the entire retail space is constructed in the form of a table with dimensions 50 \* 80. It is possible to interactively set the parameters of the simulation: the number of sellers, the number of customers, and the type of market relationship model. The simulation system of market relations has been implemented using an object-oriented approach on base Lotka-Volterra digital model, represented R.S. Wiener, L.J. Pinson<sup>4</sup>. The following classes of objects were introduced: Market, Seller, Customer, and Cell. The cellular automaton environment is simulated on a computer with the traditional SISD architecture, which is usually equivalent to a uniprocessor computer. Objects of the Market class represent the market as a two-dimensional array of cells. The given amount of sellers and customers are randomly distributed into the cells. Every cell is sequentially checked. The process of checking the status of each cell is called an iteration and must be made for each cell of the table, representing the market space. If the seller and customer are located in adjacent cells, they are permitted to enter into market relations, executing transactions involving goods. If the seller is in a situation where it is surrounded by customers, it carries out transactions with a randomly selected partner while it has the ability to sell goods (models B and C) and creates a new retail outlet. If the seller turns out to be in the absence of customers after a predetermined number of steps walking on the market square, he goes bankrupt. While moving in the market space, the customer is looking for sellers and upon meeting one of them, enters into the relationship by purchasing goods and after receiving the goods disappears from the market space. A customer who was unable to purchase goods in the course of the movement in the market creates a new customer.

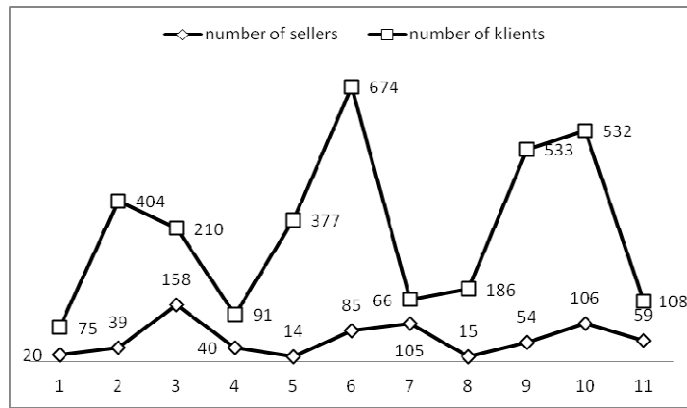
In Figure 5 the results are presented of simulations carried out on model A with model initialization parameters: the number of sellers 20, number of customers 75, and the number of iterations 110.

The computer simulation of model A shows that the situation of dynamic equilibrium, which occurred in the simulation, stays steady (see Fig. 5). Seller and customer quantities vary periodically and the increase in the number of customers causes, with a delay characteristic for this model, an increase in the number of sellers. However, once the market is saturated with goods, the number of customers decreases, causing the bankruptcy of a certain number of sellers. A decrease in the number of sellers causes an increase in demand for goods in the customer environment and causes an increase in the number of customers.

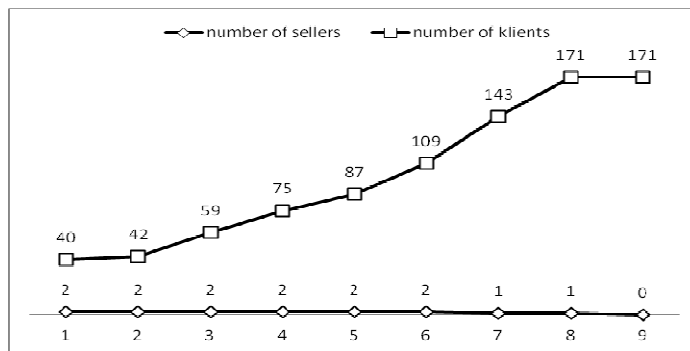
---

<sup>4</sup> R.S. Wiener, L.J. Pinson, *The C++ Workbook*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1990.

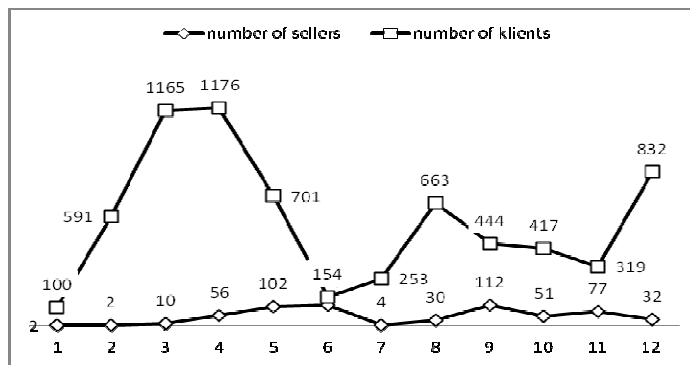




**Fig. 5.** The results of computer simulations of model A, number of iterations 110, the initial values: the number of customers - 20, the amount of sellers - 75 (own work)



**Fig. 6.** The results of computer simulation of model A, number of iteration 9, the initial values: the number of customers - 40, the number of sellers - 2 (own work)



**Fig. 7.** The results of computer simulation of model A, number of iterations 120, the initial values: the number of customers - 100, the number of sellers - 2 (own work)



**Fig. 8.** The results of computer simulation of model A, number of iterations - 10, initial values: the number of customers - 20, the number of sellers - 75 (own work)

The initial values of the simulation parameters proved to be important for the development of the situation. Figure 6 presents a situation where even a relatively high initial number of customers (40) and a small initial number of sellers (2) causes a collapse and seller bankruptcy. There is a critical mass effect in the sellers and customers environment for the development of a dynamic-stable process. Increasing the initial number of customers to 100 allows a small number of sellers (2) to "generate business" and to stabilize the situation. The simulation results in this case are shown in Figure 7. A similar situation is created when the initial number of sellers is too high. Figure 8 shows the development of the process with a high initial number of sellers (75) and a small number of customers (20). A large number of sellers with a small number of customers cause mass bankruptcy of sellers and as a result the collapse of the whole process after 10 iterations.

## Conclusion

This paper discussed algorithms and the implementation of market relations at the level of Customer - Seller with different variants of market participant behavior, namely the different possibilities of sellers to carry goods in warehouses, available for the realization of consumer demand, with different ways of organization of the sales technique. Future research with this model will consider the implementation of different ways to notify customers of any offers of sale.

## References

1. Yu, W., Wright, C., Banks, S., Palmier E., *Cellular automata method for simulating micro-structure evolution*, IEE Proceedings - Science, Measurement & Technology, 2003, Vol. 150, Issue 5.
2. Tao Zhou, Pei-Ling Zhou, Bing-Hong Wang, Zi - Nan Tang, Jun Liu, *Modeling stock market based on genetic cellular automata*, International Journal of Modern Physics B: Condensed Matter Physics, Statistical Physics, Applied Physics 2004, Vol. 18, Issue 17-19, p. 2697-2702nd.

3. Katkov A., Ulfik A., *Simulation of the process of portfolio management using cellular automata*, MODELIROVANIE-2006. Simulation-2006. Kiev, 2006, 47 pages-52.
4. Hopcroft J.E., Ullman J.D., *Introduction to automata theory, languages and computations*, Publisher OWN 2003, Issue 1 and Issue 2 of 2006.
5. Wiener R.S., Pinson L.J., *The C++ Workbook*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1990.

### **INTERPRETACJA AUTOMATEM SKOŃCZONYM RELACJI KLIENT-SPRZEDAWCA W MODELU CYFROWYM LOTKA-VOLTERRA**

**Streszczenie:** Artykuł poświęcony został problemowi komputerowej symulacji relacji rynkowych na przykładzie środowiska przedsiębiorstw handlowych. Cechą charakterystyczną stosunków gospodarczych jest to, że odbywają się one w systemach, które są systemami otwartymi. Struktura stosunków gospodarczych podlega ciągłym modyfikacjom. Modyfikacje te opierają się na zmianach relacji między lokalnymi uczestnikami rynku głównie na poziomie relacji w skali mikro, które w związku z ich realizacją w skali masowej prowadzą do zmian w strukturze stosunków rynkowych na poziomie makro. Jedną z charakterystycznych cech systemów zbudowanych na relacjach rynkowych jest ich samoorganizacja. W artykule analizowane są modele oparte na symulacjach relacji rynkowych na poziomie mikro z implementacją na skalę masową w środowisku automatów komórkowych według Lotki-Volterry modeli Drapieżnik-Ofiara.

**Słowa kluczowe:** relacje klient-sprzedawca, model Lotki-Volterry, automaty komórkowe

