

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

ZARZĄDZANIE

Nr 2

Częstochowa 2011

Redaktor naukowy Zeszytu

dr hab. Piotr Pachura, prof. nadzw.

Komitet naukowy

prof. zw. dr hab. Maria Nowicka-Skowron
prof. zw. dr hab. Alfreda Zachorowska
prof. zw. dr hab. inż. Rafał Krupski
prof. zw. dr hab. Adam Nowicki
prof. zw. dr hab. Andrzej Ślęzak
prof. zw. dr hab. Arnold Pabian
dr hab. Jolanta Chluska, prof. nadzw.
dr hab. Helena Kościelniak, prof. nadzw.
dr hab. Piotr Pachura, prof. nadzw.
dr hab. Joanna Nowakowska-Grunt, prof. nadzw.
dr hab. Felicjan Byłok, prof. nadzw.
dr hab. inż. Janusz Grabara, prof. nadzw.

Recenzenci

prof. dr hab. Halina Buk
dr hab. Helena Kościelniak, prof. nadzw.

Korekta językowa

Lucyna Żyła

Redakcja techniczna

Dorota Boratyńska

Projekt okładki

Dorota Boratyńska

ISSN 2083-1560

© Copyright by Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania
Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2011



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

Wstęp	5
Część I	7
Katarzyna Kukowska Kapitał społeczny jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa	9
Nicoletta Baškiewicz Wpływ zespołów procesowych na wzrost kwalifikacji pracowników małych i średnich przedsiębiorstw	23
Anna Sobocińska Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie na podstawie PKP PLK S.A.	34
Małgorzata Randak-Jeziarska Znaczenie umiejętności zarządzania sobą dla zdrowia menedżera i organizacji	46
Część II	57
Agnieszka Tylec, Dariusz Wielgórka Istota efektywności w zarządzaniu	59
Lech Regulski Wykorzystanie instrumentów zarządzania projektami do ograniczenia ryzyka w działalności rozwojowej przedsiębiorstw	72
Dariusz Wielgórka Audyt finansowy w zakładach pracy chronionej a efektywność wykorzystania ZFRON	91
Sylwia Łęgowik-Świącik Ocena uwarunkowań procesów kontroli w zakresie zarządzania zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego	102
Część III	115
Alfreda Zachorowska, Justyna Łukomska-Szarek Zarządzanie inwestycjami samorządów terytorialnych	117
Katarzyna Brendzel-Skowera, Agnieszka Puto Przedsiębiorczość w rozwoju regionalnym	127
Agnieszka Wójcik-Mazur, Karolina Rusek Rozwój polskiego systemu bankowego na tle wybranych krajów w latach 2005-2009	138

Od Redakcji

Z zadowoleniem oddajemy do rąk Czytelników drugi numer naszego kwartalnika naukowego. Mamy niezwykłą satysfakcję, iż ten projekt stworzenia platformy prezentacji badań naukowych spotyka się z dużym zainteresowaniem środowiska naukowego naszego Wydziału. Mamy nadzieję, iż nasze Zeszyty Naukowe będą odnotowywać stale rosnące zainteresowanie również ze strony innych ośrodków naukowych w Polsce.

W niniejszym numerze Zeszytów dokonano podziału artykułów na trzy grupy: pierwsza dotyczy zagadnień odnoszących się w dużej mierze do kwestii znaczenia zjawisk społecznych w procesie zarządzania; drugą stanowią teksty o bardziej klasycznym podejściu do procesu zarządzania; natomiast część trzecia grupuje teksty o szerszym systemowym podejściu.

Starając się jak najszerzej otwierać łamy dla publikacji jak największej liczby artykułów, dbamy równocześnie o jakość prezentowanych tekstów. W tym względzie mamy nadzieję nieustannie doskonalić przebieg procesu recenzji. Już dzisiaj z zadowoleniem odnotowujemy, iż wdrożenie systemu *double blind review* z udziałem recenzenta zewnętrznego już od pierwszego numeru Zeszytów przynosi oczekiwane rezultaty.

Naszym celem jest stałe doskonalenie oraz stworzenie rozpoznawalnego i cennego w polskim, a w dalszym etapie międzynarodowym środowisku naukowym - periodyku naukowego.

W bliskiej przyszłości planujemy również wzorem najlepszych czasopism naukowych przygotowywanie numerów specjalnych lub numerów tematycznych, zachowując jednocześnie interdyscyplinarny charakter naszego kwartalnika. Naturalną konsekwencją rozwoju będzie również rozbudowa strony internetowej czasopisma, a następnie wdrożenie systemu *online manuscript submission*.

Piotr Pachura

CZĘŚĆ I

KAPITAŁ SPOŁECZNY JAKO DETERMINANTA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Katarzyna Kukowska

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Zakład Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Badania uwarunkowań społecznych u swych podstaw mają często poszukiwanie determinant wpływających na ekonomiczny wymiar gospodarczej działalności człowieka. Kapitał społeczny jest powszechnie uznany za czynnik oddziałujący na grupy i jednostki, który może stymulować do przedsiębiorczej aktywności. Problem badawczy podjęty w niniejszym artykule dotyczy kapitału społecznego przedsiębiorstw działających w lokalnym środowisku regionu częstochowskiego. Wskaźniki wyznaczone do analizy statystycznej dotyczą związków, jakie zachodzą między jednostką gospodarczą a jej otoczeniem, przejawów współdziałania i uczestnictwa społecznego. Prezentowane wyniki stanowią dowód zależności pomiędzy poszczególnymi wskaźnikami kapitału społecznego a poziomem rozwoju firm.

Słowa kluczowe: wskaźniki kapitału społecznego, struktury sieciowe, otoczenie społeczno-gospodarcze przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Kapitał społeczny jest wytworem powstałym na skutek oddziaływania na siebie społecznej i ekonomicznej sfery ludzkiej aktywności. Określa go sieć relacji opierających się na wzajemnej znajomości, więziach, koneksjach rodzinnych, kontaktach, powiązaniach towarzyskich, znajomościach i układach biznesowych. Jest to pojęcie zawierające w sobie wiele aspektów współistnienia, zależności i współpracy międzyludzkiej. Dotyczy zarówno poziomu fizycznego (obiektywnego, policzalnego), np.: przynależność do organizacji biznesowej, jak również świadomościowego, określającego poglądy, wartości, postawy człowieka wobec otoczenia. Kapitał społeczny charakteryzowany jest jako produkt relacji międzyludzkich, będący atrybutem jednostki, która uczestniczy w sieci społecznej, tworzącej ten zasób i jednocześnie wykorzystuje go do własnych celów. Jest również rezultatem strategii inwestycyjnych zorientowanych na tworzenie lub powielanie relacji społecznych w celu ich wykorzystania. Wyraża się on poprzez szereg różnorodnych zbiorowości, w których dzięki istnieniu wspólnych struktur społecznych ułatwione jest zarówno działanie jednostek, jak i organizacji.

Podstawą kapitału społecznego jest zaufanie wśród uczestników, budowane dzięki respektowaniu wspólnych praw i norm oraz podzieleniu tych samych poglądów i wartości. Opiera się na zaufaniu między jednostkami, podmiotami gospodarczymi i innymi organizacjami jako decydującym czynnikiem gospodarczego powodzenia. Brak zaufania tworzy niepewność gospodarowania, gdyż zakłada

możliwość niepożądanych zachowań partnerów.¹ Jako zasób kapitał społeczny może być gromadzony dzięki występowaniu w danej zbiorowości sprzyjających jego budowie cech społecznych. Może on być ujmowany jako: kapitał ekonomiczny wymienialny na pieniądze, który może być zinstytucjonalizowany w formie własności; kapitał kulturowy w określonych warunkach wymienialny na kapitał ekonomiczny, który może zostać zinstytucjonalizowany w formie zdolności edukacyjnych oraz kapitał społeczny, budowany na wzajemnych zobowiązaniach, który w pewnych okolicznościach może być zinstytucjonalizowany w formie zaufania społecznego.²

W swojej istocie kapitał społeczny jest ujmowany jako sieci społecznego i obywatelskiego zaangażowania, pobudzające aktywność oraz ułatwiające podejmowanie decyzji o współpracy i realizację wspólnych działań. W aspekcie ekonomicznym kapitał społeczny jest publicznym dobrem, które stanowi istotny czynnik wzrostu gospodarczego, przez jego stymulujący wpływ na podejmowanie przez grupy i jednostki przedsiębiorczych działań.

1. Metodyka badań

Kapitał społeczny jest determinantą rozwoju przedsiębiorstw. Hipoteza przyświecająca podjętemu procesowi badawczemu zakładała, że istnieje zależność między czynnikami określanymi jako elementy kapitału społecznego a poziomem rozwoju firm. Szereg wyników badań podjętych w tym zakresie przez różnych autorów jest tego potwierdzeniem, zarówno w aspekcie wpływu kapitału społecznego organizacji, jak i kapitału społecznego otoczenia.

Celem podjętej analizy było wybranie ze zbioru wskaźników kapitału społecznego tych, które wpływają na firmy prowadzące działalność na wybranym obszarze badawczym. W diagnozowaniu wpływu kapitału społecznego za wskaźniki kluczowe przyjęto związki, jakie zachodzą między jednostką gospodarczą a jej otoczeniem, przejawy współdziałania i uczestnictwa społecznego. Kapitał społeczny zdefiniowano przez wskaźniki należące do zmiennych określonych mianem: „struktury sieciowe przedsiębiorstwa” oraz „ocena relacji z otoczeniem” (tab. 1).

Przedmiotem badań teoretyczno-empirycznych były małe i średnie firmy podregionu częstochowskiego (bez powiatu kłobuckiego również należącego do podregionu częstochowskiego): miasto Częstochowa, będące powiatem grodzkim, i powiat częstochowski, do którego należą miasta: Blachownia, Koniecpol, oraz gminy: Dąbrowa Zielona, Janów, Kamienica Polska, Kłomnice, Konopiska, Kruszyna, Lelów, Mstów, Mykanów, Olsztyn, Poczesna, Przyrów, Rędziny, Starcza.³ Wskaźnikami doboru jednostek analizy był sektor prywatny, miejsce prowadzenia działalności oraz wielkość przedsiębiorstw określona wielkością zatrudnienia (do 150 zatrudnionych). Respondentami byli właściciele zarządzający swoimi przedsiębiorstwami.

¹ R. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Instytut Wydawniczy „Znak”, Kraków 1995, s. 258.

² P. Bourdieu, *Ökonomisches Capital, Cultureless Capital, Socials Capital*, [in:] *Social Wet Sonderband 2*, ed. R. Kreckel, Göttingen 1983, s. 190.

³ *Statut powiatu częstochowskiego*, Rozdział 1, § 1.

Tabela 1. Zmienne i ich wskaźniki

Zmienna zależna: stan rozwoju przedsiębiorstwa
<ul style="list-style-type: none"> - zasięg geograficzny prowadzonej działalności - poziom technologii maszyn i urządzeń w skali branży - wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnej (ICT) - kondycja finansowa - rozpoczęte inwestycje - prowadzone inwestycje - korzystanie z odpłatnych (zewnętrznych) patentów i licencji - własne, stworzone w firmie patenty, opracowane licencje, know-how - tworzenie budżetu na cele badawczo-rozwojowe
Zmienna niezależna: struktury sieciowe przedsiębiorstwa
<ul style="list-style-type: none"> - współpraca z instytucjami badawczo-rozwojowymi, wyższą uczelnią - współpraca z ośrodkami doradczymi wspierającymi przedsiębiorczość - kooperacja z innymi przedsiębiorstwami na podstawie umowy prawnej - współpraca nieformalna z innymi przedsiębiorstwami - zrzeszanie się przedsiębiorców
Zmienna niezależna: otoczenie społeczno-gospodarcze przedsiębiorstwa
<ul style="list-style-type: none"> - potrzeba współpracy z otoczeniem - relacje firm tej samej branży - ocena relacji przedsiębiorstw z urzędami i władzami lokalnymi - ocena działań władz lokalnych na rzecz wspierania lokalnych przedsiębiorstw - ocena stosunku społeczności lokalnej do prywatnego biznesu - udział firmy w życiu społecznym i gospodarczym środowiska lokalnego - ocena warunków prowadzenia działalności gospodarczej w regionie

Źródło: Opracowanie własne

Dla przeprowadzenia dowodu reprezentatywności próby badawczej zastosowano test serii losowości próby, który udowodnił, że miała ona charakter losowy.⁴ Gromadzenie materiałów metodą sondażu zakończono w 2008 roku, uzyskując 198 przedsiębiorstw do analiz badawczych. Dane dostarczyły informacji o charakterze jakościowym na temat stanu i funkcjonowania przedsiębiorstw w ich wymiarze ekonomicznym i społecznym. Poddano je analizie związku pomiędzy zmiennymi z wykorzystaniem statystyki chi-kwadrat (χ^2)⁵ dla przyjętego poziomu istotności $\alpha = 0,05$ oraz siły zależności mierzonej współczynnikiem zbieżności C-Pearsona (C_p)⁶. Do oceny siły zależności przyjęto następujące umowne przedziały:

- 0 - 0,30 zależność słaba,
- 0,30 - 0,60 zależność umiarkowana,
- 0,60 - 1 zależność silna.

⁴ C. Domański, *Statystyczne testy nieparametryczne*, PWE, Warszawa 1990, s. 62; Z. Pawłowski, *Statystyka matematyczna*, PWN, Warszawa 1976, s. 237; J. Steczkowski, A. Zeliaś, *Metody statystyczne w badaniach zjawisk jakościowych*, AE, Kraków 1997, s. 159.

⁵ S. Bedyńska, A. Brzezicka (red.), *Statystyczny drogowskaz. Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych na przykładach z psychologii*, Academica Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2007, s. 205; Sobczyk M., *Statystyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 131; S.M. Kot, J. Jakubowski, A. Sokołowski, *Statystyka. Podręcznik dla studiów ekonomicznych*, Difin, Warszawa 2007, s. 294.

⁶ J. Białek, A. Depta, *Statystyka dla studentów z programem STAT_STUD 1.0*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009 (w druku).

Podstawą weryfikacji przyjętego założenia było wyodrębnienie z badanej próby następujących zbiorów przedsiębiorstw: rozwojowe (w oparciu o wybrane kryteria), o silnej strukturze sieciowej (spełniające wyznaczone kryteria sieciowości), wysoko oceniające relacje z otoczeniem.

Po odrzuceniu podczas procedury części wybranych wskaźników mianem przedsiębiorstw rozwojowych zostało określonych 15,15% firm, które:

- prowadziły działalność o zasięgu ponadlokalnym;
- cechowała je poprawa kondycji finansowej;
- wykorzystywały technologie informacyjno-telekomunikacyjne;
- prowadziły w bliskiej przeszłości (3 miesiące) inwestycje oraz miały w planach zwiększenie nakładów na inwestycje.

W celu selekcji przedsiębiorstw z najbardziej rozbudowaną siecią zależności wybrano do porównań firmy, które po przejściu procedury eliminacji spełniły poniższe warunki:

- firma współpracuje z ośrodkami doradczymi;
- firma współpracuje z innymi przedsiębiorstwami w oparciu o umowę prawną;
- firma współpracuje nieformalnie, w oparciu o zaufanie z innymi przedsiębiorstwami;
- formy współpracy z innymi przedsiębiorstwami/podmiotami, niebędącymi bezpośrednimi dostawcami lub odbiorcami.

W efekcie uzyskano 8,16% firm do analizy porównawczej.

Za przedsiębiorstwa najlepiej zasymilowane z otoczeniem uznano 17,67% firm, których właściciele:

- uznawali współpracę z innymi podmiotami za istotny czynnik rozwoju firmy;
- pozytywnie oceniali nastawienie do prywatnego biznesu ze strony społeczności, urzędów i władz lokalnych;
- aktywnie uczestniczyli w życiu lokalnej społeczności, występując w roli właściciela firmy.

2. Analiza wskaźników kapitału społecznego przedsiębiorstw

Pierwszy test badania zmiennej „struktury sieciowe przedsiębiorstwa” dotyczył wskaźnika: współpraca z instytucjami badawczo-rozwojowymi (tab. 2). Postawiono następujące hipotezy badawcze:

H_0 : współpraca z instytucjami badawczo-rozwojowymi oraz poziom rozwoju przedsiębiorstwa są niezależne,

H_1 : współpraca z instytucjami badawczo-rozwojowymi oraz poziom rozwoju przedsiębiorstwa są zależne.

Dla przyjętego poziomu istotności $\alpha = 0,05$ obliczona wartość statystyki χ^2 przekracza wartość krytyczną statystyki χ_{α}^2 , czyli znajduje się w obszarze krytycznym. Odrzucono hipotezę H_0 o niezależności obu zmiennych. Oznacza to, że współpraca z instytucjami badawczo-rozwojowymi oraz poziom rozwoju przedsiębiorstwa są zależne, a zależność ta jest istotna statystycznie. Współczynnik C-Pearsona świadczy o słabej sile oddziaływania.

Tabela 2. Zależności między współpracą z instytucjami badawczo-rozwojowymi a poziomem rozwoju przedsiębiorstwa

Badane cechy	Empiryczna wartość statystyki χ^2	Poziom istotności	Krytyczna wartość statystyki χ^2	Decyzja	Współczynnik C-Pearsona
stan rozwoju przedsiębiorstwa współpraca z instytucjami badawczo-rozwojowymi	13,47	0,05	7,81	odrzućenie hipotezy zerowej	0,25

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego testu statystycznego

Dalszej analizie poddano współpracę przedsiębiorstwa z ośrodkami doradczymi (tab. 3). Przyjęto następujące hipotezy:

H_0 : współpraca przedsiębiorstwa z ośrodkami doradczymi oraz poziom jego rozwoju są niezależne,

H_1 : współpraca przedsiębiorstwa z ośrodkami doradczymi oraz poziom jego rozwoju są zależne.

Tabela 3. Zależności między współpracą przedsiębiorstwa z ośrodkami doradczymi a poziomem jego rozwoju

Badane cechy	Empiryczna wartość statystyki χ^2	Poziom istotności	Krytyczna wartość statystyki χ^2	Decyzja	Współczynnik C-Pearsona
stan rozwoju przedsiębiorstwa współpraca z ośrodkami doradczymi	24,08	0,05	3,84	odrzućenie hipotezy zerowej	0,33

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego testu statystycznego

Wartość statystyki χ^2 przekracza wartość krytyczną statystyki χ_{α}^2 dla przyjętego poziomu istotności $\alpha = 0,05$. Hipoteza H_0 o niezależności obu zmiennych zostaje odrzucona. Współpraca przedsiębiorstwa z ośrodkami doradczymi oraz poziom jego rozwoju są zależne, a zależność ta jest istotna statystycznie. Wartość współczynnika C-Pearsona mówi o umiarkowanej sile zależności obydwu zmiennych.

Sprawdzanie niezależności kooperacji formalnej i poziomu rozwoju firmy oparto na następujących hipotezach (tab. 4):

H_0 : kooperacja formalna z innymi przedsiębiorstwami oraz poziom rozwoju firmy są niezależne,

H_1 : kooperacja formalna z innymi przedsiębiorstwami oraz poziom rozwoju firmy są zależne.

Wynik wartość statystyki χ^2 przekracza wartość krytyczną statystyki χ_{α}^2 . Chi-kwadrat znajduje się w obszarze krytycznym, zatem hipoteza H_0 o niezależności

ści obu zmiennych zostaje odrzucona. Kooperacja formalna z innymi przedsiębiorstwami oraz poziom rozwoju firmy są zależne, a zależność ta jest istotna statystycznie. Wartość współczynnika C-Pearsona świadczy o słabej sile zależności obydwu zmiennych.

Tabela 4. Zależności między kooperacją formalną z innymi przedsiębiorstwami a poziomem rozwoju firmy

Badane cechy	Empiryczna wartość statystyki χ^2	Poziom istotności	Krytyczna wartość statystyki χ^2	Decyzja	Współczynnik C-Pearsona
stan rozwoju przedsiębiorstwa kooperacji formalna z innymi firmami	11,01	0,05	3,84	odrzućcie hipotezy zerowej	0,23

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego testu statystycznego

Analiza czynników: kooperacja nieformalna i poziom rozwoju firmy została przeprowadzona w oparciu o hipotezy (tab. 5):

H_0 : kooperacja nieformalna z innymi przedsiębiorstwami oraz poziom rozwoju firm są niezależne,

H_1 : kooperacja nieformalna z innymi przedsiębiorstwami oraz poziom rozwoju firm są zależne.

Tabela 5. Zależności między kooperacją nieformalną z innymi przedsiębiorstwami a stanem rozwoju firmy

Badane cechy	Empiryczna wartość statystyki χ^2	Poziom istotności	Krytyczna wartość statystyki χ^2	Decyzja	Współczynnik C-Pearsona
stan rozwoju przedsiębiorstwa kooperacja nieformalna z innymi firmami	1,41	0,05	3,84	brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej	0,08

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego testu statystycznego

Empiryczna wartość statystyki χ^2 nie przekracza wartości krytycznej statystyki χ_{α}^2 . Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H_0 o niezależności obu zmiennych. Zatem kooperacja nieformalna z innymi przedsiębiorstwami oraz poziom rozwoju firm są niezależne. Wartość współczynnika C-Pearsona mówi o słabej sile zależności obydwu zmiennych.

Istotność statystyczną zmiennych: zrzeszanie się przedsiębiorcy oraz poziom rozwoju firmy mierzono przyjmując hipotezy (tab. 6):

H_0 : zrzeszanie się przedsiębiorcy oraz poziom rozwoju firmy są niezależne,

H_1 : zrzeszanie się przedsiębiorcy oraz poziom rozwoju firmy są zależne.

Tabela 6. Zależności między zrzeszaniem się przedsiębiorcy a stanem rozwoju przedsiębiorstwa

Badane cechy	Empiryczna wartość statystyki χ^2	Poziom istotności	Krytyczna wartość statystyki χ^2	Decyzja	Współczynnik C-Pearsona
stan rozwoju przedsiębiorstwa zrzeszanie się przedsiębiorcy	13,71	0,05	3,84	odrzućcie hipotezy zerowej	0,25

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego testu statystycznego

Wartość statystyki χ^2 przekracza wartość krytyczną statystyki χ_{α}^2 , czyli znajduje się w obszarze krytycznym. Odrzućto hipotezę H_0 o niezależności obu zmiennych. Zrzeszanie się przedsiębiorcy oraz poziom rozwoju firmy są zależne, a zależność ta jest istotna statystycznie. Wartość współczynnika C-Pearsona mówi o słabej sile zależności obydwu zmiennych.

3. Analiza elementów otoczenia społeczno-gospodarczego przedsiębiorstw

Postawiono hipotezy będące podstawą sprawdzenia oddziaływania zmiennych na siebie:

H_0 : miejsce prowadzenia działalności przedsiębiorstwa oraz poziom rozwoju firmy są niezależne,

H_1 : miejsce prowadzenia działalności przedsiębiorstwa oraz poziom rozwoju firmy są zależne.

Tabela 7. Zależności między miejscem prowadzenia działalności przedsiębiorstwa a stanem rozwoju przedsiębiorstwa

Badane cechy	Empiryczna wartość statystyki χ^2	Poziom istotności	Krytyczna wartość statystyki χ^2	Decyzja	Współczynnik C-Pearsona
stan rozwoju przedsiębiorstwa miejsce prowadzenia działalności przedsiębiorstwa	14,8	0,05	15,51	brak podstaw do odrzucenia hipotezy zero-owej	0,26

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego testu statystycznego

Dla przyjętego poziomu istotności $\alpha = 0,05$ empiryczna wartość statystyki χ^2 nie przekracza wartości krytycznej statystyki χ_{α}^2 , czyli nie znajduje się w obszarze krytycznym. Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H_0 o niezależności obu zmiennych. Zatem miejsce prowadzenia działalności przedsiębiorstwa oraz poziom rozwoju firmy są niezależne. Wartość współczynnika C-Pearsona świadczy o słabej sile zależności obydwu zmiennych.

Przeprowadzono dowód na niezależność zmiennych: źródła finansowania inwestycji i poziom rozwoju firmy (tab. 8) w oparciu o następujące hipotezy:

H_0 : źródła finansowania inwestycji oraz poziom rozwoju firmy są niezależne,

H_1 : źródła finansowania inwestycji oraz poziom rozwoju firmy są zależne.

Tabela 8. Zależności między źródłem finansowania inwestycji a stanem rozwoju przedsiębiorstwa

Badane cechy	Empiryczna wartość statystyki χ^2	Poziom istotności	Krytyczna wartość statystyki χ^2	Decyzja	Współczynnik C-Pearsona
stan rozwoju przedsiębiorstwa źródła finansowania inwestycji	34,9	0,05	3,84	odrzuć hipotezę zerową	0,39

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego testu statystycznego

Obliczona wartość statystyki χ^2 przekracza wartość krytyczną statystyki χ_{α}^2 , znajdując się w obszarze krytycznym. Hipoteza H_0 o niezależności obu zmiennych zostaje odrzucona. Źródła finansowania inwestycji oraz poziom rozwoju firmy są zależne, a zależność ta jest istotna statystycznie. Wartość współczynnika C-Pearsona mówi o umiarkowanej sile zależności zmiennych.

Analiza wiedzy przedsiębiorcy na temat konkurencji w odniesieniu do poziomu rozwoju przedsiębiorstwa została przetestowana za pomocą przyjętych hipotez (tab. 9):

H_0 : wiedza na temat konkurencji oraz poziom rozwoju przedsiębiorstwa są niezależne,

H_1 : wiedza na temat konkurencji oraz poziom rozwoju przedsiębiorstwa są zależne.

Tabela 9. Zależności między wiedzą na temat konkurencji a poziomem rozwoju przedsiębiorstwa

Badane cechy	Empiryczna wartość statystyki χ^2	Poziom istotności	Krytyczna wartość statystyki χ^2	Decyzja	Współczynnik C-Pearsona
stan rozwoju przedsiębiorstwa wiedza na temat konkurencji	2,5	0,05	9,5	brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej	0,11

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego testu statystycznego

Dla przyjętego poziomu istotności $\alpha = 0,05$ empiryczna wartość statystyki χ^2 nie przekracza wartości krytycznej statystyki χ_{α}^2 . Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H_0 o niezależności obu zmiennych. Zatem wiedza na temat konkurencji oraz poziomu rozwoju przedsiębiorstwa są niezależne. Wartość współczynnika C-Pearsona mówi o słabej sile oddziaływania badanych zmiennych.

Relacje przedsiębiorcy z konkurencją względem poziomu rozwoju przedsiębiorstwa analizowano przez badanie następujących hipotez (tab. 10):

H_0 : relacje przedsiębiorcy z konkurencją oraz poziom rozwoju przedsiębiorstwa są niezależne,

H_1 : relacje przedsiębiorcy z konkurencją oraz poziom rozwoju przedsiębiorstwa są zależne.

Tabela 10. Zależności między relacjami przedsiębiorcy z konkurencją a poziomem rozwoju przedsiębiorstwa

Badane cechy	Empiryczna wartość statystyki χ^2	Poziom istotności	Krytyczna wartość statystyki χ^2	Decyzja	Współczynnik C-Pearsona
stan rozwoju przedsiębiorstwa relacje przedsiębiorcy z konkurencją	26,5	0,05	19,7	odrzućcie hipotezy zerowej	0,34

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego testu statystycznego

Empiryczna wartość statystyki χ^2 przekracza wartość krytyczną statystyki χ_{α}^2 , czyli znajduje się w obszarze krytycznym. Odrzućto hipotezę H_0 o niezależności obu zmiennych. Oznacza to, że istnieje zależność pomiędzy relacjami przedsiębiorcy z konkurencją oraz poziomem rozwoju przedsiębiorstwa, a zależność ta jest istotna statystycznie. Obliczona wartość współczynnika C-Pearsona, wskazuje na umiarkowaną siłę zależności obydwu zmiennych.

Istnienie zależności i jej siłę, dla zmiennych: ocena warunków prowadzenia przedsiębiorstwa i poziom rozwoju firmy, sprawdzano przez postawienie następujących hipotez (tab. 11):

H_0 : ocena warunków prowadzenia przedsiębiorstwa związana z jego otoczeniem oraz poziom rozwoju firmy są niezależne,

H_1 : ocena warunków prowadzenia przedsiębiorstwa związana z jego otoczeniem oraz poziom rozwoju firmy są zależne.

Tabela 11. Zależności między oceną warunków prowadzenia przedsiębiorstwa związaną z jego otoczeniem a poziomem rozwoju firmy

Badane cechy	Empiryczna wartość statystyki χ^2	Poziom istotności	Krytyczna wartość statystyki χ^2	Decyzja	Współczynnik C-Pearsona
stan rozwoju przedsiębiorstwa ocena warunków prowadzenia działalności gospodarczej w rejonie częstochowskim	9,5	0,05	11,1	brak podstaw do odrzućcia hipotezy zerowej	0,21

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego testu statystycznego

Dla przyjętego poziomu istotności $\alpha = 0,05$ empiryczna wartość statystyki χ^2 nie przekracza wartości krytycznej statystyki χ_{α}^2 , czyli nie znajduje się w obszarze krytycznym. Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H_0 . Zatem ocena warunków prowadzenia przedsiębiorstwa związana z jego otoczeniem oraz poziom rozwoju firmy są niezależne. Wartość współczynnika C-Pearsona mówi o słabej sile zależności obydwu zmiennych.

Zaspokojenie potrzeb i oczekiwań przez lokalnych dostawców i poziom rozwoju firmy są zmiennymi, dla których przeprowadzono analizę (tab. 12):

H_0 : zaspokojenie potrzeb i oczekiwań przez lokalnych dostawców oraz poziom rozwoju firmy są niezależne,

H_1 : zaspokojenie potrzeb i oczekiwań przez lokalnych dostawców oraz poziom rozwoju firmy są zależne.

Tabela 12. Zależności między zaspokojeniem potrzeb i oczekiwań przez lokalnych dostawców a stanem rozwoju przedsiębiorstwa

Badane cechy	Empiryczna wartość statystyki χ^2	Poziom istotności	Krytyczna wartość statystyki χ^2	Decyzja	Współczynnik C-Pearsona
stan rozwoju przedsiębiorstwa zaspokojenie potrzeb i oczekiwań przez lokalnych dostawców	0,24	0,05	3,84	brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej	0,03

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego testu statystycznego

Dla przyjętego poziomu istotności $\alpha = 0,05$ obliczona wartość statystyki χ^2 znajduje się poza obszarem krytycznym, więc nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H_0 . Zaspokojenie potrzeb i oczekiwań przez lokalnych dostawców oraz poziom rozwoju firmy są niezależne. Wartość współczynnika C-Pearsona mówi o słabej sile zależności obydwu zmiennych.

4. Silne struktury sieciowe a przedsiębiorstwa rozwojowe

Analiza zależności zmiennych dotyczących przedsiębiorstw o najwyższym stopniu rozwoju (przedsiębiorstwa rozwojowe) oraz przedsiębiorstw o najbardziej rozbudowanych strukturach sieciowych jest reprezentowana przez następujące hipotezy (tab. 13):

H_0 : nie istnieje zależność między stanem rozwoju przedsiębiorstwa a poziomem jego struktur sieciowych,

H_1 : istnieje zależność między stanem rozwoju przedsiębiorstwa a poziomem jego struktur sieciowych.

Otrzymana wartość statystyki χ^2 przekracza wartość krytyczną statystyki χ_{α}^2 , czyli znajduje się w obszarze krytycznym. Hipoteza H_0 o niezależności obu zmiennych zostaje odrzucona. Ustalono, że stan rozwoju przedsiębiorstwa wpływa na

poziom jego struktur sieciowych, a zależność ta jest istotna statystycznie. Wartość współczynnika oznacza umiarkowaną siłę oddziaływania pomiędzy analizowanymi zmiennymi.

Tabela 13. Zależności między strukturą siecią a stanem rozwoju przedsiębiorstwa

Badane cechy	Empiryczna wartość statystyki χ^2	Poziom istotności	Krytyczna wartość statystyki χ^2	Decyzja	Współczynnik C-Pearsona
struktury sieciowe przedsiębiorstwa stan rozwoju przedsiębiorstwa	19,524	0,05	3,8	odrzućcie hipotezy zerowej	0,30

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego testu statystycznego

Zbadanie, czy istnieje zależność między zmiennymi: struktury sieciowe i stan rozwoju przedsiębiorstwa za pomocą statystyki chi-kwadrat oraz mierzenie siły oddziaływania wskaźnikiem C-Pearsona, częściowo potwierdziło zgodność z przyjętym założeniem, że kapitał społeczny jest determinantą rozwoju przedsiębiorstw. W dalszej części analizowano stosunki z otoczeniem dla uzupełnienia wiedzy na temat oddziaływania czynników kapitału społecznego środowiska lokalnego.

5. Ocena stosunków z otoczeniem a przedsiębiorstwa rozwojowe

Dowód istnienia zależności między relacjami z otoczeniem a stopniem rozwoju przedsiębiorstw jest przeprowadzany nieparametrycznym testem zgodności przy następujących hipotezach (tab. 14):

H_0 : stan rozwoju przedsiębiorstwa oraz ocena relacji z otoczeniem przez przedsiębiorcę są zmiennymi niezależnymi,

H_1 : stan rozwoju przedsiębiorstwa oraz ocena relacji z otoczeniem przez przedsiębiorcę są zmiennymi zależnymi.

Tabela 14. Zależności między oceną relacji z otoczeniem a stanem rozwoju przedsiębiorstwa

Badane cechy	Empiryczna wartość statystyki χ^2	Poziom istotności	Krytyczna wartość statystyki χ^2	Decyzja	Współczynnik C-Pearsona
ocena relacji z otoczeniem stan rozwoju przedsiębiorstwa	3,69	0,05	3,84	brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej	0,14

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego testu statystycznego

Dla poziomu istotności $\alpha = 0,05$ empiryczna wartość statystyki χ^2 nie przekracza wartości krytycznej statystyki χ_{α}^2 , czyli nie znajduje się w obszarze krytycznym. Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H_0 o niezależności obu zmiennych. Zatem stan rozwoju przedsiębiorstwa oraz ocena relacji z otoczeniem przez przedsiębiorcę są zmiennymi niezależnymi. Wartość współczynnika C-Pearsona mówi o słabej sile związku obydwu zmiennych.

6. Ocena stosunków z otoczeniem a silne struktury sieciowe

Dla kompleksowej analizy problemu przeprowadzono test statystyczny o niezależności między strukturą sieciową przedsiębiorstw a relacjami z otoczeniem (tab. 15). Postawiono następujące hipotezy:

H_0 : poziom struktur sieciowych przedsiębiorstwa oraz ocena relacji z otoczeniem przez przedsiębiorcę są zmiennymi niezależnymi,

H_1 : poziom struktur sieciowych przedsiębiorstwa oraz ocena relacji z otoczeniem przez przedsiębiorcę są zmiennymi zależnymi.

Tabela 15. Zależności między oceną relacji z otoczeniem a poziomem struktur sieciowych

Badane cechy	Empiryczna wartość statystyki χ^2	Poziom istotności	Krytyczna wartość statystyki χ^2	Decyzja	Współczynnik C-Pearsona
ocena relacji z otoczeniem przez przedsiębiorcę. poziom struktur sieciowych	4,7	0,05	3,8	odrzućcie hipotezy zerowej	0,15

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego testu statystycznego

Wartość statystyki χ^2 przekracza wartość krytyczną statystyki χ_{α}^2 , czyli znajduje się w obszarze krytycznym. Odrzućto hipotezę H_0 o niezależności obu zmiennych. Poziom struktur sieciowych przedsiębiorstwa oraz ocena relacji z otoczeniem przez przedsiębiorcę są zależne, a zależność ta jest istotna statystycznie. Wartość współczynnika C-Pearsona mówi o słabej sile zależności obydwu zmiennych.

Zakończenie

Przedstawiona analiza statystyczna prezentuje zależność wskaźników kapitału społecznego z poziomem rozwoju przedsiębiorstw. Zgodnie z przyjętym założeniem przeprowadzone testy udowodniły oddziaływanie w przypadku:

- współpracy z ośrodkami doradczymi wspierającymi przedsiębiorczość;
- współpracy z instytucjami badawczo-rozwojowymi, wyższą uczelnią;
- zrzeszania się przedsiębiorców;
- kooperacji z innymi przedsiębiorstwami na podstawie umowy prawnej.

W pierwszym przypadku siła zależności związku ze stanem rozwoju przedsiębiorstwa była umiarkowana ($C_P = 0,33$), a w trzech pozostałych słaba ($C_P = 0,25$ i $C_P = 0,23$).

W odniesieniu do otoczenia społeczno-gospodarczego tylko dwa spośród analizowanych wskaźników wykazały się istotną statystycznie zależnością z poziomem rozwoju firm. Dotyczy to źródła finansowania inwestycji oraz relacji (panującej atmosfery) między firmami działającymi w regionie. Siła zależności tych czynników ze stanem rozwoju przedsiębiorstwa jest w obu przypadkach umiarkowana ($C_p = 0,39$; $C_p = 0,34$).

Udowodniono istniejącą zależność między cechami rozwojowymi a rozbudowanymi strukturami sieciowymi przedsiębiorstw oraz między asymilacją z otoczeniem przejawianą wysoką oceną relacji z otoczeniem a rozbudowanymi sieciami współpracy firm.

Podsumowanie zebranych opinii prezentowanych w ankietach wykazało, że ponad połowa właścicieli firm uznała współpracę za ważny czynnik rozwoju ich gospodarczej działalności. Jednocześnie największą barierą podejmowania współpracy wydaje się brak zaufania zarówno do branżowych współtowarzyszy, jak i organizacji otoczenia biznesu ukierunkowanych na wspieranie przedsiębiorczości. Wskazano, że w regionie częstochowskim brakuje tradycji współpracy. W przypadku oceny kontaktów z lokalną władzą i urzędami pozytywne nastawienie tych instytucji odbierało: 21,7%, a w przypadku władz: 22,2% respondentów. Odnośnie do urzędów liczba przedsiębiorców odbierających negatywne sygnały była zbliżona do liczby ocen pozytywnych. Postrzeganie władz jako instytucji nastawionej negatywnie do małej przedsiębiorczości cechowało 18,7% właścicieli firm, w tym 5,1%, nawet bardzo negatywnie. Dwa razy większą liczbę głosów świadczących o pozytywnym stosunku do przedsiębiorczości zebrała społeczność lokalna w porównaniu z urzędami i władzami. W sferze negatywnej z minimalną przewagą nad władzami pozostają urzędy. Przedsiębiorcy charakteryzowali również klimat wokół przedsiębiorczości rejonu częstochowskiego, oceniając działania władz lokalnych na rzecz jej wspierania. Władze jako organ decyzyjny mają większy wpływ na pobudzanie aktywności gospodarczej niż urzędy, będące organem wykonawczym. Przedsiębiorcy oceniali działania władz jako przeciętne w 35,8% i aż w 26,7% jako złe. Jedynie 8,1% osób oceniało działania władz pozytywnie. Wyniki badania znajomości przez przedsiębiorców organizacji rządowych i pozarządowych wspierających przedsiębiorczość (33,8% przedsiębiorców nie ma żadnej wiedzy na temat takich organizacji) potwierdziły, że również ich działania na rzecz pobudzania aktywności gospodarczej są mało efektywne.

W dobie badań nad uwarunkowaniami społecznymi, mającymi wpływ na wymiar ekonomiczny aktywności ludzkiej, poszukiwane są czynniki podnoszące rozwój przedsiębiorczości. Kapitał społeczny wyrażony tworzącymi go czynnikami jest determinantą rozwoju przedsiębiorstw. Zatem jest to sfera oddziaływań, którą można i należy kreować. Przedstawione opinie dotyczące instytucji wskazują na to, że organy mające duży wpływ na tworzenie tegoż kapitału nie wykorzystują w tej dziedzinie swoich możliwości.

Literatura

1. Bedyńska S., Brzezicka A. (red.), *Statystyczny drogowskaz. Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych na przykładach z psychologii*, Academica Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2007.

2. Białek J., Depta A., *Statystyka dla studentów z programem STAT_STUD 1.0*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009 (w druku).
3. Bourdieu P., *Ökonomisches Capital, Cultureless Capital, Socials Capital*, [in:] *Social Wet Sonderband 2*, ed. R. Kreckel, Göttingen 1983.
4. Domański C., *Statystyczne testy nieparametryczne*, PWE, Warszawa 1990.
5. Kot S.M., Jakubowski J., Sokołowski A., *Statystyka. Podręcznik dla studiów ekonomicznych*, Difin, Warszawa 2007.
6. Pawłowski Z., *Statystyka matematyczna*, PWN, Warszawa 1976.
7. Putnam R., *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Instytut Wydawniczy „Znak”, Kraków 1995.
8. Sobczyk M., *Statystyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
9. Steczkowski J., Zeliaś A., *Metody statystyczne w badaniach zjawisk jakościowych*, AE, Kraków 1997.
10. *Statut powiatu częstochowskiego*, Rozdział 1, § 1.

Abstract: The study on the bases of social determinants often searches for the determinants that influence the economic activity of a operator and its dimensions. One assumes the social capital to be affecting groups and individuals and at the same time, stimulating the undertaking of the economic activity. The research problem, undertaken in this article, concerns the social capital of enterprises that operate in the local environment of Czestochowa region. The indicators designated for the statistical analysis relate to the relations established by the enterprise and its environment, forms of the interaction and the participation. The presented findings are the proof for the presence of various relations between particular indicators of the social capital and the level of company's development.

WPŁYW ZESPOŁÓW PROCESOWYCH NA WZROST KWALIFIKACJI PRACOWNIKÓW MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Nicoletta Baskiewicz

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego

Streszczenie: W niniejszym opracowaniu poruszona zostanie kwestia wpływu zespołów procesowych na wzrost kwalifikacji pracowników małych i średnich przedsiębiorstw. W pierwszej kolejności na podstawie Kodeksu pracy oraz Reguły św. Benedykta zostanie zdefiniowane pojęcie „kwalifikacji” ze szczególnym naciskiem na obowiązki, jakie są stawiane przełożonym w tym zakresie. Kolejnym krokiem będzie charakterystyka zespołów procesowych, ukierunkowana na uzyskanie wstępnej odpowiedzi na pytanie: Czy zespoły procesowe sprzyjają kreatywności jej członków, a co za tym idzie - determinują jego kwalifikacje? Następnie na podstawie badań empirycznych podjęto próbę określenia form strukturalnych badanych organizacji. Wreszcie zaprezentowano ogólny proces projektowania oraz realizacji procesu oraz wskazano, na podstawie przeprowadzonych badań, które etapy najsilniej determinują wzrost kwalifikacji pracowników. Całość zakończono wnioskami.

Słowa kluczowe: kwalifikacje, proces, zespoły procesowe, małe i średnie przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

W erze wiedzy i informacji dbałość o rozwój zasobów ludzkich między innymi poprzez stymulowanie wzrostu ich kwalifikacji powinna być traktowana jako priorytet. Uczynienie z wiedzy podstawowego zasobu, który jednocześnie stanowi najistotniejszy potencjał w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, pociąga za sobą potrzebę nowego spojrzenia na procesy realizowane w ramach organizacji. Istotne jest nie tylko, w jaki sposób one przebiegają, ale również z jaką siłą ich projektowanie oraz wdrażanie wpływa na wzrost wiedzy i kwalifikacji, a co za tym idzie - kompetencji osób biorących w nim udział - zespołu procesowego.

1. Istota kwalifikacji pracowników w świetle Kodeksu pracy i Reguły św. Benedykta

Pojęcie kwalifikacji wywodzi się z języka łacińskiego od słowa *qualitas*, oznacza określenie „jakości, oceny, wykształcenia, przygotowania do wykonywania pracy zawodowej”¹.

W Kodeksie pracy ustawodawca używa pojęcia „kwalifikacje” w ponad dwudziestu uregulowaniach. Pojęcie kwalifikacji zwykło się utożsamiać z wykształceniem oraz zawodowym stażem pracy, lecz te dwa elementy występujące łącznie nie

¹ *Słownik Wyrazów Obcych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.

oddają w pełni istoty niniejszego pojęcia. Koniecznym trzecim elementem są umiejętności pracownika. Zwrócić trzeba uwagę, że pracownik może mieć formalne wykształcenie wymagane taryfikatorem kwalifikacyjnym, może legitymować się odpowiednim, przewidzianym dla danego stanowiska stażem zawodowym, ale jeśli nie będzie posiadał stosownych umiejętności do wykonywania pracy, jego przydatność do określonej pracy będzie znikoma. Reasumując, pod pojęciem kwalifikacji zawodowych pracownika należy więc rozumieć łącznie następujące części składowe:

- wykształcenie, potwierdzone stosownym dyplomem, świadectwem,
- kursy szkoleniowe potwierdzone stosownym zaświadczeniem,
- uprawnienia do wykonywania określonej pracy zdobyte wedle zasadniczo ustawowo określonych wymagań i potwierdzone stosownym dokumentem,
- zawodowy staż pracy w określonej dziedzinie potwierdzony świadectwem pracy czy innym stosownym zaświadczeniem,
- faktyczne umiejętności w zakresie wykonywania określonej pracy wynikające z czynności realizowanych poza stosunkiem pracy potwierdzone stosownymi dokumentami albo wynikające z oświadczenia samego pracownika.

W związku z potrzebą starannego wykonywania pracy i osiągnięcia przy tym odpowiednich wyników w zakresie jakości i ilości pracy ustawodawca uznał za niezbędne zobowiązanie pracodawcy do ułatwiania pracownikowi podnoszenia kwalifikacji zawodowych (art. 17 K.p.). Obowiązek pracodawcy w zakresie ułatwiania pracownikowi podnoszenia kwalifikacji zawodowych jest pojmowany między innymi jako: ułatwianie zdobywania przez pracownika wyższego niż posiada wykształcenia oraz rozwijania jego umiejętności, co może być realizowane poprzez stworzenie warunków pracy, które umożliwią mu rozwój zawodowy. Do zadań pracodawcy wg Kodeksu pracy należy mobilizacja innych pracowników z większymi umiejętnościami i stażem pracy oraz doświadczeniem do udzielania młodszemu pracownikowi porad, wyjaśnień i informacji pomagających rozwojowi zawodowemu (art. 18^{3a} § 1 w związku z art. 18^{3b} § 1 pkt 3 K.p.), co poniekąd odbywa się samoczynnie w zespołach zadaniowych integrujących nie tylko pracowników z różnym stażem, ale również pracowników posiadających kwalifikacje z różnych dziedzin funkcjonowania firmy.

Tak w świetle ustawy przedstawia się kwestia kwalifikacji oraz powinności pracodawcy dotyczącej wspierania rozwoju swych pracowników w zakresie budzenia kreatywności oraz podnoszenia kwalifikacji. W literaturze również odnajdujemy wiele dyrektyw odnoszących się do kwalifikacji oraz wytycznych, jakie są stawiane: właścicielom przedsiębiorstw, którzy osobiście kierują swymi pracownikami, lub menedżerom, którzy w ich imieniu zarządzają ludźmi. W opinii autorki bardzo trafnie zostało to ujęte przez Anselma Grüna - szafarza (gospodarczy zarządca klasztoru) w opactwie Münsterschwarzach w pracy *Co ma do powiedzenia Reguła św. Benedykta tym, którzy zajmują kierownicze stanowiska*. W świetle Reguły kierowanie jawi się jako służba, jest to przede wszystkim służenie podwładnym, kierowanie bowiem *ma budzić w innych drzemiące w nich życie. Ma motywować pracowników, by rozwijali dary, którymi ich Bóg obdarzył. Kierowanie jest więc sztuką znajdowania klucza, który by otworzył skarbiec pracowników i dał im po-*

czucie, że tkwią w nich liczne możliwości i zdolności. Kierowanie innymi znaczy budzić w nich chęć do rozwijania własnych zdolności i do służenia wspólnocie². Budzenie kreatywności wymaga również odpowiedniego obchodzenia się z ludźmi, które ogólnie rzecz ujmując wiąże się z przestrzeganiem Złotej Reguły („Wszystko więc, co byście chcieli, żeby Wam ludzie czynili, i wy im czyńcie”, Mt 7, 12). Ponadto kierowanie wiąże się z koniecznością indywidualnego podejścia do każdego pracownika oraz traktowaniem rozwoju podwładnych priorytetowo. Oznacza to, że rozwijanie kwalifikacji podwładnych jest ważniejsze niż osiągnięcie celów finansowych. Takie podejście wymaga od przełożonego między innymi wskazania podwładnym sensowności pracy. *Przełożony to ktoś, kto spogląda poza codzienny wymiar pracy, który pracownikom uświadamia nieustanną sensowność tego, co robią i pozwala im uczestniczyć w jego wizji. W ten sposób rozbudza nowe zdolności, nową energię, nową wyobraźnię swych pracowników, które pozwalają im znajdować nowe rozwiązania, aby jeszcze lepiej służyć ludziom. Kreatywność to według mnie główny przymiot, jakiego żąda się dziś od kierownictwa.*³

Takie podejście do podwładnych, które niewątpliwie determinuje styl zarządzania, z jednej strony pozostawia pracownikom wiele swobody, a z drugiej strony wymaga od nich samokontroli i odpowiedzialności. Te same zasady przyświecają funkcjonowaniu zespołów procesowych, charakteryzujących się partycypacyjnym stylem zarządzania. Aby w zespołach dochodziło do wymiany myśli i doświadczeń, które przyczyniają się do podnoszenia kwalifikacji jego członków, musi być spełniony jeszcze jeden warunek: należy wg Anselma Grüna stworzyć odpowiednią atmosferę, w której nikt się nie niepokoi ani nie doznaje przykrości. *„Kierowanie powinno zapewnić, by żadnym pracownikiem nie zawładnęła zamęt lub niepokój, by nie został zraniony lub wyprowadzony z równowagi (...) nie powinno siać się niepokoju i budzić nerwowości, lecz szerzyć zgodę i jasność, spokój i chęć do pracy”*⁴.

2. Procesy i zespoły procesowe

Istnieje duże zróżnicowanie w zakresie budowy struktur przedsiębiorstwa. Główną cechą struktury organizacyjnej jest rozkład władzy i funkcji decyzyjnych zgodnie z istniejącą hierarchią. W literaturze przedmiotu można doszukać się wielu klasyfikacji struktur organizacyjnych. W uznaniu autorki najogólniejszym, a zarazem najpowszechniejszym podziałem struktur organizacji jest podział na: struktury zorientowane według funkcji, struktury zorientowane według procesów (poziome, płaskie) oraz struktury macierzowe, które stanowią połączenie lub/i stan przejściowy pomiędzy dwoma wcześniejszymi strukturami. Pomimo tego, że jak już wcześniej wspomniano, istnieje szeroki wachlarz możliwości organizacyjnych przedsiębiorstw, w każdym z nich realizowane są procesy. W przedsiębiorstwach organizowanych wokół funkcji realizacja procesów jest rozbita na kilka pionów

² A. Grün, *Ludzi prowadzić - budzić życie*, Verbinum, Wydawnictwo Księży Werbistów, Warszawa 2001, s. 49-50.

³ Tamże.

⁴ Tamże, s. 106.

funkcjonalnych, z których każdy podlega innemu kierownikowi. W niniejszych jednostkach zespół procesowy składa się z kilku jednofunkcyjnych podzespołów i nie ma jednego przełożonego. Inaczej sprawa się ma w organizacjach zbudowanych wokół procesów: tam proces determinuje strukturę przedsiębiorstwa, a zespół jest interdyscyplinarny z jednym kierownikiem - liderem procesu.

Samo pojęcie proces oznacza przebieg następujących po sobie, powiązanych przyczynowo określonych zamian, stanowiących kolejne stadia, fazy, etapy rozwoju czegoś, przebieg, rozwijanie się.⁵ W innym ujęciu proces jest to dynamiczny obiekt, wokół którego buduje się system relacji wewnątrzorganizacyjnych⁶. Tak więc „proces” rozumiemy jako: sekwencję następujących po sobie operacji mających na celu przetworzenie „wejść procesu” (np. surowce, energia, informacje, zasoby ludzkie) w „wyjścia procesu” (tj. produkty, zużyta energia, wiedza, zasoby ludzkie wzbogacone o nowe doświadczenia, umiejętności a co za tym idzie - większe kwalifikacje). Procesy mogą mieć formę fizyczną (można obserwować ich przebieg np. procesy produkcyjne, aparaturowe, logistyczne) albo mogą być ukryte (procesy związane np. z przetwarzaniem informacji).

Struktura procesowa poszerza przestrzeń organizacji, dzięki temu pracownik może się wykazać większą aktywnością, co powoduje poszerzenie jego kwalifikacji oraz możliwości rozwojowych. Tym samym struktura ta wspiera rozwój pracowników. Ludzie realizujący proces budują zespół zadaniowy (procesowy), składający się ze specjalistów potrzebnych do realizacji niniejszego procesu. Jeśli proces zawiera się w ramach jednej funkcji, wówczas specjaliści stanowią zespół jednofunkcyjny, natomiast w przypadku gdy procesy przebiegają przez kilka funkcji, wówczas potrzebny jest zespół wielodyscyplinarny. Zaangażowanie w realizację procesu, a tym samym przynależność do zespołu procesowego determinuje wzrost kwalifikacji pracowników będących członkami zespołu. Członkowie zespołu są rozliczani z wykonania celu realizowanego poprzez dany proces. Dodatkowo organizacja zorientowana wokół procesów stawia na silne związki z otoczeniem, gdyż istotą procesów jest optymalne zaspokojenie potrzeb klientów (w szczególności klientów zewnętrznych).

Dla określenia wpływu zespołów procesowych na wzrost kwalifikacji pracowników małych i średnich przedsiębiorstw w lutym 2011 roku przeprowadzono badanie ankietowe, któremu poddano 87 członków zespołów procesowych przedsiębiorstw z Częstochowy i okolic (tab. 1).

Ilość małych przedsiębiorstw była zbliżona do ilości średnich przedsiębiorstw. W grupie małych przedsiębiorstw najczęściej było przedsiębiorstw usługowych (50%), następnie handlowych - 43%, a najmniej, bo tylko 7%, przedsiębiorstw produkcyjnych. W przedsiębiorstwach średnich struktura działania badanych przedsiębiorstw była odwrotna, najliczniej reprezentowane były przedsiębiorstwa produkcyjne - 53%, następnie handlowe - 27% a najmniej liczną grupę stanowiły przedsiębiorstwa usługowe - 20%.

⁵ *Słownik Wyrazów Obcych ...*, op. cit.

⁶ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Tabela 1. Struktura próby badawczej

Przedsiębiorstwo	Wielkość przedsiębiorstwa			
	Małe		Średnie	
	Ilość	Wskaźnik struktury [%]	Ilość	Wskaźnik struktury [%]
Usługowe	21	50	9	20
Handlowe	18	43	12	27
Produkcyjne	3	7	24	53
RAZEM	42	100	45	100

Źródło: Opracowanie własne

W celu lepszego rozpoznania przedsiębiorstw, w których pracują respondenci, poproszono o zakwalifikowanie struktury przedsiębiorstwa do jednej z trzech kategorii: struktura funkcjonalna, struktura procesowa oraz struktura macierzowa (tab. 2).

Tabela 2. Rodzaj organizacji przedsiębiorstwa

Rodzaj struktury	Wielkość przedsiębiorstwa			
	Małe		Średnie	
	Ilość	Wskaźnik struktury [%]	Ilość	Wskaźnik struktury [%]
Funkcjonalna	15	36	33	73
Procesowa	9	21	6	13
Macierzowa	18	43	6	14
RAZEM	42	100	45	100

Źródło: Opracowanie własne

Według wskazań respondentów, aż 43% małych przedsiębiorstw zorganizowanych jest według procesów, 36% według funkcji, a reszta charakteryzuje się strukturą mieszaną. Średnie przedsiębiorstwa zaś w przeważającej większości (73%) posiadają strukturę funkcjonalną, tylko 13% procesową, a 14% macierzową.

Pozwala to postawić hipotezę, że wielkość badanych przedsiębiorstw determinuje ich strukturę organizacyjną. Organizacje liczące powyżej 50 osób charakteryzują się przeważnie funkcjonalną strukturą, dodatkowo stwierdzono zależność: im mniej liczna organizacja, tym bardziej procesowa.⁷

3. Zasady i reguły realizacji procesów stymulujące wzrost kwalifikacji

Praca zespołowa oraz połączenie pracy koncepcyjnej i wykonawczej to warunki stawiane organizacjom realizującym procesy. W organizacjach zorientowanych

⁷ Badanie przeprowadzone wymagają uzupełnienia, gdyż opisaną próbę badawczą trudno uznać za reprezentatywną w ujęciu statystycznym, dlatego też uzyskane wyniki odnoszone są bezpośrednio wyłącznie do grupy badanych organizacji.

według funkcji funkcjonalne podzespoły procesowe (realizujące subproces - fragment procesu) zmuszone są niejako do współpracy, co determinuje silne powiązania między nimi. W organizacjach procesowych sprawa wygląda zdecydowanie prościej, gdyż wszystkie subprocesy jednego procesu realizowane są przez jeden zespół procesowy.

Aby obowiązywała w przedsiębiorstwie zasada, w której *prawem do podejmowania decyzji dysponuje ten, kto jest najbliżej klienta i realizuje operacje ulokowane w miejscu najbardziej sprzyjającym podejmowaniu decyzji*⁸, należy najpierw w sposób odpowiedni przygotować członków organizacji. Sprawić, by ludzie posiadali odpowiednie kwalifikacje i kompetencje umożliwiające im podejmowanie słuszných decyzji. Istnieje taka możliwość, jeśli wszyscy będą posiadać wiedzę przynajmniej w zakresie: znajomości potrzeb klienta, znajomości procesów zachodzących w organizacji - kosztów procesu oraz czasu potrzebnego dla jego realizacji. Każda organizacja powinna tworzyć klimat, w którym jej członkowie mogą stale zwiększać swe kwalifikacje, gdyż spełnienie tego warunku pozwoli na zwiększenie efektywności realizowanych procesów, ponadto wpłynie dodatnio na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Jak już wcześniej zauważono, organizacja procesu wymaga powołania zespołu zadaniowego, który w istocie odpowiedzialny jest za ten proces. *Zespół traktowany jest jako niewielka grupa ludzi uzupełniających się wzajemnie, którzy są zaangażowani w realizację wspólnego celu i zadań do wykonania, prezentują podobne podejścia do pracy i którzy są odpowiedzialni za wyniki działania wobec samych siebie.*⁹ Wśród prawdziwych zespołów pojawiają się czasem takie, które osiągają wyniki przerastające wszelkie racjonalne oczekiwania¹⁰, dzieje się tak dzięki osiągnięciu efektu synergii.

Na potrzeby badania empirycznego w pierwszej kolejności zidentyfikowano etapy projektowania i realizacji procesów oraz podjęto próbę ich charakterystyki pod względem możliwości poznawczych. Następnie poproszono respondentów - 87 osób (członków zespołów procesowych - pracowników małych i średnich przedsiębiorstw) o określenie wpływu poszczególnych etapów procesu na wzrost ich kwalifikacji. W celu bardziej szczegółowej analizy dokonano podwójnej interpretacji wyników badań, osobno dla zespołów procesowych z małych przedsiębiorstw i osobno dla zespołów procesowych ze średnich przedsiębiorstw.

Pierwsza interpretacja wyników badań przeprowadzona będzie w oparciu o małe przedsiębiorstwa (tab. 3).

Samo zrozumienie potrzeb i oczekiwań klientów w ocenie respondentów ze średnią siłą wpływa na wzrost ich kwalifikacji, na co wskazało 57%. Dużo ważniejszym etapem identyfikacji procesu jest etap „Tworzenia modelu procesu”, tutaj respondenci podkreślili istotność nabywania takich umiejętności, jak: graficzne przedstawienie procesu, definiowanie jego celów czy określenie „wejść” i „wyjść”, aż 65% wskazało silny wpływ niniejszego etapu na wzrost ich kwalifikacji. 14%

⁸ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 348.

⁹ J.R. Katzenbach, D.K. Ssmith, *Why teams matter*, „The McKinsey Quarterly” 1992.

¹⁰ J.R. Katzenbach, D.K. Ssmith, *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 75.

uznało średni wpływ, a 21% wpływ słaby, co może wynikać z faktu, iż nie wszyscy członkowie zespołu z równą siłą biorą udział we wszystkich jego etapach. „Tworzenie mapy organizacji” w ocenie niemalże wszystkich członków zespołu procesowego w sposób średni (42%) oraz silny (51%) podnosi kwalifikacje. Umiejętność określania: efektów poszczególnych subprocesów, działań oraz identyfikacji ich mierników również należy do wysoko ocenianych w aspekcie rozwoju kwalifikacji (43% - średni wpływ, 43% - silny wpływ).

Tabela 3. Wpływ procesu identyfikacji i realizacji procesu na wzrost kwalifikacji pracowników małych firm

Etap	Charakterystyka etapu - identyfikacja działań -	Określenie wpływu poszczególnych etapów procesu na wzrost kwalifikacji		
		Słaby [%]	Średni [%]	Silny [%]
Tworzenie modelu klientów	zrozumienie potrzeb odbiorcy, określenie relacji organizacja-klient, zdefiniowanie oczekiwań klienta, dokonanie oceny dotychczasowego sposobu wykonywania pracy	5	57	38
Tworzenie modelu procesu	graficzne przedstawienie procesu, definiowanie procesu, jego celów, najważniejszych czynników sukcesu, określenie wejść (dostarczane zasoby) oraz wyjścia (produkty)	21	14	65
Tworzenie mapy organizacji	wyznaczenie granic procesów i organizacji, określenie komórek czy innych elementów organizacji zaangażowanych w proces, a także określenie zaangażowania, np. „odpowiedzialny za”, „dostarcza zasobów dla”, „otrzymuje informację”	7	42	51
Określenie skuteczności i efektywności procesu	określenie efektów poszczególnych subprocesów, działań oraz mierników procesów	14	43	43
Realizacja procesu	zapewnienie realizacji procesu według ustalonego harmonogramu i w granicach budżetu, stała analiza i doskonalenie procesu ukierunkowane na ciągłe doskonalenie: samej realizacji procesu oraz rozpoznania potrzeb klienta	15	51	34
Wprowadzanie usprawnień	ciągły monitoring procesu, oddolne inicjowanie zmian	10	22	68

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Sama realizacja procesu według większości ankietowanych (51%) ze średnią siłą podnosi ich kwalifikacje, co może oznaczać, że respondenci wysoko oceniają swe umiejętności w tym zakresie. Natomiast „Wprowadzanie uprawnień” dla

znacznej większości 68% stanowi źródło nowych umiejętności, tylko 10% wskazało, że niniejszy etap ze słabą siłą determinuje wzrost ich kwalifikacji.

Wyniki badań przeprowadzonych wśród respondentów pochodzących ze średnich przedsiębiorstw (tab. 4) różnią się od badań poprzedniej grupy przedsiębiorstw.

Tabela 4. Wpływ procesu identyfikacji i realizacji procesu na wzrost kwalifikacji pracowników średnich firm

Etap	Charakterystyka etapu - identyfikacja działań -	Określenie wpływu poszczególnych etapów procesu na wzrost kwalifikacji		
		Słaby [%]	Średni [%]	Silny [%]
Tworzenie modelu klientów	zrozumienie potrzeb odbiorcy , określenie relacji organizacja-klient, zdefiniowanie oczekiwań klienta, dokonanie oceny dotychczasowego sposobu wykonywania pracy	27	20	53
Tworzenie modelu procesu	graficzne przedstawienie procesu, definiowanie procesu, jego celów, najważniejszych czynników sukcesu, określenie wejść (dostarczane zasoby) oraz wyjścia (produkty)	13	67	20
Tworzenie mapy organizacji	wyznaczenie granic procesów i organizacji, określenie komórek czy innych elementów organizacji zaangażowanych w proces, a także określenie zaangażowania, np. ”odpowiedzialny za”, „dostarcza zasobów dla”, „otrzymuje informację”	18	9	73
Określenie skuteczności i efektywności procesu	określenie efektów poszczególnych subprocesów, działań oraz mierników procesów	16	4	80
Realizacja procesu	zapewnienie realizacji procesu według ustalonego harmonogramu i w granicach budżetu, stała analiza i doskonalenie procesu ukierunkowane na ciągłe doskonalenie: samej realizacji procesu oraz rozpoznania potrzeb klienta	11	60	29
Wprowadzanie usprawnień	ciągły monitoring procesu, oddolne inicjowanie zmian	-	15	85

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

53% respondentów wskazało silny wpływ etapu „Tworzenia modelu klientów” na wzrost kwalifikacji, a 20% średni. Można z tego wysnuć wniosek, że potrzeby klientów są coraz istotniejsze dla zespołów procesowych średnich przedsiębiorstw. W tym etapie zespół nabiera umiejętności rozpoznawania potrzeb klienta. Graficzne przedstawienie oraz definiowanie procesu, stanowiące elementy etapu „Two-

czenie modelu procesu”, w ocenie większości respondentów średnio wpływają na wzrost kwalifikacji ankietowanych (67%). Może to być spowodowane, że nie wszyscy biorą w nim udział, z tego względu nie mają szansy nabyć nowych umiejętności. Jednym z ważniejszych czynników determinujących wzrost kwalifikacji pracowników średnich przedsiębiorstw jest „Tworzenie mapy organizacji”. W ocenie większości ankietowanych (73%) wyznaczanie granic procesów i organizacji oraz określanie komórek zaangażowanych w proces ma silny wpływ na badaną zmienną zależną. Jest to pewnie istotne z uwagi na strukturę organizacyjną badanych przedsiębiorstw (aż 73% deklaruje funkcjonalną strukturę organizacji) oraz układ funkcjonalnych podzespołów procesowych. Można postawić tezę, że każdy z podzespołów angażuje się w ten etap, chcąc dokładnie znać zakres swoich obowiązków, przez co, jak wskazują wyniki badań, podnosi swoje kwalifikacje. Kolejny etap projektowania procesu „Określenie skuteczności i efektywności procesu” jest w ocenie respondentów jeszcze wyżej notowany niż etap poprzedni - na silny wpływ wskazało 80% badanych. Natomiast sama „Realizacja procesu” w ocenie 60% ankietowanych ze średnią siłą wpływa na wzrost ich kwalifikacji, co może, podobnie jak w grupie małych przedsiębiorstw, świadczyć o dużych kwalifikacjach w tym zakresie. Etapem najsilniej determinującym wzrost kwalifikacji jest etap „Wprowadzania usprawnień”, co wskazuje również na stosowanie idei podejścia procesowego: połączenie pracy wykonawczej z koncepcyjną.

W literaturze z zakresu zarządzania, organizacji czy też ekonomiki przedsiębiorstwa często spotykamy grupę przedsiębiorstw określanych jako „małe i średnie przedsiębiorstwa”, grupa ta doczekała się nawet skrótu, który jest powszechnie znany i stosowany - MSP. Ważną kwestią jest stwierdzenie, iż zbiór ten nie jest homogeniczny. Różnice między: przedsiębiorstwem zatrudniającym np. 11 osób a przedsiębiorstwem zatrudniającym 241 osób widać gołym okiem i nie są to tylko różnice w strukturze organizacyjnej. Fakt ten skłonił autorkę do oddzielnego opracowania wyników badań oraz wnioskowania dla małych przedsiębiorstw oraz dla średnich przedsiębiorstw. Pociągnęło to za sobą możliwość dodatkowej analizy – porównawczej. Największe różnice wykazano we wpływach, jakie na wzrost kwalifikacji mają następujące etapy:

- „Tworzenie modelu procesu” w opinii respondentów z małych przedsiębiorstw to czynnik silniej oddziałujący na wzrost kwalifikacji (65%) aniżeli w średnich przedsiębiorstwach (20%);
- „Tworzenie mapy organizacji” silniej determinuje kwalifikacje pracowników średnich przedsiębiorstw (73%) niż małych (51%);
- „Określanie skuteczności i efektywności procesu” również silniej wpływa na wzrost kwalifikacji pracowników średnich przedsiębiorstw (80%), natomiast w grupie przedsiębiorstw za silnie wpływający na wzrost kwalifikacji został uznany tylko przez 43% respondentów.

Tym samym można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa różnią się między sobą nie tylko strukturą organizacyjną i wielkością, ale również postrzeganiem etapów projektowania i realizacji procesów jako źródeł wzrostu ich kwalifikacji.

Podsumowanie

Realizacja procesów, a tym samym powoływanie zespołów procesowych wydaje się być najbardziej efektywnym i skutecznym czynnikiem powodującym wzrost kwalifikacji członków niniejszych zespołów. Praca nad realizacją wspólnego celu jednoczy i stwarza dobre warunki do rozwijania umiejętności, zdobywania zawodowych doświadczeń, które to stanowią o wzroście kwalifikacji.

Li Edelkoort kobieta, którą magazyn „Time” zalicza do 25 najbardziej wpływowych postaci świata mody”, w której prognozy wsłuchują się wielkie marki, m.in. Nissan, Coca-Cola, Esteè Lauder, a holenderskie ministerstwo środowiska zamawia u niej prognozę dotyczącą przyszłości ekologii, gdyż jej przewidywania stają się coraz bardziej uniwersalne, społeczne, antropologiczne; twierdzi, że zrobimy krok ku społeczeństwu grup, rodzin. Przez ostatnie dekady pielęgnowaliśmy indywidualność, która objawiała się między innymi kultem jednostki. Teraz chcemy pracować i żyć razem. Tego też dowodzą obserwacje, które potwierdzają tezę, że młodzi nie chcą już pracować w pojedynkę, chcą robić pewne zadania wspólnie, między innymi tworząc zespoły procesowe. Jest to rewolucja, która ma wpływ na biznes i struktury zarządzania. Struktury zarządzania muszą stać się tym samym mniej hierarchiczne, oparte na współrzędzeniu i współodpowiedzialności. W nowych grupach każdy wybiera sobie miejsce: jeden chce zbierać materiały, inny je analizować, a jeszcze inny pisać raporty. Nie ma już nakazu, z góry jest pytanie: „Kim chcesz być?” Grupy, które się tworzą w sposób naturalny (czyli bardziej nieformalne), są bardziej twórcze i wydajne, gdyż dobry klimat sprawia, że się po prostu chce... (w szerokim tego słowa znaczeniu), a gdy do tego dochodzi jeszcze wzajemna inspiracja, wówczas poprzez wspólną naukę członkowie podnoszą swoje kwalifikacje. W zespołach procesowych często spotykają się indywidualiści, ale każdy może być w nich dalej sobą, gdyż ludzie przez lata nauczyli się coraz większej tolerancji i szacunku dla swoich odmienności. Wiąże się to zapewne z otwartością świata i łatwością zawierania znajomości z ludźmi żyjącymi w jego różnych częściach, charakteryzujących się odmiennymi kulturami. W artykule oprócz szczegółowego określenia czynników warunkujących wzrost kwalifikacji, określono ogólne założenie, mające zasadniczy wpływ na proces rozwoju jej członków. Stwierdzono, że należy włożyć wiele wysiłku, by wszyscy w organizacji czuli się bezpiecznie i pewnie, wówczas nie będą ze sobą konkurować i ukrywać kluczowych informacji tylko współpracować i dzielić się swoją wiedzą w pełnym tego słowa znaczeniu, podnosząc wzajemnie swoje kwalifikacje.

Literatura

1. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
2. Cichobłaziński L., *Techniki negocjacji i mediacji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
3. Cichobłaziński L., *Mediacje w sporach zbiorowych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
4. Grün A., *Ludzi prowadzić - budzić życie*, Verbinum, Wydawnictwo Księży Werbistów, Warszawa 2001.
5. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
6. Katzenbach J.R., Ssmith D.K., *Why teams matter*, „The McKinsey Quarterly” 1992.

7. Katzenbach J.R., Ssmith D.K., *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
8. *Słownik Wyrazów Obcych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.

Abstract: In the following work the issue of the impact of process units to increase the qualifications of employees of small and medium-sized enterprises is addressed. Firstly, on the basis of the Labour Code as well as the Rules of St. Benedict the term “qualifications” will be defined with a special emphasis on the duties that are placed on superiors in this regard. The next step are the characteristics of the process units, targeted to obtain a preliminary answer to the question: Can teams foster a creative process of its members and thus determining its qualifications. Then, based on empirical research, attempt to identify the structural forms of the surveyed organizations. Finally, the overall process of identifying and implementing the indicated process, based on the tests, which determine the growth stages of most employees qualifications is presented. The work ends with proposals.

KULTURA BEZPIECZEŃSTWA PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWIE NA PODSTAWIE PKP PLK S.A.

Anna Sobocińska

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Systemów Technicznych i Bezpieczeństwa Pracy

Streszczenie: Celem pracy było określenie poziomu kultury bezpieczeństwa pracy w Zakładzie PKP PLK S.A. Założony cel został osiągnięty poprzez przeprowadzenie opracowanej ankiety. Ankieta zawierała pytania dotyczące znajomości zagadnienia kultury bezpieczeństwa, przestrzegania przepisów bhp przez kierownictwo i pracowników, wykorzystywania sprzętu ochrony indywidualnej, szkoleń z zakresu bhp oraz oceny ryzyka zawodowego, które jednocześnie są elementami składowymi klimatu kultury bezpieczeństwa.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo i higiena pracy, kultura bezpieczeństwa

Kultura bezpieczeństwa jako element i cel zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

Jednym z podstawowych celów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jest kształtowanie kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Poziom kultury bezpieczeństwa nie tylko jest efektem jakości zarządzania BHP w zakładzie, ale również wyznacza tę jakość. Zależność ta jest zatem dwukierunkowa. Poziom kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie ma bezpośredni wpływ na postawy pracowników w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia. Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy polega na zapewnieniu warunków i organizacji pracy oraz zachowań pracowników gwarantujących wymagany poziom ochrony zdrowia i życia przed zagrożeniami występującymi w środowisku pracy.

Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy to zbiór działań podejmowanych przez kierownictwo zakładu pracy dla redukcji ryzyka utraty życia lub zdrowia do akceptowalnego poziomu z punktu widzenia obowiązującego prawa, ekonomii i etyki. Obejmuje te aspekty¹ ogólnego zarządzania, które związane są z rozwijaniem i realizowaniem polityki bezpieczeństwa pracy. Zarządzanie bezpieczeństwem to w głównej mierze działalność praktyczna, czerpiąca i wykorzystująca wiedzę z zakresu wielu nauk, m.in. zarządzania, fizjologii, medycyny, psychologii i niezawodności. Ogromnego postępu dokonano w konsekwencji skoncentrowania się na wprowadzaniu do zarządzania bezpieczeństwem różnych procedur psychologicznych stymulujących ostrożne postępowanie pracowników i nakłaniających do niepodejmowania ryzyka.

W ogólnym znaczeniu zarządzanie bezpieczeństwem obejmuje takie czynności, jak:

¹ M. Milczarek, *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie - nowe spojrzenie na zagadnienia bezpieczeństwa pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2000, 10(351), s. 145.

- ocenianie warunków pracy i postępowania zatrudnionych,
- formułowanie ogólnego planu działania oraz szczegółowych programów poprawy warunków pracy i modyfikacji zachowania,
- decydowanie o wydatkach na bezpieczeństwo i ochronę zdrowia zatrudnionych,
- śledzenie i kontrolowanie przebiegu realizacji przyjętych programów bezpieczeństwa i osiągania przyjętych na ich podstawie celów.

Cel ogólny zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy - cel dotyczący działań w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy wynikający z polityki bezpieczeństwa i higieny pracy, który organizacja ustaliła do osiągnięcia.

Cel szczegółowy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jest wyrażany ilościowo zawsze, gdy jest to możliwe, wynikający z celów ogólnych zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, który należy zrealizować, aby osiągnąć cele ogólne.

Koncepcja kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie pojawiła się przed kilku laty. Jednakże jej początki sięgają lat 20. naszego stulecia, kiedy to zauważono, iż zakład pracy jest organizacją społeczną, która wykształca własne normy, wartości, sposoby postępowania. We wczesnych latach 80. zaczęto badać przedsiębiorstwa, traktując je jako organizacje posiadające własną, specyficzną dla siebie kulturę.

Pojęcie kultury bezpieczeństwa jest najczęściej określane jako zbiór psychologicznych, społecznych i organizacyjnych czynników uruchamiających lub podtrzymujących działania chroniące życie i zdrowie zarówno w pracy, jak i w czynnościach pozazawodowych. Kultura bezpieczeństwa łączona jest z ogólnie rozumianą kulturą, ujmowaną jako zbiór cech odzwierciedlających „osobowość społeczeństwa”. Kulturą jakiegось społeczeństwa są akceptowane przez jego członków idee, przekonania, zwyczaje, wzorce postępowania i wartości wpływające na zachowanie oraz stanowiące podstawę poczucia tożsamości, przynależności do danego społeczeństwa. Elementami kultury są również wartości przypisywane zdrowiu i życiu, postawy preferujące podejmowanie lub unikanie ryzyka, wzorce wychowawcze, a także cechy i zachowania uznawane za pożądane i nagradzane. Troska o bezpieczeństwo i zdrowie, a także gotowość do ich poświęcenia, łączone są z poziomem i właściwościami kultury jednostki oraz społeczeństwa, do którego ona należy. Te elementy kultury, które wpływają na stosunek ludzi do życia i zdrowia oraz na podejmowanie działań chroniących życie i zdrowie własne oraz innych ludzi włączone zostały w zakres kultury bezpieczeństwa.

Wysoką kulturę bezpieczeństwa charakteryzuje komunikacja oparta na wzajemnym zaufaniu, postrzeganie ważności bezpieczeństwa oraz zaufanie w skuteczność środków prewencyjnych. Jest ona również związana z poczuciem osobistej odpowiedzialności każdego pracownika za sprawy bezpieczeństwa, przejawiającej się w codziennej pracy.

Wyróżnia się trzy aspekty kultury bezpieczeństwa:

- normy i zasady w zakresie radzenia sobie z ryzykiem przyjęte w danej grupie, zasady określają, kiedy ryzyko jest znaczące i wymaga odpowiedniej reakcji, a kiedy można je pominąć czy zlekceważyć,
- postawy wobec bezpieczeństwa, odnoszące się do indywidualnych i grupowych przekonań związanych z zagrożeniami oraz ważnością bezpieczeństwa,²

² A. Najmiec, *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa w pracy w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2008, s. 43-65.

- „refleksyjność” związana z bezpieczeństwem, która polega na uczeniu się, czyli wyciąganiu wniosków z rezultatów podejmowanych działań oraz odpowiedniego reagowania na zagrożenia nowe i nieznanne.

Metodyka badań³

Metodą, jaką zastosowano do określenia poziomu kultury bezpieczeństwa, jest ankieta.

Problem badawczy i cel badania

Przebadano 100 pracowników Zakładu PKP PLK w celu uzyskania jak najszerszej wiedzy na temat poziomu kultury bezpieczeństwa w tej właśnie firmie.

Metoda przeprowadzenia badania i wielkość próby

Badanie przeprowadzono w formie ankiety wypełnianej bezpośrednio w formie papierowej w Zakładzie PKP PLK S.A w Częstochowie. Ankieta trafiła do 100 losowo wybranych osób.

Badanie zostało przeprowadzone na ludziach w różnym wieku, a mianowicie w przedziale od 18 do 65 lat, zarówno na kobietach, jak i mężczyznach. Wszyscy byli pracownikami Zakładu PKP PLK S.A mieszczącego się w Częstochowie, a oprócz tego nie łączy ich żadna konkretna cecha.

Analiza badania

Po zebraniu ankiet umieszczono jej wyniki w arkuszu kalkulacyjnym Excel, który podliczył jej wyniki. Oto analiza przeprowadzonego badania:

1. Czy znane jest Panu/Pani pojęcie kultura bezpieczeństwa?

- tak
- raczej tak
- raczej nie
- nie



Rys. 1. Struktura odpowiedzi na pytanie 1 ankiety: Czy znane jest Panu/Pani pojęcie kultura bezpieczeństwa?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

³ Na podstawie pracy magisterskiej: S. Jabłońska, *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie na podstawie PKP PLK S.A.* Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2010.

Wśród 100 ankietowanych 70% zna pojęcie kultury bezpieczeństwa, z kolei aż 30% nie spotkało się z tym zagadnieniem.

2. Jak pracownicy traktują przepisy związane z kulturą bezpieczeństwa?

- a) utrudnienia lub nadmierne komplikowanie pracy
- b) utrudnienie, które zastosowane może czasem ochronić przed wypadkiem
- c) zasady, których stosowanie chroni przed wypadkiem lub utratą zdrowia



Rys. 2. Struktura odpowiedzi na pytanie 2 ankiety: Jak pracownicy traktują przepisy związane z kulturą bezpieczeństwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Analizując ten diagram, dochodzimy do wniosku, że większość z badanych, czyli 60%, traktuje przepisy bezpieczeństwa jako zasady, których stosowanie chroni przed wypadkiem lub utratą zdrowia. Jednak tylko 10% mniej uważa, że przepisy bhp stanowią utrudnienie, a nawet komplikowanie pracy, które może ochronić przed wypadkiem.

3. Czy w firmie regularnie są prowadzone szkolenia z zakresu bhp?

- tak
- nie



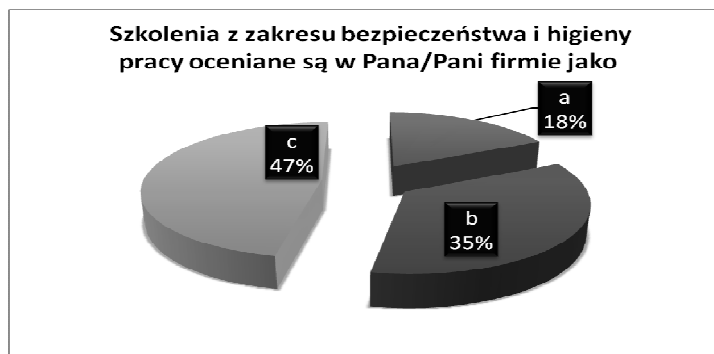
Rys. 3. Struktura odpowiedzi na pytanie 3 ankiety: Czy w firmie regularnie są prowadzone szkolenia z zakresu bhp?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Na to pytanie wszyscy ankietowani odpowiedzieli twierdząco.

4. Szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy oceniane są w Pana/Pani firmie jako:

- a) nieinteresujący, formalnie wymagany obowiązek
- b) obowiązek umożliwiający odświeżenie znanych wiadomości
- c) okazja do wzbogacenia swojej wiedzy i umiejętności zawodowych



Rys. 4. Struktura odpowiedzi na pytanie 4 ankiety

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Z wyników odpowiedzi respondentów wynika, że 28% ankietowanych ocenia szkolenia jako okazję do wzbogacenia swojej wiedzy i umiejętności zawodowych, 35% traktuje jednak szkolenie jako obowiązek, ale w rezultacie pozwalający odświeżyć wiadomości, natomiast 18% badanych uważa przeprowadzanie szkoleń za nieinteresujący obowiązek.

5. Czy potrafiliby Pan/Pani przenieść wiedzę zdobytą na szkoleniu na swoje stanowisko pracy?

- tak
- nie



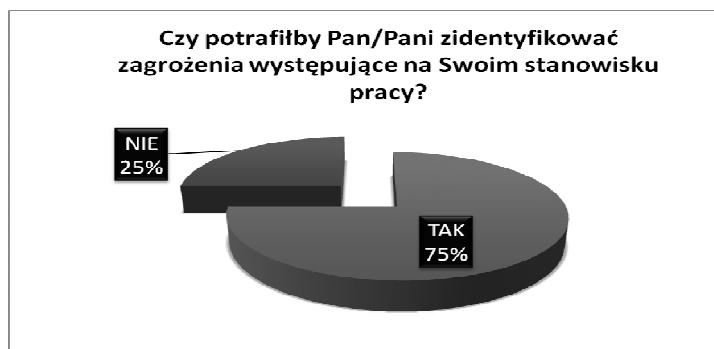
Rys. 5. Struktura odpowiedzi na pytanie 5 ankiety

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Zdecydowana większość respondentów, bo ponad 93% uważa, iż szkolenia prowadzone tradycyjną metodą wykładu umożliwiają przeniesienie wiedzy teoretycznej (wykładowej) do praktycznego zastosowania na swoich stanowiskach pracy. Natomiast tylko 7% badanych jest zdania, że nie potrafiłoby przenieść wiedzy zdobytej na szkoleniu na swoje stanowisko pracy.

6. Czy potrafiłby Pan/Pani zidentyfikować zagrożenia występujące na swoim stanowisku pracy?

- tak
- nie



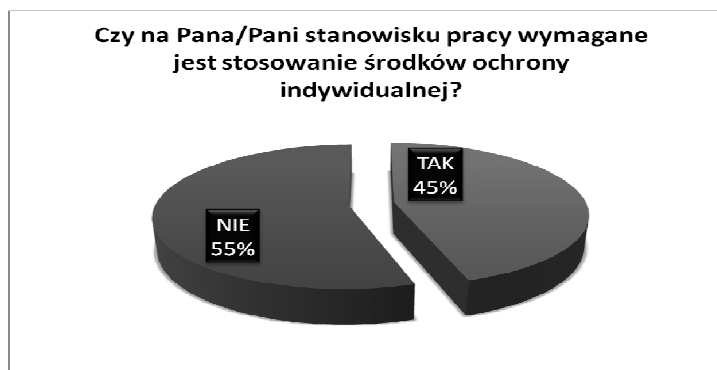
Rys. 6. Struktura odpowiedzi na pytanie 6 ankiety

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Wśród 100 ankietowanych 75% jest zdania, iż potrafiłoby zidentyfikować zagrożenia występujące na ich stanowiskach pracy, a tylko ¼ badanych nie potrafiłoby tego uczynić.

7. Czy na Pana/Pani stanowisku pracy wymagane jest stosowanie środków ochrony indywidualnej?

- tak
- nie



Rys. 7. Struktura odpowiedzi na pytanie 7 ankiety

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Z diagramu można odczytać, że na stanowiskach ponad 55% badanych stosowane są środki ochrony indywidualnej, natomiast nie stosuje się takich zabezpieczeń na 45% stanowisk ankietowanych respondentów.

8. Czy znasz poziom ryzyka zawodowego na twoim stanowisku pracy?

- tak
- nie



Rys. 8. Struktura odpowiedzi na pytanie 8 ankiety

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Jak wskazują wyniki przedstawione na diagramie, zdecydowana większość ankietowanych, bo aż 85% respondentów, jest świadoma poziomu ryzyka zawodowego występującego na ich stanowisku pracy, a tylko niewielki odsetek stanowiący 15% nie zna poziomu ryzyka.

9. Czy kierownictwo w twoim zakładzie pracy w równym stopniu troszczy się zarówno o bezpieczeństwo ludzi, jak i o zyski?

- tak
- nie



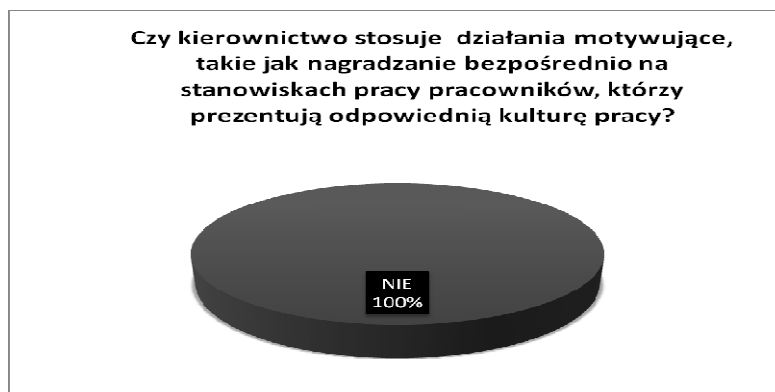
Rys. 9. Struktura odpowiedzi na pytanie 9 ankiety

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

W odpowiedzi na pytanie dziewięć 65% badanych stwierdziło, że przełożeni zarówno o bezpieczeństwo, jak i o zyski troszczą się w jednakowym stopniu, natomiast pozostała liczba ankietowanych osób, a więc 35% jest odmiennego zdania.

10. Czy kierownictwo stosuje działania motywujące, takie jak nagradzanie bezpośrednio na stanowiskach pracy pracowników, którzy prezentują odpowiednią kulturę pracy?

- tak
- nie



Rys. 10. Struktura odpowiedzi na pytanie10 ankiety

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Jak wynika z diagramu, kierownictwo nie stosuje działań motywujących swoich podwładnych.

11. Czy przełożony kontroluje przestrzeganie przepisów i zasad bhp?

- tak
- nie



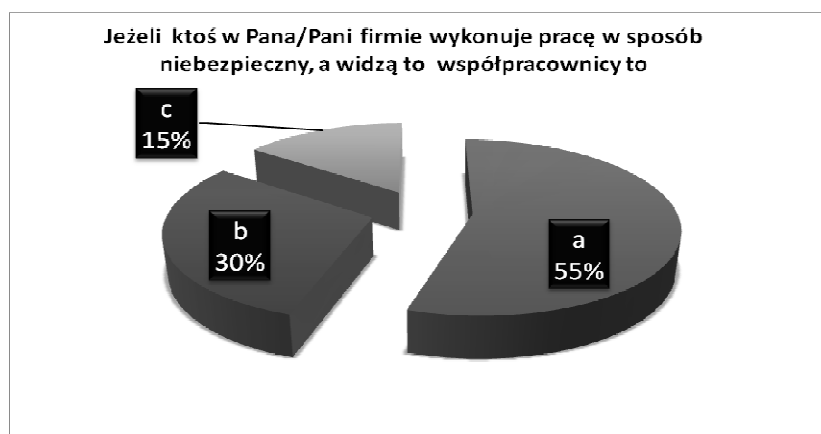
Rys. 11. Struktura odpowiedzi na pytanie11 ankiety

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Dane zawarte na diagramie pozwalają na stwierdzenie, że w 93% przełożony kontroluje przestrzeganie przepisów i zasad bhp w zakładzie pracy. Tylko nieliczny odsetek ankietowanych, bo zaledwie 7%, uważa inaczej.

12. Jeżeli ktoś w Pana/Pani firmie wykonuje pracę w sposób niebezpieczny, a widzą to współpracownicy, to:

- a) mówią mu wprost, że postępuje niebezpiecznie, niewłaściwie lub niekompetentnie
- b) oceniają takie postępowanie negatywnie, choć nie mówią mu o tym
- c) oceniają takie postępowanie jako przejaw wysokich kompetencji zawodowych



Rys. 12. Struktura odpowiedzi na pytanie 12 ankiety

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników z ankiety

Przedstawione dane informują o tym, że ponad 50% ankietowanych, widząc współpracownika wykonującego czynności zagrażające jego zdrowiu lub życiu, mówi mu o tym wprost, natomiast 30% badanych postanawia zachować milczenie, pomimo że jest temu przeciwna. Najmniejsza liczba ankietowanych, stanowiąca 15%, traktuje takie postępowanie jako przejaw wysokich kompetencji zawodowych.

Charakterystyka respondenta

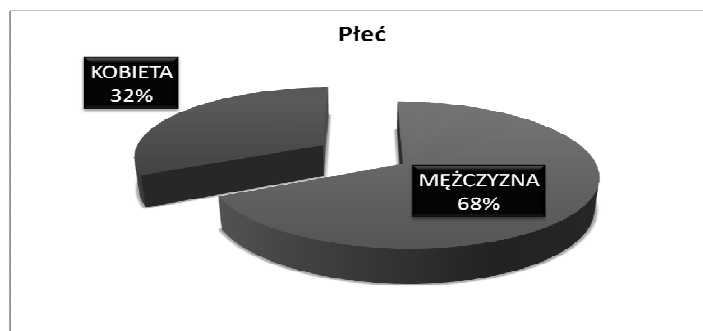
Poniżej przedstawiono wyniki pytań zamieszczonych w części metryczkowej, dotyczące respondentów biorących udział w badaniu.

13. Płeć

- Mężczyzna
- Kobieta

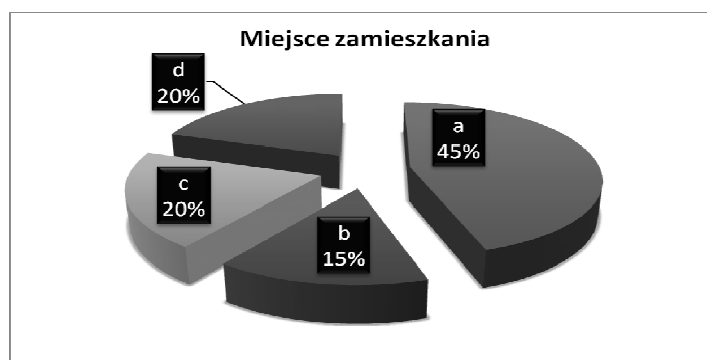
14. Miejsce zamieszkania

- a) miasto powyżej 100 000 mieszkańców
- b) miasto od 20 000 do 100 000 mieszkańców
- c) miasto poniżej 20 000 mieszkańców
- d) wieś



Rys. 13. Struktura odpowiedzi na pytanie 13 ankiety

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

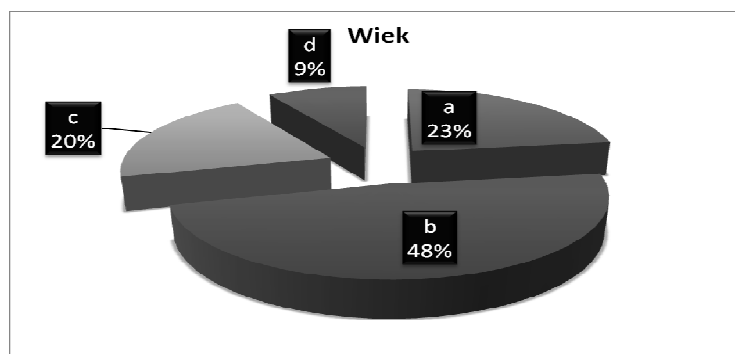


Rys. 14. Struktura odpowiedzi na pytanie 14 ankiety

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

15. Wiek

- a) 18-35 lat
- b) 35-45 lat
- c) 45-55 lat
- d) 55-65 lat



Rys. 15. Struktura odpowiedzi na pytanie 15 ankiety

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Jak widać, respondentami byli w większym stopniu mężczyźni, którzy stanowili 68%. Miasto zamieszkiwało 80% ankietowanych, a zdecydowana mniejszość, bo zaledwie 20% wieś. 48% badanych stanowiły osoby w wieku 35-45 lat, natomiast najmniejszy odsetek to osoby w wieku 55-65 lat.

Podsumowanie i wnioski końcowe

Przed przystąpieniem do wypełnienia ankiety należało dokładnie wyjaśnić pracownikom podstawowe pojęcia dotyczące kultury bezpieczeństwa pracy. Definicja tego pojęcia była znana większości badanych, jednak nie zawsze była jednakowo rozumiana.

W podjętych badaniach ankietowych zebrano informacje na temat następujących elementów składowych kultury bezpieczeństwa:

- postawa wobec przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy
- zaufanie do profilaktycznej roli przepisów bhp,
- postawa przełożonych wobec podwładnych podejmujących ryzyko,
- postawa zatrudnionych wobec współpracowników podejmujących ryzyko,
- stosunek przełożonych do pracowników, którzy wymagają spełnienia standardów bezpieczeństwa,
- postawa wobec szkoleń z zakresu bhp,
- zaangażowanie pracodawców w organizację bezpiecznych warunków pracy.

Jak wynika z odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych, w przedsiębiorstwie regularnie są przeprowadzane szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy. Jednak niezrozumiała jest postawa ponad połowy pracowników zakładu, którzy twierdzą, że przepisy bhp stanowią utrudnienie, a nawet komplikację pracy, chociaż przyznają, że w rezultacie mogą czasem uchronić przed wypadkiem, a nawet utratą życia. Niewłaściwa jest również postawa współpracowników względem siebie w sytuacji, gdy jeden z nich wykonuje pracę w sposób niebezpieczny. Ponad połowa ankietowanych, pomimo negatywnej oceny takiego zachowania, nie reaguje na nie, a nawet ocenia to postępowanie jako przejaw wysokich kompetencji zawodowych.

Bardzo pozytywna natomiast jest postawa przełożonych wobec podwładnych. Bardzo dobrze o nich świadczy to, iż nie zaniedbują przeprowadzania regularnych szkoleń. Kierownictwo kontroluje przestrzeganie przepisów i zasad bhp oraz w jednakowym stopniu troszczy się zarówno o bezpieczeństwo swoich podwładnych, jak i o zyski.

Pracownicy uczestniczą w regularnych szkoleniach i dla połowy są one okazją do odświeżenia i poszerzenia wiedzy, chociaż niestety, druga połowa badanych uważa szkolenie za nieinteresujący obowiązek, a nawet utrudnienie i komplikowanie pracy.

Pocieszające jest jednak to, że przeważająca ilość ankietowanych jest świadoma wysokości poziomu ryzyka na swoim stanowisku pracy, potrafiłaby również zidentyfikować zagrożenia związane z pracą na tym stanowisku. Kierownictwu nie można zarzucić złego postępowania, ponieważ angażują się w organizację bezpiecznych warunków pracy, jak chociażby przeprowadzanie szkoleń dostosowa-

nych do specyfiki pracy i potrzeb pracowników. Sprawuje również kontrolę nad swoimi podwładnym.

Okazało się jednak, że działania te były mało skuteczne, jeśli nie zmieniały postaw wobec ryzyka i nie uczyły przywiązania wartości do zachowań zgodnych z przepisami bezpieczeństwa oraz jeśli nie czyniły pracowników wrażliwymi na dostrzeganie i negatywne ocenianie zachowań niebezpiecznych.

Jedynę, czego brakuje w postępowaniu kierownictwa, a co w dużym stopniu poprawiłoby kulturę bezpieczeństwa w tym właśnie przedsiębiorstwie, to stosowanie takich działań motywujących, jak chociażby nagradzanie bezpośrednio na stanowiskach pracy pracowników, którzy prezentują odpowiednią kulturę pracy i tym samym dają dobry przykład innym pracownikom.

Kultura bezpieczeństwa w PKP PLK S.A. ocenić można na średnim poziomie. Większość zachowań kształtujących klimat bezpieczeństwa, a w rezultacie i kulturę bezpieczeństwa, w przedsiębiorstwie wypada ocenić pozytywnie.

Literatura

1. Jabłońska S: *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie na podstawie PKP PLK S.A.* Praca magisterka pod kierunkiem A. Sobocińskiej, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, 2010,
2. Milczarek M. *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie - nowe spojrzenie na zagadnienia bezpieczeństwa pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2000, 10(351).
3. Najmiec A., *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa w pracy w przedsiębiorstwie* Warszawa 2008.

Abstract: The purpose of this paper was to measure the level of culture of work safety In PKP PLK S.A. enterprise. This purpose was achieved by running a survey, which included questions concerning knowledge of culture of safety, abiding industrial safety rules and regulations by management and workers, usage of personal safety equipment, trainings in the field of industrial safety and occupational hazard estimation, which are simultaneously the elements of the culture of safety.

ZNACZENIE UMIEJĘTNOŚCI ZARZĄDZANIA SOBĄ DLA ZDROWIA MENEDŻERA I ORGANIZACJI

Małgorzata Randak-Jeziarska

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Zakład Socjologii i Psychologii Zarządzania

*„Praca to miejsce, gdzie sukces człowieka
spotyka się z sukcesem świata”.*

B. Kożusznik¹

Streszczenie: W artykule poruszona została problematyka zarządzania sobą, mająca wpływ na zachowanie zdrowia przez menedżera, którą połączono z propozycją wykorzystania przez menedżera postulatów terapii Gestalt dla rozwoju tej umiejętności.

Słowa kluczowe: zarządzanie sobą, człowiek jako aktywny twórca swojego życia, okno Johariego, zasoby osobiste, terapia Gestalt, pentagram Gingera, menedżer, organizacja, zdrowie

Wstęp

Często czujemy się przeciążeni nadmiarem zachodzących wokół nas zmian, wymaganiami płynącymi ze strony środowiska, obowiązkami dotyczącymi różnych sfer naszego życia, które czasami nawzajem się wykluczają. Zdaniem E.M. Hallowella, zapracowani menedżerowie coraz częściej cierpią na opisany przez niego syndrom zaburzeń koncentracji (zgeneralizowany niepokój, zapominanie o ważnych sprawach, trudności z zarządzaniem czasem i efektywnym zorganizowaniem pracy, poczucie winy), wpływający negatywnie nie tylko na stan ich zdrowia, ale również na sposób radzenia sobie przez nich z obowiązkami i jakością ich kontaktu z innymi ludźmi². Jak sobie z tym wszystkim poradzić? Na co należy zwrócić uwagę? Ciekawą propozycją dla menedżera może być zapoznanie się z ideą zarządzania sobą połączone z wnikliwą refleksją na temat poziomu własnej umiejętności w tym zakresie oraz zaplanowanie przez niego i wprowadzanie w życie pożądanых zmian. Tej właśnie problematyce poświęcony został niniejszy artykuł.

1. Zarządzanie sobą jako nowa propozycja dla menedżera

Idea zarządzania sobą weszła do nauk o zarządzaniu niedawno, bo na przełomie wieków XX i XXI. Wprowadził ją Peter F. Drucker, który w książce: *„Zarządzanie w XXI wieku”* zawarł rozdział zatytułowany: *„Zarządzanie samym sobą”*³. Pojęcie

¹ B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 28.

² E.M. Hallowell, *Przeciążenie*, [w:] *Zarządzanie samym sobą*, Harvard Business Review, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006

³ R. Gut, M. Piegowska, B. Wójcik, *Zarządzanie sobą. Książka o działaniu, myśleniu i odczuwaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 24.

to, nowe w myśleniu o zarządzaniu, odsyła do starożytnej Grecji i wagi, jaką tamtejsi myśliciele przywiązywali do hasła: „*Poznaj samego siebie*”, gdyż - jak to dopowiedział Drucker - „*nie można zarządzać innymi lepiej, niż zarządza się sobą*”⁴, co zakłada pozyskanie przez menedżera wiedzy na swój temat i właściwe jej spożytkowanie. Na rynku polskim dostępnych jest tylko kilka książek mających w tytule hasło: „*zarządzanie sobą*”⁵, poza tym problematyka ta poruszana jest w nielicznych, jak na razie, artykułach.

Co kryje się pod pojęciem zarządzania sobą? Przede wszystkim w zarządzaniu sobą podkreśla się, że człowiek (menedżer) nie jest ofiarą okoliczności, ale aktywnym twórcą swojego życia⁶ dążącym do stania się panem (szefem) samego siebie. M. Adamiec i B. Kozusznik, stosując terminologię bliską sercu każdego menedżera przyrównali nawet umiejętność zarządzania sobą do umiejętności sprawnego zarządzania firmą: „*Ja. S.A.*”, o której rozwój, wizerunek oraz utrzymanie się w dobrej kondycji na rynku powinniśmy szczególnie dbać, gdyż łączy nas z nią dożywotni kontrakt⁷. Wiedzę na temat stawiania się podmiotem autonomicznym, zdolnym rozporządzać sobą każdy z nas może w sobie gromadzić i rozwijać, by stopniowo uniezależniać się od ograniczeń narzucanych przez własne kompleksy i innych ludzi, pogłębiać własną wolność, a dla innych być „*jak akuszer, który pomaga „narodzić się” ludzkim zdolnościom, możliwościom, samorealizacji*”⁸.

Dla twórcy i propagatora tego pojęcia P.F. Druckera pod hasłem zarządzanie sobą kryją się następujące zagadnienia:

- poznanie swoich mocnych stron i koncentrowanie się na nich („*ulokuj się tam, gdzie dzięki swoim zaletom będziesz mógł osiągnąć dobre wyniki*”⁹),
- doskonalenie własnych zalet,
- otwartość na wiedzę pochodzącą z dziedzin innych niż własna,
- zwalczanie złych przyzwyczajzeń,
- wyrabianie nawyku analizowania informacji zwrotnych (porównywanie założonych rezultatów z rzeczywistością osiągniętymi),
- poznanie swojego stylu uczenia się (wzrokowcy, słuchowcy itp.), preferowanego stylu pracy (praca zespołowa czy indywidualna, osoba podejmująca decyzje czy doradca, środowisko bezpieczne i przewidywalne czy umiejętność pracy pod wpływem stresu i presji, praca w małej czy dużej firmie),
- kierowanie się własnym systemem wartości (przeprowadzanie „*próby lustra*”, podczas której należy odpowiedzieć sobie na pytanie, czy twarz, którą widzimy w lustrze jest twarzą, którą chcemy oglądać),
- nauczenie się skuteczności działania („*Inteligencja, wyobraźnia i wiedza są ogromnym bogactwem i cennym surowcem, jednak dopiero przez skuteczność*”⁹).

⁴ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000

⁵ Tytuły najważniejszych z nich znajdują się w bibliografii niniejszego artykułu.

⁶ Por. M. Adamiec, B. Kozusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor. Kreator. Inspirator*, AKADE, Kraków 2000.

⁷ M. Adamiec, B. Kozusznik, *Sztuka zarządzania sobą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 10.

⁸ B. Kozusznik, *Zachowania ...*, op. cit., s. 32-34.

⁹ P.F. Drucker, *Myśli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 291.

*działania przynoszą określone rezultaty. Sama inteligencja, wyobraźnia i wiedza wyznaczają więc tylko możliwe do osiągnięcia granice*¹⁰),

- panowanie nad swoim czasem,
- zastanowienie się nad wkładem osobistym, jaki chcemy wnieść do organizacji,
- stawanie się osobą odpowiedzialną za swój wkład,
- dbanie o zachowanie dobrych relacji między ludźmi (dbałość o komunikację, odpowiadanie sobie na pytanie: „*Kto musi wykorzystywać rezultaty mojej pracy, by samemu coś osiągnąć?*”¹¹), docenienie pracy zespołowej, troska o własny i cudzy rozwój, posiadanie dobrych manier),
- aktywna walka z rutyną i towarzyszącą jej nudą, rozwój pasji i zainteresowań, stawianie przed sobą i realizowanie różnego rodzaju wyzwań, przygotowywanie się do drugiej połowy życia¹².

Doskonalenie swoich mocnych stron i tworzenie z nich oparcia dla własnego rozwoju zakłada ich dobrą przez nas znajomość. Pojawia się więc pytanie o źródła, z jakich czerpiemy wiedzę o sobie. Okazuje się, że wielką rolę w tym procesie odgrywają tzw. znaczący inni - rodzice, szkoła, grupa rówieśnicza, później osoby związane ze środowiskiem pracy. To, co wiemy o sobie, staje się konglomeratem utworzonym przez nasze własne doświadczenia, refleksje, a także przez opinie ważnych dla nas innych i towarzyszące tym opiniom silne emocje, na podstawie których powstają swoiste filtry, przez pryzmat których postrzegamy siebie i swoje bycie w świecie. Przed naiwną wiarą, że wiemy o sobie wszystko, ustrzec nas może jednak prosty schemat, znany pod nazwą „*okno Johariego*” (nazwa pochodzi od imion jego twórców - Joe Lufta i Harry’ego Inghama). W oknie tym zaznaczone są 4 obszary Ja - Ja publiczne (to, co znane jest mnie i innym), Ja ślepe (to, czego nie wiem o sobie, ale wiedzą inni, rodzaj ślepej plamki), Ja sekretne (to, co ukrywam przed innymi) i Ja nieświadome przechowujące treści, których nie zna nikt (tab. 1). Granice w oknie Johariego są ruchome – przesuwiają się w lewo, kiedy nie czujemy się bezpiecznie i lękamy się poszerzać wiedzę o sobie oraz w prawo, kiedy otwieramy się na relacje z innymi i czerpiemy z nich informacje zwrotne na nasz temat.¹³

Tabela 1. Okno Johariego

	Znane sobie	Nieznane sobie
Znane innym	<u>JA PUBLICZNE</u> Dostępne dla siebie i innych	<u>JA ŚLEPE</u> Niewidoczne dla siebie, widoczne dla innych
Nieznane innym	<u>JA SEKRETNE</u> Własne ja ukryte przed innymi	<u>JA NIEŚWIADOME</u> Nieznane ja

Źródło: R. Gut, M. Piegowska, B. Wójcik, *Zarządzanie sobą. Książka o działaniu, myśleniu i odczuwaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 169

¹⁰ Tamże, s. 258.

¹¹ Tamże, s. 287.

¹² Tamże, s. 257-288; P.F. Drucker, *Jak zarządzać samym sobą*, [w:] *Zarządzanie samym sobą ...*, op. cit.

¹³ R. Gut, M. Piegowska, B. Wójcik, *Zarządzanie sobą ...*, op. cit., s. 167-169.

Jak widać, inni ludzie są nam niezbędni w procesie nabywania wiedzy o sobie i odkrywania własnej tożsamości. Wzrastamy, kiedy natrafiamy na swojej drodze na ludzi życzliwych, mądrych, szczerze zainteresowanych naszym rozwojem, którzy pomagają - jak to już było wcześniej wspomniane - narodzić się naszej samo-realizacji. Nie zawsze jednak tak się dzieje, nie zawsze nawet wzrastamy w rodzinach, które w sposób konstruktywny i zdrowy wspierają nasz rozwój. Czy mamy wtedy poddać się i spędzić życie na próbach utrzymania stanu kruchego bezpieczeństwa, nie rozwijając swojego potencjału? Oczywiście, że nie. Wtedy po prostu nasze zadanie staje się trudniejsze, musimy poszukać osób, które pomogą nam odkształcić zdeformowany obraz siebie i zbudować w sobie solidne poczucie bezpieczeństwa. Mogą to być terapeuci, przyjaciele, osoby, które podziwiamy i na których chcemy się wzorować. Rozwój konstruktywnej wiedzy o sobie, pozytywnej samooceny, nabieranie zaufania do swoich umiejętności staną się wtedy cennymi zasobami wewnętrznymi, na których będziemy mogli budować życie osobiste i zawodowe.

M. Adamiec i B. Kozusznik proponują spojrzeć na zasoby osobiste pod kątem ich stałości i odnawialności (tab. 2).

Tabela 2. Rodzaje zasobów osobistych

Rodzaje zasobów	Przykłady
1. Niezmniejszające się, stałe	Formalne wykształcenie lub kompetencje, dyplomy, uprawnienia...
2. Zwiększające się	Doświadczenie osobiste i zawodowe, wiedza...
3. Nieodnawialne, wyczerpujące się przez używanie	Energia życiowa, czas, sprzęty, narzędzia, materiały, żywność...
4. Nieodnawialne, wyczerpujące się przez nieużywanie	Sprawność fizyczna – wskutek zaniedbania, braku treningu, sprawność umysłowa...
5. Nieodnawialne, wyczerpujące się przez upływ czasu	Czas sam w sobie, wiek (np. młodość)
6. Zmniejszające się, odnawialne	Pieniądze, przedmioty codziennego użytku

Źródło: M. Adamiec, B. Kozusznik, *Sztuka zarządzania sobą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 55

Chociaż jest sprawą dyskusyjną, czy np. kompetencje należą do zasobów stałych (można je przecież rozwijać, co zakłada, że ich poziom może rosnąć), to autorzy zwrócili uwagę na bardzo ważne zjawisko, jakim jest czas w naszym życiu. „Czas – pisze P.F. Drucker – jest w najwyższym stopniu dobrem łatwo psującym się i nie można go przechowywać. Wczorajszy czas jest utracony na zawsze i nigdy nie wróci. (...) Wszystko wymaga czasu. Jest to jedyny naprawdę uniwersalny warunek. Każda praca odbywa się w jakimś czasie i trwa przez jakiś czas. Większość ludzi traktuje więc to wyjątkowe, niezastąpione i konieczne dobro jako coś oczywistego. Nic natomiast nie wyróżnia skutecznych menedżerów bardziej niż ich pieczołowita dbałość o własny czas”¹⁴. Nasze zasoby osobiste zmieniają się dynamicznie

¹⁴ P.F. Drucker, *Myśli ...*, op. cit., s. 300.

w czasie, tylko nieliczne odnawiają się, większość należy do kategorii nieodnawialnych i wyczerpujących się. Stawia to przed nami poważne wyzwanie polegające na wykorzystaniu naszych zasobów dla własnego rozwoju bez rozmieniania go na drobniaki, niemające znaczenia dla naszego życia¹⁵. Wyzwanie takie mogłoby nazywać się sztuką świadomego zarządzania własnymi zasobami w danym nam czasie (ustalenie i realizacja priorytetów), byśmy mogli zrealizować w życiu to wszystko, co ma dla nas prawdziwą wartość.

2. Wykorzystanie przez menedżera założeń terapii Gestalt dla rozwoju umiejętności zarządzania sobą

Terapia Gestalt powstała w połowie ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej. Do jej twórców należeli: Fritz Perls, Laura Perls, Paul Goodman i in. Wśród założeń tej terapii, które mogą służyć rozwojowi menedżera, wyróżnić można następujące postulaty:

1. człowiek jest jednością psychofizyczną (ciało, umysł, emocje, dusza),
2. człowieka nie można oddzielić od środowiska społeczno-kulturowego i ekonomicznego, w którym przebiega jego rozwój,
3. człowiek może poszerzać pole własnej świadomości, która rozumiana jest jako bycie w autentycznym kontakcie ze swoim doświadczeniem i wymaga dobrego osadzenia się w rzeczywistości (bycia w „tu i teraz”),
4. człowiek jest zdolny do wzięcia odpowiedzialności za to, co myśli, czuje, mówi, robi,
5. człowiek kontaktuje się ze środowiskiem w tzw. cyklu zaspokajania potrzeb zakładającą następującą sekwencję: odczuwanie potrzeby - utworzenie planu działania, mobilizacja niezbędnej energii - działanie - pełne zaangażowanie się w działanie (kontakt) - ocena stopnia zaspokojenia potrzeby połączona z odczuwaniem zadowolenia lub niezadowolenia - odpoczynek¹⁶.

Ciekawą metaforę odnośnie do człowieka w ramach terapii Gestalt zaproponował S. Ginger, który:

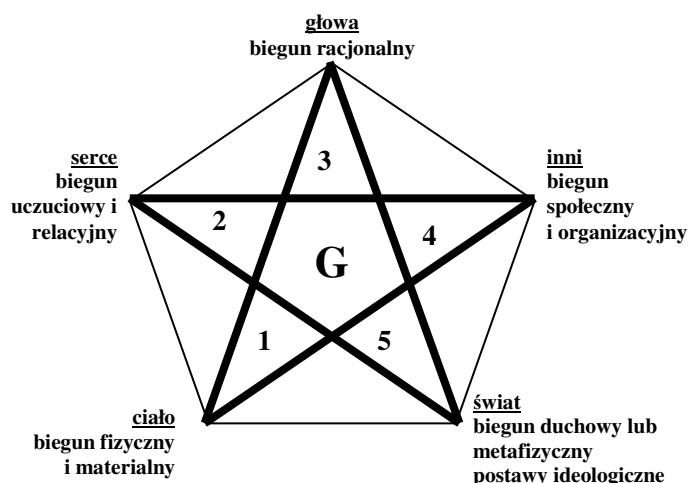
- wpisał człowieka w pentagram, pokazując tym samym w symboliczny sposób najważniejsze jego aktywności w trakcie życia,
- zwrócił uwagę na znaczenie równowagi poszczególnych aspektów dla zachowania przez człowieka zdrowia i harmonii jego rozwoju (rys. 1).

Biegun fizyczny i materialny na rysunku to nasza troska o ciało, właściwe odżywianie, odpoczynek, sen, ruch, właściwy odbiór bodźców napływających z otoczenia i wnętrza ciała. Biegun uczuciowy i relacyjny to nawiązanie i utrzymanie

¹⁵ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Sztuka zarządzania ...*, op. cit., s. 54-55.

¹⁶ Zob.: C. Sills, S. Fish, P. Lapworth, *Pomoc psychologiczna w ujęciu Gestalt*, Instytut Psychologii Zdrowia, Warszawa 1999; S. Ginger, A. Ginger, *La Gestalt. Une therapie du contact*, Hommes & Groupes Editeurs, Paryż 2003; S. Ginger, *Gestalt. Sztuka kontaktu*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2004; P. Clarkson, J. Mackewn, *Fritz Perls*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008; szerzej o wykorzystaniu terapii Gestalt w zarządzaniu sobą w: M. Randak-Jezińska, *Use of Advances of Gestalt Therapy in the Art of Self - Management*, [w:] *Humanization of Work and Modern Tendencies in Management*, red. F. Byłok, L. Cichobłaziński, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.

relacji uczuciowej z wyróżnionym przez siebie innym. Biegun racjonalny to wykorzystanie potencjału obu półkul mózgowych. Biegun społeczny i organizacyjny to jakość relacji ze wspólnotą, wśród której się żyje. Wreszcie biegun duchowy i metafizyczny to odczuwanie sensu życia, duchowość, filozofia¹⁷, obecność wartości należących do tzw. triady platońskiej (prawda, dobro, piękno) we własnym życiu, kierowanie się wartościami.



Rys. 1. Pentagram Gingera

Źródło: S. Ginger, *Gestalt. Sztuka kontaktu*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2004, s. 25

Powyższy symboliczny rysunek człowieka można wykorzystać do postawienia sobie pewnych pytań i poszukania na nie odpowiedzi: czy wszystkie określające mnie aspekty rozwijam w moim życiu? Czy są one w równowadze? Czy nie jest tak, że któraś sfera jest nadmiernie rozwinięta, a któraś zaniedbana? Czy stoję pewnie na obu nogach: fizycznej i metafizycznej? Czy moje ramiona są w równowadze zapewnionej przez relację uczuciową z wybranym przeze mnie innym i harmonijne relacje ze społeczeństwem? Czy korzystam w życiu z potencjału prawej i lewej półkuli mózgu, logiki i twórczej wyobraźni?

Odpowiedź na te pytania jest bardzo ważna dla naszego zdrowia psychicznego, fizycznego i duchowego, gdyż, jak piszą G. Corey i M. Schneider-Corey: „wielu ludzi wystarczająco obdarzonych przez los, by dojść do władzy, sławy i materialnego komfortu, doświadcza jednak poczucia pustki. Choć mogą być niezdolni do określenia, czego im w życiu brakuje, wiedzą mimo to, że czegoś im nie dostaje”. Autorzy nazywają tę pustkę egzystencjalną próżnią budzącą wśród dotkniętych nią ludzi niepokój i depresję, które próbują oni bezskutecznie uśmierzyć np. lekami czy narkotykami, co nie tylko nie pomaga, ale dodatkowo jeszcze bardziej powiększa odczuwaną pustkę i zagubienie. Prawdziwym antidotum na ten stan rzeczy jest

¹⁷ S. Ginger, A. Ginger, *La Gestalt. Une therapie ...*, op. cit.; S. Ginger, *Gestalt. Sztuka ...*, op. cit.

natomiast odkrywanie własnej tożsamości, sensu własnego istnienia, oparcie się na wartościach¹⁸. Poza tym podjęcie trudu kształtowania własnej tożsamości może ochronić człowieka przed kolejną pułapką zastawianą przez współczesne realia życia i pracy, jaką jest opisany przez E. Fromma „*charakter merkantylny*”, kiedy to człowiek pragnie sprzedać się jak najlepiej na rynku (chce być najbardziej atrakcyjnym towarem na rynku), dostosowując swoją osobowość do zmieniających się wymagań sytuacji w myśl zasady: „*jestem taki, jaki chcesz, żebym był*”¹⁹. Ludzi dostosowujących się w ten sposób do otoczenia R. May nazwał: „*dziurawymi ludźmi*” i pisał o nich: „*jestem po prostu zestawem luster, odbijających to, czego każdy ode mnie oczekuje*”²⁰. Tworzony i doskonalony przez człowieka charakter merkantylny może doprowadzić go do wielu znaczących sukcesów zawodowych, ale raczej nie uchroni go przed kryzysem życiowym (poważna choroba, śmierć kogoś bliskiego, utrata pracy, emerytura itp.), wobec którego pozostanie on bezradny, bezbronny, pełen rozgoryczenia, z poczuciem bycia oszukany przez los. Z kolei dążenie do wewnętrznego rozwoju zakłada wysiłek i poświęcenie, ale też przynosi człowiekowi wiele korzyści. Jedną z nich jest „*znalezienie oparcia w sobie, a nie w tym, co zewnętrzne, przypadkowe*”²¹, co wobec nieustannych zmian zachodzących w otaczającym nas środowisku jest wartością nie do przecenienia.

Podobne symboliczne pentagramy można stworzyć dla menedżera w organizacji (rys. 2) oraz samej organizacji, którą można potraktować jako żywy organizm kontaktujący się z otoczeniem (rys. 3).

I tak - z troską menedżera o własne **ciało**, zdrowie, kondycję nierozłącznie powinna być związana jego dbałość o prawidłowy przebieg opisanego wcześniej cyklu zaspokajania potrzeb ze szczególnym uwzględnieniem dwu jego faz:

1. pełnego zaangażowania się w działanie, które wiąże się z takim zorganizowaniem własnej pracy, by unikać tego, co rozprasza i dekoncentruje oraz
2. umiejętności odpoczynku po zrealizowaniu zadania, by mogło dojść do asymilacji doświadczenia i regeneracji sił niezbędnych do zmierzenia się z kolejnym cyklem zaspokajania potrzeb, czego przeciwieństwem jest wir aktywności, w którym nie wiadomo, co się kończy, a co zaczyna, bowiem wiele rzeczy wydarza się równocześnie, potęgując odczuwany chaos i zmęczenie.

Serce to z kolei rozwijanie przez menedżera kompetencji osobistych należących do inteligencji emocjonalnej (znajomość emocji i wywoływanych przez nie skutków, panowanie nad emocjami, znajomość swoich mocnych i słabych stron, poczucie własnej wartości, uczciwość, branie za siebie odpowiedzialności, umiejętność motywowania siebie do działania itd.²²), a także ćwiczenie umiejętności asertywnego zachowywania się.

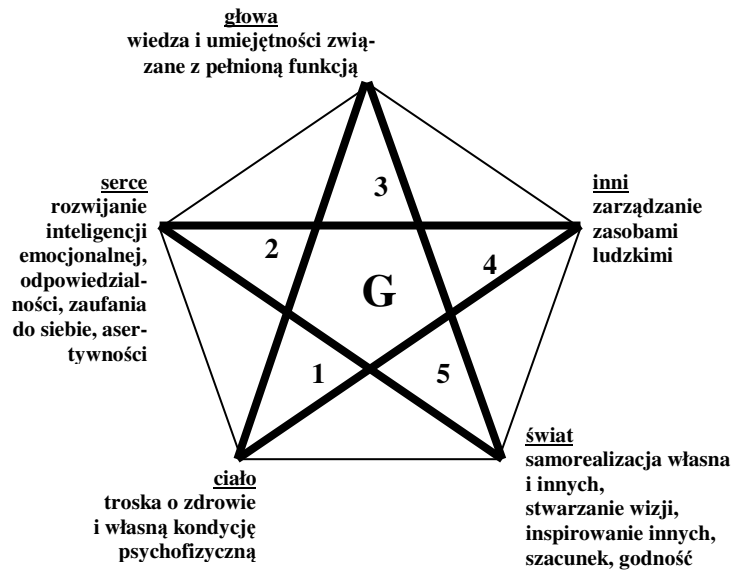
¹⁸ G. Corey, M. Schneider-Corey, *Sens życia i wartości*, [w:] *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, red. J. Stewart, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 162-163.

¹⁹ E. Fromm, *Mieć czy być?* Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009.

²⁰ R. May, *Man's Search for Himself*, cyt. za: G. Corey, M. Schneider-Corey, *Sens życia ...*, op. cit., s. 163.

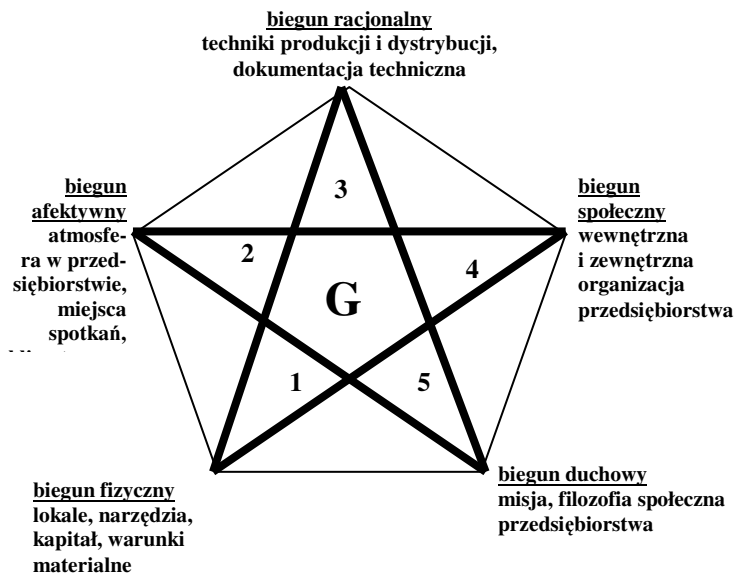
²¹ M. Szyszkowska, *Filozofia zdrowia psychicznego*, [w:] *Zdrowie psychiczne*, red. K. Dąbrowski, PWN, Warszawa 1985.

²² D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999, s. 48-49.



Rys. 2. Menedżer w organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Ginger, *Gestalt. Sztuka kontaktu*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2004, s. 25; S. i A. Ginger, *La Gestalt. Une therapie du contact*, Hommes & Groupes Editeurs, Paryż 2003



Rys. 3. Organizacja jako żywy organizm

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Ginger, *Gestalt. Sztuka kontaktu*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2004, s. 68; S. i A. Ginger, *La Gestalt. Une therapie du contact*, Hommes & Groupes Editeurs, Paryż 2003

Głowa to posiadanie i rozwijanie wiedzy i umiejętności związanych z byciem menedżerem, wykorzystywanie właściwości obu półkul mózgowych, przywrócenie do łask intuicji i wyobraźni („zarządzanie (kierowanie) bez wyobraźni to gwarantowana porażka”²³), otwartość na nowe idee („nie może być więźniem przeszłości”²⁴), wypracowanie własnego stylu kierowania. **Inni** to postrzeganie i traktowanie innych ludzi jako cennego zasobu organizacji; empatia; posiadanie i rozwijanie umiejętności społecznych (wpływanie na innych, osiąganie porozumienia, rozwiązywanie konfliktów, inicjowanie zmian, nawiązywanie współpracy, itd.²⁵); motywowanie innych; umiejętności przywódcze; oraz „odejście od starego paradygmatu kierowania zasadzającego się na formule 3K, tj. komenderowania, kontrolowania i korygowania na rzecz paradygmatu 3W, tj. wymagania, wspomagania i wiązania działań na zasadzie sprzężenia zwrotnego”²⁶. I wreszcie **świat** to troska o godność i szacunek dla siebie i innych; inni ludzie jako podmiot, a nie przedmiot oddziaływań; dążenie do realizacji własnego potencjału oraz stwarzanie pracownikom warunków sprzyjających ich samorealizacji, bycie źródłem inspiracji dla innych.

Jeśli chodzi natomiast o organizację potraktowaną jako żywy organizm, który bez przerwy komunikuje się ze swoim środowiskiem, to dla niej biegunem fizycznym będzie troska o lokale, wykorzystywane narzędzia, posiadany kapitał itp., biegunem afektywnym - troska o atmosferę panującą w przedsiębiorstwie, klimat panujący między ludźmi, biegunem racjonalnym - troska o jakość produktów, usług, techniki produkcji, dystrybucji, dokumentację techniczną, wyposażenie informatyczne itp., biegunem społecznym - wewnętrzna (hierarchia, podział ról i zadań, związki zawodowe) i zewnętrzna (klienci, konkurencja na rynku) organizacja przedsiębiorstwa, biegunem duchowym - posiadanie misji, filozofii społecznej, oryginalnej osobowości przedsiębiorstwa, która wyróżnia je spośród innych na rynku²⁷. Dla zdrowia organizacji, podobnie jak było to w przypadku menedżera, bardzo ważne będzie zachowanie harmonii w rozwoju poszczególnych jej aspektów, a także przestrzeganie zasad cyklu zaspokajania potrzeb.

Zakończenie

„Poza obiektywnym światem materii, którego najdoskonalszym badaczem jest nauka, istnieje również subiektywny świat uczuć, emocji, myśli i wartości oraz wyrastających z nich aspiracji duchowych. Jeśli będziemy traktować tę sferę życia tak, jak gdyby nie odgrywała żadnej roli w naszym rozumieniu rzeczywistości, zagubimy gdzieś bogactwo naszej egzystencji i nie pojmiemy jej w pełni” napisał Dalajlama w książce pt. „Wszczęświat w atomie. Gdy nauka spotyka się z duchowością”²⁸. Widziane z tej perspektywy zarządzanie sobą, szczególnie w rozwinię-

²³ J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 12.

²⁴ Tamże, s. 13.

²⁵ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna ...*, op. cit., s. 50.

²⁶ J. Penc, *Kreatywne kierowanie ...*, op. cit., s. 11.

²⁷ S. Ginger, A. Ginger, *La Gestalt ...*, op.cit.; S. Ginger, *Gestalt. Sztuka ...*, op. cit.

²⁸ Dalajlama, *Wszczęświat w atomie. Gdy nauka spotyka się z duchowością*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006, s. 38.

ciu gestaltowskim, potraktować więc można jako inspirującą dla menedżera propozycję przyjrzenia się jakości swojego funkcjonowania w świecie i zwrócenia uwagi na to, czy i w jaki sposób we własnym życiu obecna jest i pogłębiania wiedza o sobie, w której subiektywny świat opisywany przez Dalajlamę odgrywa bardzo ważną rolę. Taką refleksję menedżer może wykorzystać dla rozwijania się w harmonii ze sobą i środowiskiem, zachowania zdrowia, stawania się twórczym i autonomicznym podmiotem własnego życia, który poprzez swój przykład i działanie stwarza warunki dla samorealizacji innych.

Literatura

1. Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor. Kreator. Inspirator*, AKADE, Kraków 2000
2. Adamiec M., Kożusznik B., *Sztuka zarządzania sobą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
3. Clarkson P., Mackewn J., *Fritz Perls*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
4. Corey G., Schneider-Corey M., *Sens życia i wartości*, [w:], *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, red. J. Stewart, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
5. Dalajlama, *Wszechświat w atomie. Gdy nauka spotyka się z duchowością*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.
6. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.
7. Drucker P.F., *Jak zarządzać samym sobą*, [w:] *Zarządzanie samym sobą*, *Harvard Business Review*, HELION, Gliwice 2006.
8. Drucker P.F., *Myśli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa 2008.
9. Fromm E., *Mieć czy być?* Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009.
10. Ginger S., Ginger A., *La Gestalt. Une therapie du contact*, Hommes & Groupes Editeurs, Paryż 2003.
11. Ginger S., *Gestalt. Sztuka kontaktu*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2004.
12. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.
13. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 2007.
14. Gut R., Piegowska M., Wójcik B., *Zarządzanie sobą. Książka o działaniu, myśleniu i odczuwaniu*, Difin, Warszawa 2008.
15. Hallowell E.M., *Przeciążenie*, [w:] *Zarządzanie samym sobą*, *Harvard Business Review*, HELION, Gliwice 2006.
16. Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
17. Penc J., *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
18. Randak-Jezińska M., *Use of Advances of Gestalt Therapy in the Art of Self - Management*, [w:] *Humanization of Work and Modern Tendencies in Management*, red. F. Byłok, L. Cichobłaziński, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
19. Sills C., Fish S., Lapworth P., *Pomoc psychologiczna w ujęciu Gestalt*, Instytut Psychologii Zdrowia, Warszawa 1999.
20. Szyszkowska M., *Filozofia zdrowia psychicznego*, [w:] *Zdrowie psychiczne*, red. K. Dąbrowski, PWN, Warszawa 1985.

Abstract: The present paper discusses the problems of self management which has the effect on managers health. It was combined with the proposal for utilization of the postulates of Gestalt therapy for development of this competency.

CZEŚĆ II

ISTOTA I WIELOWYMIAROWOŚĆ EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI

Agnieszka Tylec, Dariusz Wielgórka

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Finansów, Bankowości i Rachunkowości Zarządczej

Streszczenie: Z uwagi na ogromną rolę w osiągnięciu przewagi rynkowej, problematyka efektywności jest przedmiotem częstych dyskusji i analiz. Tym samym w literaturze przedmiotu prezentowany jest szereg poglądów, odzwierciedlających nie tylko odmienne spojrzenia na jej istotę, ale także na sposoby pomiaru. Mając na uwadze powyższe, w artykule podjęto próbę przedstawienia istoty efektywności organizacji, jej wymiarów i ujęć. Analizując dorobek literaturowy, zaprezentowano przede wszystkim podglądy poszczególnych autorów na kwestię rozumienia pojęcia „efektywność”, akcentując jednocześnie kryteria różnicujące przedstawione podejścia oraz znaczenie kadry menadżerskiej w jej uzyskiwaniu.

Słowa kluczowe: efektywność organizacji

Wprowadzenie

Podejmując jakąkolwiek formę aktywności, na wstępie określa się jej cele oraz sposoby ich realizacji. Czynności te są niezbędne między innymi dla późniejszego ustalenia rezultatów podjętych działań. Jeśli rezultaty te opisane są relacjami efektów i nakładów, to dokonana została ocena efektywności: organizacji, przedsiębiorstwa, procesu, kadry itd.

Przeprowadzanie systematycznej analizy efektywności pozwala na podejmowanie trafnych decyzji, umożliwiając skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem, realizację jego celów i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Niemożliwe wydaje się być uzyskanie tego bez zrozumienia jej istoty, sposobów wyrażania i pomiaru, tym bardziej, że presja na efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem jest stale potęgowana, zarówno globalizacją gospodarki, jak i pojawiającymi się kryzysami.

Mając na uwadze powyższe, jako cel artykułu przyjęto dokonanie przeglądu teoretycznych zagadnień dotyczących istoty efektywności organizacji, w tym także jej znaczeniowej uniwersalności, wymiarów i ujęć.

1. Efektywność jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw - interpretacja pojęcia

Przesądając o istocie przedsiębiorstwa, warunkując funkcjonowanie oraz determinując jego rozwój, efektywność stała się kluczem do uzyskania, a następnie utrwalania rynkowej przewagi. Okazała się tym samym celem przedsiębiorstwa, które, aby produkować, musi przede wszystkim istnieć i przetrwać.¹ Osiągnięcie

¹ G. Osbert-Pociecha, *Twórcza destrukcja jako uwarunkowanie efektywności przedsiębiorstwa*. [w:] *Efektywność - rozważania nad istotą i pomiarem*, praca zbiorowa pod red. T. Dudycza, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1060, Wrocław 2005, s. 332.

powyższego jest możliwe dzięki racjonalnemu postępowaniu, składającemu się z działań przedsiębiorczych oraz rutynowych, wspieranych niejednokrotnie - zwłaszcza w trakcie poszukiwania nowych rozwiązań i w procesie decyzyjnym - intuicją.² Wspomniana racjonalność podejmowanych decyzji oparta powinna być na tak zwanej zasadzie racjonalnego gospodarowania, która posiada dwie formuły³:

- wydajnościową, koncentrującą się na maksymalizacji efektów przy określonym poziomie nakładów,
- oszczędnościową, akcentującą osiągnięcie określonych efektów przy minimalizacji nakładów.

Z uwagi na uniwersalność, wielowymiarowość i zakres znaczeniowy pojęcia „efektywność” literatura przedmiotu prezentuje różne podejścia w jego definiowaniu, wyrażaniu i pomiarze, często jednocześnie zamiennie stosując „skuteczność”, „sprawność”, „wydajność”, „produktywność” czy „ekonomiczność”.⁴ Precyzyjne ujmowanie tych pojęć pozwala jednakże na ich rozróżnienie, w związku z czym można spotkać podejścia pozwalające na przyjęcie, że⁵:

- skuteczność - umiejętność osiągania celów, stopień osiągania celów - jest określana jako podstawowa przesłanka i kryterium oceny efektywności,
- wydajność to ekonomiczna miara efektywności, odnosząca wielkość produkcji do wielkości zasobów zużytych do jej wytworzenia⁶,
- produktywność oznacza relację pomiędzy ilością produktów wytworzonych przez przedsiębiorstwo a ilością zasobów wykorzystanych do ich dostarczenia,
- sprawność - podporządkowana osiąganiu efektywności - jest stopniem, w jakim system wykorzystuje zasoby,
- ekonomiczność rozumie się jako stosunek osiągniętego efektu do poniesionego dla jego osiągnięcia kosztu⁷.

² Por. J. Unold, *Racjonalność - kategoria indywidualistyczna, czy zbiorowa?* [w:] *Efektywność - rozważania ...*, op. cit., s. 435-447; B. Haus, *Czy racjonalne działania zapewniają efektywność?* [w:] *Efektywność - rozważania ...*, op. cit., s. 169-179.

³ R. Matwiejczuk, *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 77-78.

⁴ Por. M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 103; F. Durrell, *Fundamental sources of efficiency*, Forbes Press 2007, s. 8; G. Callender, *Efficiency and management*, Routledge, Abingdon 2009, s. 2-17.

⁵ Por. I. Gorzeń-Mitka, *Skuteczność - próba interpretacji*, [w:] *Efektywność - rozważania ...*, op. cit., s. 135-140; W. Rybicki, *O wielostronności, relatywizmie i złożoności kategorii efektywności*, [w:] *Efektywność - rozważania ...*, op. cit., s. 258-378; A. Kozieradzka, S. Lis, *Produktywność. Metody analizy, oceny i tworzenia programów poprawy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 23; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 696; J. Penc, *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu*, Tom 1, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 16.

⁶ Można również spotkać różnicę w ujmowaniu efektywności i wydajności poprzez stwierdzenie, że wydajność polega na właściwym wykonywaniu zadań, a efektywność na wykonywaniu właściwych zadań. Por. E. Haas Edersheim, *Przesłanie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 25.

⁷ Ekonomiczność ujmowana jest również jako efektywność ekonomiczna, czyli relacja uzyskiwanych efektów do poniesionych kosztów, wydatków lub zaangażowanych zasobów. S. Wrzosek, *Znaczenie efektywności ekonomicznej w procesach decyzyjnych przedsiębiorstw*, [w:] *Efektywność - rozważania ...*, op. cit., s. 459.

Efektywność⁸, jako składowa wyżej wymienionych - przejawiająca się w każdej celowej działalności człowieka - rozumiana może być zatem jako: pozytywny wynik, umiejętność, klucz do podniesienia konkurencyjności, zdolność i szybkość reagowania na zmiany na rynku i jego oczekiwania, zdolność realizacji strategii firmy i osiągnięcia jej celów, wykonanie dobrej pracy we właściwy sposób. Jest także interakcyjnym procesem, na który składają się zjawiska zarówno wewnątrz organizacji, jak i relacje pomiędzy nią a otoczeniem⁹. Interpretowana jest również jako najlepszy z możliwych sposobów wykorzystania zasobów w procesie zaspokajania braków, czy też proces osiągnięcia maksymalnego zadowolenia konsumentów przy zastosowaniu dostępnych środków¹⁰.

Wśród wielu koncepcji efektywności warto przytoczyć również koncepcję Harringtona Emersona, zgodnie z którą efektywność jest stosunkiem „tego co jest, do tego co być powinno”, a jej cechą jest dążenie do osiągnięcia założonego celu przy jak najmniejszym wysiłku¹¹.

Efektywność to także operacyjna i strategiczna umiejętność przystosowywania się przedsiębiorstwa (organizacji) do zmian w otoczeniu jego restrukturyzacji¹² oraz produktywnego wykorzystania posiadanych zasobów w realizacji założonych celów¹³.

2. Wymiary efektywności organizacji

Odniesienie efektywności do poziomu organizacji pozwala na wyróżnienie – podobnie jak w procesie zarządzania – jej wymiaru operacyjnego (wykonywanie podobnych działań lepiej od konkurentów) i strategicznego (realizacja unikatowej koncepcji działania). Przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa są możliwe wyłącznie na drodze osiągnięcia efektywności na obydwu tych poziomach.¹⁴

⁸ Por. A. Zachorowska, D. Wielgórka, *Zarządzanie procesem konsolidacji a efektywność połączeń w polskim sektorze bankowym*. Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 84-92.

⁹ Por. I. Otol, *The consideration of effectiveness - the nature and the measurement*, [w:] *Modern company management*, praca zbiorowa pod red. I. Otoli. Faculty of Management Czestochowa University of Technology, Częstochowa 2010, s. 7-8; E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 190-191.

¹⁰ T. Kamińska, *Determinanty efektywności gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Efektywność gospodarki opartej na wiedzy. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod red. T. Kamińskiej, J. Frycy, B. Majeckiej. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 26.

¹¹ Koncepcja Emmersona to dwanaście zasad wydajności, obejmujących: jasno określony cel, zdrowy sąd, fachową radę, dyscyplinę, uczciwe postępowanie, niezawodne, szybkie, dokładne i nieustanne sprawozdania, czasowy plan przebiegu działania, wzorce i normy, przystosowanie warunków, wzorcowe sposoby działania, pisemne instrukcje, nagrody za wydajność. M. Holstein-Beck, *Być albo nie być menedżerem*, Infor, Warszawa 1997, s. 39-42. Por. A. Matuszak-Flejszman, *Czynniki wpływające na skuteczność i efektywność systemów zarządzania w przedsiębiorstwie*, [w:] *Efektywność systemów zarządzania*, praca zbiorowa pod red. J. Łańcuckiego. PZITS, Poznań 2004, s. 17.

¹² Por. M. Nowicka-Skowron, H. Kościelniak, A. Rybak, *Efektywność restrukturyzacji na przykładzie wybranych przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*. Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Kraków 1996, s. 511-512.

¹³ Por. A. Cierniak-Emerych, R. Golej, *Kreatywność i innowacyjność szansą na poprawę efektywności funkcjonowania jednostek gospodarczych*, [w:] *Efektywność - rozważania ...*, op. cit., s. 49.

¹⁴ G. Osbert-Pociecha, *Relacja między efektywnością a elastycznością organizacji*, [w:] *Efektywność - rozważania nad istotą i pomiarem*, praca zbiorowa pod red. T. Dudycza, Ł. Tomaszewicz, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1183, Wrocław 2007, s. 338.

Znacznie szerzej wymiary efektywności organizacji prezentuje Marcin Bielski, proponując koncepcję jej wielowymiarowego ujęcia i wielokryterialnej oceny, zaprezentowaną w tabeli 1.

Tabela 1. Wymiary efektywności organizacji

Wymiar efektywności		Kryteria efektywności	Mierniki i wskaźniki kryteriów efektywności
1	2	3	4
Efektywność rzeczowa	Określa, na ile organizacja jest efektywna w zaspokajaniu określonych potrzeb społecznych, w jakim stopniu osiąga swoje cele zewnętrzne	Produkt	Produkcja globalna, dostawy rynkowe, sprzedaż
		Realizacja planu	Realizacja planu produkcji globalnej, realizacja dostaw rynkowych, realizacja planu sprzedaży
Efektywność ekonomiczna	Koncentruje się na kryteriach wyrażających relację pomiędzy efektami i nakładami	Wydajność	Produkcja dodana, wydajność na jednego zatrudnionego
		Produktywność	Produktywność pracy, produktywność środków trwałych
		Zysk	Zysk brutto, zysk netto
Efektywność systemowa	Odzwierciedla zdolność do istnienia w danym otoczeniu	Adaptacja	Innowacyjność, wartość wydatków na badania i rozwój, wartość zastosowanych wniosków racjonalizatorskich, liczba zgłoszonych patentów, liczba nowych produktów
		Przetrwanie	Istnienie organizacji
		Rozwój	Wartość inwestycji, liczba pracowników podnoszących kwalifikacje, dynamika produkcji, sprzedaży
Efektywność „polityczna”	Odnosi się do relacji z otoczeniem, polityki wobec innych podmiotów	Pozycja przetargowa zewnętrzna	Wielkość dotacji, subwencji, obniżenie taryf celnych, podatków
		Pozycja monopolisty	Udział w rynku, autonomia względem otoczenia
		Pozycja przetargowa wewnętrzna	Warunki pracy i płac w stosunku do innych organizacji
Efektywność polityczna	Dotyczy efektywności organizacji w utrwalaniu lub naruszaniu istniejącego ładu polityczno-społecznego	Trwałość systemu politycznego	Stopień realizacji interesów politycznych klasy rządzącej lub dążącej do władzy, utrwalanie bądź naruszanie istniejącego ładu
Efektywność kulturowa	Zdolność do propagowania i utrwalania wartości i norm pozwalających na zachowanie tożsamości kulturowej społeczeństwa oraz na rozwój kultury (w tym technicznej, organizacyjnej)	Tożsamość kulturowa	Zgodność norm organizacyjnych z kulturowymi
		Adaptatywność kulturowa	Innowacyjność kulturowa

1	2	3	4
Efektywność behawioralna	Wyraża przede wszystkim interesy uczestników organizacji	Morale	Poczucie bezpieczeństwa, wydajność pracy
		Satysfakcja z pracy	Fluktuacja, absencja, stopień integracji pracowniczej, stosunki międzyludzkie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 112-119; A. Cierniak-Emerych, R. Golej, *Kreatywność i innowacyjność szansą na poprawę efektywności funkcjonowania jednostek gospodarczych*, [w:] *Efektywność - rozważania nad istotą i pomiarem*, praca zbiorowa pod red. T. Dudycza, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1060, Wrocław 2005, s. 49

Dokonując analizy procesów tworzenia wartości, Rafał Matwiejczuk stwierdza natomiast, że efektywność ma dwa podstawowe wymiary¹⁵:

- rynkowy, podkreślający wzajemne relacje pomiędzy celami i efektami i wiążący się z wartością dodaną dla klienta,
- ekonomiczny, obejmujący relacje w płaszczyźnie efekty/nakłady, wiążący się głównie z osiąganiem wartości dodanej dla przedsiębiorstwa wyrażanej określonymi przychodami ze sprzedaży.

Rafał Matwiejczuk podkreśla jednak również, że w opinii innych badaczy (między innymi Hansa Ch. Pfohla, Marcina Bielskiego, Piotra Blaika) problematyka efektywności rozpatrywana powinna być poprzez szereg innych jej ujęć, obejmujących obok wyżej wymienionych także wymiary¹⁶:

- technologiczny, zawężający efektywność do produktywności,
- społeczny, odzwierciedlający interesy zatrudnionych oraz właścicieli przedsiębiorstwa,
- ekologiczny, związany z oddziaływaniem organizacji na środowisko oraz relacjami z otoczeniem przyrodniczym,
- rzeczowy, wyrażający zdolność do zaspokajania potrzeb społecznych i osiągania celów przedsiębiorstwa,
- potencjalny, dotyczący funkcjonowania przedsiębiorstwa jako systemu w aspekcie realizacji jego długofalowych celów,
- relacyjny, koncentrujący się na tych relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem, które mogą przyczynić się do wzrostu procesu podnoszenia wartości,
- kulturowy, przedstawiający głównie zdolność do utrwalania norm i wartości zachowujących tożsamość kulturową społeczeństwa i rozwijających kulturę.

Odwołując się do ewolucji treści i zakresu pojęcia „efektywność”, również Maria Holstein-Beck wyodrębniła kilka jej wymiarów, przedstawionych w tabeli 2.

Przytaczana wielość bliskoznacznych określeń i uniwersalność znaczeniowa powoduje, że „efektywność” w opinii niektórych badaczy jest kategorią pojemną, często używaną, a wręcz nadużywaną. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że wśród licznych publikacji wyodrębnia się celowościową (teleologiczną) i systemową interpretację pojęcia efektywności organizacji.

¹⁵ R. Matwiejczuk, *Zarządzanie marketingowo-logistyczne ...*, op. cit., s. 87-88.

¹⁶ Tamże, s. 88-91.

Tabela 2. Aspekty efektywności według Marii Holstein-Beck

Aspekt	Charakterystyka
Techniczno-ekonomiczny	Efektywność utożsamiana jest z wydajnością (12 zasad wydajności Emersona będących wytycznymi dla menedżerów).
Prakseologiczny	Efektywność jest sprowadzana do pojęcia „sprawność” i ujmowana jako dodatnia cecha działań przynoszących pozytywny rezultat, bez względu na to, czy był on zamierzony, czy nie.
Administracyjny	Aspekt oparty na 14 zasadach sprawnego zarządzania (administracji) Fayola sformułowanych dla racjonalnego administrowania organizacją przemysłową.
Biurokratyczny	Wymiar wywodzi się z pojęcia biurokracji Webera jako określenia organizacji utożsamianej z najwyższą racjonalnością i ludzką sprawnością. Efektywna organizacja według Webera opiera się na: przepisach i procedurach, hierarchicznej strukturze i normach, kwalifikacjach i zaangażowaniu, lojalności, więzi służbowej, prawach i obowiązkach urzędnika oraz wysokim jego statusie.
Adaptacyjny	Aspekt wywodzący się z kierunku „OD” (Organization Development - Rozwój Organizacji”, oparty na – sformułowanych przez Richarda Beckharda - formach zarządzania organizacją otwartą na zmiany, obejmujących: cele, formy, decyzje, bodźce, komunikację, konflikty, trudności, interakcje, wartości, feedback.
Humanistyczny	Model zaproponowany między innymi przez Davida J. Lawlessa, oparty na założeniu, że bez efektywnych zespołów ludzkich nie ma efektywnych organizacji, dlatego też należy skoncentrować się na budowie efektywnego zespołu.
Osobowościowy	Aspekt wywodzący się od koncepcji osobowości efektywnej Kazimierza Obuchowskiego, której podstawę stanowi założenie o braku równości pomiędzy skutecznością a efektywnością; „skuteczność” jest ujmowana jako obecny poziom realizacji zadań, podczas gdy „efektywność” określa stopień, w jakim człowiek poza te aktualne zadania wykracza - stąd też przyjmuje się, że „efektywność jest skutecznością rozwojową”.
Organizacyjny	Aspekt oparty na zasadach efektywnego organizowania pracy zespołowej B.K. Scalana: ustal i podtrzymuj wysokie wymagania w kwestii wyników, poinformuj ludzi, gdzie znajdują się obecnie, wprowadź jasne reguły komunikowania się, zbuduj klimat zachęty i poparcia, ucz się delegować odpowiedzialność, uprawnienia i obowiązki, zbuduj program oceny i kierowania.
Ekologiczno-etyczny	Wymiar uwzględniający cele moralno-kulturowe i ekonomiczno-społeczne. Ekoetyka - zbiór zasad, wizja nowego celu życia pozwalająca na przeciwstawienie się niekorzystnym zjawiskom wywodzącym się z eksplozji demograficznej, uprzemysłowienia i urbanizacji - destrukcyjnych dla środowiska, a tym samym dla życia i zdrowia ludzi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Holstein-Beck, *Menedżer poszukiwany*, CIM, Warszawa 2001, s. 149-175

Celowościowe ujęcie zakłada, że główną przesłanką tworzenia organizacji jest osiągnięcie określonych celów. Proces powstawania organizacji i kierowania nią cechuje się racjonalnością postępowania ludzi, zmierzających do minimalizacji nakładów dla osiągnięcia założonych celów. Systemowe podejście natomiast oparto na założeniu, że dążąc do osiągnięcia bądź utrzymania konkurencyjnej pozycji, przedsiębiorstwa starają się optymalizować procesy pozyskiwania i wykorzystania zasobów. O ile zatem istotę efektywności w ujęciu teleologicznym przedstawia się

w postaci triady „cele - efekty - nakłady”, o tyle w systemowym ujmuje się w relacji „nakłady na wejściu do systemu - procesy transformacji - efekty na wyjściu z systemu”. Różnice w interpretowaniu efektywności w przedstawionych podejściach zawarto w tabeli 3.

Tabela 3. Teleologiczne i systemowe ujęcie efektywności

Kryteria różnicujące	Podejście teleologiczne	Podejście systemowe
Przedstawiciele	J. Zieleniewski, T. Kotarbiński, L. Krzyżanowski	O. Katz, R. Kahn, D. Yuchtman, R. Seashore
Podstawowe założenia	Celem tworzenia organizacji jest realizacja określonych celów, dlatego też ocena efektywności koncentruje się na stopniu ich realizacji, a następnie stopniu wykorzystania posiadanych zasobów	Organizacje są systemami otwartymi, silnie powiązаныmi z otoczeniem, zmierzającymi do utrzymania swej integralności oraz do rozwoju, występuje rzadkość zasobów
Definicja efektywności	Efektywność rozumiana jest jako skuteczność i sprawność wyrażone stopniem osiągania założonych celów oraz pożądanymi relacjami pomiędzy celami, efektami i nakładami	Efektywność ujmowana jest jako zdolność do pozyskiwania środków z otoczenia i stopień ich wykorzystania i wyraża się zdolnością do pokonywania niepewności płynącej z otoczenia; interpretacja pojęcia dokonywana jest w obrębie relacji: nakłady na wejściu - transformacja - efekt na wyjściu systemu
Etapu oceny efektywności	Etap I: określenie stopnia osiągnięcia złożonych celów (skuteczność)	Etap I: określenie zdolności do pozyskiwania zasobów z otoczenia
	Etap II: określenie stopnia wykorzystania posiadanych zasobów (wydajność)	Etap II: określenie stopnia wykorzystania posiadanych zasobów
Podstawowe determinanty efektywności	Identyfikowane w aspekcie stopniowości zakładanych, realizowanych celów	Za kluczową determinantę uznawana jest wydajność przedsiębiorstwa
	Endogeniczne: związane z realizowanymi funkcjami przedsiębiorstwa, z misją, wizją, istotą, zakresem prowadzonej działalności, celami oraz strategią przedsiębiorstwa	Egzogeniczne: związane z sytuacją gospodarczą w kraju i na świecie, z otoczeniem bliższym i dalszym
	Ilościowe: możliwe do wyrażenia liczbowo, na przykład wydajność pracy	Jakościowe: trudne lub niemożliwe do wyrażania liczbowo, między innymi zadowolenie klientów, pozycja rynkowa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 104-111; R. Matwiejczuk, *Efektywność - próba interpretacji*, „Przegląd Organizacji” 2000, 11, s. 28-30; G. Osbert-Pociecha, *Relacja między efektywnością a elastycznością organizacji*, [w:] *Efektywność - rozważania nad istotą i pomiarem*, praca zbiorowa pod red. T. Dudycza, Ł. Tomaszewicz, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1183, Wrocław 2007, s. 338-339

Przedstawione ujęcia dosyć odmiennie interpretują efektywność, stąd też trudno w jej analizie oprzeć się wyłącznie na jednym z nich. W związku z powyższym efektywność rozpatrywana powinna być z zastosowaniem rozwiązań zarówno podejścia systemowego, jak i celowościowego, które w opinii niektórych badaczy, pomimo istotnych różnic, nie są wykluczające, lecz komplementarne¹⁷. Wynika to również z wielowymiarowości efektywności, która wymusza stosowanie do jej oceny różnorodnych kryteriów i mierników, uwzględniających tak aspekty ilościowe, jak i jakościowe oraz jej poziomy.

3. Koncepcja efektywności zarządzania według Gearego Rummlera i Alana Brache'a

Geary A. Rummler i Alan P. Brache, wychodząc od twierdzenia Johna Muraira, że wszystkie elementy ekosystemu są w pewien sposób ze sobą powiązane, twierdzą, że wszystkie wewnętrzne i zewnętrzne elementy organizacji są wzajemnie zależne. Dopiero ich identyfikacja i zrozumienie pozwalają na poprawę efektywności funkcjonowania organizacji poprzez zastosowanie holistycznego podejścia w ocenie efektywności. Zaproponowane całościowe ujęcie opiera się na uwzględnieniu trzech podstawowych poziomów efektywności, a następnie dziewięciu współzależnych zmiennych wpływających na nią, zilustrowanych tabelami 4 i 5¹⁸.

Tabela 4. Trzy poziomy efektywności

Poziomy efektywności		Czynniki wpływające na efektywność poziomu
1.	Organizacji	<ul style="list-style-type: none"> - Strategia - Cele ogólnooorganizacyjne i metody ich pomiaru - Struktura organizacyjna - Sposób wykorzystania zasobów
2.	Procesu	<ul style="list-style-type: none"> - Zaopatrzenie - Produkcja - Sprzedaż - Dystrybucja - Opracowywanie nowych produktów - Inne procesy (fakturowanie, ściąganie należności)
3.	Stanowiska pracy	<ul style="list-style-type: none"> - Metody rekrutacji i awansowania - Zakres obowiązków - Stosowane standardy pracy - Informacje zwrotne - System nagród i szkoleń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej*, PWE, Warszawa 2000, s. 43-44

¹⁷ Por. J. Campbell, *On the nature of organizational effectiveness*, [w:] eds. P. Goodman, J. Pennings, *New Perspectives in Organizational Effectiveness*, Jossey Bass Publ., San Francisco, Washington 1977, s. 21-22.

¹⁸ G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej*, PWE, Warszawa 2000, s. 42.

Tabela 5. Potrzeby efektywności organizacji oraz zmienne wpływające na nią

	Potrzeby efektywności		
	Cele	Sposób zaprojektowania	Sposób zarządzania
Poziom	Cele powinny być zdefiniowane poprzez standardy wynikające z oczekiwań klientów dotyczących m.in. jakości, ilości, terminu realizacji transakcji, kosztu produktu	Struktura organizacyjna, procesy i stanowiska pracy muszą być skonfigurowane w sposób umożliwiający osiągnięcie celów	Każdy z poziomów powinien być zarządzany w sposób pozwalający na realizację celów
Organizacja	Cele organizacji wynikają z przyjętej strategii i determinują pozostałe zmienne oraz efektywność innych poziomów. Analiza efektywności na tym poziomie obejmuje m.in. odpowiedź na pytania: - czy organizacja ma jasno sformułowane cele ogólnooorganizacyjne, dotyczące między innymi wprowadzanych produktów, niezbędnych zasobów czy oczekiwanej stopy zwrotu? - czy kierunek działania organizacji został przekazany pracownikom? - czy sformułowano odpowiednie miary realizacji każdego z wyników?	Ocena efektywności na tym poziomie powinna dać odpowiedź na pytania: - czy struktura organizacji pozwala na efektywną realizację strategii? - czy umieszczono w strukturze organizacyjnej wszystkie niezbędne działy? - czy istnieje potrzeba zmiany, dodania, czy wyeliminowania jakichś powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami organizacji?	Właściwe zarządzanie organizacją – obok właściwych celów i odpowiedniej struktury organizacyjnej – jest warunkiem niezbędnym dla osiągnięcia efektywności organizacji. Kluczowymi obszarami zarządzania, a tym samym i analizy efektywności na tym poziomie są: zarządzanie celami, efektywnością, zasobami i na styku pomiędzy działami
Proces	Cele poszczególnych procesów - związane zarówno klientem zewnętrznym, jak i wewnętrznym - muszą wynikać z celów organizacji oraz oczekiwań klientów z uwzględnieniem ich wpływu na proces główny. Analiza procesów uwzględnić powinna: - czy są sformułowane cele dla procesów? - czy cele poszczególnych procesów są związane z wymaganiami klientów?	Proces powinien być tak zaprojektowany, aby umożliwił efektywną realizację celów, dlatego też powinien być logiczny i mieć możliwie najprostszy przebieg. Ocena na tym etapie powinna zatem odpowiedzieć na pytanie, czy kluczowe procesy zostały zbudowane z czynności pozwalających na ich efektywną realizację?	Zarządzanie procesem obejmuje podobnie jak na poziomie organizacji cele, zasoby, efektywność i styki pomiędzy działami; wymaga między innymi analizy, czy określono odpowiednie cele dla procesów, czy zarządza się wynikami procesów, czy odpowiednio alokowane są zasoby, czy koordynuje się relacje pomiędzy poszczególnymi działami?
Stanowisko pracy	Osiągnięcie efektywności wymaga sprecyzowania celów dla pracowników; jej analiza obejmuje zatem: - ustalenie, które stanowiska wpływają na efekty kluczowych procesów, - zbadanie, czy wyniki pracy są związane z wymaganiami procesu, powiązanymi z celami organizacji i oczekiwaniami klientów	Sposób zaprojektowania stanowiska powinien optymalizować realizację ustalonych dla niego celów, dlatego też ocena powinna uwzględnić sposób przydzielenia zadań i obowiązków – czy umożliwia on osiągnięcie założonych celów, czy stanowiska są ergonomiczne i czy czynności ułożone są w logiczną całość?	Zarządzanie na poziomie stanowiska można określić Systemem Efektywności Pracowniczej, opartym na założeniu, że: pracownicy są w większości zmotywowani i utalentowani, a jeśli nie osiągają pożądaných wyników, problem najczęściej leży po stronie systemu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej*, PWE, Warszawa 2000, s. 46-55

Przedstawione w tabeli 4 trzy poziomy składają się na pierwszy wymiar koncepcji efektywności Rummlera i Brache'a, uzupełniany dwoma kolejnymi, obejmującymi: trzy potrzeby efektywności (cele, sposób zaprojektowania, sposób zarządzania - II wymiar) oraz wynikające z ich nałożenia się dziewięciu zmiennych wpływających na efektywność organizacji (III wymiar) .

Tabela 6. Zarządzanie organizacją, procesem i stanowiskiem pracy - aspekty efektywności

Poziom	Zarządzanie - kluczowe obszary	
Organizacja	1. Zarządzanie celami organizacji	Sformułowanie celów poszczególnych działów, pomiar wyników pracy, prawidłowy podział zasobów, właściwa koordynacja poszczególnych działów (funkcji)
	2. Zarządzanie efektywnością	Zbieranie informacji na temat oceny produktów przez klientów, przekazywanie informacji zwrotnej o wynikach do odpowiednich komórek, podejmowanie działań korygujących, ewentualne dostosowywanie celów do potrzeb otoczenia
	3. Zarządzanie zasobami	Poprzez odpowiednią alokację pracowników, środków finansowych, wyposażenia
	4. Zarządzanie na styku poszczególnych działów	Rozwiązywanie problemów międzywydziałowych, wsparcie dla wspólnych inicjatyw
Proces	1. Zarządzanie celami organizacji	Ustalenie cząstkowych celów dla poszczególnych, istotnych części procesu
	2. Zarządzanie efektywnością	Systematyczne zbieranie opinii klientów na temat wyników procesu, porównanie ich wyników z założonymi celami, przekazywanie informacji zwrotnej na temat wyników, identyfikowanie i korekta błędów, w razie konieczności zmiana celów procesów
	3. Zarządzanie zasobami	Dostarczenie niezbędnych w poszczególnych procesach zasobów: rzeczowych, ludzkich i finansowych
	4. Zarządzanie na styku poszczególnych działów	Koncentracja na „białych plamach” pomiędzy poszczególnymi czynnościami, szczególnie przekraczającymi kompetencje poszczególnych działów funkcjonalnych
Stanowisko pracy	Efektywne zarządzanie stanowiskami pracy (zasobami ludzkimi) obejmuje poniższe obszary:	
	1. Opis stanowiska	Czy pracownicy wiedzą o oczekiwanych od nich wynikach, czy rozumieją cele swojego stanowiska oraz wymagane standardy?
	2. Warunki pracy	Czy pracownicy posiadają odpowiednie zasoby, czy znają zakres swoich obowiązków, czy otrzymują precyzyjne informacje, polecenia i jednoznacznie zdefiniowane priorytety działania?
	3. Konsekwencje	Czy istnieje system nagród za realizację celów stanowiska?
	4. Informacje zwrotne	Czy pracownicy są informowani o ocenie ich pracy?
	5. Predyspozycje osobiste	Czy zatrudnieni pracownicy są odpowiednimi pod względem mentalności, predyspozycji fizycznych i emocjonalnych?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej*, PWE, Warszawa 2000, s. 49-55

Jak wynika z rozważań Rummlera i Brache'a, analiza efektywności powinna koncentrować się na powiązaniu celów, projektowania i zarządzania na wszystkich trzech współzależnych poziomach. Każde zdefiniowanie celów bez uwzględnienia w nich specyfiki procesów oraz potrzeb pracowników będzie skutkowało porażką. Trudno też oczekiwać efektywności w działalności obejmującej precyzyjne określenie celów, prawidłowe zaprojektowanie wszystkich poziomów bez skutecznego zarządzania, które z samej definicji jest zestawem działań skierowanych na zasoby organizacji, wykonywanych z zamiarem osiągnięcia jej celów w sposób sprawny i skuteczny. Proces zarządzania, jako nieustanne podejmowanie i realizacja różnorodnych decyzji na poszczególnych poziomach - przedstawiony w tabeli 6 - jest zatem „klamrą spinającą” cały system, tworzącą podstawy do osiągnięcia i poprawy efektywności.

4. Skuteczność menedżera jako determinanta efektywności organizacji

Z uwagi na fakt, iż często przyjmuje się, że efektywność organizacji jest pochodną efektywności pracy jej menedżera, wspomniana już presja na efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem ukierunkowana jest właśnie na kadre zarządzającą, szczególnie wyższego szczebla¹⁹.

Jak podaje Peter F. Drucker (używając zamiennie sformułowania „skuteczność”), menedżerowi płaci się za efektywność. Jego praca musi zatem być efektywna i w dużej mierze jest ona rezultatem predyspozycji, posiadanej energii, umiejętności koncentracji, ale i dyscypliny. Według Druckera, niemal każdy człowiek jest w stanie zwiększać swoją zdolność do skutecznego działania, gdyż efektywności, która jest nawykiem, układem praktyk i ćwiczeń, można się nauczyć.²⁰

Wśród kroków osiągnięcia skuteczności menedżerskiej szczególną rolę przypisuje się procesowi decyzyjnemu jako najważniejszej, a jednocześnie najtrudniejszej części pracy menedżera (jego wybory i postanowienia niejednokrotnie przesądzają o sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa)²¹.

Efektywne zarządzanie i efektywna organizacja to także przede wszystkim sprawny przepływ informacji, szybkość i skuteczność rozwiązywania zadań i pojawiających się problemów, motywacja i odpowiedzialność pracowników, dobra koordynacja pracy. Wszystkie wymienione atrybuty efektywności stawiają przed menedżerem określone wymagania. Dla osiągnięcia efektywności nie wystarczy tylko być inteligentnym, ciężko pracować i znać się na swojej pracy. Są to

¹⁹ Przyjmuje się nawet, że podstawowym zadaniem menedżera jest doprowadzenie organizacji do zakładanych dla niej wyników, przy jego bezpośredniej za nie odpowiedzialności. Por. U. Ornato-wicz, *Menedżer XXI wieku. Definicja. Identyfikacja. Edukacja*, SGH, Warszawa 2008, s. 57; P. Szczurkiewicz, *Wybór miernika efektywności w dobie globalizacji gospodarki*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 594, Kraków 2003, s. 47.

²⁰ Por.: P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 227; H. Bruch, S. Ghoshal, *Efektywne zarządzanie. Jak skutecznie podejmować decyzje, budować strukturę firmy i wykorzystywać czas*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 25; P.F. Drucker, *The Effective Executive*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam 2007, s. 1, 155; P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002, s. 287.

²¹ K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003, s. 9.

fundamenty jej osiągnięcia, ale oprócz inteligencji, kreatywności i wiedzy niezbędna jest skuteczność ludzi, dzięki której wszystko to daje oczekiwane rezultaty²².

Znaczenie menedżerów w sukcesach i porażkach przedsiębiorstwa akcentuje również Arnold Pabian, stwierdzając między innymi, że „kierownicy nadając kształt i kierunek marketingowi, wyrastają na głównych kreatorów sukcesu lub porażek rynkowych przedsiębiorstwa”²³.

Jeśli zatem efektywność działalności organizacji jest uzależniona od skuteczności jej menedżerów, przyjmuje się także założenie, że może być ona utożsamiana z efektywnością czynnika ludzkiego - kapitału intelektualnego²⁴.

Podsumowanie

Jak wynika z przeprowadzonych studiów literaturowych, efektywność jest zagadnieniem złożonym i często podejmowanym. Konsekwencją tego jest wielość jej definicji i ujęć - w tym również na kwestię jej determinant. Niezależnie od toczonych sporów definicyjnych, a także od poglądu, czy wiodącą rolę w osiągnięciu efektywności organizacji przypisać należy zarządzaniu aktywami materialnymi, czy też zasobami ludzkimi, w literaturze przedmiotu nie podważa się konieczności jej osiągnięcia w każdym z tych obszarów. Realizacja powyższego poprzedzona musi być nie tylko identyfikacją czynników ją determinujących, wymiarów i sposobów uzyskiwania, ale również znajomością problematyki pomiaru i oceny, co stanowi szerokie pole do dalszych eksploracji.

Literatura

1. Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
2. Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
3. Bruch H., Ghoshal S., *Efektywne zarządzanie. Jak skutecznie podejmować decyzje, budować strukturę firmy i wykorzystywać czas*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
4. Callender G., *Efficiency and Management*, Routledge, Abingdon 2009.
5. Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002.
6. Drucker P.F., *The Effective Executive*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam 2007.
7. Durell F., *Fundamental Sources of Efficiency*, Forbes Press 2007.
8. *Efektywność - rozważania nad istotą i pomiarem*, praca zbiorowa pod red. T. Dudycza, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1060, Wrocław 2005.
9. *Efektywność - rozważania nad istotą i pomiarem*, praca zbiorowa pod red. T. Dudycza, Ł. Tomaszewicz, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1183, Wrocław 2007.
10. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
11. Haas Edersheim E., *Przesłanie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2007.
12. Holstein-Beck M., *Być albo nie być menedżerem*, Infor, Warszawa 1997.

²² Por.: M. Król-Fijewska, P. Fijewski, *Asertywność menedżera*, PWE, Warszawa 2007, s. 12; M. Wójcik, E. Czarnicka-Wójcik, *Przywództwo i władza menedżerska. Nowe idee, metody, praktyka*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2009, s. 124-125.

²³ A. Pabian, *Menedżerzy marketingu*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 9, s. 51.

²⁴ Problematyka szeroko zanalizowana między innymi w pracy *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, praca zbiorowa pod red. E. Okoń-Horodyńskiej i R. Wisły, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.

13. Holstein-Beck M., *Menedżer poszukiwany*, CIM, Warszawa 2001.
14. Kamińska T., *Determinanty efektywności gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Efektywność gospodarki opartej na wiedzy. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod red. T. Kamińskiej, J. Frycy, B. Majeckiej. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
15. Kozieradzka A., Lis S., *Produktywność. Metody analizy, oceny i tworzenia programów poprawy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
16. Król-Fijewska M., Fijewski P., *Asertywność menedżera*, PWE, Warszawa 2007.
17. Matuszak-Flejszman A., *Czynniki wpływające na skuteczność i efektywność systemów zarządzania w przedsiębiorstwie*, [w:] *Efektywność systemów zarządzania*, praca zbiorowa pod red J. Łańcuckiego, PZITS, Poznań 2004.
18. Matwiejczuk R., *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
19. Nowicka-Skowron M., Kościelniak H., Rybak A., *Efektywność restrukturyzacji na przykładzie wybranych przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*. Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, Kraków 1996.
20. Ornatowicz U., *Menedżer XXI wieku. Definicja. Identyfikacja. Edukacja*, SGH, Warszawa 2008.
21. Otol I.: *The consideration of effectiveness - the nature and the measurement*, [w:] *Modern Company Management*, praca zbiorowa pod red. I. Otol, Faculty of Management Czestochowa University of Technology, Częstochowa 2010.
22. Pabian A., *Menedżerzy marketingu*. „Marketing w Praktyce” 2001, nr 9.
23. Penc J., *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu*, Tom 1, C.H. Beck, Warszawa 2003.
24. Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej*, PWE, Warszawa 2000.
25. Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
26. Szczurkiewicz P., *Wybór miernika efektywności w dobie globalizacji gospodarki*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 594, Kraków 2003.
27. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2009.
28. Wójcik M., Czarnecka-Wójcik E., *Przywództwo i władza menedżerska. Nowe idee, metody, praktyka*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2009.
29. Zachorowska A., Wielgórka D., *Zarządzanie procesem konsolidacji a efektywność połączeń w polskim sektorze bankowym*. Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.

Abstract: Taking into account the large part in achieving market superiority, the issue of efficiency is the object of frequent discussions and analyses. Thus, the scientific literature presents number of opinions, reflecting not only different looks on its essence, but also on the ways of its measurement. Considering the above mentioned situation, the article tries to present the essence of efficiency of organization, its dimensions and conceptions. Analyzing the literature output one presented most of all the opinions of following authors on the understanding of "efficiency" notion, emphasizing simultaneously the criteria differentiating the presented approaches and the meaning of manager personnel in its reaching.

WYKORZYSTANIE INSTRUMENTÓW ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI DO OGRANICZENIA RYZYKA W DZIAŁALNOŚCI ROZWOJOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Lech Regulski

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Systemów Technicznych i Bezpieczeństwa Pracy

Streszczenie: Każda próba instytucjonalizacji zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie wywołuje obawy, że tak wiele czasu trzeba przeznaczyć na zbadanie potencjalnych zagrażających przedsiębiorstwu problemów, że żadnego z nich się nie rozwiąże. Liderzy projektów rozwojowych patrzą na problem ryzyka z punktu widzenia angażowania w proces realizacyjny dodatkowej grupy pracowników, którzy będą wpływali na dodatkowe koszty. Przy takim podejściu istota ryzyka często schodzi na dalszy plan. W przedsiębiorstwach, które na co dzień doświadczają sukcesów, gdzie niepowodzenia w realizacji projektów należą do rzadkości, marginalizuje się zarządzanie ryzykiem w nadziei, że liderzy projektów posiadają doskonałą wiedzę i umiejętności i w każdym trudnym przypadku sobie poradzą. Ryzyko bowiem pozostanie kwestią drugorzędną, tylko tak długo, jak długo przedsiębiorstwu sprzyja szczęście. Prędzej czy później nawet w najlepszym projekcie może zdarzyć się coś nieprzewidzianego i wtedy przedsiębiorstwo słono zapłaci, ponieważ lider projektu nie przygotował solidnej strategii.

Artykuł wskazuje na możliwości wykorzystania procedur zarządzania projektami dla ograniczenia ryzyka związanego z działalnością rozwojową przedsiębiorstwa. W praktyce istnieje bogaty zbiór instrumentów wspomagających proces decyzyjny dotyczący kategorii utraconych zasobów, niedotrzymanych terminów czy przekroczenia budżetu projektu. Przedstawiona analiza wybranych instrumentów analitycznych wykorzystanych w zarządzaniu ryzykiem projektu wskazuje, że można w sposób właściwy nadzorować ten proces.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, ryzyko w projekcie, instrumenty zarządzania ryzykiem

Wstęp

Każda zmiana w przedsiębiorstwie generuje ryzyko. Ze względu na uwarunkowania globalne zmiany są nieuniknione i dlatego ryzyko jest nieuniknione. Ponieważ element ryzyka towarzyszy każdemu projektowi, czynnikiem decydującym o tym, które rodzaje ryzyka warto podejmować, a które nie, jest często powodzenie projektu. Istotne znaczenie w tym procesie ma dobór kryteriów oceny ryzyka. W takim przypadku, jeśli nie ustalimy hierarchii czynników wpływających na realizację projektu, trudno liczyć na właściwą identyfikację ryzyka, które może zmniejszyć szansę na powodzenie projektu rozwojowego.

Ryzyko rośnie wraz ze wzrostem złożoności technologicznej w przypadku rozbudowanych projektów modernizacyjnych i restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwa. Mimo to większość przedsiębiorstw, podejmując decyzje rozwojowe, ma na uwadze przede wszystkim cele kosztowe i harmonogramowe, ponieważ łatwo przemawiają do wyobraźni i łatwo je zmierzyć. Jednak skutki decyzji kosztowych

i harmonogramowych w odniesieniu do ryzyka wydajności technicznej często nie są całkiem jednoznaczne. W takiej sytuacji niezastąpiona okazuje się formalna metodologia oceny efektów podejmowania decyzji i możliwych do przewidzenia problemów. Powinna ona także pomóc w identyfikowaniu praktycznych i skutecznych rozwiązań umożliwiających realizację celów projektu.

1. Uwarunkowania w procesie zarządzania projektami

Działalność przedsiębiorstw zmienia się wraz z postępującą komplikacją warunków funkcjonowania. Oprócz prostych, powtarzalnych działań coraz większego znaczenia nabierają działania niepowtarzalne, zwane złożonymi przedsięwzięciami lub projektami, które wymagają odmiennego podejścia do zarządzania nimi. Podejście takie, opracowane w drugiej połowie XX wieku jest określane mianem zarządzania projektami i rozwinęło się w odrębną od zarządzania przedsiębiorstwem dziedzinę. Znajomość zasad, metod i technik zarządzania projektami to niezbędny element wiedzy fachowej specjalistów od zarządzania.¹

Projekty to sposób na osiągnięcie celów organizacyjnych. Wraz z bieżącą działalnością reprezentują one aktywność, która wprawia organizacje w ruch. Dostarczają one produktów i usług, które satysfakcjonują klientów i właścicieli firmy. Każdy realizuje projekty. Bez względu na to, czy uważamy je za duże zadania czy też za złożone operacje, projekt to każda praca wykonywana z myślą o realizacji celu w ograniczonym czasie i przy skończonych kosztach. Kiedy zmieniamy sposób, w jaki pracują ludzie, zarządzamy projektem. Kiedy planujemy i wdrażamy nowe rozwiązanie innowacyjne, zarządzamy projektem. Kiedy wprowadzamy system ISO w przedsiębiorstwie, zarządzamy projektem, który pozwoli na dotrzymanie uwarunkowań jakościowych rynku globalnego. W ramach projektów powstają i zmieniają się produkty, wydarzenia, procesy i organizacje. Podczas wprowadzania usprawnień projekty są narzędziem działania.

Czym zatem jest zarządzanie projektem? Jest to zastosowanie szerokiej gamy umiejętności do prawidłowego zainicjowania, zaplanowania, realizacji, kontrolowania i zamknięcia projektu. Podstawowe umiejętności to definiowanie zakresu (to znaczy opisywanie i uzgadnianie celów i wymagań projektu), tworzenie harmonogramu i szacowanie. Do tego dochodzi radzenie sobie z ryzykiem i niepewnością, zarządzanie jakością, komunikacja, zarządzanie własnym czasem i współpracą z innymi, w tym z dostawcami towarów i usług oraz każdą inną osobą biorącą udział w projekcie. Aby umieścić projekt i zarządzanie projektem w praktycznym kontekście, warto spojrzeć na nie z perspektywy systemowej.

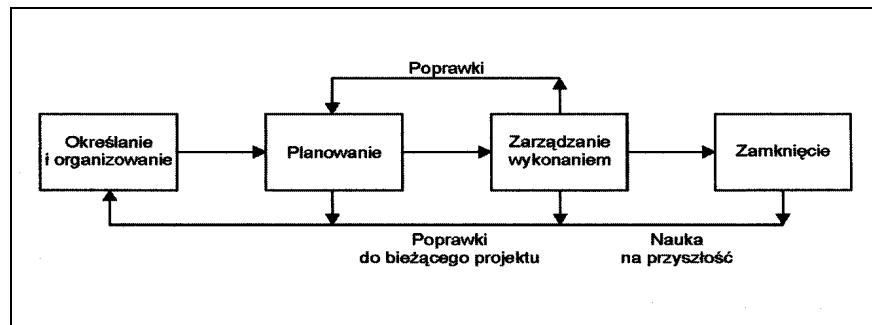
Projekty mogą przybierać wszelkie formy i wielkości, poczynając od drobnych zmian procesowych na stanowisku pracy, a kończąc na restrukturyzacyjnych zmianach w funkcjonowaniu branż gospodarki narodowej. Jednakże zasadnicze elementy zarządzania projektami są zawsze takie same. Elementy te funkcjonują zazwyczaj w ramach czteroetapowego procesu (rys. 1):

- Określenie i organizowanie projektu
- Planowanie projektu

¹ M. Trocki, B. Gruczy, *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa 2007.

- Zarządzanie wykonaniem projektu
- Zamknięcie projektu

W pewnym sensie model ten jest liniowy, jednak w praktyce zarządzanie projektem nigdy nie jest tak uporządkowane. Wielu aspektów projektu nie da się przewidzieć. Niektóre z nich są negatywne - na przykład strajk pracowników dostawcy komponentów, co powoduje komplikacje z dotrzymaniem ustalonych terminów. Inne mogą mieć pozytywny wydźwięk - na przykład w trakcie opracowywania projektu wprowadzenia nowego produktu na rynek członek grupy projektowej odkrywa nowy rynek dla produktu. Aby zdobyć ten rynek, należy wprowadzić niewielkie zmiany użytkowo-techniczne produktu. Skorzystanie z tej szansy rozwoju rynku wymaga zmian w terminarzu oraz budżecie projektu.



Rys. 1. System zarządzania projektami

Źródło: Opracowanie własne

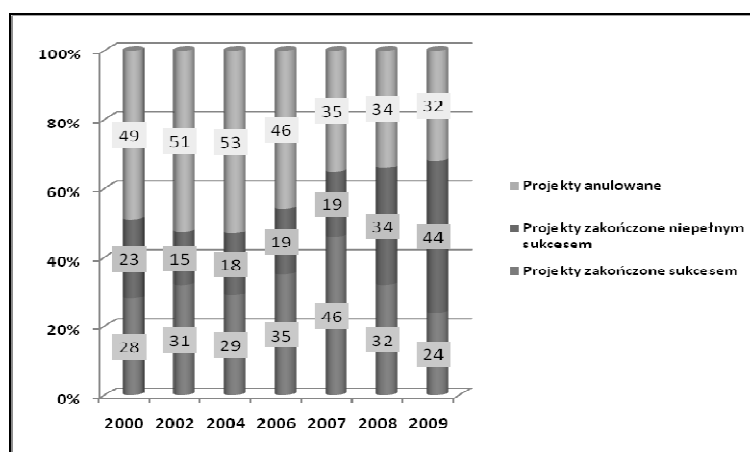
Z tych właśnie powodów model ten nie jest całkowicie liniowy i dlatego też pomiędzy wymienionymi czterema fazami muszą pojawiać się pętle informacji zwrotnej i możliwość wprowadzania udoskonaleń. Nawet ostatni etap tego modelu zakłada wykorzystanie informacji zwrotnej dla rozpoczęcia kolejnego projektu rozwojowego.

Przekonanie, że do sukcesu wystarczy wiedza techniczna i mnóstwo ciężkiej pracy, prowadzi do niepotrzebnego stresu, zbędnych przeróbek, konfliktów i większego prawdopodobieństwa niepowodzenia. Choć zarządzanie intuicyjne może wydawać się ekscytujące, nie jest to najbardziej efektywne podejście do zarządzania projektami. Dzieje się tak dlatego, że projektów szczególnie tych dużych często nie sposób zaplanować i zrealizować bez wykorzystania niezbędnych instrumentów funkcji zarządzania.

Nieprawidłowe zarządzanie projektami prowadzi do niepotrzebnych przeróbek i kosztów, opóźnień, niezadowolonych klientów i wrogich relacji. Przypomnijmy sobie sytuacje, w których na nas albo na naszych klientów negatywny wpływ miały opóźnienia projektu, konieczność dokonywania przeróbek albo nieporozumienia i chaos, których dałoby się uniknąć dzięki lepszemu planowaniu i ściślejszej kontroli nad projektem. Według corocznych raportów przedstawianych przez The Standish Group na projekty IT kończące się niepowodzeniem, rokrocznie setki

firm na całym świecie wydaje miliardy dolarów. Pieniądze te mogłyby być znacznie lepiej wydawane i inwestowane, jeżeli większą uwagę poświęciłoby się na analizę przyczyn niepowodzeń projektów. Staje się to bardzo istotne w warunkach obecnego kryzysu finansowego, który zmusza do bezwzględnego przestrzegania zasad efektu ekonomicznego.²

W raporcie zatytułowanym „Chaos” w 2009 roku, odnoszącym się do stanu branży IT w Stanach Zjednoczonych, wynika, że aktualność tych danych co do specyfikacji niektórych zależności w dalszym ciągu jest pouczająca. Informacje w raporcie zgromadzono na podstawie licznie przeprowadzonych ankiet, badań i wywiadów z menedżerami projektów. Badaniami objęto duże (rys. 2), średnie i małe firmy z najróżniejszych segmentów przemysłu (np. bankowości, ochrony, medycyny, ubezpieczeń itp.), w których realizowano projekty informatyczne. Ogółem w badaniach wzięło udział 365 menedżerów, a analizie poddano 8380 aplikacji.



Rys. 2. Źródło typowych problemów związanych z realizacją projektów

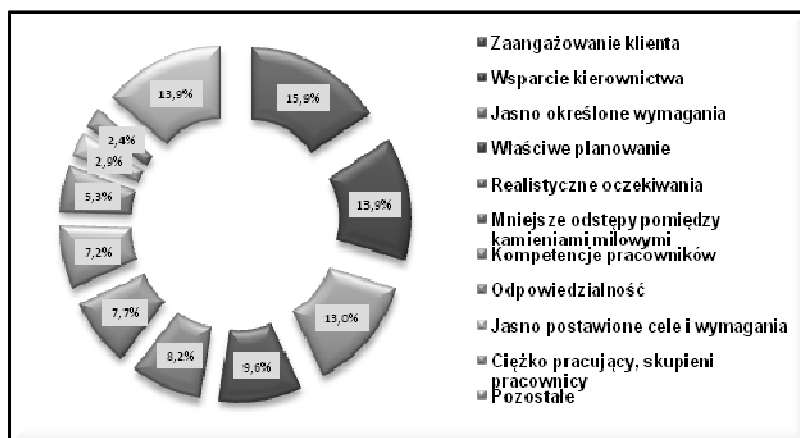
Źródło: Opracowanie własne na podstawie The Standish Group

Celem, jaki przyświecał The Standish Group podczas przygotowywania raportu „Chaos”, było znalezienie przyczyn niepowodzeń projektów. Istnieją również inne czynniki sukcesu, ale te trzy znacząco wpływają na zwiększenie szans odniesienia sukcesu. Bez nich szanse na niepowodzenie projektu wzrastają.

W 2008 roku zestawienie czynników stanowiących, zdaniem analityków The Standish Group, kryterium sukcesu projektu przedstawiono na rysunku 3.

Dobre zarządzanie projektem zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu i prowadzi do lepszych wyników, niższych kosztów, mniejszego wysiłku, krótszego czasu, lepszych relacji oraz zdolności do stałego zwiększania wydajności w kolejnych projektach. Jednocześnie trzeba uważać, aby nie przesadzić z zarządzaniem. Zbyt wiele czegokolwiek oznacza mniejszą produktywność. W zarządzaniu projektami należy dążyć do równowagi między dyscypliną a elastycznością.

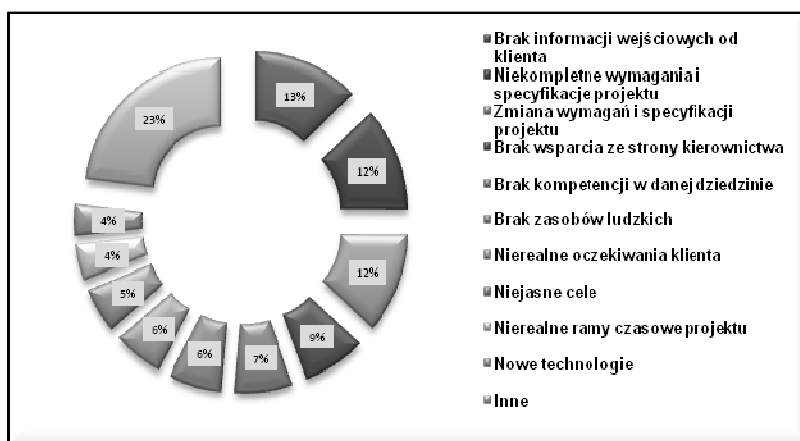
² J.F. Davidson, *Zarządzanie projektami w organizacjach*, Wig-Press, Warszawa 2001.



Rys. 3. Podstawowe kryteria sukcesów projektów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie The Standish Group

Doświadczenia z realizacji dużych projektów zewnętrznych wykazały potrzebę odpowiedniej struktury organizacji projektu. Wynika to z konieczności zapewnienia ciągłej komunikacji pomiędzy wykonawcą i odbiorcą projektu.



Rys. 4. Przyczyny niepełnych sukcesów w realizacji projektów rozwojowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie The Concours Group

Raport zatytułowany Silence Fails, będący podsumowaniem badań przeprowadzonych przez firmę szkoleniową VirtualSmarts i firmę The Concours Group, prezentuje pięć krytycznych obszarów nazwanych krytycznymi obszarami, które mają ogromny wpływ na powodzenie i niepowodzenie przedsięwzięć biznesowych. W badaniach wzięło udział ponad 1000 menedżerów projektów i dyrektorów z 40 dużych firm z najróżniejszych gałęzi przemysłu w Stanach Zjednoczonych i na świecie - m.in. przemysłu farmaceutycznego, budowlanego, lotniczego, korporacji

finansowych, agencji rządowych, firm IT itd. Analizami objęto ponad 2200 projektów, o budżetach zaczynających się od dziesiątek tysięcy (np. projekty IT) do miliardów dolarów (projekty restrukturyzacji korporacji). Pięć krytycznych obszarów zidentyfikowanych i opisanych w raporcie należy do najbardziej rozpowszechnionych i najdroższych przeszkód do osiągnięcia sukcesu, jakie menedżerowie projektów napotykaają w projektach. Do tych obszarów należą:

- **wstępne planowanie projektu** – zbyt szczegółowe planowanie harmonogramu,
- **brak zaangażowania zleceniodawcy projektu** - zleceniodawcy nie zapewniają odpowiedniego wsparcia grupie realizującej projekt,
- **ignorowanie priorytetów** – ignorowanie priorytetów zadań w projektach przez członków projektu,
- **ukrywanie faktycznego stanu projektu** - lider projektu i członkowie zespołu nie sygnalizują występujących w projekcie problemów,
- **porażka zespołu** - członkowie zespołu nie posiadają odpowiedniej wiedzy, nie są w stanie zaangażować się w efektywną realizację projektu.

Wyniki badań wykazały, że:

- jeżeli jedna z powyższych sytuacji nie zostanie odpowiednio przeanalizowana i nie zostaną wyciągnięte z niej odpowiednie wnioski w stosunku do prowadzonego projektu, to prawdopodobieństwo zakończenia tego projektu porażką wzrasta do 85%. W takiej sytuacji nieuchronnie spadają także morale zespołu;
- jeśli rozmowy dotyczące krytycznych obszarów się powiodą, to prawdopodobieństwo porażki spada o 50-70%;
- członkowie zespołów często nie posiadają odpowiedniej wiedzy i nie są w stanie zaangażować się w efektywną realizację projektu;
- cechą wspólną większości liderów projektu jest posiadanie znacznie większej odpowiedzialności niż władzy w prowadzonym projekcie. Stoją na czele zespołów składających się ze specjalistów należących do różnych grup kompetencji, posiadających swoich przełożonych - członkowie zespołu bezpośrednio nie podlegają liderowi projektu, co jest przyczyną wielu nieporozumień zwiększających niepowodzenia projektu;
- w przypadku kiedy liderzy projektu mają problemy z efektywnym poradeniem sobie z kłopotami wewnątrz zespołów projektowych, to 4 na 5 projektów kończy się niepełnym sukcesem (przekraczając budżet i zaplanowany czas realizacji, o gorszej jakości i zmniejszonej funkcjonalności).³

2. Zarządzanie ryzykiem w działalności przedsiębiorstwa

Nie wszystkie projekty wymagają stosowania sformalizowanych metod zarządzania ryzykiem, ale by osiągnąć maksymalną wydajność, zarządzanie ryzykiem powinno stać się systematycznym procesem stosowanym w zdyscyplinowany sposób. Innymi słowy, nie każdy projekt rozwojowy musi przejść przez wszystkie etapy procesu zarządzania ryzykiem, ale najważniejsze procedury i rozwiązania powinny być gruntownie poznane i realizowane.

³ B. Lent, *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów*, Difin, Warszawa 2001.

Punktem wyjścia w procesie decyzyjnym wielu liderów projektów jest intuicja. Trudno mieć jakieś zastrzeżenia do takiego podejścia, ale prawdziwie skuteczny lider musi wyjść poza intuicję i własne doświadczenie, zwłaszcza gdy jego podejmowana decyzja jest obciążona znacznym ryzykiem. Nawet lider z dużym doświadczeniem w prowadzeniu projektów rozwojowych nie daje gwarancji, że w procesie decyzyjnym uwzględni wszystkie rodzaje ryzyka. Niektóre wykraczają poza naszą wyobraźnię albo nie pasują do naszego sposobu myślenia. Innych nie jesteśmy w stanie przewidzieć, np. skutki powodzi w Polsce czy inne tragiczne w skutkach zdarzenia, jak tsunami w Japonii.

Systematyczne stosowanie metod zarządzania ryzykiem w projektach rozwojowych wymaga przezwyciężenia wielu zahamowań. Jest ono niepopularne, zajmuje się bowiem tym, co niekorzystne, i skupia się przede wszystkim na potencjale złych wiadomości.

W 2000 roku Komitet Standardów Instytutu Zarządzania Projektami (SCPMI-PMI®) dokonał istotnych zmian w podejściu do filozofii stosowania zarządzania ryzykiem. Dotychczasowa czteroetapowa metodyka zarządzania ryzykiem została w całości zastąpiona nowymi procedurami i rozwiązaniami, składającymi się na sześć podstawowych etapów:

- **Planowanie procesu zarządzania ryzykiem** - w ramach tego tworzy się infrastrukturę i opracowuje plan zarządzania ryzykiem dla konkretnego projektu rozwojowego.
- **Identyfikacja ryzyka** - tworzy się przejrzysty opis zdarzeń, które mogą mieć potencjalnie negatywny wpływ na realizowany projekt.
- **Klasyfikacja ryzyka** - ocena ryzyka przy pomocy metod nienumerycznych.
- **Kwantyfikacja ryzyka** - ocena prawdopodobieństwa oraz skutków najważniejszych rodzajów ryzyka za pomocą parametrów liczbowych.
- **Planowanie sposobów reagowania na ryzyko** - ocena i komunikacja strategii neutralizowania lub zapobiegania ryzyku.
- **Nadzorowanie i kontrola ryzyka** - wdrażanie metod zarządzania ryzykiem i planowania sposobów reagowania na ryzyko.

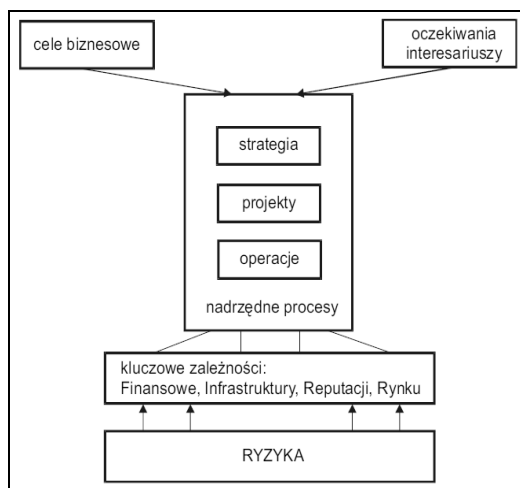
Taka rozbudowana struktura metodologiczna zarządzania ryzykiem pozwala stworzyć warunki do bardziej elastycznych, prostszych w stosowaniu rozwiązań w ramach zarządzania projektami rozwojowymi. Każdy lider uczestniczący w projekcie powinien realizować i dokumentować jakieś działania związane z zarządzaniem ryzykiem, mające charakter zarówno jakościowy, jak też ilościowy. W każdym ważnym projekcie również powinno znaleźć się miejsce na systematyczne i intensywne działania tego typu. W mniejszych lub mniej istotnych projektach można ograniczyć się do odpowiednio zredukowanych rozwiązań. Tak więc ostateczne decyzje dotyczące szacowania ryzyka projektu podejmuje zarządzający projektem, kierując się specyficznymi dla danego projektu ograniczeniami dotyczącymi kosztów, terminów oraz planowanych wyników projektu.

3. Techniki zarządzania ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem gospodarczym nie jest jednorazowym aktem czy zbiorem kilku decyzji, lecz procesem powiązanych w logiczną pętlę, w której postępujemy

zgodnie z modelem zarządzania projektami przedstawionym na rysunku 1. Takie postępowanie pozwala na ciągle analizowanie występujących źródeł różnorodnych zdarzeń związanych z ryzykiem niedotrzymania harmonogramu projektu rozwojowego albo poniesienia znacznych kosztów projektu.

Pierwszym krokiem, bez którego nie ma nawet mowy o dobrym systemie zarządzania ryzykiem jest uświadomienie liderom znaczenia celów biznesowych dla rozwoju przedsiębiorstwa oraz jego interesariuszy (rys. 5).



Rys. 5. Kontekst zarządzania ryzykiem

Źródło: Opracowanie własne

W procesach decyzyjnych dotyczących ograniczenia ryzyka związanego z realizacją projektów rozwojowych można wskazać Risk Management Standard stworzony w 2002 roku przez ekspertów z trzech brytyjskich organizacji: AIRMIC (Association of Insurance and Risk Managers), IRM (Institute of Risk Management) oraz ALARM (National Forum for Risk Management in Public Sector). Metodologia ta jest podobna do modelu australijsko-nowozelandzkiego AS/NZS 4360:2004. Ten drugi, mimo że bardziej rozbudowany, jest bardziej przyjazny dla początkującego lidera projektów.⁴

Trzeci z najczęściej wykorzystywanych modeli COSO Enterprise Risk Management Framework stworzony w Stanach Zjednoczonych jest ukierunkowany w szczególności na procesy biznesowe. Zgodnie z tym modelem, właśnie te procesy powinny być szczegółowo opisane przez menedżerów przed przystąpieniem do właściwych działań wiążących się z zarządzaniem ryzykiem. Znajomość celów biznesowych przedsiębiorstwa oraz poszczególnych jego komórek organizacyjnych pozwoli na zastosowanie i wykorzystanie właściwych instrumentów dla oszacowania ryzyka projektu i zaproponowania sposobów na jego ograniczenie.

⁴ Standards Australia International Ltd, Risk Management (AS/NZS 4360. Sydney NSW, Australia 1999.

Trzeba pamiętać, że niektóre techniki można z większym powodzeniem stosować w określonych fazach projektu aniżeli inne techniki. Różna jest też zawartość informacyjna poszczególnych technik. Jednym z kluczowych kryteriów wyboru techniki zarządzania ryzykiem powinna być zarówno przydatność w danej fazie projektu, jak i pożądany typ informacji. Na przykład, choć techniki sieci nie pomagają analizować ryzyka w procesach powtarzalnych, są one niezwykle przydatne w planowaniu i kontroli takich procesów.

Kryteria doboru każdej techniki zostały potraktowane ze szczególną uwagą. Trzy najważniejsze obszary tej analizy to: wymagane zasoby, możliwości zastosowania oraz otrzymywane wyniki. Wymagania dotyczące zasobów obejmują pięć obszarów informacji:

- **Koszt** odnoszący się do kosztu wdrożenia wyrażonego w zasobomiesiącach.
- **Infrastruktura i wyposażenie projektu** jest również istotnym zagadnieniem z punktu widzenia wdrażania techniki. Problem polega na tym, czy organizacje udostępniają zwykle na potrzeby projektów infrastrukturę niezbędną do wykorzystania danej techniki.
- **Czas wdrożenia** jest po części funkcją informacji uzyskanej na podstawie kryterium kosztów. Jeśli dysponujemy mniejszą ilością zasobów, projekt może trwać dłużej, niż zakładaliśmy. Jeśli zasobów jest więcej, czas realizacji można skrócić.
- **Łatwość zastosowania** dotyczy poziomu szkolenia i umiejętności umożliwiającego wykorzystanie techniki. Może również określać złożoność działań wiążących się bezpośrednio z jej używaniem.
- **Zaangażowanie czasowe** dotyczy ilości czasu przeznaczanej na nadzorowanie projektu przez jego lidera. Jeśli musi on przyjąć na siebie długoterminowe zobowiązania w tym względzie, zaangażowanie określane jest jako duże (D). Jeśli projekt nie wymaga znacznych zobowiązań czasowych, jest ono średnie (S) lub niewielkie (N).

Ze względów praktycznych zaprezentowane zostaną wybrane przez autora techniki, które w każdym projekcie rozwojowym można wykorzystać dla jakości projektu. Następnie zaprezentowane techniki zostaną ocenione przez pryzmat omówionych powyżej kryteriów decydujących o jej użyteczności w procesie zarządzania ryzykiem w warunkach charakterystycznych dla danego przedsiębiorstwa.⁵

3.1. Modelowanie ryzyka

Modele ryzyka opracowuje się po to, by liderzy projektów byli w stanie w specjalny sposób rozpoznawać projekty o wysokim ryzyku lub wysokich możliwościach. Wiele organizacji doświadcza problemu, jakim jest niezdolność do mierzenia ryzyka projektów. Dysponują wprawdzie narzędziami prognostycznymi dotyczącymi kosztów i harmonogramu, ale jeśli chodzi o ryzyko, dostępnych na-

⁵ J.L. Ward, *Project Management Terms. A Working Glossary*, ESI International Arlington 2000.

rzędzi jest bardzo niewiele. Modele ryzyka powstały, by zapełnić tę lukę i ułatwić jednolitą ocenę projektów pod kątem ryzyka, na jakie wystawiają one organizację, oraz identyfikację czynników, które zapewniają największą szansę osiągnięcia sukcesu.

Modele ryzyka projektu buduje się na ogół dopiero wtedy, gdy organizacja zetknie się w praktyce z różnymi rodzajami ryzyka lub doświadczy niepowodzeń w realizacji projektów i w rezultacie zaczyna starać się o to, aby w przyszłości uniknąć tego rodzaju problemów. Gotowe modele można stosować na bardzo podobnej zasadzie jak każdą inną poważną metodę oceny. Są one przydatne w procesie podejmowania decyzji rozstrzygających o podejmowaniu lub odrzuceniu projektu oraz we wszystkich punktach decyzyjnych. Modele ryzyka mogą okazać się bardzo efektywne w procesie raportowania statusu projektu, ponieważ pozwalają określić względną statusu obszarów ryzyka i możliwości w porównaniu z wcześniejszymi szacunkami.

Wyniki modeli ryzyka mogą zdecydowanie przydać się w procesie podejmowania najważniejszych decyzji planistycznych. Modele te są pomocne przy podejmowaniu decyzji o podjęciu lub odrzuceniu projektu, przy ustalaniu wielkości rezerw i przy określaniu metod poprawienia punktowej relacji ryzyka i możliwości.

Strategia wyboru kontraktu również może skorzystać z modeli ryzyka. Kontrakty o stałej, ściśle określonej cenie można wybrać dla projektów cechujących się niskim ryzykiem i znacznymi możliwościami, natomiast kontrakty uwzględniające zwrot poniesionych kosztów powiększony o różnego rodzaju premie lub dodatki będą właściwsze w sytuacji, gdy organizacja podejmuje wyższe ryzyko przy niższych możliwościach. Dzięki modelom można uzyskać na wczesnym etapie wskazówki informujące o tym, jaka tendencja zaczyna dominować w projekcie. Modele ryzyka nie są użyteczne przy wyznaczaniu punktów kontrolnych. Użyteczność modeli ryzyka w procesie wspomagania projektowania jest ograniczona - chyba że wiele z pytań zawartych w modelu dotyczy zagadnień związanych z projektowaniem.

Modele ryzyka mogą stanowić element wspierający propozycję budżetu. Jeśli stosuje się modele ryzyka do ustalania procentowego lub nominalnego poziomu rezerw, wtedy ich rola w formułowaniu budżetu może okazać się kluczowa.

W modelach ryzyka najważniejsze jest ich konsekwentne stosowanie i jasne zrozumienie roli tego narzędzia. Nie opracowuje się w nich szczegółowych list poszczególnych rodzajów ryzyka w projekcie. Zapewniają one natomiast system pomiarowy, który można stosować przy podejmowaniu decyzji o podjęciu lub odrzuceniu danego przedsięwzięcia, określaniu poziomu rezerw oraz identyfikacji obszarów wymagających wzmożonego zainteresowania lub troski (tab. 1).

Z tych względów modele ryzyka są narzędziem oceny ogólnej i w taki sposób należy się nimi posługiwać.⁶

⁶ H. Kerzner, *Project Management. A System Approach to Planning Scheduling and Controlling*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995.

Tabela 1. Macierz wyboru technik analizy ryzyka

Technika	Wymagane zasoby					Możliwości zastosowania								Wyniki	
	Koszt (zasobomieszące)*	Infrastruktura i wyposażenie projektu	Czas wdrożenia (miesiące)	Łatwość zastosowania	Zaangażowanie czasowe	Raportowanie statusu projektu	Najważniejsze decyzje planistyczne	Strategia wyboru kontraktu	Wyznaczenie punktów kontrolnych	Wspomaganie projektowania	Wybór źródeł	Propozycja budżetu	Dokładność	Poziom szczegółowości	Użyteczność
Ankiety eksperckie	0,1-3	T	0,1-0,3	P	N	D	D	Ś	D	Ś	D	N	N-D	Ś	D
Spotkania planistyczne	0,1-1	T	0,1	P	N	D	D	N	N	D	N	Ś	Ś	D	D
Metodologie zarządzania ryzykiem	0,1-3	N	0,1-3	Ś	Ś	D	Ś	N	N	ND	ND	Ś	D	D	D
Przeglądy dokumentacji	0,1	T	0,1	T	N-Ś	D	D	N	N	D	Ś	D	N-D	N-D	D
Porównania analogii	0,2-2	T	0,2-2	Ś	N	N	D	D	N-Ś	Ś	D	N-Ś	N-D	N-D	Ś
Oceny planu	1-1,5	T	0,2-1,5	Ś	D	D	D	ND	N	Ś	N	N	D	D	Ś-D
Technika delficka	0,2-0,5	T	1-2	T	N	Ś	D	D	N	D	N-Ś	ND	D	D	D
Burza mózgów	0,1	T	0,1	T	N	N	N	ND	ND	D	ND	ND	N	N-D	D
Metoda Crawforda	0,1	T	0,1	T	N	N	N	ND	ND	Ś	ND	ND	N	D	D
Analiza SWOT	0,1	T	0,1	T	N	ND	Ś	ND	ND	N	ND	ND	N	N	D
Szablony projektu	0,1	T	0,1	T	N	Ś-D	N	N	N	ND	Ś	ND	D	Ś	D
Listy kontrolne	0,5	T	0,5	P	Ś	D	D	D	D	Ś-D	N	Ś	N-D	D	D
Analiza założeń	0,1	T	0,1	T	Ś	Ś	D	D	Ś-D	D	Ś	D	Ś-D	N-D	D
Analiza decyzji/oczekiwana wartość pieniężna	0,5-1	T	0,2-0,6	Ś	N-Ś	Ś	D	D	Ś	Ś	Ś	Ś	N-D	N-D	Ś
Szacowanie zależności	0,1-3	T	0,1-3	P	Ś	N	N	N	ND	ND	ND	D	N	N	N
Analiza sieciowa	0,1-3	T	0,1-3	T	N-Ś	D	D	Ś	D	Ś	D	N	D	N-D	D
Technika oceny i przeglądu programu (PERT)	0,1-3	T	0,1-3	T	N-Ś	D	D	N	D	N	ND	ND	D	N	D
Inne metody diagramowe	0,1-3	N	0,1-3	P-T	Ś	ND	Ś	ND	N	D	N	N	Ś	D	D
Systemy oceny	0,1-1	T	0,1-0,2	T	N	N	Ś	N	ND	ND	N	N-D	Ś	D	D
Modelowanie ryzyka	0,1	T	0,1	T	N	Ś	D	Ś	ND	N	ND	Ś	D	N	N-D
Symulacje Monte Carlo	0,2-0,4	N	0,2-0,5	P	Ś	N	D	ND	ND	Ś	N	N	N	N	N
Czynniki ryzyka	0,1-0,4	T	0,1-0,5	P	N	Ś	Ś	ND	ND	N	N	Ś	N-Ś	N	D
Macierz reagowania na ryzyko	0,1-0,2	T	0,1	T	N-Ś	ND	Ś	Ś	ND	Ś-D	Ś-D	N	D	D	D
Nadzorowanie wyników	1,5	T	1,5	Ś	Ś	D	D	Ś	Ś	D	Ś	Ś	Ś	Ś	D
Przeglądy i audyty ryzyka	0,1	T	0,1	T	N	D	D	N	ND	Ś	N	D	D	Ś-D	D

Źródło: J.M. Can, *Taxonomy-based Risk Identification*, Carnegie Mellon University Software Engineering Institute, Pittsburgh 1995

3.2. Symulacje Monte Carlo

Metoda pozwala analizować ryzyko kosztowe i harmonogramowanie nie tylko dla poszczególnych działań, ale także dla całego projektu. W tej metodzie traktuje się ryzyko całościowo i łączne ryzyko projektu wyraża się z reguły jako rozkład skumulowanego prawdopodobieństwa łącznych kosztów i łącznego harmonogramu projektu.

Na dokładność wyników tej metody wpływa subiektywny charakter większości danych źródłowych wykorzystywanych w analizie. Analiza nie zwiększa widoczności ryzyka na niższym poziomie szczegółowości. Uzyskiwane dzięki niej wartości są rezultatem agregowania szczegółowych informacji dających w rezultacie informacje o ogólnym ryzyku projektu.

Ten typ analizy polega na agregowaniu wynikającej z ryzyka niepewności kosztowej i harmonogramowej dla dowolnych pakietów roboczych w celu uzyskania rozkładu niepewności kosztów i harmonogramu całego projektu. Daje ona liderowi projektu informacje niezbędne do udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie jest prawdopodobieństwo, że projekt zostanie ukończony przy ustalonych kosztach lub mniejszych?
- Jakie jest prawdopodobieństwo, że projekt zostanie ukończony w ustalonym terminie, a może wcześniej?
- Jakim budżetem trzeba dysponować, aby mieć prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu w ustalonym procencie?
- Jaki okres czasu trzeba zaplanować na realizację projektu, uwzględniając także ryzyko wykonania w czasie, aby mieć prawdopodobieństwo ukończenia w ustalonym terminie?

Pytania te stanowią podstawy zarządzania projektami i składają się na podstawową wiedzę, jaką chciałoby mieć wielu liderów w przedsiębiorstwie, zajętych realizacją projektów rozwojowych w momencie ich rozpoczynania.

Trudność pojawiająca się przy stosowaniu symulacji Monte Carlo nie polega na zrozumieniu wyników czy nawet na zrozumieniu samych narzędzi, wiąże się ona raczej ze zgromadzeniem informacji na temat prawdopodobnych rozkładów czasu i kosztów dla poszczególnych działań w projekcie. Ze stosowaniem tej metody wiąże się również ryzyko wypływające z nieuchronnej złożoności i szczegółowości dostarczanych przez nią wyników.

Symulacja Monte Carlo jest oparta na solidnych podstawach matematycznych i logicznych, jednak wiarygodność wyników jest bezpośrednio zależna od jakości wprowadzanych danych. Istotną wartością tej metody jest to, że pozwala dokładnie określić skumulowane wartości prawdopodobieństw osiągnięcia celów budżetowych lub harmonogramowych.

Ze względu na to, że analiza Monte Carlo wymaga wielu powtarzających się obliczeń, do zastosowania tej metody w realizacji projektu rozwojowego niezbędne będą umiejętności liderów w posługiwaniu się odpowiednim oprogramowaniem komputerowym, pozwalającym przeprowadzać analizę kosztów oraz analizę sieci.

3.3. Metodologia PERT

Metoda PERT (*Program, Evalition and Review Technique*) należy do klasyki zarządzania projektami. Poza tym, że była jedną z pierwszych metod harmonogramowania, stanowiła pierwsze znaczące narzędzie analizy ryzyka zorientowane na projekt. Wśród celów PERT znalazły się zarządzanie ryzykiem harmonogramowym poprzez ustalanie najkrótszego harmonogramu realizacji, nadzorowanie postępów projektu oraz zabezpieczenie i wykorzystanie zasobów niezbędnych do utrzymania harmonogramu.

Podstawą PERT jest zbiór równań matematycznych znanych jako równania Rungego-Kutty. Opracowuje się najlepsze i najgorsze scenariusze, którym przypisuje się wagę zależnie od najbardziej prawdopodobnego zbioru zdarzeń. Ustala się czasy trwania dla każdego działania należącego do sieci projektu, a następnie oblicza się tak zwaną średnią PERT i odchylenie standardowe PERT. Pozwala to

liderowi projektu ocenić prawdopodobieństwo osiągnięcia poszczególnych celów harmonogramu na podstawie sieci oraz obliczonych czasów trwania PERT. Ponieważ dla wielu organizacji harmonogram jest często sprawą kluczową, nie sposób przecenić znaczenia dokładnego harmonogramowania. Dzięki temu, że PERT uwzględnia więcej czynników przy ustalaniu czasów trwania poszczególnych działań w ramach projektu, uzyskiwane dzięki tej metodzie harmonogramy są bardziej realistyczne.

PERT ułatwia proces raportowania statusu projektu, ponieważ daje pojęcie o realizacji działań w ramach harmonogramu. Ponieważ w wielu sprawozdaniach o statusie projektu wymaga się podania informacji o prawdopodobieństwie szacowanego czasu realizacji harmonogramu, przydatność PERT jest w tym kontekście znaczna. Z tych samych oraz innych powodów PERT wspomaga również podejmowanie najważniejszych decyzji planistycznych. Decyzje te podejmuje się często, wybierając rozwiązania, które najbardziej odpowiadają wymaganiom klienta oraz ostatecznym terminom harmonogramu. Ponieważ metoda PERT dostarcza informacji na temat prawdopodobieństw wywiązania się z tych terminów, może ona odegrać znaczącą rolę w podejmowaniu decyzji planistycznych.

Metoda PERT może odegrać kluczową rolę w wyznaczaniu punktów kontrolnych, które są przecież funkcją harmonogramu. PERT łatwo zastosować do ustalenia prawdopodobieństwa osiągnięcia określonych punktów kontrolnych lub oceny ich realizmu. Wprawdzie metoda ta jest pomocna w tworzeniu harmonogramu, ale nie ułatwia zrozumienia danych wykorzystywanych przy projektowaniu.

PERT jest metodą stosowaną przez liderów projektu od wielu lat, ale jest wciąż wykorzystywana w ograniczonym zakresie. Jednak dzięki włączeniu narzędzi PERT do większości programów do zarządzania projektami, a także w wyniku zapotrzebowania na coraz większą dokładność harmonogramów, PERT staje się obecnie metodą coraz bardziej popularną i coraz lepiej rozumianą.

3.4. Analiza sieciowa

Wysokiej jakości harmonogram, zintegrowana i efektywna w czasie struktura zadań projektu, ma kluczowe znaczenie dla procesów planowania, wdrażania i kontroli projektu. Koncepcja tworzenia harmonogramu za pomocą metod sieciowych nie jest obca liderom projektu. Harmonogramy sieciowe formalizują wewnętrzne funkcje i procesy projektu i pod postacią diagramu przedstawiają kolejne jego działania oraz zależności między nimi:

- informują one o zależnościach pomiędzy innymi funkcjami i zespołami,
- określają terminy ukończenia projektu nie tyle na podstawie arbitralnych decyzji, ile rzeczywistych parametrów wydajnościowych,
- przybliżają zmiany dotyczące wymaganych zasobów w czasie, co jest szczególnie ważne w sytuacji, gdy trzeba dokonać jednoczesnej alokacji różnych zasobów do różnych działań.
- dostarczają danych do tworzenia scenariuszy ryzyka.
- zwracają uwagę na działania decydujące o dacie zakończenia projektu.

Najważniejsze decyzje planistyczne powinny uwzględniać wyniki przeglądu diagramów sieciowych oraz przedstawionego w nich ryzyka. Nawet niewielkie zmiany sieci mogą mieć istotne konsekwencje, dlatego wszystkie ważne decyzje planistyczne trzeba oceniać przez pryzmat wnikliwej analizy sieciowej. Analiza sieciowa wspiera również strategię wyboru kontraktu, gdyż elastyczność harmonogramu może wpływać na uznanie określonych klauzul kontraktu. Ponieważ punkty kontrolne często stają się centralnymi punktami sieci, wyniki analizy sieciowej mają kluczowe znaczenie w procesie wyznaczania tych punktów.

W wypadku wspomaganie projektowania analiza sieciowa okazuje się pomocna w celu wyjaśniania ryzyka harmonogramowego oraz ogólnych następstw związanych ze zmianą kierunku projektowania. Zagadnienia dotyczące harmonogramu mogą w pewnym stopniu wpływać na wybór źródeł. Dlatego analiza sieciowa również w tym procesie odgrywa pewną rolę.

Propozycja budżetu to prawdopodobnie obszar, w którym analiza sieciowa ma najmniejsze zastosowanie, choć poziom zaangażowania zasobów ma często wpływ na kształt budżetu. Jeśli wykorzystanie zasobów jest rozłożone w dłuższym okresie, budżet powinien być odpowiednio wyższy. Dlatego nie sposób nie zauważyć pewnej zależności między propozycją budżetu a analizą sieciową.

Analiza sieciowa ma kluczowe znaczenie w zarządzaniu ryzykiem, zważywszy na jej rolę w procesie nadzorowania realizacji kolejnych celów harmonogramowych. Analiza ta koncentruje się na zależnościach istniejących między poszczególnymi działaniami oraz ryzykiem, jakim te działania są obarczone. Wprawdzie niekiedy modele analizy sieciowej nie w pełni doceniają znaczenie ryzyka kosztowego, ale za to sprawdzają się doskonale w początkowych etapach projektu, kiedy stykamy się z największym ryzykiem harmonogramowym.

Podobnie jak w wypadku większości narzędzi, nie jest to jedyna metoda kompleksowej oceny i unikania ryzyka. Jednak w połączeniu z innymi narzędziami i technikami analiza sieciowa staje się nieoceniona.

3.5. Analiza decyzji - oczekiwana wartość pieniądza

Analiza decyzji może posłużyć do określenia strategii działania w sytuacjach, w których podejmujący decyzję ma do wyboru kilka różnych opcji i nie ma pewności dotyczącej potencjalnego ryzyka związanego z tymi opcjami. Zanim wybierze się określoną technikę analizy decyzji, trzeba przeanalizować sytuację, z którą przyszło się nam zmierzyć. Klasyfikacja sytuacji wymagających podejmowania decyzji uzależniona jest od tego, jak dużo wiemy o zdarzeniach, które wystąpią w przyszłości i które są poza kontrolą osoby podejmującej decyzję.

Technikami analizy decyzji, które mogą być przydatne w identyfikacji ryzyka, są te, które zajmują się decyzjami podejmowanymi w warunkach niepewności. W sytuacjach, w których można dokonać wysoce prawdopodobnych szacunków dotyczących stanu natury, najczęściej stosowaną techniką podejmowania decyzji jest metoda oczekiwanej wartości pieniężnej (expected monetary value - EMV). Trzeba jednak pamiętać, że w niektórych sytuacjach osoba podejmująca decyzje może nie mieć możliwości opracowania wiarygodnych szacunków stanu otoczenia.

Analizy decyzji stosuje się często jako narzędzie określające odpowiedni poziom rezerw w projekcie. W tym celu stosuje się te metody wobec poszczególnych rodzajów ryzyka w projekcie i oblicza EMV dla najważniejszych rodzajów ryzyka. Najlepiej jeśli w obliczeniach tych uwzględnia się EMV wszelkich możliwości oraz rodzajów ryzyka, aby w należyty sposób odzwierciedlały wszystkie możliwe wystąpić problemy.

W procesie raportowania statusu projektu analiza decyzji dostarcza liderowi projektu informacji ilościowych o przyszłych zdarzeniach. Ponieważ tego rodzaju informacje można uzyskać dzięki bardzo niewielu technikom, analiza decyzji okazuje się mieć znaczną wartość w zarządzaniu ryzykiem jakości. Najważniejsze decyzje planistyczne powinny bazować na prawdopodobieństwie sukcesu danej opcji. Jest to przedmiot analizy decyzji i dlatego narzędzie to jest w tym wypadku nieocenione. Wartość rezerw staje się niekiedy decydującym czynnikiem dla wielu ważnych decyzji planistycznych, co również pozwala w dużym stopniu korzystać z metody oczekiwanej wartości pieniężnej.

Strategia wyboru kontraktu ma na celu zapewnienie sukcesu nabywcom, dostawcom, kontrahentom i podwykonawcom angażującym się w projekt. Ponieważ decyzje finansowe często są podstawą do wyboru określonego typu kontraktu, EMV oraz drzewa decyzyjne mogą pomóc w ustaleniu, czy dana strategia odpowiada wartości kontraktu. Podobnie jak strategia wyboru kontraktu, wyznaczanie punktów kontrolnych jest najczęściej przeprowadzane na początku projektu. W tym wypadku analiza decyzji ma zastosowanie ograniczone, chyba że za jej pomocą określamy potencjał sukcesu przez pryzmat harmonogramu. Jeżeli zaś podstawą wyznaczania punktów kontrolnych staje się budżet, analiza decyzji okazuje się jeszcze bardziej przydatna.

Proces wspomaganie projektowania może bezpośrednio korzystać z analizy decyzji, ponieważ różne opcje projektowania mają różne implikacje w kontekście potencjalnych zysków oraz potencjalnego sukcesu technicznego. W procesie wyboru źródeł stosuje się analizy decyzji, jeśli dysponujemy danymi historycznymi na temat rozważanych dostawców. W takim wypadku analiza decyzji okazuje się bardzo przydatna. Analiza decyzji może mieć bezpośredni wpływ na propozycję budżetu, ponieważ niektóre organizacje używają tej metody jako części rozważań dotyczących alokacji budżetu.

Analiza decyzji stwarza liderowi projektu możliwość dokonywania wszechstronnej analizy pojedynczego zagadnienia oraz daje informacje ilościowe, które można wykorzystać w razie ewentualnego konfliktu. Jeśli za pomocą analizy decyzji badamy właściwe problemy, używając właściwych danych, staje się ona jednym z najmocniejszych narzędzi lidera projektu. Kluczem do efektywnej analizy decyzji jest jej poprawne ewentualne użycie i wykorzystanie w nim aktualnych poprawnych i dokładnych danych źródłowych.

3.6. Nadzorowanie wyników i pomiar wyników technicznych

Pomiar ryzyka technicznego każdego działania, którego celem jest rozwój technologiczny, nie jest prosty i sam w sobie może być źródłem znacznego ryzyka. Nadzorowanie wyników polega na określeniu kryteriów wydajnościowych dla

wszystkich aspektów projektu, a następnie ocenie każdego z aspektów względem pożądaných wartości tychże kryteriów. Niektóre z dostępnych metod pomiaru wyników mogą okazać się przydatne w celu porównywania postępu technicznego projektu z założonymi wcześniej celami.

Raportowanie statusu projektu to podstawowy obszar, w którym przejawiają się atuty tej techniki. Wprawdzie istnieją specjalne narzędzia nadzorowania harmonogramu oraz kosztów, ale nadzorowanie wyników zapewnia liderowi projektu możliwość mierzenia i raportowania postępu w realizacji wymogów i poziomów jakościowych. Żadne inne narzędzie nie oferuje tak dużej szczegółowości w określaniu poszczególnych wartości dotyczących działań i ich związków z wymogami. Wyniki tej metody mogą być podstawą najważniejszych decyzji planistycznych, ponieważ informacje uzyskane dzięki nim wskazują na obszary będące atutami i słabościami organizacji. Ponieważ większość organizacji poszukuje projektów i rozwiązań wykorzystujących ich atuty, nadzorowanie wyników jest tutaj techniką niezwykle pomocną.

Strategia wyboru kontraktu zarówno wspiera, jak i sama jest wspierana przez nadzorowanie wyników. W pierwszym przypadku można spowodować, by system szczegółowego raportowania dostawcy lub kontrahenta odzwierciedlał systemy wprowadzane przez organizację główną. W drugim przypadku wsparcie przejawia się przez tworzenie bazy danych historycznych zawierających informacje o wynikach osiągniętych przez organizację przy realizacji określonych typów działań i tym samym w powiązaniu z określonymi typami kontrahentów oraz dostawców. W procesie wyznaczania punktów kontrolnych nadzorowanie wyników umożliwia tworzenie całkowicie nowego typu punktów kontrolnych. Zamiast przypisywać punktom kontrolnym procentową realizację harmonogramu lub budżetu, nadzorowanie wyników pozwala na określenie procentowej realizacji docelowego poziomu satysfakcji klienta na podstawie dotychczasowych wyników. Na tej podstawie można następnie identyfikować czynniki wyzwalające ryzyko lub poziomy odniesienia dla ryzyka, które można przekształcić w punkty kontrolne projektu. Rola tej techniki w procesie wspomagania projektowania jest podobna jak w wypadku najważniejszych decyzji planistycznych.

Nadzorowanie wyników pozwala identyfikować atuty, umożliwiając liderowi projektu wybieranie kierunków prac projektowych wykorzystujących obszary, w których organizacja osiąga najlepsze wyniki. Nadzorowanie wyników może decydować o wyborze źródeł, zwłaszcza jeśli istnieje baza danych zawierająca informacje o wcześniej osiągniętych wynikach. Technika pozwala identyfikować odpowiedzialność za zadania realizowane na odpowiednim poziomie jakościowym, ale również za te, które nie spełniają norm jakościowych. Dzięki temu lider projektu uzyskuje ilościowe narzędzie oceny dotychczasowej wydajności dostawców.

Nadzorowanie wyników wspiera propozycję budżetu przede wszystkim jako element kosztów budżetu. Liderzy projektów muszą brać pod uwagę koszty związane z nadzorowaniem wyników. Ale uzyskanie danych za pomocą tej techniki pozwala na znacznie bardziej szczegółową analizę każdego pakietu roboczego oraz tego, co jest wymagane do osiągnięcia w nim określonego poziomu jakości. Dlatego budżet przedstawiony po wstępnej ocenie wyników tej metody może okazać się znacznie bardziej precyzyjny aniżeli ten, który opracowano wcześniej.

Technika nadzorowania wyników wymaga od członków zespołu spełnienia wyznaczonych kryteriów sukcesu dla każdego elementu projektu. Nie pomija się przy tym żadnego z ważnych składników, a członkowie zespołu jasno rozumieją, czego się od nich oczekuje. W wielu organizacjach oznacza to całkowite odejście od nastawienia zespołu polegającego na dążeniu do osiągnięcia ogólnego poziomu zadowolenia z produktu przez klienta. Metoda nadzorowania wyników sprawia, że organizacja nastawia się na osiągnięcie wyższej jakości.

3.7. Przeglądy i audyty ryzyka

Przeglądy i audyty ryzyka mogą przyjmować różnorodne formy i formaty, ale zawsze zawierają wystarczająco wiele wspólnych elementów, by omawiać je łącznie. Kluczem do solidnego przeglądu ryzyka jest przyjęcie, że chodzi o wszechstronny przegląd ryzyka, a nie przegląd pojedynczego izolowanego zdarzenia ryzyka. Celem przeglądu ryzyka jest nowa ocena warunków środowiskowych ryzyka, zdarzeń ryzyka oraz ich względnego relatywnego prawdopodobieństwa oraz skutków. Audyt ryzyka to bardziej wyczerpujący przegląd ryzyka, obejmujący również analizę ryzyka dla poszczególnych zadań oraz poszczególnych rodzajów ryzyka.

Przeglądy ryzyka przeprowadza się w stałych odstępach czasu, wtedy gdy planuje się zmiany lub gdy zmiany następują same. Przy projekcie zaplanowanym na kilka lat przeglądy ryzyka można przeprowadzać kwartalnie, podczas gdy przy projekcie, który ma trwać dwa miesiące, można ograniczyć się do jednego przeglądu w połowie jego trwania lub przeprowadzać je co tydzień, w zależności od stopnia jego złożoności oraz od tego, jak wiele organizacja inwestuje w projekt. Audyt jest bardziej szczegółowy, dlatego przeprowadza się go albo wraz z osiągnięciem wyznaczonych wcześniej punktów kontrolnych, albo wtedy gdy pojawia się poważny problem, mający istotny wpływ na perspektywę udanego ukończenia projektu. W czasie audytu uwaga koncentruje się często na potencjalnym sukcesie lub porażce w stosowaniu strategii reagowania na ryzyko.

Przeglądy i audyty ryzyka są bardzo pomocne przy raportowaniu statusu projektu. Przeglądy służą głównie do oceny statusu, zaś audyty, z racji bardziej dogłębnej analizy strategii reagowania na ryzyko oraz ich dotychczasowego stosowania, dają jeszcze bardziej wartościową ocenę dotychczasowych prac nad projektem oraz skuteczności ogólnego podejścia do ryzyka. Przeprowadzając przeglądy ryzyka, zyskuje się informacje pomocne przy podejmowaniu najważniejszych decyzji planistycznych, przeglądy takie bowiem pokazują, które decyzje planistyczne w ramach projektu okazały się skuteczne i które ze strategii reagowania na ryzyko były owocne. Powtórna ocena strategii ułatwia podejmowanie decyzji niezbędnych w środkowej fazie realizacji projektu.

Ponieważ przeglądy i audyty ryzyka przeprowadzane są z reguły w środkowej fazie realizacji projektu, ich użyteczność w kontekście strategii wyboru kontraktu jest bardzo mała. Niemniej jednak audyty mogą odegrać istotną rolę przy identyfikowaniu strategii, jakie mogą być bardziej stosowne przy projektach podobnej natury realizowanych w przyszłości. Audyty i przeglądy ryzyka mogą być pomocne przy wspomagananiu projektowania, szczególnie wtedy, gdy spowodowane są zmianami

metod realizacji projektu w jego środkowej fazie. Ponieważ celem przeglądów ryzyka jest wykrycie nowych obszarów ryzyka oraz wskazanie nowych strategii, gruntowny przegląd ryzyka może być pomocny przy wprowadzaniu wszelkich zmian do projektu. Ponieważ wybór źródeł rzadko bazuje na analizie ryzyka, przegląd ryzyka może być w tym zakresie pomocny przy podejmowaniu decyzji o źródłach zaopatrzenia lub dostawcach tylko w fazie środkowej projektu, gdy rozważa się potrzeby nieuwzględnione w jego fazie początkowej.

W miarę postępów w realizacji projektu często pojawia się potrzeba przeformułowania budżetu. Z tego względu przeglądy ryzyka są bardzo pomocne przy opracowywaniu propozycji budżetu. Przy określaniu nowych potrzeb dotyczących funduszy rezerwowych lub finansowania strategii reagowania na ryzyko może zaistnieć silna korelacja między wynikami przeglądów ryzyka a szacunkami budżetowymi w środkowej fazie projektu.

Przeglądy i audyty ryzyka spełniają pożyteczną rolę polegającą na zmuszeniu organizacji do spojrzenia na kwestie ryzyka w świetle nowych informacji oraz zmian, jakie dokonały się w warunkach realizacji projektu. Naiwnością byłoby zakładać, że ryzyko projektu pozostaje statyczne przez cały okres jego realizacji. Ryzyko zmienia się niemal nieustannie, dlatego tak ważne jest zachowanie czujności. Przeglądy ryzyka mają sens wtedy, gdy przeprowadza się je regularnie. Zmieniają się warunki realizacji projektu, zmienia się ryzyko, dlatego liderzy muszą z całą odpowiedzialnością uwzględniać wszystkie uwarunkowania wpływające na ryzyko realizacji projektu.

Podsumowanie

Zarządzanie ryzykiem projektów rozwojowych postrzega się często jako doraźne rozwiązania tworzone na potrzeby danego projektu lub przez lidera projektu. Istotą takiej metodologii jest jej konsekwencja oraz dbałość o: stosowanie zarządzania ryzykiem, odpowiednią wnikliwość tego procesu oraz wykorzystywanie na jego potrzeby najlepszych dostępnych rozwiązań organizacyjnych.

Ryzyko każdego projektu jest inne ze względu na niepowtarzalny charakter każdego z nich, ale metodologia zarządzania ryzykiem zapewnia możliwie najdalej idącą konsekwencję. Umożliwia ona również przekazywanie zdobytych doświadczeń i wiedzy z projektu na projekt.

Twórcami metodologii zarządzania ryzykiem projektów są często przedsiębiorstwa, czy też sami liderzy projektów szczególnie uczuleni na stosowanie systemów pozwalających skutecznie zarządzać ryzykiem. Trzeba jednocześnie wspomnieć, że każda zaproponowana metodologia zarządzania ryzykiem musi być zaakceptowana i wykorzystywana przez wszystkich uczestników realizujących projekty rozwojowe w przedsiębiorstwie, czyli wszystkie jednostki organizacyjne istniejące w strukturze przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Davidson J.F., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, Wig Press, Warszawa 2001.
2. Kerzner H., *Project Management. A System Approach to Planning Scheduling and Controlling*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995.

3. Lent B., *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów*, Difin, Warszawa 2005.
4. Standards Australia International Ltd, *Risk Management (AS/NZS 4360*. Sydney NSW. Australia 1999.
5. Trocki M., Gruczy B., *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa 2007.
6. Ward J.L., *Project Management Terms, A Working Glossary*, ESI International Arlington, 2000.

Abstract: Each attempt to give the management risk the character of institution in enterprises evokes fears that it is necessary to assign many time for research of potential problem threatening enterprise, that there's no solution for them. Leaders of development projects look on problem of risk from the point of view of involving the additional group of employee into realization this process, who will effect additional cost. Essence of risk comes down on farthest plan often at such thinking. In enterprises that are successful, where failures in realization of projects belong to rareness, management risk is marginalized in hope that leaders of projects have perfect knowledge and abilities and they will advise in each hard case. Risk remains to be a secondary problem, only as long as enterprise is in success. Sooner or later, even in the best project something unexpected can happens, and then the enterprise will pay salty as the leader of project has not prepared the solid strategy. The article indicates capability of utilization the management procedure for limitation of risk related with development activity of enterprise projects. In practice, there is a rich package of instruments helping decision making process concerning lost stock category, unkept deadlines or outreaching budget of project. Presented analysis of chosen analytical instrument used in management risk of project shows that it is possible to proper oversee this process.

AUDYT FINANSOWY W ZAKŁADACH PRACY CHRONIONEJ A EFEKTYWNOŚĆ WYKORZYSTANIA ŚRODKÓW Z ZAKŁADOWEGO FUNDUSZU REHABILITACJI OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH

Dariusz Wielgórka

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Finansów, Bankowości i Rachunkowości Zarządczej

Streszczenie: Szczególną rolę w aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych odgrywają zakłady pracy chronionej. Ich działalność, jako przedsiębiorstw o niższej efektywności funkcjonowania, wspierana jest przez różne formy pomocy publicznej. Środki te w znacznym stopniu zasila ZFRON, będący źródłem finansowania szeregu przedsięwzięć związanych z rehabilitacją osób niepełnosprawnych. Analiza wyników przeprowadzonego badania, dotyczącego sposobu wykorzystania środków z ZFRON wskazuje, iż większą efektywnością cechują się przedsiębiorstwa podlegające audytowi finansowemu. Efektywne zarządzanie środkami finansowymi w przedsiębiorstwach posiadających status zakładu pracy chronionej jest jednym z głównych warunków jego funkcjonowania, a w obliczu zmniejszającego się pakietu instrumentów wspierających ten typ przedsiębiorstw staje się jeszcze bardziej istotnym elementem. Ponieważ sytuacja zakładów pracy chronionej w Polsce z roku na rok ulega pogorszeniu, a z drugiej strony są to przedsiębiorstwa, które zatrudniają ok. 80% osób niepełnosprawnych w kraju, wypracowanie optymalnego modelu systemu pomocy finansowej dla tej grupy przedsiębiorstw jest działaniem priorytetowym.

Słowa kluczowe: zakłady pracy chronionej, audyt finansowy, zakładowy fundusz rehabilitacji osób niepełnosprawnych (ZFRON)

Wstęp

Zakłady pracy chronionej to przedsiębiorstwa funkcjonujące w polskiej gospodarce rynkowej. Odgrywają główną rolę w aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych. Funkcjonują w warunkach podwyższonego ryzyka¹. Z racji niższej efektywności funkcjonowania otrzymują różne formy pomocy publicznej. Część z tej pomocy jest ewidencjonowana za pomocą Zakładowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych ZFRON. Działalność tychże zakładów jest prowadzona w różnej formie tj.: w postaci wpisu do ewidencji działalności, w formie spółek czy spółdzielni. Przeprowadzone badania pokazują, iż wykorzystanie środków ZFRON jest inne w zakładach, które podlegają audytowi finansowemu w porównaniu do zakładów niepodlegających badaniu. Powyższe czynniki wpływają na efektywność wykorzystania ZFRON, co w związku z nowelizacją ustawy o rehabilitacji osób niepełnosprawnych, która weszła w życie od 01-01-2011 roku, wymusza wykorzystanie przez zakłady środków finansowych z ZFRON do końca roku, w przeciwnym wypadku środki te będą podlegały obowiązkowi zwrotu do

¹ Zob. A. Zachorowska, *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 56-58.

PFRON². Ponadto w ostatnich latach obserwujemy zmniejszający się pakiet instrumentów wspierających zakłady pracy chronionej, co zmusza je do efektywnego zarządzania posiadanymi środkami oraz poszukiwania nowych źródeł finansowania działalności, realizując koncepcję zintegrowanego rozwoju. Wiele z badanych podmiotów rozważa możliwość rezygnacji ze statutu zakładu pracy chronionej.

1. Audyt finansowy w ocenie efektywności

Dla każdego przedsiębiorstwa ocena efektywności działania odgrywa znaczącą rolę. Określone postępowanie może być efektywne lub nieefektywne, często jednak jest to opinia intuicyjna, a przy tym nieoparta na wymiernym skutku³. Należy stwierdzić, że audyt finansowy stanowi o ocenie efektywności działania przedsiębiorstwa. Zadaniem biegłego bowiem jest wyrażenie opinii i sporządzenie raportu łącznie ze wskaźnikami finansowymi (zależnie od audytora) informującymi o efektywności działania przedsiębiorstwa⁴. Poziom efektywności badanego przedsiębiorstwa mierzy się za pomocą efektywności ekonomicznej, uwzględniając następujące czynniki: nakłady, efekty, czas i ryzyko.⁵ Dla przedsiębiorstwa stosującego analizę finansową istotne są efekty generowane z całości aktywów zaangażowanych w przedsięwzięcie. Aby wskaźniki te były wiarygodne dla odbiorców opinii, dane, na podstawie których zostały wyliczone, muszą być wiarygodne. Według ustawy o rachunkowości, corocznemu badaniu sprawozdań finansowych podlegają jednostki, które w poprzedzającym roku obrotowym, za który sporządzono sprawozdanie finansowe, spełniły co najmniej dwa z następujących warunków:

- 1) średnie roczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty wyniosło co najmniej 50 osób,
- 2) suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego stanowiła równowartość w walucie polskiej co najmniej 2,5 mln euro,
- 3) przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów oraz operacji finansowych za rok obrotowy stanowiły równowartość w walucie polskiej co najmniej 5 mln euro.

System rachunkowości finansowej gromadzi niezbędne dane charakteryzujące działalność przedsiębiorstwa oraz pełni funkcję usługową w stosunku do różnych szczebli zarządzania, poprzez dostarczanie im niezbędnych informacji - stanowi więc istotny element systemu informacyjnego przedsiębiorstwa⁶. Pomiar przepływów i przyrostów wartości pozwala na podejmowanie decyzji i rozliczenie przedsiębiorstwa z ekonomicznej i społecznej efektywności⁷. Obszarami tych pomiarów

² Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. *O rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych*, DzU 1997, Nr 776, poz. 123 z późn. zm.

³ „Biuletyn Rachunkowości i Finansów” 2007, nr 17.

⁴ R. Biadacz, *Kontrola wewnętrzna, audyt zewnętrzny (auditing), a audyt wewnętrzny*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania finansami w przedsiębiorstwie*, red. D. Wielgórka, J. Łukomska-Szarek, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 220.

⁵ J. Pawłowski, *Wybrane metody oceny efektywności finansowej przedsięwzięć gospodarczych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s.49.

⁶ *Ustawa o rachunkowości tekst jednolity*, DzU 2009, Nr 152, poz. 1223 art. 4 z późn. zm.

⁷ A. Jarugowa, *Współczesne problemy rachunkowości*, PWE, Warszawa 2001, s. 60.

są przede wszystkim rentowność, a w przypadku zakładów pracy chronionej także efektywność wykorzystania ZFRON. W przypadku rentowności mamy do czynienia z ujęciem bilansowym (wycena aktywów przedsiębiorstwa) i wynikowym (ustalenie wyniku finansowego). W gospodarce rynkowej rachunkowość jest pomostem między podmiotami prowadzącymi działalność gospodarczą a odbiorcami informacji o rezultatach tej działalności, a zatem jej głównym zadaniem jest przetłumaczenie działań podmiotu na zrozumiały język finansowy, w celu przygotowania sprawozdań finansowych dla szerokiego grona odbiorców⁸. Równocześnie rachunkowość stanowi swoistego rodzaju język biznesu i finansów, który zapewnia precyzję i jednoznaczność sformułowań⁹.

Pod pojęciem badania kryje się rewizja danego sprawozdania finansowego, obejmując badanie i propozycję korekt informacji zawartych w tym sprawozdaniu oraz wydanie opinii o jego wiarygodności wraz z uzupełniającym ją raportem. Celem takiego badania sprawozdania finansowego jest wyrażenie przez biegłego rewidenta pisemnej opinii wraz z raportem o tym, czy badane sprawozdanie finansowe jest prawidłowe oraz rzetelnie i jasno przedstawia sytuację majątkową i finansową oraz wynik finansowy badanej jednostki. Na tym etapie możemy mówić o badaniu audytowym (tab. 1).

Tabela 1. Audyt finansowy a operacyjny – najważniejsze różnice i podobieństwa

Audyt finansowy	Audyt operacyjny
Koncentruje się na wiarygodności i zgodności z przepisami prawa, standardami, polityką rachunkowości	Koncentruje się na badaniu wydajności, oszczędności i skuteczności
Charakter atestacyjny potwierdzający stan rzeczy	Jego wyniki wykorzystuje się w celu poprawienia przyszłych działań
Kryteria są określone w regułach postępowania	Trudno znaleźć obiektywne kryteria
Opinia stanowi najważniejszą część sprawozdania	Zalecenia stanowią najistotniejszą część sprawozdania
Wykorzystuje różne źródła ale ostatecznie podstawą są dowody księgowe	Wykorzystuje wszelki dostępne źródła pomocne przy ustalaniu dowodów
Podejście systemowe jest niekonieczne	Podejście systemowe jest konieczne
Badanie systemów kontroli jest czymś dodatkowym, zamierzeniem służącym celowi ogólnemu, jakim jest ocena wiarygodności sprawozdania finansowego	Ocena systemów kontroli wewnętrznej jest celem samym w sobie
Jest działaniem ex post	Może być działaniem ex ante
Są działaniami o charakterze dającym pewność, wykorzystują te same techniki i narzędzia	
Powinny być niezależne od osób odpowiedzialnych za badany obszar	
Profil audytorów jest podobny	
Proces badania jest podobny	

Źródło: Opracowanie na podstawie: K. Knedler, M. Stasiak, *Audyt wewnętrzny w praktyce. Audyt operacyjny i finansowy*, Polska Akademia Rachunkowości, Warszawa 2005, s. 19

⁸ W. Bojanowski, *Mini meritum rachunkowość 2008*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, 2008, s. 12.

⁹ A. Hołda, J. Pocięcha, *Rewizja finansowa*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 7.

Audyt finansowy stanowi o ocenie efektywności działania przedsiębiorstwa, jest instrumentem oceny efektywności działania przedsiębiorstwa, z perspektywy wskaźników efektywności, które obliczane są na podstawie weryfikowanych danych przez biegłych rewidentów. Możemy wyróżnić trzy główne funkcje audytu: weryfikacyjną, informacyjną i uwierzytelniającą. Audyt to nie tylko sprawdzenie poprawności zapisów księgowych, ale również identyfikacja i analiza ryzyka działalności oraz ocena efektywności funkcjonowania kontroli wewnętrznej badanej jednostki. W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa główne rodzaje audytu: operacyjny i finansowy. Audyt finansowy koncentruje się na wiarygodności sprawozdania finansowego i jest narzędziem analizy finansowej, której istotą jest rozpatrywanie zjawisk i procesów finansowych, które stanowią odzwierciedlenie efektywności działalności całego przedsiębiorstwa. Natomiast audyt operacyjny zdefiniowany został jako badanie skuteczności, oszczędności i wydajności. Skuteczność jest korelacją pomiędzy zamierzonymi celami a osiągniętymi rezultatami. Oszczędność rozumiana jest jako minimalizacja kosztów zasobów przy jednoczesnym ich zachowaniu najwyższej jakości.

Wydajność odnosi się do wyniku, jaki uzyska przedsiębiorstwo z zasobów, którymi dysponuje. Reasumując, audyt finansowy służy rozpatrywaniu zjawisk i procesów finansowych, które stanowią odzwierciedlenie efektywności działania całego przedsiębiorstwa, oraz ocenia efektywność kontroli wewnętrznych, procedury i procesy w organizacji. Również w zakładach pracy chronionej weryfikacja informacji finansowej szczególnie w zakresie ZFRON, przez narzędzia audytu finansowego stanowi o jej rzetelności i prawidłowości, dając wiedzę na temat efektywności działania badanego podmiotu.

2. Rola zakładów pracy chronionej w gospodarce rynkowej w realizacji koncepcji zintegrowanego rozwoju

W 2009 roku liczba osób niepełnosprawnych w wieku produkcyjnym wynosiła około 2,1 mln (dokładnie 2068 tys), co stanowiło 8,7% ludności w tym wieku¹⁰. Aktywnych zawodowo w badanym roku było 15,7% osób niepełnosprawnych w wieku 15 lat i więcej, a w wieku produkcyjnym - 24,6%. Dla porównania współczynnik aktywności zawodowej osób sprawnych w wieku 15 lat i więcej wynosił 59,8%, a w wieku produkcyjnym 75,3%. Udział osób niepełnosprawnych w wieku produkcyjnym, aktywnych zawodowo, od 2006 roku wzrósł o 2,5 pkt. proc., zaś w stosunku do ubiegłego roku - o 0,7 pkt. proc. Udział pracowników zakładów pracy chronionej w stosunku do ogółu pracowników niepełnosprawnych, zarejestrowanych w Systemie Obsługi Dofinansowań i Refundacji (SODiR), prowadzonym przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, jest nadal bardzo wysoki - w grudniu 2009 r. wynosił 76,4% (średniorocznie - 78,1%). Wyraźnie zauważalna jest jednak tendencja spadkowa tego udziału. W stosunku do grudnia 2008 r. odsetek ten obniżył się o 4,3 pkt. proc. (średniorocznie o 2,9 pkt. proc.). Dla porównania w grudniu 2004 roku udział pracowników zakładów pracy chronionej w ogólnej liczbie pracowników niepełnosprawnych zarejestrowanych

¹⁰ Dane uzyskane z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych

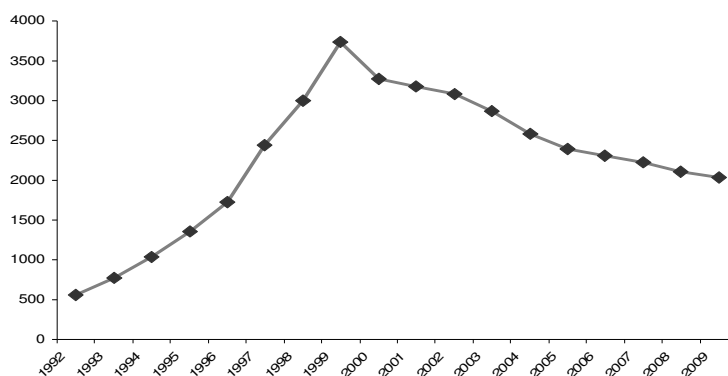
w SODiR wynosił 86% (średniorocznie 88,4%). Jedną z takich form funkcjonowania są zakłady pracy chronionej. Funkcjonują one w warunkach konkurencji na rynku aktywując zawodowo osoby niepełnosprawne. Niższa efektywność tych zakładów jest rekompensowana przez pomoc publiczną dla tych podmiotów¹¹. Aby przedsiębiorstwo mogło uzyskać status zakładu pracy chronionej, musi spełnić szereg wymogów, określonych w przepisach prawa głównie w ustawie o rehabilitacji osób niepełnosprawnych¹². Wśród tych warunków znajdują się m.in.: prowadzenie przez pracodawcę działalności gospodarczej przez okres co najmniej 12 miesięcy, zatrudnianie nie mniej niż 25 pracowników w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy, wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych powinien oscylować na poziomie co najmniej 50% (było 40% do 01-01-2011 roku), w tym co najmniej 20% ogółu zatrudnionych stanowią osoby zaliczane do znacznego albo umiarkowanego stopnia niepełnosprawności (było 10%). Zakłady, które uzyskały status przed 01-01-2011 roku, muszą dostosować wskaźniki zatrudnienia do 30-06-2012 roku. Obiekty i pomieszczenia użytkowane przez zakład pracy chronionej muszą odpowiadać przepisom i zasadom bezpieczeństwa i higieny pracy oraz muszą uwzględniać potrzeby osób niepełnosprawnych w zakresie przystosowania stanowisk pracy, pomieszczeń higieniczno-sanitarnych i ciągów komunikacyjnych, ponadto pracodawca musi zapewnić pracownikom doraźną i specjalistyczną opiekę medyczną, poradnictwo i usługi rehabilitacyjne. Decyzję w sprawie przyznania statusu wydaje wojewoda. Z racji szczególnej formy prowadzenia działalności organy wojewody mają prawo do kontroli spełniania warunków i obowiązków. Także Państwowa Inspekcja Pracy przeprowadza kontrole dotyczące zasad bhp, nie rzadziej niż co trzy lata.

Obok wspomnianych powyżej obowiązków zakłady pracy chronionej mają także korzystne uprawnienia w zakresie np. pomocy publicznej. Podstawowym instrumentem wsparcia są zwolnienia podatkowe, tj. zwolnienie z podatku od nieruchomości, rolnego i leśnego w zakresie gruntów, budynków, budowli zgłoszonych wojewodzie. Zwolnienie z podatku od czynności cywilnoprawnych (PCC) ma duże znaczenie w przypadku, gdy przedsiębiorca podejmuje działania, takie jak sprzedaż rzeczy ruchomych, nieruchomości, zawarcie umowy, pożyczki itp. Preferencje dotyczą także opłat z wyjątkiem opłaty skarbowej i opłat o charakterze sankcyjnym (między innymi opłaty za badania laboratoryjne, opłaty za korzystanie ze środowiska, opłaty produktowe i depozytowe). Od 2011 roku zwolnienia powyższe dotyczą zakładów, które osiągają wskaźnik zatrudnienia co najmniej 30% niewidomych lub psychicznie chorych albo upośledzonych umysłowo zaliczonych do znacznego lub umiarkowanego stopnia niepełnosprawności. Zaostrzenie przepisów w powyższym zakresie może wpłynąć na zmniejszenie liczby zakładów pracy chronionej. Ulga w zakresie podatku dochodowego od płac (tzw. PIT-4) obowiązuje wszystkie

¹¹ D. Wielgórka, *Social Policy on Handicapped Persons of the State*, [w:] *Chosen Problems of Financial Management in Present-Day Economic Institutions. Part II. Chosen Problems of Financial Management in Public and Financial Institution*, eds. D. Wielgórka, J. Łukomska-Szarek, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 124-128.

¹² Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. *O rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych*, DzU 1997, Nr 776, poz. 123 z późn. zm.

zakłady. Środki finansowe uzyskane ze zwolnień podatkowych nie mogą być dowolnie przeznaczane przez przedsiębiorcę np. na inwestycje. Są one przekazywane do Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych w wysokości 40% (do 31-12-2010 roku było 10%) oraz zakładowego funduszu rehabilitacji osób niepełnosprawnych - 60% (było 90%). Środki te należy przekazać w terminie 7 dni od daty wypłaty wynagrodzeń. Uzyskane w danym roku kalendarzowym środki funduszu rehabilitacji pochodzące z powyższych zwolnień podatkowych, które nie zostaną wykorzystane do dnia 31 grudnia następnego roku, podlegają wpłacie do PFRON. Środki ZFRON zgromadzone przed 01-01-2011 roku należy wykorzystać do dnia 31-12-2011 roku. Niewykorzystane należy zwrócić w terminie do dnia 20-01-2012 roku. Oprócz zwolnień podatkowych pracodawcy prowadzącemu zakład pracy chronionej przysługuje miesięczne dofinansowanie do wynagrodzeń pracowników niepełnosprawnych. Instrumenty finansowe wspierające zakłady pracy chronionej mają być rekompensatą za podwyższone koszty funkcjonowania tych zakładów, a także mają zachęcać do ich tworzenia, niestety obserwuje się zaostrzenie przepisów związane z „oszczędnościami budżetowymi”, które w istotny sposób obniżają poziom pomocy publicznej dla tych zakładów. Zmniejszająca się liczba instrumentów finansowych wspierających zakłady pracy chronionej oraz wzrost wymagań powodować będą zjawiska rezygnacji ze statusu (rys. 1).



Rys. 1. Liczba zakładów pracy chronionej w Polsce w latach 1992-2010

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej

Zakłady pracy chronionej powinny realizować strategię rozwoju zintegrowanego. Strategia ta jest pochodną strategii zrównoważonego rozwoju poszerzoną o aspekt aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych. Współcześnie w teorii zarządzania istotne miejsce zajmuje koncepcja zrównoważonego rozwoju. Z ideą zrównoważonego rozwoju spotykamy się już w latach sześćdziesiątych XX wieku, choć wielu teoretyków wskazuje już na jej wcześniejsze istnienie i często uwiadczniają rozbieżności dotyczące czasu pojawienia się terminu „zrównoważony rozwój”¹³. Ale właśnie w latach sześćdziesiątych XX wieku zwrócono szczególną

¹³ J. Machowski, *Ochrona środowiska. Prawo i zrównoważony rozwój*, Wyd. Akademickie „Żak” Warszawa 2003, s. 19-20.

uwagę na problem zanieczyszczenia środowiska naturalnego, ocieplanie się klimatu oraz wyczerpywanie złóż surowców naturalnych¹⁴. Dlatego też rozpoczęto poszukiwania nowej drogi rozwoju cywilizacyjnego, mającej na uwadze ochronę dóbr naturalnych. Z pewnością jest to rozwój społeczno-gospodarczy, mający na celu integrację wszelkich działań człowieka, które mają służyć także kolejnym pokoleniom i prowadzić do maksymalnego zrównania możliwości zaspokojenia potrzeb wszystkich ludzi¹⁵. W literaturze przedmiotu funkcjonuje także określenie tzw. triady pojęciowej dotyczącej zakresu znaczeniowego terminu „rozwój zrównoważony”. Można do niej zaliczyć wspomniane już określenia: ekorozwój, rozwój trwały (samopodtrzymujący się), rozwój zrównoważony¹⁶. Warto zwrócić szczególną uwagę na udział człowieka w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju. Biorąc pod uwagę fakt, iż we współczesnych społeczeństwach coraz większy odsetek stanowią osoby niepełnosprawne, uzasadnione wydaje się być poszerzenie koncepcji zrównoważonego rozwoju o aktywizację zawodową osób niepełnosprawnych oraz wprowadzenie terminu „zintegrowany rozwój”. Problemy ekologiczne, rozwoju przedsiębiorstwa, a także kwestie dotyczące osób niepełnosprawnych powinny być rozpatrywane wspólnie. Pogodzenie celów ekonomicznych, ochrony środowiska oraz społecznych, zintegrowanych przez wspólny cel rozwoju przedsiębiorstwa jest zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju, którą realizują zakłady pracy chronionej. Cele ekonomiczne wiążą się z maksymalizacją wartości przedsiębiorstwa, a co za tym idzie, stabilną sytuacją finansową firmy. Z kolei cele ekologiczne dotyczą zwolnienia tempa korzystania z zasobów naturalnych i ograniczenia emisji zanieczyszczeń. Cele społeczne natomiast powinny uwzględniać skutki działalności przedsiębiorstwa dla społeczeństwa, w tym także dla grupy osób niepełnosprawnych, również w aspekcie zatrudnienia. Realizacja koncepcji zintegrowanego rozwoju wśród zakładów pracy chronionej powinna stać się głównym priorytetem i wymagać będzie odpowiednich źródeł finansowania.

3. Ewidencja dochodów i wydatków ZFRON a audyt finansowy w badanych zakładach pracy chronionej

Zakładowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (ZFRON) jest funduszem tworzonym obligatoryjnie przez zakłady pracy chronionej (Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. O rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. DzU 1997, Nr 776, poz. 123 z późn. zm). Jak już wcześniej wspomniano, z dniem 1 stycznia 2011 zmieniły się wymogi w zwolnieniach i ulgach podatkowych. Zwolnienie z płacenia podatku od nieruchomości przysługuje pracodawcom prowadzącym zpchr, u których wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych wynosić będzie co najmniej 30% osób niewidomych lub psychicznie chorych albo upośledzonych umysłowo zaliczonych do znacznego lub

¹⁴ S. Kozłowski, *Przyszłość ekorozwoju*, Wyd. KUL, Lublin 2005, s. 246.

¹⁵ J. Korol, *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju w modelowaniu procesów regionalnych*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 25.

¹⁶ P. Bartkowiak, *Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 24.

umiarkowanego stopnia niepełnosprawności. Kto nie spełni powyższego warunku, nie będzie mógł korzystać ze zwolnień. Nowelizacja zmieniła podział środków w zpchr zamiast 10% na PFRON i 90% na ZFRON (jak było do końca 2010 r.) jest 40% na PFRON i 60% na ZFRON.

Przychody ZFRON w głównej mierze będą z tytułu zaliczek na podatek od wynagrodzeń, ponieważ spełnienie warunku dotyczącego możliwości zwolnienia z tytułu podatku od nieruchomości wystąpi w marginalnym stopniu w zakładach pracy chronionej (zbyt ostre kryterium). Pozostałe przychody, takie jak odsetki od środków pieniężnych znajdujących się na rachunku bankowym ZFRON, darowiżny czy dotacje unijne, ujmuje się w księgach rachunkowych na podstawie wyciągu bankowego według modelu zawartego w tabeli 2.

Tabela 2. Zatrudnienie w badanych zakładach na tle danych Polski w 2010 roku

Zpchr	Liczba Zpchr	Zatrudnienie w osobach ogółem	Liczba osób niepełnosprawnych ogółem	Grupy niepełnosprawności		
				I	II	III
				ogółem	ogółem	ogółem
badane zakłady	84	11644	7930	247	3395	4288
zakłady w woj. śląskim	232	32 347	23 326	727	9 988	12 612
Ogółem w Polsce	2 038	289 855	194 283	7 253	82 897	92 908

Źródło: Opracowanie własne

Środki finansowe zgromadzone na ZFRON przed końcem 2010 roku muszą zostać rozchodowane do końca 2011 roku w przeciwnym wypadku należy je zwrócić do PFRON.

Zakłady pracy chronionej przeznaczają środki ZFRON w wysokości co najmniej 10% na pomoc indywidualną dla niepełnosprawnych pracowników, 15% na indywidualne programy rehabilitacji, 75% (maksymalnie) wydatkują w ramach ZFRON-u ogólnego.

Przeprowadzono badania dotyczące rodzajów wydatków z ZFRON w zakładach pracy chronionej w województwie śląskim.

Jako formę badania przyjęto badanie ankietowe. Ankietę skierowano do 200 losowo wybranych zakładów pracy chronionej, co stanowiło 70% zakładów funkcjonujących w dniu 30-11-2010 roku w badanym województwie. Zwrotność ankiet wyniosła 42% (84 ankiety), co jest wynikiem zadowalającym, uwzględniając specyfikę funkcjonowania zakładów pracy chronionej. Badane zakłady łącznie zatrudniają 11 644 osoby, w tym 7930 osoby niepełnosprawne, co stanowi 68,10%. Osoby z I i II grupą stanowią 31%. Badane podmioty wydatkowały z ZFRON w 2010 roku ponad 16 milionów złotych. Najwięcej środków finansowych zostało przeznaczonych na wydatki inwestycyjne związane z zakupem nowoczesnych maszyn, następnie pomoc indywidualną dla osób niepełnosprawnych oraz indywidualne programy rehabilitacji.

Tabela 3. Wydatki ZFRON w badanych zakładach pracy chronionej w 2010 roku

ZFRON - badane wydatki		Badane zpchr razem	Struktura ogółem	Zpchr w którym był audyt finan- sowy	Zpchr, w którym nie był przeprowadzony audyt finansowy
Wydatki ogółem		16178,00	100%	100%	100%
w tym na:	Wydatki inwestycyjne na zakup nowoczesnych maszyn, technologii	4 068,05	25,15%	36,30%	22,30%
	szkolenie zawodowe oraz dokształcanie	176,30	1,09%	0,66%	1,10%
	Przygotowanie stanowisk pracy	1 882,40	11,64%	16,20%	8,00%
	podstawową i specjalistyczną opiekę medyczną oraz poradnictwo i usługi rehabilitacyjne	1 250,60	7,73%	4,50%	7,80%
	dotatkowe wynagrodzenia pracowników za znajomość i posługiwanie się językiem migowym	263,10	1,63%	0,80%	1,54%
	koszty dowożenia lub dojazdów do pracy i z pracy osób niepełnosprawnych	337,70	2,09%	1,10%	2,10%
	koszty organizacji turnusów rehabilitacyjnych i usprawniających	405,50	2,51%	0,90%	1,80%
	pomoc indywidualną	3 735,70	23,09%	8,90%	29,24%
	indywidualne programy rehabilitacji	2 824,65	17,46%	25,60%	15,20%
	pozostałe	1 234,00	7,63%	5,04%	10,92%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na uwagę zasługuje fakt, iż struktura wydatków w zakładach pracy chronionej, w których przeprowadza się audyty finansowe jest inna niż w pozostałych badanych, jednostkach (tab. 3). W zakładach, w których przeprowadza się audyty finansowe wydatki na inwestycje i nowoczesne technologie stanowią 36,6% w stosunku do 22,3% w pozostałych zakładach. Modelowy zapis wydatków sfinansowanych z ZFRON na zakup środka trwałego przedstawia tabela 4. Analiza badanego problemu wykazała, iż te zakłady są bardziej wiarygodne dla instytucji kredytowych i potrafią uzyskać kapitał obcy do współfinansowania działalności inwestycyjnej. Ponadto zakłady pracy chronionej, których sprawozdania finansowe są badane przez biegłych rewidentów, wydatkują ponad 25% środków ZFRON na indywidualne programy rehabilitacji, czyli o 10% więcej niż ustawowe minimum. Zakłady te lepiej funkcjonują w gąszczu przepisów prawnych związanych z IPR i wydatkują te środki, a nie tworzą tzw. „kominy”, które potem trudno będzie wydatkować.

Tabela 4. Modelowy zapis wydatków sfinansowanych z ZFRON na zakup środka trwałego

Lp.	Operacja	Zapis
1	Faktura VAT dokumentująca zakup środka trwałego	- wartość netto - Wn konto 30 „Rozliczenie zakupu” - VAT naliczony podlegający odliczeniu – Wn konto 22-2 „VAT naliczony” - wartość zobowiązania - Ma konto 24 „Pozostałe rozrachunki”
2	OT dowód przyjęcia środka trwałego do używania	- Wn konto 01 „Środki trwałe” - Ma konto 30 „Rozliczenie zakupu”
3	Zarachowanie środka trwałego do rozliczeń międzyokresowych	- Wn konto 85 „Fundusze specjalne” (w analityce ZFRON) - Ma konto 84 „Rozliczenia międzyokresowe przychodów”
4	Odpisy amortyzacyjne	- Wn konto 40 „Koszty według rodzajów” (w analityce Amortyzacja lub konto zespołu 5 - Ma konto 07 „Odpisy umorzeniowe środków trwałych” - Wn konto 84 „Rozliczenia międzyokresowe przychodów” - Ma konto 76-0 „Pozostałe przychody operacyjne.

Źródło: Opracowanie własne

W przypadku wydatkowania środków ZFRON niezgodnie z ich przeznaczeniem, zakład pracy chronionej jest zobowiązany do dokonania zwrotu 100% kwoty tych środków na ZFRON oraz wpłaty w wysokości 30% tych środków na PFRON.

Podsumowanie

Podsumowując, sytuacja finansowa zakładów pracy chronionej w Polsce ulega pogorszeniu w ostatniej dekadzie, co wyraźnie widać w malejącej ich liczbie. Z drugiej strony zatrudniają prawie 80% niepełnosprawnych osób pracujących w Polsce. Dlatego wypracowanie optymalnego systemu pomocy finansowej dla tej grupy przedsiębiorstw powinno z jednej strony zapewniać opłacalność zatrudniania osób niepełnosprawnych, a z drugiej strony ograniczać wszelkie nadużycia. Zakłady pracy chronionej w wielu badanych przypadkach realizują koncepcję zintegrowanego rozwoju i w takim przypadku powinny liczyć na dodatkowe dofinansowanie działalności. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że struktura wykorzystania środków ZFRON jest inna w zakładach, które podlegają audytowi finansowemu w porównaniu do zakładów niepodlegających badaniu. Zakłady pracy chronionej efektywniej wykorzystują środki finansowe zgromadzone na ZFRON, częściej finansują nowoczesne technologie oraz skomplikowane indywidualne programy rehabilitacji. Wyniki badań potwierdzają, że ta grupa zakładów pracy chronionej nie powinna mieć problemu z wykorzystaniem do końca 2011 roku nagromadzonych do 31-12-2010 środków ZFRON. Niewykorzystanie tych środków w ustawowym terminie spowoduje obowiązek zwrotu do PFRON. Ponadto w ostatnich latach obserwujemy zmniejszający się pakiet instrumentów wspierających zakłady pracy chronionej, co zmusza je do efektywnego zarządzania posiadanymi środkami oraz do poszukiwania nowych źródeł finansowania i tu zakłady pracy chronionej, które podlegają audytowi finansowemu, odgrywają wio-

dadą rolę w przeciwieństwie do pozostałych zakładów, które nawet rozważają możliwość rezygnacji ze statutu zakładu pracy chronionej.

Literatura

1. *Audyt sprawozdań finansowych*, praca zbiorowa pod red. W. Gabrusewicza, PWE, Warszawa 2010.
2. Bartkowiak P., *Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
3. Biadacz R., *Kontrola wewnętrzna, audyt zewnętrzny (auditing) a audyt wewnętrzny*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania finansami w przedsiębiorstwie*, red. D. Wielgórka, J. Łukomska-Szarek, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
4. „Biuletyn Rachunkowości i Finansów” 2007, nr 17.
5. Bojanowski W., *Mini meritum rachunkowość 2008*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, 2008.
6. *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*, red. T. Markowski, D. Stawasz, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
7. *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, red. W. Pluta, PWE, Warszawa 2004.
8. Gierusz B., *Modele alokacji podatku dochodowego w teorii i w praktyce rachunkowości*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
9. Hołda A., Pocięcha J., *Rewizja finansowa*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2004.
10. Jarugowa A., *Współczesne problemy rachunkowości*, PWE, Warszawa 2001.
11. Korol J., *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju w modelowaniu procesów regionalnych*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.
12. Kozłowski S., *Przyszłość ekorozwoju*, Wyd. KUL, Lublin 2005.
13. Machowski J., *Ochrona środowiska. Prawo i zrównoważony rozwój*, Wyd. Akademickie „Żak”, Warszawa 2003.
14. Pawłowski J., *Wybrane metody oceny efektywności finansowej przedsięwzięć gospodarczych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
15. *Prawo środowiskowe dla ekonomistów*, red. S. Czaja, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
16. *Ustawa o rachunkowości tekst jednolity*, DzU 2009, Nr 152, poz. 1223 z późn. zm.
17. *Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. O rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych*, DzU 1997 Nr 776, poz. 123 z późn. zm.
18. Wielgórka D., *Social Policy on Handicapped Persons of the State*, [w:] *Chosen Problems of Financial Management in Present-Day Economic Institutions. Part II. Chosen Problems of Financial Management in Public and Financial Institution*, eds. D. Wielgórka, J. Łukomska-Szarek, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
19. Winiarska K., *Audyt finansowy*, PWE, Warszawa 2009.
20. Zachorowska A., *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.

Abstract: Supported-employment enterprises play a major role in disabled individuals occupational development. Their activity, as they are enterprises with lower efficiency, is supported by various forms of state aid. The majority of those funds flows to ZFRON, which is the source of financing of variety of disabled individuals rehabilitation. The analysis of results of the research, which examined the use of ZFRON funds indicates that the higher efficiency is observed in enterprises which are subject to financial audit. Efficient management of financial means in enterprises that obtained the status of supported-employment enterprises is a major condition of their existence and in situation where the set of financial instruments to support those enterprises is narrowed, it becomes even more important. As the situation of supported-employment enterprises in Poland deteriorates every year, while those enterprises employ about 80% of disabled individuals in the state, the development of optimal system of financial support for them must be seen as a priority.

OCENA UWARUNKOWAŃ PROCESÓW KONTROLI W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA ZAPASAMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁU CEMENTOWEGO

Sylwia Łęgowik-Świącik

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Finansów, Bankowości i Rachunkowości Zarządczej

Streszczenie: Kontrola w przedsiębiorstwach odgrywa rolę weryfikatora trafności decyzji gospodarczych, co przyczynia się do wzrostu ich efektywności. Celem artykułu jest prezentacja uwarunkowań procesów kontroli w kontekście zarządzania zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego. Kontrola zapasów w tych przedsiębiorstwach ma dostarczyć wystarczających dowodów potwierdzających, iż stan zapasów jest zgodny z bieżącym zapotrzebowaniem, ewidencja i dokumentacja zapasów jest wolna od uchybień i rzetelnie przedstawiona w księgach rachunkowych, a koszty zapasów kształtują się na optymalnym poziomie.

Słowa kluczowe: kontrola, zarządzanie zapasami, przemysł cementowy

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa prawidłowo funkcjonujące w relacjach rynkowych muszą realizować wiele różnorodnych celów. Z punktu widzenia przedmiotu rozważań kluczowe znaczenie posiadają takie cele, jak: optymalizacja zarządzania i wiarygodność operacji finansowych. W realizacji tych celów uczestniczy kontroler, który nie tylko reprezentuje komórkę kontroli, ale również procesy i mechanizmy wdrażane przez kierownictwo jednostki gospodarczej. W poszukiwaniu obszarów optymalizacji zarządzania wskazuje się na zapasy, jako na jeden z wielu czynników generujących koszty. Współcześnie rolą kontroli jest analiza kanałów i przepływów informacji wspomagających tworzenie wartości dodanej w przedsiębiorstwie. Informacja dla celów kontroli powinna umożliwiać podejmowanie trafnych decyzji oraz pozwalać na wprowadzenie korekt.

1. Teoretyczne aspekty kontroli w zakresie zarządzania zapasami

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji kontroli. Według R.W. Griffina, kontrola jest „regulacją działań organizacji sprzyjającą łatwiejszemu osiągnięciu jej celów”¹. Wynika stąd, iż kontrola to proces, którego zadaniem jest obserwacja, ocena i korekta działań przedsiębiorstwa zmierzających do realizacji określonych celów. K. Adamiecki był zwolennikiem równowagi pomiędzy ciągłością, skutecznością i dokładnością kontroli,² która ma wykrywać nieprawidłowości i pozwalać na korygowanie planu. Kontrola ma „sprawdzać skuteczność czynności

¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 585.

² Tamże, s. 14 -15.

planistycznych, organizacyjnych i przewodzenia”³, powinna umożliwić podjęcie działań korygujących.

Działanie procesów logistycznych w przedsiębiorstwie jest ściśle związane z zarządzaniem zapasami, łączy się z planowaniem odpowiednich wielkości zapasów, ich pozyskiwaniem, finansowaniem i kontrolą.⁴ Zarządzanie zapasami, rozumianymi jako rzeczowe aktywa obrotowe⁵, łączy w sobie umiejętne planowanie poziomu zapasów niezbędnych do zapewnienia ciągłości procesów gospodarczych i opłacalności finansowej, organizowanie i koordynowanie prac magazynowych, przewodzenie ludźmi obsługującymi przepływy zapasów w przedsiębiorstwie oraz kontrolowanie gospodarki zapasami.

System zarządzania zapasami to „jeden z podsystemów przedsiębiorstwa, w którym odbywa się sterowanie, regulacja, magazynowanie oraz fizyczny przepływ materiałów, części, podzespołów, półproduktów, wyrobów gotowych „do”, „w”, i „z” systemu produkcji.”⁶ W procesie zarządzania zapasami należy pamiętać, iż ulegają one ciągłemu dotwarzaniu, co powoduje konieczność wyrównywania poziomu zapasów.⁷ Innym powodem tworzenia zapasów jest czynnik losowy oddziałujący na procesy logistyczne. Oznacza to, iż procesom logistycznym towarzyszy pewien stopień ryzyka. Utrzymywanie określonego poziomu zapasów może być także podyktowane polityką cenową firmy lub ograniczonym dostępem do określonych rodzajów zapasów.

Jednym ze sposobów prowadzenia racjonalnej gospodarki zapasami jest ich kontrola. Kontrola zapasów sensu largo dotyczy wszystkich procesów związanych z przepływem zapasów, począwszy od procesów nabycia zapasów poprzez obserwację procesu przeładunku, gospodarkę magazynową, strefę pobrania, aż do kontroli mającej na celu zbadanie procesów produkcji i dystrybucji zapasów.⁸ Szeroka

³ J.F. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2000, s. 538.

⁴ Por.: M. Nowicka-Skowron, *Koszty logistyczne a zarządzanie przedsiębiorstwem*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 1999, 50, nr 7, s. 17-19; S.M. Bragg, *Accounting Control. Best Practices*, Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2006, s. 7.

⁵ Por., H. Buk, *Nowoczesne zarządzanie finansami. Planowanie i kontrola.*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 288.

⁶ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. nauk. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 332; *Organizacja i sterowanie produkcją*, pod red. M. Brzezińskiego, A.W. Placet, Warszawa 2002, s. 195.

⁷ Por., *Ekonomiczne i pozaekonomiczne determinanty rozwoju*, red. nauk. A. Zachorowska, H. Kościelniak, WZ PCz, Częstochowa 2003, s. 17; H. Kościelniak, *Audit of the European Union Funds – Managing and the Control*, [w:] *Management of Manufacturing Systems*, Conference with International Participation, Slovak Republic, 2008, s.141; A. Zachorowska, *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 20; J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000, s. 65

⁸ Por.: H. Buk, *Wpływ kalkulacji kosztów zleceń produkcyjnych na jakość informacji menedżerskiej*, w „*Koszty w zarządzaniu przedsiębiorstwem*”, pod red. Nauk. M. Nowickiej-Skowron, AGH, Kraków 2006, s. 317; K. Winiarska, *Wewnętrzna kontrola finansowo-księgowa w firmie*, ODDK Gdańsk 2006, s. 59; L.B. Sawyer, *The practice of modern Internal Auditing*, wyd. II, IIA, Altamonte Springs 1981, s. 8; K. Sawicki, *Nadzór, kontrola i rewizja wewnętrzna w aspekcie zarządzania i badania sprawozdań finansowych*, [w:] *Rachunkowość u progu XXI w.*, FRRwP, Warszawa 1998, s. 23; C. Paczuła, *Kontrola wewnętrzna jako element procesu zarządzania*, SKwP, Warszawa 2003, s. 51.

rozpiętość rodzajowa kontroli może utrudniać sprawne zarządzanie zapasami. Dlatego rodzaj prowadzonej kontroli powinien ograniczać zbędne ryzyko. Kontrola zapasów obejmuje wszystkie rodzaje przedsiębiorstw, zarówno te wyposażone w zaawansowane technologie, jak i te, w których nie występuje komputeryzacja procesów technologicznych.

Kontrola gospodarki magazynowej powinna uwzględniać przydatność urządzeń magazynowych oraz samych zapasów. Urządzenia pomiarowe, transportowe oraz wyposażenie powinny odpowiadać wielkości obrotów magazynowych oraz rodzajowi składowanych zapasów. Zabezpieczenia na wypadek kradzieży, pożaru, ujemnego wpływu czynników atmosferycznych czy innych możliwych do przewidzenia zdarzeń powinny być nadzorowane systematycznie. Stałej kontroli muszą podlegać zagadnienia porządku w magazynie i jego wewnętrznej organizacji uwzględniające procesy przyjmowania, składowania i wydawania zapasów magazynowych.

Kontrola gospodarki magazynowej poza weryfikacją dowodów źródłowych ze stanem faktycznym i weryfikacją stanu zapasów w magazynach musi uwzględniać kosztotwórczy charakter zapasów. Kontrola kosztów zapasów jest elementem rachunkowości zarządczej przedsiębiorstwa. Stanowi źródło informacji o występującym w przedsiębiorstwie module kosztów logistyki.

W procesach gospodarczych zapasy oraz idące za nimi koszty są nieodłącznym składnikiem produkcji.⁹ Koszty zapasów grupują różne koszty rodzajowe, według różnych miejsc ich powstawania, stanowią istotny element całkowitych kosztów logistycznych, które „oznaczają pieniężne odzwierciedlenie zużycia substancji majątkowej przedsiębiorstwa, wywołanego planowaniem, realizacją i kontrolą pozatechnologicznych procesów przemieszczeń w czasie i przestrzeni wszystkich form materiałów”¹⁰. W kosztach zapasów wyszczególniono: koszty tworzenia zapasów, koszty utrzymania zapasów oraz koszty wyczerpania zapasów.¹¹

Efektywna kontrola gospodarki magazynowej powinna dostarczać informacji o miejscach powstawania kosztów zapasów wynikających zarówno z ich przechowywania, jak i przepływu. Zadaniem kontroli gospodarki magazynowej jest dostarczanie informacji niezbędnych do budżetowania kosztów zapasów oraz weryfikacja logistycznych wskaźników obsługi klienta w odniesieniu do czasu dostawy zapasów, realizacji zamówienia oraz dostosowywania rzeczywistego poziomu zapasów do oczekiwanego.¹² Warunkiem funkcjonowania skutecznej kontroli gospo-

⁹ Por.: M. Nowicka-Skowron, *Finansowe aspekty gospodarki zapasami*, [w:] Kompleksowe Zarządzanie logistyczne, III Konferencja Logistyki Stosowanej, pod red. L.A. Bukowskiego, Szczyrk 1999, s. 119-125.

¹⁰ M. Nowicka-Skowron, *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000, s. 88.

¹¹ C. Skowronek, Z. Sariusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2003, s. 315; *Zarządzanie gospodarką magazynową*, red. A. Korzeniowski, A. Weselik, Z.M. Skowroński, M. Kaczmarek, PWE, Warszawa 1997, s. 34; I. Wieczorek, *Rachunkowość obrotu materiałowo-towarowego*, SKwP, Warszawa 2007, s. 72; *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa*, praca zbior. pod red. R. Borowieckiego, Wydawnictwo ABRYS, Kraków 2005, s. 59.

¹² Por.: K. Winiarska, *Wewnętrzna kontrola finansowo-księgowa w firmie*, ODDK Gdańsk 2006, s. 71; *Strategiczne zarządzanie kosztami*, pod red. E. Nowaka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006,

darki magazynowej jest opracowanie rachunku kosztów logistyki zorientowanego na podejmowanie decyzji. Uzyskanie pełnej informacji kosztowej o zapasach umożliwia klasyfikacja kosztów zapasów według wielu miejsc powstawania, realizowana na podstawie kryteriów charakteryzujących daną jednostkę.

Głównym czynnikiem decydującym o poziomie i strukturze zapasów w przedsiębiorstwie jest typ prowadzonej działalności i jej rozmiary. Do czynników mających wpływ na wielkość zapasów należy zaliczyć bazę dostawców, możliwości przechowywania zapasów, system logistyczny oraz możliwości finansowe przedsiębiorstwa. Elementem usprawniającym zarządzanie zapasami jest system ustalonych norm zapasów. Mogą one optymalizować wartość zapasów, pod warunkiem iż został opracowany na podstawie realnych informacji dotyczących działalności przedsiębiorstwa, i wykazują charakter elastyczny w sytuacji zmieniającej się koniunktury rynkowej. Normy zapasów powinny obejmować przede wszystkim określenie zapasów minimalnych i maksymalnych. Zapas minimalny ma umożliwić zachowanie ciągłości procesów produkcji i sprzedaży. Zapas maksymalny nie może angażować zbyt dużej wielkości aktywów finansowych, a tym samym nie powinien generować zbędnych kosztów. Zadaniem kontroli gospodarki magazynowej w tym zakresie jest optymalizacja stanu zapasów oraz eliminacja zapasów nadmiernych.

2. Parametryzacja procesu kontroli w zarządzaniu zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego

Badania empiryczne przeprowadzono w czterech zakładach cementowych należących do jednego z największych koncernów cementowych na świecie. Zakres danych empirycznych dotyczył poziomu zapasów produkcyjnych:

- materiały (bezpośrednie - kamień wapienny, żużel granulowany, rudy syderytu, (pomocnicze - kule mielące stosowane w młynach surowca i w piecach obrotowych, narzędzia, środki chemiczne), (awaryjne - części zamienne maszyn i urządzeń),
- półprodukty - mąka surowcowa, klinkier,
- wyroby gotowe - cementy.

Obszarem badawczym kontroli zapasów kamienia wapiennego, mączki surowcowej, klinkieru i cementu są procesy tworzenia składowania i wyczerpywania tych zapasów. Tworzenie zapasów wybranych za przedmiot badań dokonuje się w procesie produkcji. Składowanie zapasów następuje na własnych składowiskach otwartych lub zamkniętych. Wyczerpywanie zapasów materiałów i półproduktów następuje poprzez wydanie ich do zużycia w procesie produkcji, a wyrobów gotowych poprzez ich sprzedaż.

Sezonowy charakter działalności przedsiębiorstw przemysłu cementowego wynika z uwarunkowań klimatycznych, które kształtują popyt na cementy w przemyśle budowlanym. Popyt na wyroby sektora cementowego wpływa na poziom zapasów półproduktów i materiałów. Działalność przedsiębiorstw sektora cementowego

s. 234; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2005, s. 63.

jest ograniczona posiadanymi zdolnościami produkcyjnymi. Ograniczenia te w badanych przedsiębiorstwach dotyczą w szczególności:

- ilości i pojemności silosów mączki surowcowej i cementów,
- ilości i wydajności młynów surowca,
- ilości i wydajności pieców do wypału klinkieru.

Zarządzanie zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego jest procesem złożonym, realizowanym przez wiele komórek organizacyjnych (zaopatrzenie, planowanie i kierowanie produkcją, techniczne przygotowanie produkcji).

W przedsiębiorstwach objętych badaniem ewidencja zapasów prowadzona jest w ujęciu ilościowo-wartościowym. Obroty i stany poszczególnych rodzajów zapasów ujmowane są w jednostkach naturalnych i pieniężnych. Zastosowanie ewidencji ilościowo-wartościowej zapasów łączy się z wymogiem prowadzenia dokładnej dokumentacji przyjęcia i rozchodu zapasów. W badanych przedsiębiorstwach wycena zapasów materiałowych na dzień bilansowy dokonywana jest według rzeczywistych cen nabycia. Ceny nabycia zawierają rzeczywiste ceny zakupu (bez VAT) wykazane na fakturach dostawcy powiększone o koszty bezpośrednio związane z nabyciem danego materiału. Wycenę rozchodu zapasów materiałowych ustala się metodą cen przeciętnych. Ewidencja przyjęcia zapasów rejestrowana jest na koncie rozliczenia zakupu w korespondencji z kontem zapasów. Wprowadzenie do ewidencji faktur zakupu pozwala na rozliczenie dostawy. W przypadku gdy cena na fakturze (cena rzeczywista) różni się od ceny z zamówienia lub dokumentu Pz (cena ewidencyjna), różnica księgowana jest na koncie zapasów, doprowadzając wartość zapasów do stanu rzeczywistego.

Zapasy materiałowe w badanych przedsiębiorstwach mogą być zużywane na potrzeby produkcji oraz potrzeby ogólnego zarządzania. Zapasy materiałów produkcyjnych zużywane są zgodnie z planowanym zużyciem dziennym produkcji. Potwierdzeniem rozchodu zapasów materiałowych jest dokument Rw.

Wycena zapasów półfabrykatów i wyrobów gotowych przeprowadzana jest zgodnie z art. 28 ust. 1 pkt. 6 Ustawy o Rachunkowości, po rzeczywistym koszcie wytworzenia produktów. Badane przedsiębiorstwa wyceniają zapasy w przekroju poszczególnych faz produkcji cementu, wyróżniając koszty zmienne produkcji oraz uzasadnioną część kosztów stałych związanych z wytworzeniem cementu. Do kosztów zmiennych produkcji zalicza się: koszty zużycia materiałów i energii, paliwa technologiczne oraz półfabrykaty z poprzedniej fazy produkcyjnej, ustalone według kosztów planowanych. Koszty stałe obejmują stałe lub względnie stałe koszty produkcji, niezależnie od jej rozmiarów (np.: amortyzacja, utrzymanie budynków, remonty, koszty ogólnowydziałowe).

Zapasy generują koszty, które mogą mieć znaczący wpływ na kształtowanie się sytuacji majątkowej i finansowej przedsiębiorstw. Na koszty zapasów składają się koszty tworzenia, utrzymania i wyczerpania zapasów.

Proces tworzenia zapasów generuje koszty we wszystkich fazach przepływu zapasów. Koszty tworzenia zapasów w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego występują w fazie zakupu, produkcji i dystrybucji. W badanych przedsiębiorstwach koszty tworzenia zapasów w fazie zakupu dotyczą w szczególności:

- kosztów przygotowania i emisji zamówień,
- kosztów utrzymania służb zaopatrzenia,
- kosztów przyjęć i weryfikacji dostaw,
- kosztów przetworzenia dokumentów dostaw,
- kosztów obsługi płatności,
- kosztów środków technicznych,
- kosztów transportu.

Proces zakupu zapasów materiałów w badanych przedsiębiorstwach jest poprzedzony procedurą składania zapotrzebowania. Złożenie zapotrzebowania następuje w momencie, gdy zapas danego materiału znajdzie się na poziomie minimalnym. Formularz zapotrzebowania zawiera datę dostawy, nazwę materiału, dane ilościowe oraz dane techniczne. Każde zapotrzebowanie musi być zatwierdzone i zgodne z planem produkcyjnym.

Zapotrzebowanie stanowi podstawę do opracowania zamówienia. W zamówieniu uwzględnia się ogólne warunki dostawy, cenę, dane jakościowe, termin dostawy oraz inne wymogi, takie jak warunki prawne czy BHP. Badane przedsiębiorstwa oddzielnie traktują zamówienia zapasów materiałowych bezpośrednio produkcyjnych oraz zamówienia materiałów pozostałych.

Zamówienia na zapasy bezpośrednio produkcyjne realizowane są na podstawie kontraktów z dostawcami. Procedura składania zamówień na materiały bezpośrednie musi uwzględniać minimalne i maksymalne stany zapasów. Górna i dolna granica poziomu danego rodzaju materiałów jest zmienna w kolejnych kwartałach roku, dlatego zamówienia na konkretny materiał muszą być aktualizowane w stosunku do poziomu popytu i rozmiarów produkcji w danych okresach czasu.

Materiały pomocnicze zamawiane są w celu uzupełnienia stanów magazynowych. Zapotrzebowanie na materiały pomocnicze monitorowane jest przez system komputerowy. Poziom zapasów materiałów pomocniczych uwarunkowany jest od organizacji procesu zaopatrzenia, wielkości produkcji i sprzedaży w danym okresie. W przypadku wystąpienia awarii produkcyjnych proces zakupu zapasów części zamiennych otrzymuje tryb przyspieszony, za który odpowiada kierownik zmiany.

Zapasy materiałów bezpośrednich dostarczane są transportem własnym. Podobnie zapasy półproduktów i wyrobów gotowych transportuje się na miejsca składowania własnymi transporterami. Spedycja samochodowa i kolejowa wykorzystywana jest zarówno w zaopatrzeniu, jak i sprzedaży (cement i klinkier). W celu redukcji kosztów transportu do przewozów zapasów nierentownych dla taboru własnego wykorzystuje się tabor podnajęty w postaci spedycji samochodowej i kolejowej.

Proces magazynowania w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego obejmuje wszystkie rodzaje zapasów produkcyjnych, zapasy części zamiennych oraz część zapasów pozostałych. W badanych przedsiębiorstwach na proces magazynowania składają się takie czynności, jak: przyjęcie dostaw zapasów, czynności manipulacyjne, składowanie, wydawanie i ewidencja zapasów. Wszystkie zapasy przechowywane są w podziale na odpowiednie grupy (np. materiałowe), oznaczone oraz indywidualnie ponumerowane.

Zapasy materiałów bezpośrednich, przed przyjęciem na składowiska, podlegają obowiązkowemu ważeniu. Osoba przyjmująca zapasy potwierdza ich przyjęcie do magazynu, wprowadzając do systemu informatycznego ciężar dostarczanego zapasu, numeru kontraktu i nazwę przewoźnika. Na podstawie tych informacji system informatyczny generuje dokumenty Pz. Przyjęcie pozostałych zapasów magazynowych jest potwierdzane przez magazyniera, który generuje w systemie informatycznym dokument Pz zawierający informacje dotyczące ilości zapasów, ciężaru, numeru zamówienia bądź kontraktu.

Informacje dotyczące przepływu zapasów wyrobów gotowych i półproduktów wprowadzane są do systemu informatycznego, który generuje dokumenty przyjęcia wyrobów na składowiska Pw oraz dokumenty wydania wyrobów z magazynu Wz. Informatyczny system magazynowania zapewnia uzyskanie danych w czasie rzeczywistym. Oznacza to, że wszelkie transakcje wywołujące zmiany w stanie zapasów oraz aktualizacje zapasów wynikające z tych zmian są wprowadzane na bieżąco. System pozwala uwzględnić do wyceny zapasów wielkość rabatów, dzięki czemu wartość zapasu jest pomniejszona o wartości udzielonych rabatów. Zapasy strategiczne, niezbędne do utrzymania ruchu środków trwałych, w dłuższym okresie objęte są odpisami aktualizującymi wartość zapasów. W skład zapasów strategicznych wchodzi głównie zapasy części zamiennych, których wartość odpisu wynosi 5% wartości brutto.

Koszty utrzymania zapasów w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego są głównym elementem całkowitych kosztów zapasów. Kontrola tych kosztów jest istotnym elementem racjonalizacji zarządzania zapasami. Największy udział w kosztach utrzymania zapasów mają koszty składowania. Wykazują one charakter kosztu stałego i są generowane przez dwa typy składowisk występujących w przedsiębiorstwach cementowych, składowiska zamknięte i składowiska otwarte.

Składowiska otwarte zadaszone służą do magazynowania materiałów typu: kamień wapienny, żużel granulowany, rudy syderytu. Na składowiskach otwartych przechowywany jest podstawowy półprodukt do produkcji wszystkich rodzajów cementu, czyli klinkier. Składowiska zamknięte wykorzystywane są do magazynowania półproduktów (silosy mączki surowcowej) i wyrobów gotowych (silosy cementu). Składowiska zamknięte generują wyższe koszty utrzymania zapasów niż składowiska otwarte. Jest to spowodowane technologią przechowywania wyrobów gotowych, która na składowiskach zamkniętych wymaga zastosowania specjalistycznych maszyn i urządzeń (na przykład urządzenia do areacji cementu). W ostatnich latach przedsiębiorstwa przemysłu cementowego prowadzą działania inwestycyjne mające na celu zadaszenie składowisk otwartych klinkieru, podstawowego półproduktu w produkcji cementu. Przyczyni się to z jednej strony do zmniejszenia zapylenia i poprawy stanu środowiska, z drugiej strony zmniejszy kary nakładane na przedsiębiorstwa cementowe, z tytułu zanieczyszczenia środowiska naturalnego.

W przedsiębiorstwach branży cementowej kontrola poziomu zapasów w magazynach otwartych i zamkniętych przeprowadzana jest metodą obmiarową. Polega ona na obliczeniu objętości poszczególnych zapasów, a następnie mnożąc

tę objętość przez ciężar nasypowy (w m³), otrzymuje się masę składowanych zapasów. Różnica w pomiarze zapasów na składowiskach otwartych i zamkniętych wynika z faktu, iż składowiska zamknięte to silosy cementu lub mączki surowcowej. Znając pojemność silosu, dość łatwo można ustalić wielkość zapasów znajdujących się na składowisku. Pomiar zapasów na składowiskach otwartych jest o wiele trudniejszy do przeprowadzenia, a tym samym, mniej dokładny. Zapasy na składowiskach otwartych to głównie minerały (kamień wapienny) powodujące konieczność dokonania pomiarów o charakterze geodezyjnym. Na schemacie 1 przedstawiono typy składowisk występujących w sektorze cementowym.

Schemat 1. Kontrola składowisk w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego



Źródło: Opracowanie własne

Koszty magazynowania oraz koszty manipulacyjnej obsługi zapasów występujące w przedsiębiorstwach badanego sektora stanowią 15% całkowitych kosztów dystrybucji zapasów. Koszty te kontrolowane są poprzez racjonalne gospodarowanie pojemnością i powierzchnią magazynową, mające na celu ich redukcję. Elementem kontroli kosztów magazynowania, poza planowaniem rozmiarów produkcji, jest wprowadzony automatyczny system załadunku cementu. Automatyzacja procesu załadunku cementu umożliwiła poprawę wydajności pracy oraz ułatwiła prowadzenie kontroli załadunku cementu. Kontrola kosztów magazynowania obejmuje kontrolę dokumentów magazynowych.

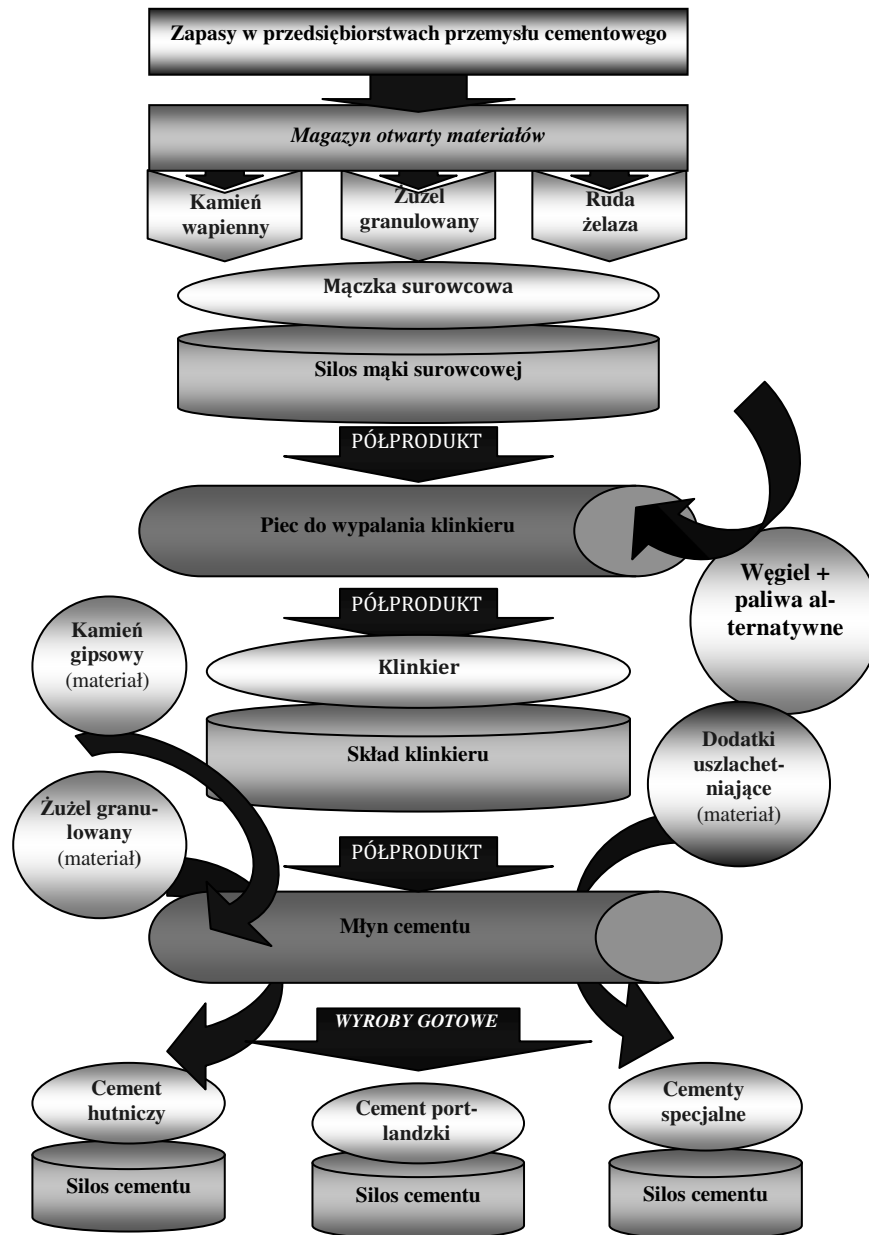
W badanych przedsiębiorstwach koszty zaangażowania kapitałów w zapasach wykazują charakter zmienny. Zapasy są finansowane z kapitałów własnych i obcych. Zaangażowanie kapitałów własnych w zapasach jest kontrolowane przede wszystkim przez komórki księgowości oraz dział logistyki. Udział kapitałów obcych jest podyktowany względami ekonomicznymi i prowadzoną polityką finansową międzynarodowych koncernów cementowych będących właścicielami przedsiębiorstw przemysłu cementowego w Polsce.

Kontrola kosztów zaangażowania kapitałów w zapasach polega między innymi na weryfikacji wielkości zamawianych partii materiałów z bieżącym zapotrzebowaniem, na podstawie zamówień i faktur zakupu. Przedsiębiorstwa cementowe

w celu minimalizacji kosztów zaangażowania kapitałów wdrażają system kompleksowej kontroli kształtowania się poziomu i struktury zapasów.

Schemat 2 prezentuje charakterystykę zapasów w badanych przedsiębiorstwach.

Schemat 2. Przepływy zapasów w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego



Źródło: Opracowanie własne

Przedsiębiorstwa przemysłu cementowego ponoszą koszty fizycznego starzenia się zapasów, które powstają jedynie w zakresie zapasów wyrobów gotowych. Przyczyną takiego stanu rzeczy są właściwości fizyczne i chemiczne wyrobu gotowego, jakim jest cement. Materiały służące do produkcji cementu to przede wszystkim minerały, które nie ulegają fizycznemu starzeniu. Z tej przyczyny zapasy materiałowe w badanych przedsiębiorstwach utrzymują się na względnie stałym poziomie. Zmiany poziomu zapasów odnoszą się głównie do wyrobów gotowych. Kontrola kosztów fizycznego starzenia się zapasów jest bardzo trudna (dotyczy silosów cementu), aczkolwiek koszty te stanowią znikomy procent w ogólnej strukturze kosztów. Z tego powodu kierownictwo badanych przedsiębiorstw nie zalicza ich do grupy wysokiego ryzyka.

Specyfika procesu technologicznego wytwarzania cementu oraz uwarunkowania klimatyczne powodują, że przedsiębiorstwa przemysłu cementowego utrzymują określony poziom zapasu bezpieczeństwa. Z tej przyczyny w przedsiębiorstwach sektora cementowego koszty wyczerpania zapasów występują sporadycznie. Wzrost popytu na cement w ostatnich latach spowodował jednak powstanie kosztów wyczerpania zapasów w obszarze produkcji w toku i odnosił się do półproduktu, którym jest klinkier. Przyczyną takiego stanu rzeczy był fakt, iż przedsiębiorstwa cementowe posiadają wyższe zdolności produkcyjne w zakresie przemiału cementu w stosunku do ograniczonych zdolności produkcyjnych klinkieru. Chcąc zatrzymać klientów i zaspokoić stale rosnący popyt, przedsiębiorstwa cementowe zaczęły importować klinkier w ilościach, których nie były w stanie wyprodukować.

Ciągły wzrost popytu oraz konieczność wywiązania się z zawartych umów zmusiły badane przedsiębiorstwa do importowania cementu. Podjąwszy działania zmierzające do zaspokojenia popytu cementem importowanym, starano się utrzymać koszty tej działalności na poziomie kosztów wytworzenia cementu w kraju lub na niższym poziomie. Poczynienie takich działań pozwoliło przedsiębiorstwom przemysłu cementowego zredukować ryzyko wystąpienia kosztów utraconych korzyści z tytułu niezrealizowanej sprzedaży.

Kryzys ekonomiczny na rynkach światowych oraz niekorzystna sytuacja w górnictwie stwarzają ryzyko wystąpienia przestojów w dostawie węgla, który stanowi podstawowe paliwo technologiczne do produkcji cementu. Innym surowcem, którego dotyczy ryzyko niedoborów, jest żużel granulowany. Żużel jest podstawowym surowcem do produkcji cementu. Jego głównym producentem krajowym przez wiele lat była Huta Katowice (żużel stanowi odpad produkcyjny powstający przy produkcji surówki wielkopiecowej w hutach). Z powodu przekształceń własnościowych w hucie i niekorzystnych warunków cenowych przedsiębiorstwa cementowe były zmuszone szukać innych dostawców, w tym zagranicznych, aby uniknąć kosztów związanych z przestojami produkcyjnymi oraz ryzykiem utraty rynków zbytu.

W przedsiębiorstwach przemysłu cementowego występują wahania w strukturze zapasów, co przekłada się na kształtowanie się kosztów zapasów. Przyczyną wahań w strukturze i poziomie zapasów jest sezonowość sprzedaży cementu. W pierwszym kwartale roku (okres zimowym) sprzedaż cementu kształtuje się na najniższym poziomie. Powoduje to wyraźny wzrost kosztów tworzenia zapasów,

ich składowania oraz kosztów zaangażowania kapitałów, a tym samym zmniejszenie wyniku finansowego. Pod koniec pierwszego kwartału koszty kapitałów i koszty składowania osiągają wartości maksymalne. W drugim i trzecim kwartale, gdy zaczyna rosnąć sprzedaż, koszty wynikające z tworzenia i składowania zapasów oraz koszty zaangażowania kapitałów maleją odwrotnie proporcjonalnie do wzrostu poziomu sprzedaży. Na przełomie drugiego i trzeciego kwartału przedsiębiorstwa te osiągają najwyższe przychody ze sprzedaży, co powoduje z jednej strony spadek kosztów kapitałowych i kosztów składowania, z drugiej strony przyczyni się do powstawania ryzyka wystąpienia kosztów wyczerpania zapasów oraz kosztów starzenia się zapasów w odniesieniu do wyrobów gotowych. Koszty starzenia się zapasów szczególnie dotyczą cementu konfekcjonowanego w papierowych workach o masie 25 kg, którego trwałość wynosi 90 dni. W ostatnim kwartale w przedsiębiorstwach cementowych następuje spadek sprzedaży, który wywołuje ponowny wzrost kosztów tworzenia, składowania i zaangażowania kapitałów.

Prawidłowe zarządzanie zapasami jest uwarunkowane jakością uzyskanych informacji oraz szybkością ich przepływu pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa. Bieżąca analiza procesów ekonomicznych oraz wdrożenie standardów procesów kontroli i audytu w obszarze zapasów doprowadzi do wzrostu efektywności zarządzania zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego.

Podsumowanie

Celem referatu było zwrócenie uwagi na procesy kontroli w zakresie zarządzania zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego. Należy stwierdzić, iż ekonomiczne konsekwencje czynności kontrolnych w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego są uwarunkowane technologią produkcji cementu oraz wahaniami popytu na produkty sektora cementowego. Niedopasowanie intensywności strumienia dostaw zapasów do strumienia ich zużycia wymusza gromadzenie zapasów. Przedsiębiorstwa przemysłu cementowego dążą do racjonalizacji gospodarowania zapasami, co oznacza z jednej strony redukcję kosztów zapasów, z drugiej strony konieczność utrzymywania bezpiecznego poziomu zapasów w celu zachowania ciągłości procesu produkcji i sprzedaży. Reasumując procesy kontroli umożliwiają podnoszenie sprawności zarządzania zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego.

Literatura

1. Bragg S.M., *Accounting Control. Best Practices*. Wiley and Sons, Inc., New Jersey, 2006.
2. Buk H., *Nowoczesne zarządzanie finansami. Planowanie i kontrola*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
3. Buk H., *Wpływ kalkulacji kosztów zleceń produkcyjnych na jakość informacji menedżerskiej*. [w:] *Koszty w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. nauk. M. Nowicka-Skowron, AGH, Kraków 2006.
4. Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000,
5. *Ekonomiczne i pozaekonomiczne determinanty rozwoju*, red. nauk. A. Zachorowska, H. Kościelniak, Wyd. WZ PCz, Częstochowa 2003.
6. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.

7. Kościelniak H., *Audit of the European Union Funds - Managing and the Control*, [w:] *Management of Manufacturing Systems*, Conference with International Participation, Slovak Republik, 2008.
8. *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa*, praca zbior., pod red. R. Borowieckiego, Wydawnictwo ABRYŚ, Kraków 2005.
9. Nowicka-Skowron M., *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000.
10. Nowicka-Skowron M., *Finansowe aspekty gospodarki zapasami*, [w:] *Kompleksowe zarządzanie logistyczne*, III Konferencja Logistyki Stosowanej, pod red. L.A. Bukowskiego, Szczyrk 1999.
11. Nowicka-Skowron M., *Koszty logistyczne a zarządzanie przedsiębiorstwem*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 1999, 50, nr 7.
12. *Organizacja i sterowanie produkcją*, pod red. M. Brzezińskiego, A.W. Placet, Warszawa 2002.
13. Paczuła C., *Kontrola wewnętrzna jako element procesu zarządzania*, SKwP, Warszawa 2003
14. Sawicki K., *Nadzór, kontrola i rewizja wewnętrzna w aspekcie zarządzania i badania sprawozdań finansowych*, [w:] *Rachunkowość u progu XXI wieku*, FRRwP, Warszawa 1998.
15. Sawyer L.B., *The practice of modern Internal Auditing*, wyd. II, IIA, Altamonte Springs 1981.
16. Singiel J.G., Shim J.K., *Accounting Handbook*, Wyd. III, Barron's Edukational Series, New York 2000.
17. Skowronek C., Sariusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2003.
18. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2005.
19. Stoner J.F., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2000.
20. *Strategiczne zarządzanie kosztami*, pod red. E. Nowaka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
21. Wieczorek I., *Rachunkowość obrotu materiałowo-towarowego*, SKwP, Warszawa 2007.
22. Winiarska K., *Wewnętrzna kontrola finansowo - księgową w firmie*, ODDK, Gdańsk 2006,
23. Zachorowska A., *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.
24. *Zarządzanie gospodarką magazynową*, red. A. Korzeniowski, A. Weselik, Z.M. Skowroński, M. Kaczmarek, PWE, Warszawa 1997.
25. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. nauk., A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Abstract: Control in enterprises plays role of verifcator of correctness economic decisions, what makes them effectiveness higher. The aim of this article is to present conditions of control processes in context of stocks management in cement industry enterprises. Stocks control in these enterprises has to gives proofs that state of stocks is conformable to the current requirement, register and documents connected with stocks is free of mistakes and honest shown in account books, and costs of stocks are on optimum level.

CZEŚĆ III

OCENA DZIAŁALNOŚCI INWESTYCYJNEJ SAMORZĄDÓW TERYTORIALNYCH

Alfreda Zachorowska, Justyna Łukomska-Szarek

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Finansów, Bankowości i Rachunkowości Zarządczej

Streszczenie: Nowocześnie zarządzane jednostki samorządu terytorialnego dążą przede wszystkim do rozwiązania problemów inwestowania. Wyzwaniem dla nich staje się umiejętność skutecznego i opłacalnego zarządzania. Skuteczne i efektywne inwestowanie zależy niejednokrotnie od właściwych decyzji władz lokalnych, wymaga podejść zintegrowanych i uwzględniających specyfikę komunalnych przedsięwzięć inwestycyjnych. W artykule podjęto dociekania naukowe w zakresie wskaźnikowej oceny działalności inwestycyjnej samorządów terytorialnych w Polsce. W oparciu o rozważania teoretyczne w zakresie zarządzania inwestycjami samorządów terytorialnych oceniono poddano wybrane wskaźniki finansowe. Tu w szczególności zbadano strukturę i dynamikę wydatków inwestycyjnych samorządów terytorialnych. Okres badawczy obejmuje lata 2004-2009, co umożliwiło dodatkowo ocenę tendencji zmian analizowanych wielkości w czasie.

Słowa kluczowe: zarządzanie, inwestycje, finanse komunalne, samorząd terytorialny

1. Działalność inwestycyjna jednostek samorządu terytorialnego - wybrane zagadnienia teoretyczne

Działalność inwestycyjna jednostek samorządu terytorialnego znacznie odbiega od inwestycji podmiotów gospodarczych, jest bowiem prowadzona w celu poprawy bytu społeczności lokalnej i zaspokajania jej potrzeb, powinna gwarantować długotrwały rozwój jednostki poprzez aktywizację gospodarczą regionu.¹ Mimo specyfiki inwestycje komunalne podlegają podobnym procesom zarządzania jak podmioty sektora komercyjnego. Istota zarządzania polega na wieloetapowym i wielokryterialnym procesie podejmowania decyzji kierowniczych; to nauka, na którą składa się pewna liczba wyraźnie zidentyfikowanych i kontrolowanych działań.² Między innymi R.W. Griffin definiuje zarządzanie jako „zespół działań skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów tejże organizacji w sposób sprawny i skuteczny”³. Podobną definicję podają S.P. Robbins i D.A. DeCenzo⁴: „zarządzanie to proces doprowadzania do wykonania określonych rzeczy, sprawnie i skutecznie, wspólnie z innymi ludźmi i poprzez nich”. P.J. Smit natomiast określa zarządzanie jako proces planowania, organizo-

¹ W. Misterek, *Zewnętrzne źródła finansowania działalności inwestycyjnej jednostek samorządu terytorialnego*, Difin, Warszawa 2008, s. 35.

² Zob. szerzej R.D. Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*, Prentice Hall, Harlow, England 2003; R.D. Stacey, D. Griffin, P. Shaw, *Complexity and management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking?* Routledge, London 2000, s. 61.

³ R.W. Griffin, *Fundamentals of Management*, Cenagage Learning, Inc., Florence, KY, s. 3.

⁴ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 32.

wania, przewodzenia i kontroli zasobami organizacji w taki sposób, by osiągnąć założone cele tak skutecznie, jak jest to tylko możliwe⁵.

Według E. Wojciechowskiego⁶, w sektorze publicznym zarządzanie traktowane jest jako „proces oddziaływania organów i administracji samorządu terytorialnego na przedmiot zarządzania w taki sposób, aby jego działanie zmierzało do osiągnięcia postawionych przed nim celów, czyli było zgodne z celami przyjętymi przez podmiot zarządzania”. Interpretując pojęcie zarządzania, możemy przy tym wyróżnić dwa podejścia:

- *instytucjonalne*, w którym zarządzanie rozumiane jest jako grupa ludzi, która została uprawniona do wydawania poleceń;
- *funkcjonalne*, nawiązuje ono do działań, które służą kierowaniu procesem pracy, a więc planowaniu, organizowaniu i kontroli.⁷

Problemy zarządzania w jednostce samorządu terytorialnego jako organizacji dotyczą zatem podstawowych funkcji zarządzania, tzn.: planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania.⁸ Pomiędzy tymi funkcjami istnieją pewne relacje - interakcje. Aby zarządzanie było sprawne, w celu realizacji planów, także inwestycyjnych, należy odpowiednio organizować wykonywanie zadań oraz motywować do pożądanых zachowań w tym zakresie. Kontrola natomiast pozwala oceniać zarówno zamierzenia, jak i wykonywanie zadań, co wpływa na pozostałe funkcje.⁹

Planowanie oznacza wytyczenie celów organizacji i określenie sposobu ich najlepszej realizacji.¹⁰ Częścią procesu planowania jest podejmowanie decyzji, które obejmują wybór trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości.¹¹ Planowanie i podejmowanie decyzji pomaga utrzymać sprawność zarządzania inwestycjami samorządowymi, dostarczając wskazówek do przyszłych działań. Plany wyznaczają cele jednostek samorządu terytorialnego i określają najefektywniejsze procedury ich realizacji. Są wytycznymi, dzięki którym samorząd terytorialny uzyskuje i przydziela środki potrzebne do realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych. Centralną rolę w planowaniu pełni czas i stosunki między ludźmi. Prowadzi to do stworzenia obrazu pożądanых warunków w przyszłości, przy uwzględnieniu obecnie dostępnych zasobów.¹² Planowanie bowiem polega z jednej strony na

⁵ P.J. Smit, *Management Principles: A Contemporary Edition for Africa*, Juta & Co Ltd., South Africa, Cape Town 2007, s. 8.

⁶ E. Wojciechowski, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003, s. 11.

⁷ M. Dylewski, *Planowanie w podsektorze samorządowym. Uwarunkowania, procedury, modele*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s.56.

⁸ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 34; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 17.

⁹ E. Ruśkowski, J.M. Salachna, *Finanse lokalne po akcesji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2007, s. 168.

¹⁰ R. Griffin, *Fundamentals of Management ...*, op. cit., s. 5, Ch.W.L. Hill, G.R. Jones, *Strategic Management: An Analytical Approach*, Houghton Mifflin, Boston 2004, 6th edition; R.W. Griffin, *Management*, 9th edition, Houghton Mifflin Company, Boston 2008, s. 171.

¹¹ R.W. Griffin, G. Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organization*, 9th edition, Cenagage Learning, Inc., Mason, OH 2007, s. 196-197.

¹² A.J.F. Stoner, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 25.

stworzeniu wizji społeczności i regionu w perspektywie długookresowej oraz na określeniu ścieżki jej osiągnięcia, tu w szczególności na wyłonieniu potencjalnych projektów inwestycyjnych oraz stworzeniu harmonogramu ich realizacji.¹³ W planowaniu inwestycji komunalnych nie da się uniknąć konieczności dokonywania wyboru, a ponieważ środki inwestycyjne są ograniczone, wiele wysiłku należy poświęcić na ustalenie, które inwestycje przyniosą najwięcej korzyści. Plan i budżet inwestycji komunalnych są więc wynikiem stałego procesu wyboru, którego dokonały i będą dokonywać podmioty komunalne w sprawie tego, ile i kiedy inwestować, w jaki sposób finansować wybrane inwestycje¹⁴, które dziedziny gospodarki komunalnej przedkładać nad inne, jak odnosić realizowaną inwestycję do ważnych celów wspólnoty lokalnej¹⁵. Podejmowanie decyzji inwestycyjnych wymaga od decydentów oraz analityków uwzględnienia szeregu czynników, takich jak: otoczenie ekonomiczne, prawne i administracyjne, technologiczne, polityczne, naturalne, społeczne, należy uwzględnić także preferencje i oczekiwania konsumentów, wrażliwość podmiotów gospodarczych na cykl koniunktury, koszt i dostępność surowców oraz szeroko rozumianą konkurencję.¹⁶

Drugim etapem w procesie zarządzania inwestycjami komunalnymi jest organizowanie, określane często jako zespół zadań do wykonania, oraz ustalenie, kto je wykona, jak je grupować, kto komu podlega i gdzie ma się podejmować decyzje¹⁷. Organizowanie obejmuje bowiem ogół czynności związanych z podporządkowaniem i przydzieleniem pracy, uprawnień decyzyjnych i zasobów poszczególnym członkom organizacji, aby mogli poprawnie zrealizować określone cele.¹⁸ Organizowanie jest procesem wieloetapowym¹⁹, obejmuje między innymi:

- szczegółowe ustalenie prac związanych z procesem inwestycyjnym,
- podział określonych zadań (czynności) umożliwiających ich zrealizowanie,
- łączenie w logiczny i sprawny sposób pracy określonej grupy osób z podmiotami komunalnymi,
- ustalenie mechanizmu koordynacji pracy tych osób, tak aby stanowiła jednolitą, harmonijną całość,
- oraz sprawdzenie skuteczności organizacji i wprowadzenie poprawek w celu utrzymania bądź zwiększenia tej skuteczności.

Organizowanie łączy się z trzecim etapem zarządzania - przewodem. Przewodem to zespół procesów wykorzystywanych w celu skłonienia, aby członkowie organizacji (jednostki samorządu terytorialnego i przedsiębiorstwa komunalne)

¹³ W. Misterek, *Zewnętrzne źródła finansowania ...*, op. cit., s. 39.

¹⁴ Szerzej na temat finansowania rozwoju lokalnego G. Drewniak, I. Otol, *Finansowanie rozwoju lokalnego gminy, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą* 2010, nr 30, s.255-270.

¹⁵ U. Klewińska, *Wieloletni Plan Inwestycyjny, Metodyka oceny inwestycji komunalnych*, Tom II, Agencja Rozwoju Komunalnego, Warszawa 1999, s. 7-8.

¹⁶ J. Listkiewicz, S. Listkiewicz, P. Niedziółka, P. Szymczyk, *Metody realizacji projektów inwestycyjnych: planowanie, finansowanie, ocena*, ODiDK, Gdańsk 2004, s. 25-27.

¹⁷ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania ...*, op. cit., s. 34.

¹⁸ J.A.F. Stoner, *Kierowanie ...*, op. cit., s. 26.

¹⁹ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie ...*, op. cit., s. 199.

współpracowali ze sobą w jej interesie.²⁰ Przewodzenie związane jest zatem z delegowaniem uprawnień - przydzieleniem wyznaczonej osobie (grupie osób) formalnej władzy, a zarazem odpowiedzialności za wykonanie określonych czynności. Delegowanie przez podmioty komunalne władzy w przypadku realizowanych projektów inwestycyjnych jest z oczywistych względów konieczne dla sprawnego funkcjonowania tych podmiotów, ponieważ żaden przełożony nie jest w stanie sam osobiście wykonać lub w pełni nadzorować wszystkich zadań. Zarządzanie zespołem osób odpowiedzialnych za realizację inwestycji komunalnych obejmuje zatem ustalenie odpowiedzialności, zakresu obowiązków oraz relacji pomiędzy pracownikami. Należy pamiętać, iż stworzenie zespołu wymaga poszukania osób posiadających najwyższe kwalifikacje, a prowadzone przez nich działania mają na celu ulepszenie procesu realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego.

Końcową fazą procesu zarządzania inwestycjami komunalnymi jest kontrolowanie, które można zdefiniować jako regulację działań organizacji sprzyjającą łatwiejszemu osiągnięciu założonych celów²¹. Kontrola finansowa to system zarządzania, obejmujący procedury, instrukcje, zasady, mechanizmy, określone przez kierownika jednostki sektora finansów publicznych, dotyczący procesów związanych z gromadzeniem i rozdysponowaniem środków publicznych, a także gospodarowaniem mieniem.²² Kontrola w procesie inwestycyjnym obejmuje natomiast wszystkie aspekty przedsięwzięcia inwestycyjnego, ale z reguły koncentruje się na podstawowych i uznanych za szczególnie wrażliwe z punktu widzenia sukcesu danego przedsięwzięcia²³.

Rozważając wpływ zarządzania na proces inwestycyjny podmiotów komunalnych należy także przeanalizować zakres zarządzania samym przedsięwzięciem (projektem) inwestycyjnym. Realizacja każdej inwestycji napotyka na swojej drodze różnego rodzaju ograniczenia. Rolą zarządzającego, a zatem jednostek samorządu terytorialnego, jest utrzymanie równowagi między tymi parametrami w poszczególnych etapach procesu inwestycyjnego. Ze względu na specyfikę inwestycji komunalnych istotne jest uwzględnienie w strategii inwestycyjnej, a następnie w wieloletnich planach inwestycyjnych celów zarówno podmiotów komunalnych, jak i społeczności lokalnej. Władze lokalne stoją bowiem przed koniecznością zaspokojenia potrzeb mieszkańców w zakresie infrastruktury i usług. Bardzo ważne w fazie przygotowania inwestycji jest podjęcie decyzji inwestycyjnej dotyczącej akceptacji lub odrzucenia konkretnego projektu inwestycyjnego, klasyfikacji wariantów inwestycyjnych oraz programowania, odzwierciedlającego wybór najkorzystniejszego wariantu rozwoju podmiotu gospodarczego. Kompleksowe badania i studia poprzedzające podjęcie decyzji mają przede wszystkim na celu umożliwienie oceny projektu w kontekście realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii,

²⁰ R. Griffin, *Fundamentals of Management ...*, op. cit., s. 5.

²¹ J.A.F. Stoner, E.R. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 26; R. Griffin, *Fundamentals of Management ...*, op. cit., s. 5.

²² *Zarządzanie w jednostkach sektora finansów publicznych. Finansowanie działalności, audyt wewnętrzny i kontrola finansowa*, red. J.J. Brdulak, A. Kłopotek, SGH, Warszawa 2008, s. 88.

²³ K. Marcinek, *Finansowa ocena przedsięwzięć inwestycyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 36.

ograniczanie do minimum ryzyka oraz ułatwienie sprawnej i efektywnej realizacji inwestycji²⁴.

Ponieważ ryzyko²⁵ związane jest z każdym z etapów procesu inwestycyjnego, wskazane jest ich kontrolowanie w oparciu o wypracowane narzędzia i techniki.²⁶ Procesy inwestycyjne są bowiem bardzo złożone, stąd prawdopodobieństwo popełnienia błędu, zarówno w procesie decyzyjnym, jak i realizacji określonej inwestycji, jest znaczne. Decydując się na realizację inwestycji samorządów terytorialnych, nie można całkowicie wyeliminować wpływu ryzyka i niepewności. Można niejednokrotnie znacznie je ograniczać, ale w pierwszej kolejności należy je najpierw rozpoznać. Ryzyko inwestycyjne obejmuje całokształt działań związanych z realizacją zadań opartych na projektach inwestowania zasobów publicznych w sferę materialną i niematerialną²⁷. Ryzyko to ma zróżnicowany charakter. Często wynika to z faktu, że decyzje podejmowane w samorządzie opierają się na prognozie co do przyszłych warunków działania, a nie na informacjach pewnych. W związku z tym, że są to decyzje długoterminowe, można stwierdzić, że najczęściej przy planowaniu i realizowaniu przedsięwzięć inwestycyjnych mogą wystąpić wszystkie rodzaje ryzyka, które można szacować jako istotne lub nieistotne z danego punktu widzenia.²⁸ Inwestycje samorządowe często narażone są na: wystąpienie błędów w projekcie technicznym, opóźnienia w uzyskaniu decyzji i pozwoleń, przekroczenie nakładów inwestycyjnych, opóźnienia w zakończeniu prac, niespełnienie przez obiekt norm branżowych, czy zmiany kursów walut przy współfinansowaniu projektów ze środków unijnych.²⁹

Zagrożenia związane z realizacją inwestycji samorządowych mogą być rozmaite. Wynika to z faktu, iż przedsięwzięcia inwestycyjne z reguły są niepowtarzalne i unikatowe, stąd każdą nową inwestycję należy analizować indywidualnie. W procesie inwestycyjnym występuje bowiem: zmienność przedmiotu zarządzania, ze względu na różne przedsięwzięcia inwestycyjne, zmienność podmiotów uczestniczących w procesie (inwestorzy, projektanci, wykonawcy), niepowtarzalność lokalizacji i wpływów otoczenia, szeroki zasięg różnych problemów decyzyjnych, konieczność względnie szybkiego podejmowania decyzji o znacznym stopniu ryzyka.³⁰ Te szczególne cechy procesu inwestycyjnego powodują konieczność elastycznego planowania i organizowania, podejmowania decyzji na wszystkich eta-

²⁴ H. Walica, *Inwestycje przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1996, s. 27.

²⁵ Szerzej na temat ryzyka działalności jednostek samorządu terytorialnego w pracy A. Wójcik-Mazur J. Łukomskiej-Szarek, *Risk Management in Public and Financial Institutions*, Nauka i obrazowanie, Dnepropetrovsk 2010.

²⁶ Zob. szerzej: R.C. Higgins, *Analysis for Financial Management*, McGraw-Hill Book Co, New York 2008, s. 271.

²⁷ B. Filipiak, *Strategie finansowe jednostek samorządu terytorialnego*, PWE, Warszawa 2008, s. 21.

²⁸ B. Filipiak, S. Flejtarski, *Bankowo-finansowa obsługa jednostek samorządu terytorialnego*, Ce-DeWu.PL, Warszawa 2008, s. 212.

²⁹ J. Kawala, M. Modra, E. Kalinowska, *Studium wykonalności dla inwestycji komunalnych*, LEMTECH Konsulting, Kraków 2003, s. 191-192.

³⁰ W.A. Werner, *Zarządzanie w procesie inwestycyjnym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1999, s. 5.

pach (fazach) procesu inwestycyjnego. Kiedy menedżer podejmuje decyzje inwestycyjne czy finansowe, musi posiadać plan. Planowanie finansowe powinno zawierać budżet, profesjonalnie określone przychody i bilans. Istotne jest także uwzględnienie misji oraz strategii rozwoju.³¹

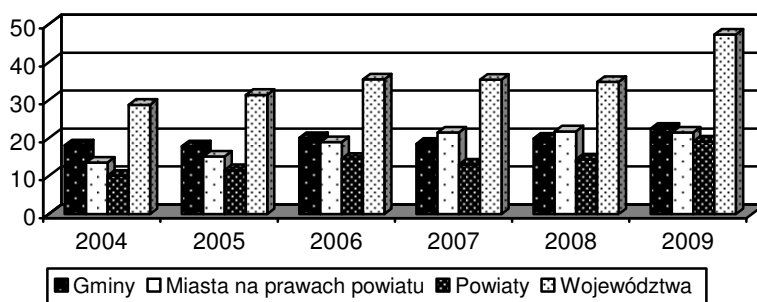
2. Aktywność inwestycyjna samorządów terytorialnych w latach 2004-2009

Niewątpliwie można wskazać, iż miarą rozwoju lokalnego i regionalnego jest podejmowana działalność inwestycyjna. Rozwój jest bowiem determinantą, zwiększającą poziom atrakcyjności inwestycyjnej danej jednostki samorządu terytorialnego. Podejmowane działania inwestycyjne w zakresie infrastruktury technicznej, społecznej, czy gospodarczej wymagają kreatywnego, efektywnego i racjonalnego wykorzystania zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Warunkiem zapewnienia właściwej infrastruktury jest sprawny proces zarządzania inwestycjami samorządów terytorialnych. W niniejszym opracowaniu podjęto analizę wydatków inwestycyjnych samorządów terytorialnych w Polsce. Podstawowym źródłem informacji były coroczne sprawozdania z wykonania budżetów jednostek samorządu terytorialnego, które pozwalają na ocenę sytuacji finansowej tych podmiotów. We wstępnym badaniu analitycznym należy wyjść od przeprowadzenia analizy pionowej, służącej do określenia udziału poszczególnych składników w wydatkach ogółem. Dokonując analizy strukturalnej wydatków budżetowych w ujęciu dynamicznym, poprzez porównanie danych kilku kolejnych okresów czasowych, w pierwszej kolejności ocenie poddano kierunek i tempo zmian wydatków majątkowych, które obejmują zarówno inwestycje rzeczowe w infrastrukturę komunalną oraz inwestycje na rynku kapitałowym - zakup papierów wartościowych. W tym zakresie można wskazać, iż w Polsce wydatki majątkowe jednostek samorządów terytorialnych w latach 2004-2009 kształtowały się łącznie na poziomie 160,69 mld zł. Podmioty te w badanym okresie poniosły na działalność inwestycyjną łącznie 155,59 mld zł, przy czym maksymalną wartość nakładów inwestycyjnych odnotowano w 2009 roku (41,6 mld zł). Największe wydatki majątkowe w badanych latach odnotowano w gminach, choć należy zaznaczyć, że w 2007 roku były one niższe o 320 tys. zł niż w 2006 roku (tj. o 2,99%). Podobną tendencję wykazywały powiaty, bowiem ich wydatki majątkowe były mniejsze w 2007 roku o 170 tys. zł w porównaniu do 2006 (tj. o 7,49%).

Dokonując analizy danych zilustrowanych na rysunku 1, można wnioskować, że w latach 2004-2008 tylko miasta na prawach powiatu wykazywały stopniowy wzrost udziału wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem (z 13,6% do 21,8%). Z kolei powiaty tylko w 2007 roku odnotowały niższy wskaźnik struktury wydatków inwestycyjnych - 13,06% w porównaniu do 14,6% w 2006 roku oraz 14,4% w 2008. Natomiast województwa charakteryzowały się w latach 2004-2006 corocznym wzrostem udziału wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem. W kolejnych latach odnotowano ich spadek, najpierw o 0,1 punktu procentowego,

³¹ K.R. Callahan, G.S. Stezt, L.M. Brooks, *Project Management Accounting: Budgeting, Tracking and Reporting Costs and Profitability*, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey 2007, s. 114.

a później o 0,6 punktu procentowego (z 35,4 do 34,8% w 2008 roku). Można zatem wnioskować, że amplituda wahań tego wskaźnika była na przestrzeni analizowanych lat 2006-2008 niewielka, nie przekraczała bowiem 1 punktu procentowego. W 2009 roku oprócz miast na prawach powiatu wszystkie pozostałe jednostki samorządu terytorialnego charakteryzowały się wzrostem udziału wydatków inwestycyjnych w strukturze wydatków budżetowych ogółem, przy czym największą wartość odnotowały województwa 47,3%.



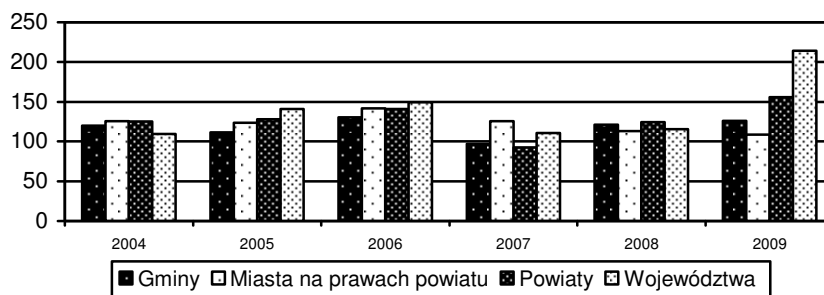
Rys. 1. Udział wydatków inwestycyjnych jednostek samorządu terytorialnego w wydatkach budżetowych ogółem w latach 2004-2009 (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów.

Wyniki gospodarcze zanotowane w latach 2004-2007 wskazywały, że gospodarka polska wróciła na ścieżkę szybkiego wzrostu gospodarczego, choć nie zostały jeszcze w pełni przezwyciężone negatywne tendencje obserwowane głównie w latach 2001-2002. Niepokojący dla polskiej gospodarki i jednostek samorządu terytorialnego był wówczas fakt, że popyt wewnętrzny, zarówno konsumpcyjny, jak i inwestycyjny znajdowały się w fazie stagnacji. Innymi przyczynami słabej koniunktury były: wyraźnie gorsza od oczekiwań koniunktura w gospodarce światowej, zbyt restrykcyjna polityka pieniężna oraz opóźnienia i zaniechania w przebudowie gospodarki na szczeblu mikroekonomicznym. W latach 2004-2007, w warunkach dobrej koniunktury, w okresie wysokiego tempa wzrostu PKB miało miejsce ożywienie inwestycyjne, choć należy zaznaczyć, że nie we wszystkich jednostkach samorządu terytorialnego zwiększał się co roku udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem. W 2008 roku miało miejsce ponowne osłabienie koniunktury gospodarczej, na co w głównej mierze wpłynął kryzys na światowym rynku finansowym. Mimo spowolnienia wzrostu PKB, a także niekorzystnych pozostałych wskaźników makroekonomicznych, samorządy terytorialne kontynuowały podjęte działania inwestycyjne. Ich aktywność inwestycyjna zwiększyła się, zwłaszcza powiatów i województw.

Analizowane podmioty wykazywały jednak zróżnicowane wskaźniki dynamiki, co obrazują dane na rysunku 2. Samorządy odnotowały największy wzrost wydatków inwestycyjnych w 2006 roku na poziomie 37,3% ogółem w porównaniu do roku poprzedniego. W Polsce indeks łańcuchowy dynamiki kształtował się wów-

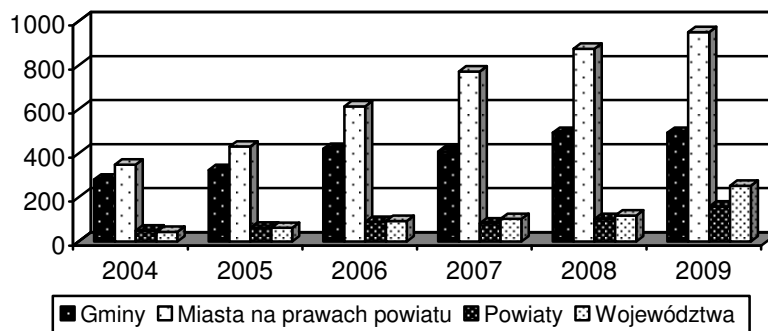
czas na poziomie 17,9%. Z kolei wszystkie badane jednostki samorządu terytorialnego wykazywały spowolnienie dynamiki wydatków inwestycyjnych w 2007 roku, przy czym ujemną dynamikę odnotowały wówczas gminy (wykazywały 3% spadek w porównaniu do roku poprzedniego) oraz powiaty (7,5% spadek).



Rys. 2. Dynamika wydatków inwestycyjnych jednostek samorządu terytorialnego w latach 2004-2009 (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów

Kryzys na światowych rynkach finansowych oraz bardzo silne osłabienie wzrostu gospodarczego u głównych partnerów handlowych Polski wpłynęły na dynamiczny spadek nakładów inwestycyjnych w Polsce w 2008 roku (wskaźnik dynamiki kształtował się tylko na poziomie 8,7%). Negatywne skutki globalnego kryzysu polska gospodarka odczuwała od III kwartału 2008 roku. Dotyczyły one głównie osłabienia dynamiki PKB, spożycia, handlu zagranicznego, a także działalności inwestycyjnej. Spośród analizowanych samorządów terytorialnych tylko miasta na prawach powiatu wykazywały spowolnienie dynamiki wydatków inwestycyjnych, z 25,6 % w 2007 roku, do 12,9% w 2008 roku. W 2009 roku największym tempem wzrostu nakładów inwestycyjnych charakteryzowały się powiaty 55,8% oraz województwa 114,4%.



Rys. 3. Wydatki inwestycyjne jednostek samorządu terytorialnego w przeliczeniu na jednego mieszkańca w latach 2004-2009 (w zł)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów

Miary określające zdolność do finansowania rozwoju jednostki samorządu terytorialnego, a także pozwalające dokonać oceny jej atrakcyjności pod względem inwestycyjnym należy przeliczyć na jednego mieszkańca. Umożliwia to porównywalność poszczególnych wskaźników danej jednostki samorządu terytorialnego. Dokonując analizy danych zilustrowanych na rysunku 3, można wnioskować, że wszystkie jednostki samorządu terytorialnego wykazywały na przestrzeni badanych lat wzrost wydatków inwestycyjnych *per capita*, oprócz roku 2007, w którym gminy wydatkowały o 13 zł mniej w porównaniu do roku poprzedniego (408,6 zł) oraz powiaty o 8,9 zł mniej niż w 2006 roku (82,7 zł). W przeliczeniu nakładów inwestycyjnych na 1 mieszkańca największe wartości odnotowano w miastach na prawach powiatu (w 2009 roku było to około 952 zł), a najmniejsze w powiatach (w 2009 roku 159 zł).

Wnioski

Realizowane projekty inwestycyjne zwiększają potencjał gospodarczy samorządów terytorialnych, umożliwiają realizację zadań i wprowadzanie innowacyjnych produktów i usług, optymalizują procesy zarządzania. Inwestycje realizowane przez samorządy terytorialne wpływają na poziom życia mieszkańców, a poprzez rozwój infrastruktury komunalnej mogą zachęcać inwestorów prywatnych do podejmowania na ich terenie działalności gospodarczej. Przeprowadzona analiza wskaźnikowa wskazuje na ożywienie działalności inwestycyjnej podmiotów samorządowych w latach 2004-2009. Ich sytuacja finansowa uległa poprawie, zmniejszyło się ryzyko utraty płynności finansowej, większość podmiotów nie wykazywała problemów z ryzykiem zadłużenia, a także stały wzrost nakładów inwestycyjnych pozwolił odrobić straty z lat poprzednich. Po akcesji Polski z Unią Europejską zmieniły się możliwości w zakresie finansowania wydatków majątkowych. Pozytywnie na kształtowanie się inwestycji w podsektorze samorządowym wpłynęła poprawa wskaźników makroekonomicznych. Po okresie depresji w latach 2001-2002, od 2003 roku miało miejsce ożywienie działalności gospodarczej, a spadek bezrobocia i poprawa wskaźników makroekonomicznych wywarły korzystny wpływ na kondycję finansową jednostek samorządu terytorialnego i podejmowane przez nie inwestycje.

Literatura

1. Callahan K.R., Stezt G.S., Brooks L.M., *Project Management Accounting: Budgeting, Tracking and Reporting Costs and Profitability*, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey 2007.
2. Drewniak G., Otolą I., *Finansowanie rozwoju lokalnego gminy*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą 2010, nr 30.
3. Dylewski M., *Planowanie w podsektorze samorządowym. Uwarunkowania, procedury, modele*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
4. Filipiak B., Flejtarski S., *Bankowo-finansowa obsługa jednostek samorządu terytorialnego*, Ce-DeWu.PL, Warszawa 2008.
5. Filipiak B., *Strategie finansowe jednostek samorządu terytorialnego*, PWE, Warszawa 2008.
6. Griffin R.W., *Management*, 9th edition, Houghton Mifflin Company, Boston 2008.
7. Griffin R.W., *Fundamentals of Management*, Cenagage Learning, Inc., Florence, KY 2007.

8. Griffin R.W., Moorhead G., *Organizational Behavior: Managing People and Organization*, 9th edition, Cengage Learning, Inc., Mason, OH 2007.
9. Higgins R.C., *Analysis for Financial Management*, McGraw-Hill Book Co, New York 2008.
10. Hill Ch.W.L., Jones G.R., *Strategic Management: An Analytical Approach*, 6th edition, Houghton Mifflin, Boston 2004.
11. Kawala J., Modra M., Kalinowska E., *Studium wykonalności dla inwestycji komunalnych*, LEMTECH Konsulting, Kraków 2003.
12. Klewińska U., *Wieloletni Plan Inwestycyjny. Metodyka oceny inwestycji komunalnych*, Tom II, Agencja Rozwoju Komunalnego, Warszawa 1999.
13. Listkiewicz J., Listkiewicz S., Niedziółka P., Szymczyk P., *Metody realizacji projektów inwestycyjnych: planowanie, finansowanie, ocena*, ODIDK, Gdańsk 2004.
14. Marcinek K., *Finansowa ocena przedsięwzięć inwestycyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
15. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
16. Misterek W., *Zewnętrzne źródła finansowania działalności inwestycyjnej jednostek samorządu terytorialnego*, Difin, Warszawa 2008.
17. Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
18. Ruśkowski E., Salachna J.M., *Finanse lokalne po sukcesie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2007.
19. Smit P.J., *Management principles: A contemporary edition for Africa*, Juta & Co Ltd., South Africa, Cape Town 2007.
20. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000.
21. Stacey R.D., Griffin D., Shaw P., *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking?* Routledge, London 2000.
22. Stacey R.D., *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*, Prentice Hall, Harlow, England 2003.
23. Stoner J.A.F., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
24. Stoner J.A.F., Freeman E.R., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
25. Walica H., *Inwestycje przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1996.
26. Werner W.A., *Zarządzanie w procesie inwestycyjnym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1999.
27. Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003.
28. Wójcik-Mazur A., Łukomska-Szarek J., *Risk Management in Public and Financial Institutions*, Nauka i obrazowanie, Dnepropetrovsk 2010.
29. *Zarządzanie w jednostkach sektora finansów publicznych. Finansowanie działalności, audyt wewnętrzny i kontrola finansowa*, red. J.J. Brdulak, A. Kłopotek, SGH, Warszawa 2008.

Abstract: Modern management of self-government units is mainly focused on solving problems of investing. Ability of efficient and profitable management is a challenge for these entities. Efficient and effective investment frequently depends on proper decisions made by local self-government authorities and requires an integrated approach which takes into consideration the specific nature of communal investment initiatives. This paper focuses on the investigations of investment activity in local self-governments in terms of ratio analysis in Poland. Based on theoretical considerations of investment management in local self-government units, the selected financial ratios were analysed. In particular, the structure and dynamics of investment expenditures in local self-governments were investigated. The studied period covered the years 2004-2009, which allowed for assessment of tendencies for the analysed variables to change in time.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W ROZWOJU REGIONALNYM

Katarzyna Brendzel-Skowera, Agnieszka Puto

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

Streszczenie: W pracy skupiono uwagę na przeglądzie literaturowym ważniejszych teorii dotyczących rozwoju regionalnego oraz przedsiębiorczości. Celem pracy było syntetyczne ujęcie zagadnień dotyczących współczesnych uwarunkowań rozwoju regionalnego w aspekcie tworzenia korzystnych warunków dla efektywnego wykorzystania zasobów, w tym wzmacniania postaw przedsiębiorczych. Podkreślona została rola przedsiębiorczości jako współdeterminanty trwałego rozwoju lokalnego.

Słowa kluczowe: rozwój regionalny, czynniki egzogeniczne i endogeniczne regionu, teorie rozwoju regionalnego, konkurencyjność, przedsiębiorczość, modele przedsiębiorczości

Wprowadzenie

Do głównych wskaźników, które charakteryzują rozwój danego regionu, zaliczamy: wzrost gospodarczy, stopień zaawansowania w budowaniu społeczeństwa informacyjnego oraz gospodarki opartej na wiedzy, dostępność usług publicznych, zdolność instytucjonalną administracji, wykorzystanie kapitału ludzkiego i społecznego. Ważną rolę odgrywa mobilizowanie endogenicznego potencjału regionu, który ma na celu uruchomienie jego trwałej dynamiki rozwoju. W proces ten wpisuje się przedsiębiorczość jako efekt tworzenia warunków dla wykorzystania zasobów wewnętrznych regionu oraz ocena atrakcyjności inwestycyjnej dla zasobów zewnętrznych.

1. Istota rozwoju regionalnego

Rozwój regionalny to proces ekonomiczny, polegający na transformacji czynników i zasobów wewnętrznych oraz zewnętrznych danego regionu w dobra i usługi.¹ Jego głównym warunkiem jest wzrost gospodarczy, a celem podniesienie poziomu życia społeczności w różnych aspektach. Wzrost oznacza bowiem zmiany ilościowe, a rozwój dodatkowo zmiany jakościowe i strukturalne.² Długookresową zdolność regionu do rozwoju determinują przede wszystkim zróżnicowanie i elastyczność regionalnej struktury, na którą wpływ mają³:

- specjalizacja sektorowa,
- wydajność pracy,
- stopa zatrudnienia,

¹ K. Kuciński (red.), *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, Difin, Warszawa 2010, s. 30.

² *Rozwój regionalny w Polsce. Raport 2009*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009, s. 21.

³ K. Kuciński, *Przedsiębiorczość a rozwój...*, op. cit., s. 54.

- struktura wiekowa społeczności,
- zdolność do akumulacji i koncentracji kapitału,
- zdolność do generowania i dyfuzji postępu technicznego.

Obecnie większy nacisk w rozwoju danego regionu kładzie się na czynniki niematerialne, takie jak: know-how, wiedza czy umiejętności.

Jest wiele koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego, które stosują odmienne typologie czynników rozwoju. Można jednak zaobserwować dwa główne nurty: neoklasyczny i neokeynesowski. Według modelu neoklasycznego, który zakłada istnienie wolnego rynku jako podstawy kształtowania wzajemnych relacji i regulacji, najistotniejsze są czynniki produkcji oraz rozwój technologiczny. Natomiast teorie popytowe podkreślają znaczenie interwencjonizmu państwa jako istotnego czynnika rozwoju regionu. Biorąc pod uwagę ewoluowanie pojęcia regionu, uzasadnione jest wykorzystywanie we współczesnej ekonomii regionalnej obu tych nurtów. Obecnie bowiem pojęcie regionu przestaje być utożsamiane jedynie z przestrzenią fizyczną, traktowaną w tradycyjnych teoriach lokalizacji gospodarczej w kategoriach kosztów ziemi, kapitału, siły roboczej czy kosztów transportu. Region zaczyna być traktowany jako forma organizacji, redukująca niepewność i ryzyko, stanowiąca źródło innowacji, kumulowania i transferu wiedzy i umiejętności.⁴

Czynniki rozwoju regionalnego można podzielić na: czynniki ekonomiczne, społeczno-kulturowe, polityczne, ekologiczne i przestrzenne. Czynniki ekonomiczne tworzą⁵:

- czynniki egzogeniczne: wielkość regionalnego rynku dóbr i usług, dynamika i struktura popytu, specyfika regionalnego rynku pracy, wielkość zaangażowanego w regionie kapitału, struktura gospodarcza,
- czynniki endogeniczne: sytuacja makroekonomiczna w kraju (tempo wzrostu gospodarczego, zmiany stopy inflacji, polityka pieniężna i budżetowa), sytuacja makroekonomiczna za granicą, możliwości wsparcia zewnętrznego inwestycji krajowych i zagranicznych,
- czynniki techniczne i technologiczne, m.in.: rozwój zaplecza techniczno-badawczego, rozwój przemysłów wysokiej technologii, jakość produkcji, innowacje produkcyjne i produktowe, infrastruktura techniczna.

Kolejną grupę czynników rozwoju regionalnego stanowią czynniki ekologiczne, które w dobie ekorozwoju zyskały na znaczeniu. Zaliczamy do nich: zasoby naturalne regionu, racjonalne gospodarowanie nimi, świadomość oraz kulturę ekologiczną społeczeństwa, znajomość i umiejętne wykorzystywanie ekonomicznych i pozaeconomicznych instrumentów ochrony środowiska. Natomiast czynniki przestrzenne obejmują⁶: właściwości fizyczne, zagospodarowanie terenu, korzyści położenia, tempo i charakter procesów urbanizacji, aglomeracji i metropolizacji.

⁴ A. Nowakowska, M.E. Sokołowicz, *Zdolności innowacyjne polskich regionów*, [w:] *Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości*, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Łódź - Poznań - Warszawa - Wrocław 2009, s. 59.

⁵ *Rozwój regionalny w Polsce ...*, op. cit., s. 22.

⁶ K. Kuciński, *Przedsiębiorczość a rozwój ...*, op. cit., s. 55.

Z uwagi na przedmiot rozważań istotne są czynniki społeczno-kulturowe i polityczne, czyli: struktura demograficzna i wykształcenia społeczeństwa, poziom i styl życia, sprawność funkcjonowania samorządów terytorialnych, efektywność konsultacji społecznych. Do tej grupy zaliczana jest również przedsiębiorczość władz i społeczeństwa. Takie określenie sugeruje zróżnicowanie w definiowaniu pojęcia przedsiębiorczości, którą należy odnosić nie tylko do aktywności i postawy człowieka, ale również do organizacji z sektora publicznego.

Rozwój regionalny przekłada się na pozycję konkurencyjną regionów oraz kraju w skali międzynarodowej. W związku z tym ważnym zadaniem polskich województw jest optymalne wykorzystanie potencjału rozwojowego w obliczu wyzwań wewnętrznych i globalnych. Efekty tych działań zależą od zasobów regionu, czyli: zasobów materialnych, kapitału trwałego i finansowego, wiedzy i innowacyjności, kapitału ludzkiego i społecznego. Kapitał ludzki jest jednym z najważniejszych zasobów regionu, który determinuje jego rozwój. Kapitał ten tworzą mieszkańcy danego regionu, którzy w sposób aktywny lub bierny uczestniczą w życiu społeczności. Kapitał ludzki cechuje liczebność, poziom wykształcenia, aktywność zawodowa, struktura wieku i płci. Podstawowym czynnikiem wykorzystywanym w rozwoju gospodarczym jest kapitał materialny, który tworzą: zasoby naturalne i stan środowiska oraz zasoby o charakterze antropogenicznym, czyli: infrastruktura i produkcyjne środki trwałe. Należy zwrócić uwagę, że kapitał naturalny regionu może w niektórych przypadkach stanowić barierę w rozwoju niektórych szczególnie uciążliwych dla środowiska działalności gospodarczych. Kolejnym czynnikiem rozwoju regionalnego jest kapitał finansowy, na który składają się środki finansowe, będące w dyspozycji mieszkańców, jednostek samorządu terytorialnego i podmiotów gospodarczych. Stosunkowo od niedawna za istotny czynnik rozwoju regionu uznaje się również kapitał społeczny, który stanowią trudno mierzalne elementy, takie jak: normy, postawy, zachowania i relacje społeczne oraz aktywność społeczna. Oprócz wymienionych czynników rozwoju regionalnego równie istotne są jakość i sprawność administracji publicznej oraz zdolność instytucjonalna do zarządzania rozwojem. Od nich bowiem zależy efektywność wykorzystania posiadanych zasobów w regionie.

2. Pojęcie przedsiębiorczości

Przedsiębiorczości przypisuje się wiele funkcji, które stymulują gospodarkę, m.in. poprzez: postęp technologiczny, techniczny i organizacyjny, wzrost kapitału i inwestycji, ograniczenie bezrobocia oraz poprawę infrastruktury technicznej i społecznej.⁷ Dynamika przedsiębiorczości jest akceleratorem wzrostu i rozwoju gospodarczego regionu, a co za tym - idzie również całego kraju.

⁷ Tamże, s. 67.

Przedsiębiorczość w aspekcie rozwoju regionalnego czy lokalnego można rozpatrywać z punktu widzenia poszczególnych osób, przedsiębiorstw lub jednostek samorządu terytorialnego. Jest przede wszystkim⁸:

- sposobem organizowania działań ludzkich, produkcji i inicjowania zmian w przedsiębiorstwie,
- przekuwaniem idei w konkretne działania,
- wdrażaniem pomysłów naukowych w praktyce gospodarczej,
- definiowaniem przedmiotu działalności przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorczość jest postrzegana jako sposób na życie, skłonność i gotowość do podejmowania własnej działalności gospodarczej czy umiejętność wykorzystywania wiedzy i rozwiązywania problemów. Przedsiębiorczość można więc traktować jako postawę lub jako proces. Przedsiębiorczość jako proces polega na powstawaniu i rozwoju podmiotów prowadzących działalność gospodarczą.⁹ Jako postawa przedsiębiorczość jest cechą jednostek ludzkich, które charakteryzują się innowacyjnym i twórczym podejściem do rozwiązywania różnych problemów, odwagą do ponoszenia odpowiedzialności za innych (pracowników) oraz gotowością do ponoszenia ryzyka. Inne istotne cechy postaw przedsiębiorczych to: marzytelstwo, wyznaczanie sobie ambitnych celów, optymizm, wytrwałość w działaniu, umiejętność znoszenia porażek oraz zdolności organizatorskie i kierowania zespołem ludzi.

Nową ideą w ujęciu praktycznym są działania przedsiębiorcze. Polegają one (w pewnym sensie) na komercjalizacji pomysłów osób twórczych. Pomysły te muszą trafić do praktycznych przedsiębiorców z wyobraźnią.¹⁰ Konieczność ta wynika z faktu, że najczęściej pomysłodawcy nie mają cech charakterystycznych dla postaw przedsiębiorczych, co oznacza, że nie będą skuteczni w urzeczywistnianiu swojej idei. Sukces działań przedsiębiorczych zależy od wielu czynników. Przedsiębiorca powinien posiadać umiejętności negocjatorskie, a swoją działalność powinien opierać na mocnych fundamentach etycznych. Etyczność bowiem zapewnia trwałość relacji w przedsiębiorstwie, sprawną komunikację oraz stanowi oparcie w czasie kryzysu.

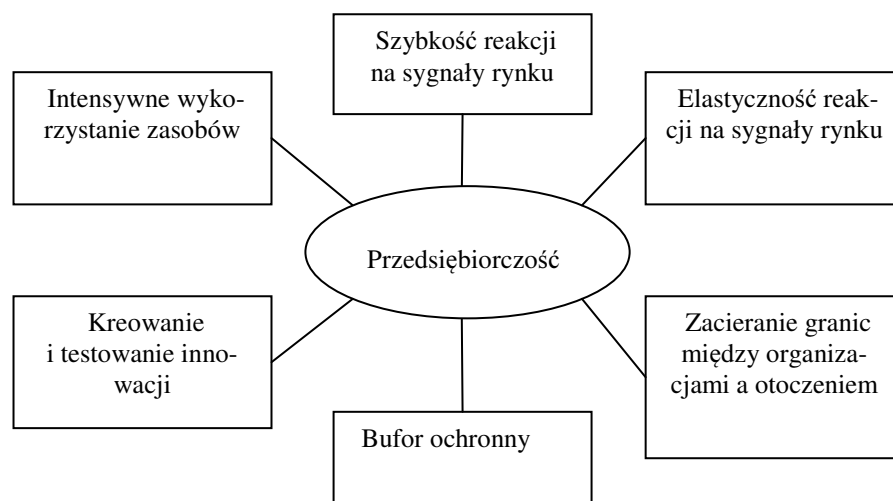
Przedsiębiorczość pełni ważne funkcje w życiu społecznym i gospodarczym danego regionu (rys. 1). Dzięki identyfikacji nowych możliwości i mobilizacji zasobów szybsza jest reakcja na sygnały rynku. Przedsiębiorczość zapewnia również efektywne wykorzystanie zasobów, w szczególności wiedzy i kapitału ludzkiego. Przyczynia się do kreowania i testowania innowacji, zapewnia elastyczność reakcji na sygnały rynku, a także przyczynia się do zacierania granic między organizacjami a otoczeniem. Przedsiębiorczość pełni również funkcję ochronną przed nieprzewidywanymi zjawiskami, niekorzystnymi dla podmiotów gospodarczych.¹¹

⁸ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, POLTEXT, Warszawa 2010, s. 242.

⁹ F. Kapusta, *Przedsiębiorczość. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań-Wrocław 2006, s. 19.

¹⁰ M.W. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie ...*, op. cit., s. 244.

¹¹ Tamże, s. 245-246.



Rys. 1. Funkcje przedsiębiorczości

Źródło: M.W. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, POLTEXT, Warszawa 2010, s. 245

Nie istnieje jeden uniwersalny model przedsiębiorczości, który mógłby stanowić wzorzec dla aktywnych jednostek. W literaturze przedmiotu wyróżniamy najczęściej cztery modele przedsiębiorczości¹²:

- 1) model przedsiębiorczości ewolucyjnej, w którym wszelkie zmiany w profilu działalności, obszaru czy zasięgu są stopniowe, powolne i podzielone na kilka etapów, a cel główny osiągnięty jest metodą małych kroków. Z tych względów bardzo istotne są wytrwałość oraz pełen profesjonalizm;
- 2) model przedsiębiorczości żywiołowej - który charakteryzuje wysoki poziom ryzyka i silna orientacja na osiągnięcie sukcesu. Zaletami tego modelu jest pomysłowość oraz wysoki stopień innowacyjności, natomiast wadami skłonność do działań nieetycznych;
- 3) model przedsiębiorczości etycznej;
- 4) model przedsiębiorczości systemowej - który występuje w warunkach rozwiniętej gospodarki rynkowej i wymaga wsparcia ze strony państwa w zakresie działań przedsiębiorczych. Ten model cechuje się etycznością oraz innowacyjnością i pomysłowością.

Oprócz wymienionych wyżej modeli wyróżnia się także inne rodzaje przedsiębiorczości, m.in.:

- przedsiębiorczość niezależna i korporacyjna,
- przedsiębiorczość społecznie obojętna, społecznie użyteczna, egoistyczna i patologiczna,
- przedsiębiorczość indywidualna i zespołowa.

¹² Tamże, s. 246.

Z uwagi na poruszaną tematykę należy zwrócić uwagę na przedsiębiorczość niezależną, społecznie użyteczną oraz zespołową. Dla dobra rozwoju regionu ważne jest, by stwarzać warunki dla przedsiębiorczości niezależnej, której efektem jest powstawanie całkiem nowych organizacji. Sposobem osiągnięcia celów przedsiębiorstwa może być kopiowanie dotychczasowych sposobów działań lub wprowadzanie innowacji. Przykładem tego rodzaju przedsiębiorczości jest podejmowanie działalności przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Korzystna dla lokalnej społeczności jest również przedsiębiorczość społecznie użyteczna. W jej przypadku działania przedsiębiorcze jednostki czy też grupy osób mają na celu poprawienie bytu przedsiębiorcy oraz innych w jego otoczeniu. Natomiast w modelu przedsiębiorczości zespołowej (klastralnej) mamy do czynienia ze specjalizacją zawodową, która sprzyja tworzeniu organizacji sieciowych. Ich idea opiera się na ścisłej, dobrowolnej i świadomej współpracy kilku podmiotów. Przedsiębiorczość zespołowa jest podejmowana w celu:

- utrzymania przedsiębiorstwa w przyszłości,
- całkowitej zmiany lub udoskonalenia struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- poszerzenia zakresu, skali i obszaru działania,
- ekspansji działalności nie tylko geograficznej, lecz także sektorowej, branżowej,
- przyjęcia strategii poprawy jakości produktów i usług,
- zmiany sposobu zarządzania organizacją, przeformułowania jej strategii, misji oraz wizji.

3. Regionalne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość w rozwoju regionalnym rozumiana jest przede wszystkim, jako proces tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw oraz środowisk przedsiębiorczości.¹³ Pojęcie to odnosi się więc do rozwoju nowej aktywności gospodarczej, wyrażającej się powstawaniem nowych podmiotów gospodarczych oraz kreowaniem nowej wartości w regionie. W proces ten zaangażowani są przedsiębiorcy, lokalna społeczność i instytucje z tzw. otoczenia biznesowego. Ważną rolę w aktywowaniu postaw przedsiębiorczych w regionie pełnią jednostki administracji samorządowej, co związane jest nie tylko z jakością zarządzania, ale również wynika z konstytucyjnych cech samorządu terytorialnego. Zadania gminy są określone ustawowo, a część środków finansowych, jakimi gmina dysponuje jest przeznaczana na realizację konkretnych zadań, takich jak: opieka zdrowotna i społeczna, gospodarka komunalna i mieszkaniowa czy gospodarka przestrzenna. Gmina ma również przypisaną odpowiedzialność polityczną za realizację zadań na jej terenie. Z zasady subsydiarności wynika, że władze samorządowe zobligowane są do podejmowania inicjatyw, które zaspokajają potrzeby mieszkańców.

Jak już wspomniano, najpopularniejszym miernikiem przedsiębiorczości w regionie jest liczba nowo powstałych podmiotów gospodarczych. W Polsce

¹³ A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny. Synteza wyników projektu badawczego*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 11.

w 2007 roku liczba podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w rejestrze REGON wyniosła prawie 3,7 mln, z czego najwięcej zanotowano w województwach: mazowieckim (17,0% ogółu podmiotów w Polsce), śląskim (11,6%) oraz wielkopolskim (9,6%). Od roku 1999 liczba podmiotów zwiększyła się o ponad 20% (z 3,0 mln jednostek). Największy bezwzględny przyrost liczby przedsiębiorstw w tym okresie zaobserwowano w województwach: mazowieckim (o 124,7 tys.), wielkopolskim (o 72,0 tys.) oraz śląskim (o 56,1 tys.). Z kolei najmniejszy ich przyrost odnotowano w województwach: podlaskim (o 8,6 tys.), warmińsko-mazurskim (o 16,3 tys.) oraz podkarpackim (o 18,1 tys.).¹⁴

Tabela 1. Liczba podmiotów gospodarczych w latach 1993-2007 (według rejestru REGON)

Województwo	Liczba zarejestrowanych firm		
	1993	2003	2007
Dolnośląskie	263 522	305 888	308 308
Kujawsko-pomorskie	158 113	191 029	188 531
Lubelskie	129 132	154 849	151 514
Lubuskie	84 792	97 313	106 450
Łódzkie	202 399	241 440	240 862
Małopolskie	242 795	287 816	293 845
Mazowieckie	502 589	575 598	627 277
Opolskie	72 527	87 412	94 933
Podkarpackie	123 969	142 682	142 056
Podlaskie	80 072	96 938	88 665
Pomorskie	185 014	226 329	232 806
Śląskie	371 359	424 031	427 413
Świętokrzyskie	81 157	103 679	106 904
Warmińsko-mazurskie	96 759	110 390	113 058
Wielkopolskie	280 273	335 573	352 236
Zachodniopomorskie	166 931	200 626	210 750
Razem	3 041 403	3 581 593	3 685 608

Źródło: *Rozwój regionalny w Polsce. Raport 2009*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009, s. 742

Zestawienie liczby podmiotów gospodarczych, które prezentuje tabela 1, obejmuje lata przed i po akcesji Polski do Unii Europejskiej. Analizując zmiany liczby podmiotów rejestrowanych w systemie REGON, zauważalny jest dynamiczny wzrost zarejestrowanych jednostek w latach 1993-2003 o 540 190 przedsiębiorstw. Natomiast w latach 2003-2007 dynamika wzrostu była zdecydowanie niższa, gdyż przyrost wyniósł 104 015 jednostek. O ile w pierwszym okresie wzrost liczby podmiotów wystąpił we wszystkich województwach (największy w mazowieckim, wielkopolskim i śląskim odpowiednio o 73,0, 55,3 oraz 52,7 tys.), o tyle po akcesji

¹⁴ *Rozwój regionalny w Polsce ...*, op. cit., s. 73.

do Unii Europejskiej liczba podmiotów spadła aż w 5 województwach (w podlaskim - o 8,3 tys., lubelskim - o 3,3 tys., kujawsko-pomorskim - o 2,5 tys., podkarpackim i łódzkim - po ok. 0,6 tys.). Ponad $\frac{3}{4}$ przyrostu liczby firm w latach 2003-2007 w Polsce przypadało na województwa: mazowieckie (wzrost o 51,7 tys.), wielkopolskie (o 16,7 tys.) oraz zachodniopomorskie (o 10,1 tys.) (tab. 2).¹⁵

Tabela 2. Zmiany liczby zarejestrowanych przedsiębiorstw w latach 1999-2003 i 2004-2007

Województwo	Zmiany w liczbie rejestrowanych przedsiębiorstw	
	1999-2003	2004-2007
Dolnośląskie	42 366	2 420
Kujawsko-pomorskie	32 916	-2 498
Lubelskie	25 717	-3 335
Lubuskie	12 521	9 137
Łódzkie	39 041	-578
Małopolskie	45 021	6 029
Mazowieckie	73 009	51 679
Opolskie	14 885	7 521
Podkarpackie	18 713	-626
Podlaskie	16 866	-8273
Pomorskie	41 315	6477
Śląskie	52 672	3382
Świętokrzyskie	22 522	2225
Warmińsko-mazurskie	13 631	2668
Wielkopolskie	55 300	16663
Zachodniopomorskie	33 695	10124

Źródło: *Rozwój regionalny w Polsce. Raport 2009*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009, s. 75

Przyjmując za miernik przedsiębiorczości liczbę nowo powstałych podmiotów gospodarczych, można wnioskować, że zdecydowanie najlepsze warunki rozwoju występują w województwach mazowieckim i wielkopolskim. To świadczy o efektywnym wykorzystywaniu przede wszystkim czynników egzogenicznych regionów, co przyczynia się do podniesienia ich atrakcyjności. Takie działania przekładają się na siłę przyciągania czynników rozwojowych, co rzutuje na rozwój i konkurencyjność regionu. Przyjmując takie założenie, rozwój regionu dokonuje się poprzez stworzenie atrakcyjnego środowiska dla ludności i lokalizacji przedsiębiorstw. Najgorzej pod tym względem sytuacja wygląda w województwach: podlaskim, lubelskim i kujawsko-pomorskim, gdzie odnotowano spadek liczby zarejestrowanych jednostek.

Aktywność otoczenia kreuje środowiska przedsiębiorczości, wzmacnia pozycję konkurencyjną regionu oraz podmiotów działających na jego terenie. Relacje mię-

¹⁵ Tamże, s. 74.

dzy grupami przedsiębiorstw, wzmocnione powiązaniem przestrzennymi, zwiększają ich elastyczność i zdolność do innowacji. Wynikiem tego jest zastępowanie w praktyce konkurencyjnego modelu zachowań przedsiębiorstw modelem bazującym na współpracy i kooperacji. Podmioty gospodarcze odgrywają niezwykle ważną rolę w procesach rozwojowych regionu. Należy również podkreślić, że udział podmiotów gospodarczych w kreowaniu atrakcyjności regionu ma także wymiar fizyczny, gdyż firmy są ważnym źródłem dochodów budżetowych jednostek samorządu terytorialnego. W związku z tym zadaniem władz lokalnych jest podejmowanie takich inicjatyw, które przyczynią się do stworzenia warunków dla jak najlepszego funkcjonowania jednostek przynoszących dochody. Na wielkość tych dochodów wpływ mają: liczba funkcjonujących podmiotów gospodarczych, dynamika wzrostu liczby nowo powstałych przedsiębiorstw oraz sytuacja dochodowa mieszkańców, ich przedsiębiorczość i kreatywność.¹⁶

Do uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości o charakterze lokalnym zalicza się m.in. sposób działania lokalnych władz, lokalne zasoby, specyfikę i postawy społeczności lokalnej oraz strukturę i dynamikę lokalnej gospodarki. Wymienione uwarunkowania tworzą następujące grupy czynników¹⁷:

- związane z celami i realizacją polityki lokalnej,
- dotyczące warunków lokalizacyjnych,
- obejmujące społeczną mobilizację,
- zawierające się w pojęciu edukacja.

Najistotniejszym ogniwem w tworzeniu atrakcyjnych warunków dla postaw przedsiębiorczych jest lokalna władza. Co za tym idzie - organy władzy wpływają na rozwój danego regionu. Gmina jest pracodawcą, zleceniodawcą, klientem i inwestorem, stąd przez mechanizmy, które stosuje, wpływa na działalność firm.¹⁸ Dlatego od władz lokalnych oczekuje się działań wspierających przedsiębiorczość. Władze lokalne w tym obszarze mogą wykorzystać następujące instrumenty¹⁹:

- informacyjne (kursy, szkolenia), prawne (nakazy, zakazy, zwolnienia),
- organizacyjne (organizacja targów i wystaw, kursów i szkoleń, tworzenie lokalnych inkubatorów przedsiębiorczości),
- finansowo-ekonomiczne (podatki, opłaty lokalne, fundusze gwarancyjne dla małych i średnich przedsiębiorstw),
- inwestycyjne (inwestycje związane z infrastrukturą techniczną, społeczną i ochrony środowiska).

Jednostki administracji samorządowej mogą również tworzyć instytucje otoczenia działalności gospodarczej, których zadaniem jest ułatwianie prowadzenia działalności firmom. Szczególnie cennymi narzędziami w tym obszarze są: szkolenia, doradztwo biznesowe, organizacja targów, pomoc w pozyskiwaniu kredytów oraz

¹⁶ K. Kuciński, *Przedsiębiorczość a rozwój ...*, op. cit., s. 51.

¹⁷ Tamże, s. 70.

¹⁸ W. Misiąg (red.), *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2001, s. 8.

¹⁹ K. Safin, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości - próba systematyzacji*, [w] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004, s. 49.

pomoc w aplikowaniu o środki unijne. Te działania są szczególnie ważne dla mikro- i małych przedsiębiorstw. Pomoc w prowadzeniu działalności gospodarczej dotyczy również tworzenia szans na rozwój dla najmniejszych podmiotów.

Należy podkreślić, że działania gminy na rzecz podniesienia konkurencyjności i innowacyjności regionu napotykać na większe przeszkody niż w przypadku działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Przede wszystkim gmina w swojej działalności opiera się na budżecie „konsumującym środki (...), a nie na opłacalności związanej z uzyskiwanymi wynikami ekonomicznymi”²⁰. Jednostka samorządu terytorialnego jest zależna od różnych uwarunkowań społecznych, politycznych i administracyjnych, z którymi przedsiębiorstwo nie ma do czynienia. W końcu organy władzy lokalnej mają działać na korzyść dobra wspólnego, co ma wymiar nie tylko ekonomiczny, ale również społeczny i ekologiczny.

Należy także podkreślić, że jednym z uwarunkowań rozwoju regionu oraz wzmocnienia przedsiębiorczości na jego terenie są procesy społeczno-gospodarcze w wymiarze międzynarodowym. Umiejętność sprośnięcia tym wymaganiom decyduje o trwałym rozwoju regionu. Istotną tutaj jest „komplementarność dróg rozwoju regionów, tj. zarówno rozwoju egzogenicznego, związanego z napływem bezpośrednich inwestycji zagranicznych (...), jak i rozwoju endogenicznego, wykorzystującego miejscowe zasoby, w szczególności zaś kapitał ludzki”²¹. Wyzwania konkurencyjne związane z międzynarodowym otoczeniem mogą przekładać się na rywalizację lub współpracę. Jednym z wymiernych przejawów tych działań jest przedsiębiorczość. Należy bowiem pamiętać, że aktywność gospodarcza jest również powodowana napływem bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Podsumowanie

Przedsiębiorczość jest czynnikiem, który wpływa w znacznym stopniu na rozwój regionu i jego konkurencyjność. Wymagane jednak jest społeczne wsparcie dla nowoczesnie rozumianej polityki regionalnej. To wsparcie wymaga m.in. budowania tożsamości regionalnej lokalnych społeczności oraz zlokalizowanych w regionie przedsiębiorców. Konieczne jest również tworzenie społeczeństwa obywatelskiego czującego odpowiedzialność za własny region i zmuszającego samorządy lokalne do efektywnego zarządzania publicznego. Przecież na obraz przedsiębiorczości w rozwoju regionalnym składają się postawy i zachowania władz publicznych, podmiotów gospodarczych i miejscowej społeczności, które są wzajemnie powiązane i oddziałują na siebie. Ich głównym celem jest poszukiwanie nowych zastosowań posiadanych zasobów. Równie ważne jest poszukiwanie możliwości wzrostu zasobów, identyfikowanie i kreowanie nowych potrzeb, przewidywanie przyszłych kierunków rozwoju potrzeb i technik wytwarzania oraz dostosowania do nich potencjału gospodarczego danego regionu.²²

²⁰ K. Kuciński, *Przedsiębiorczość a rozwój ...*, op., cit., s. 71.

²¹ Tamże, s. 153.

²² W. Janik, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorstwo*, WSPA, Lublin 2004, s. 13-14.

Literatura

1. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, POLTEXT, Warszawa 2010.
2. Klasik A., *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny. Synteza wyników projektu badawczego*, [w:], *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
3. Kapusta F., *Przedsiębiorczość. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań-Wrocław 2006.
4. Kuciński K. (red.), *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, Difin, Warszawa 2010.
5. Misiąg W. (red.), *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001.
6. Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.
7. Nowakowska A., Sokołowicz M.E., *Zdolności innowacyjne polskich regionów*, [w:] *Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości*, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Łódź/Poznań/Warszawa/Wrocław 2009.
8. Safin K., *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości - próba systematyzacji*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004.
9. *Rozwój regionalny w Polsce. Raport 2009*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009.

Abstract: The paper concentrates on a review of the literature on the most important theories of regional development and entrepreneurship. The aim of the paper was a synthetic presentation of issues related to modern determinants of regional development in the aspect of creating favourable conditions for effective use of resources, including promotion of entrepreneurial attitudes. The role of entrepreneurship was emphasized as a co-determinant of sustainable local development.

ROZWÓJ POLSKIEGO SYSTEMU BANKOWEGO NA TLE WYBRANYCH KRAJÓW W LATACH 2005-2009

Agnieszka Wójcik-Mazur, Karolina Rusek

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Finansów, Bankowości i Rachunkowości Zarządczej

Streszczenie: System finansowy traktowany jest w literaturze przedmiotu jako mechanizm umożliwiający świadczenie usług skoncentrowanych na krążeniu siły nabywczej w gospodarce. Należy podkreślić, że jednym z podstawowych elementów współtworzących system finansowy jest sektor bankowy. Bank, będąc centralnym elementem systemu finansowego, uczestniczy w procesie kreowania pieniądza. Tym samym sektor bankowy w sposób zasadniczy oddziałuje na wszystkie podmioty zarówno sfery realnej, jak i finansowej. Stąd też bezpieczeństwo systemu finansowego jest zasadniczym elementem umożliwiającym zapewnienie stabilnych warunków dla rozwoju gospodarczego. W opracowaniu podjęto próbę określenia wpływu determinant zewnętrznych na kształt i strukturę systemu finansowego, w tym w szczególności sektora bankowego. Ponadto zdefiniowano rolę i znaczenie systemu bankowego we współczesnej gospodarce rynkowej. W artykule poddano ocenie poziom rozwoju sektora bankowego w polskim systemie finansowym ze szczególnym uwzględnieniem jego struktury oraz dynamiki na tle wybranych krajów.

Wstęp

System finansowy odgrywa niezwykle istotną rolę w rozwoju gospodarczym poszczególnych krajów. Decyduje bowiem bardzo często o poziomie wzrostu gospodarczego lub przyczynia się do jego całkowitego zahamowania. W praktyce gospodarczej ukształtowały się dwa klasyczne modele systemów finansowych, z których jeden oparty jest na systemie bankowym, natomiast dla drugiego podstawą są rynki kapitałowe. Struktura systemu finansowego oraz jego charakter są zależne od wielu determinant. Należy podkreślić, że procesy globalizacji w istotny sposób wpływają na kształt, strukturę i tym samym poziom rozwoju systemów finansowych.

1. Rola i znaczenie banku w gospodarce rynkowej

W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż system finansowy świadczy szeroko rozumiane usługi, pozwalające na krążenie siły nabywczej, co podkreśla jego funkcje współtworzenia i przepływu siły nabywczej. Jednocześnie należy zaakcentować, że system finansowy realizuje trzy podstawowe funkcje obejmujące funkcję monetarną, kapitałowo-redystrybucyjną oraz kontrolną. Pełnione funkcje w gospodarce powodują, że systemy finansowe mogą zarówno rozwijać intensywnie wzrost gospodarczy, jak i hamować jego rozwój, będąc tym samym źródłem niestabilności ekonomicznej. System bankowy jest jednym z podstawowych segmentów systemu finansowego w gospodarce rynkowej.

Szczególna funkcja systemu bankowego przejawia się w realizowanych zadaniach, wynikających z polityki społeczno-gospodarczej kraju. Funkcję tę można przedstawić w formie czterech zasadniczych kwestii, dotyczących¹:

- kształtowania emisji kredytu i pieniądza jako jednego z głównych elementów decydujących o sprawnym funkcjonowaniu gospodarki,
- akumulacji środków finansowych oraz wpływu na ich efektywne wykorzystanie,
- kredytowania działalności gospodarczej oraz promocji różnego rodzaju inicjatyw gospodarczych,
- określenia zasad organizacji rozliczeń gotówkowych i bezgotówkowych, realizowanych za pośrednictwem banków.

Współcześnie system bankowy zajmuje się nie tylko podstawową przypisaną mu działalnością funkcjonujących w nim banków, lecz także prowadzi działalność za pośrednictwem banków w zakresie: ubezpieczeń, doradztwa finansowego, maklerską, wykraczającą poza granice jednego kraju. Również banki nie są jedynymi podmiotami prowadzącymi czynności bankowe. Obok klasycznie działających banków taką działalnością zajmują się między innymi: domy maklerskie, kantory walutowe, spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe, fundusze inwestycyjne, giełdy finansowe. Zatem system bankowy powinien być rozumiany znacznie szerzej i swym zasięgiem obejmować nie tylko banki, ale także wszystkie inne instytucje wykonujące czynności bankowe, których działalność ma minimalizować ryzyko systemu bankowego.²

Systemy bankowe znacząco różnią się w poszczególnych krajach, wykazując tym samym swoją specyfikę³. Mimo to nadal w literaturze przedmiotu wyodrębnia się dwa klasyczne modele sektora finansowego. Model anglosaski oparty na funkcjonowaniu rynku papierów wartościowych sprzyja uniezależnianiu się globalnych korporacji od banków. Banki w tym modelu realizują głównie funkcje płatnicze i pośredniczące, natomiast źródłem kapitałów jest giełda i emisja papierów wartościowych. Banki mają zatem charakter specjalny, a ich działalność jest zawężona do pewnych obszarów usług obejmujących w szczególności usługi bankowości inwestycyjnej lub detalicznej. System bankowy odgrywa centralną rolę w modelu niemiecko-japońskim. Banki zaspokajają potrzeby w zakresie finansowania zarówno krótko-, jak i długoterminowego podmiotów gospodarczych czy gospodarstw domowych. Ponadto istnieją silne powiązania kapitałowe między bankami a korporacjami, a banki wykonują kompleksowe usługi finansowe, stając się jednostkami uniwersalnymi.⁴

Instytucja banku, odkąd uformowała się, jako przedsiębiorstwo stricte finansowe, kojarzona jest z funkcją pośrednictwa finansowego i z funkcją monetarną, świadczącą o wyjątkowości banku pośród innych pośredników finansowych⁵. Ban-

¹ J. Grzywacz, *Podstawy bankowości - system bankowy, kredyty i rozliczenia, ryzyko i ocena banku, marketing*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 37.

² Z. Ofiarski, *Prawo bankowe*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Zakamycze 2004, s. 13.

³ S. Heffernan, *Nowoczesna bankowość*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 19.

⁴ W. Jaworski, Z. Zawadzka, *Bankowość*, Poltext, Warszawa 2005, s. 30-31.

⁵ D. Korenik, *O roli służebnej banków komercyjnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław 2009, s. 19.

ki, jako najstarsi pośrednicy finansowi, skutecznie pośredniczą między jednostkami posiadającymi nadmiar środków pieniężnych a jednostkami zgłaszającymi na nie zapotrzebowanie. Pośrednictwo finansowe banków prowadzi do efektywniejszego zawarcia oraz przeprowadzania transakcji finansowych poprzez:⁶

- informowanie potencjalnych dawców środków o istnieniu biorców środków lub form inwestycji,
- pośredniczenie w zawieraniu transakcji finansowych między pierwotnymi a pośrednimi biorcami i dawcami środków pieniężnych,
- przyjmowanie przez banki określonych rodzajów ryzyka, związanych z rozszczeniami, wynikającymi z różnych form inwestowania pieniędzy przez podmioty.

Istota różnicy między bankiem a innymi instytucjami pośrednictwa finansowego polega na tworzeniu przez banki nowej siły nabywczej. Pośredniczenie przez inne instytucje w przepływach pieniądza ogranicza się jedynie do redystrybucji istniejącej siły nabywczej.

Wyjątkowość instytucji banku skupia się właśnie na funkcji monetarnej. Istota funkcjonowania banku w gospodarce rynkowej polega na tworzeniu i przekazywaniu instrumentów finansowych, występujących w kreacji i transferze pieniądza, które umożliwiają działalność rzeczową, realną. Działalność finansowa skupiona wokół tej funkcji obejmuje gromadzenie, transfer oraz użyczenie kapitałów⁷. Banki oraz inne instytucje pośrednictwa finansowego, w warunkach gospodarki rynkowej, pozwalają dokonywać efektywnej alokacji kapitału, a więc umożliwiają prawidłowo wykorzystać zgromadzone oszczędności.

2. Determinanty rozwoju systemów bankowych

Rozwój systemu bankowego w gospodarce jest szczególnie istotny, ponieważ prawidłowo działający system bankowy warunkuje poprawność funkcjonowania i rozwój gospodarki. Rozwój ten pozostaje pod wpływem wielu czynników: wewnętrznych i zewnętrznych, formalnoprawnych, ekonomicznych i politycznych.⁸ Pojawia się też wiele przeszkód i barier, których pokonanie jest warunkiem dalszej ekspansji systemu bankowego⁹.

Wszystkie te czynniki są ze sobą ściśle powiązane i należy je rozpatrywać we wzajemnym związku. Zmiany, jakie zachodzą bowiem na globalnych rynkach finansowych, przyczyniają się do ograniczenia barier konkurencyjnych. Do istotnych elementów zaliczyć można proces deregulacji. Deregulacja prawa międzynarodowego umożliwia ekspansję procesów konsolidacyjnych w ramach szeroko rozumianych instytucji finansowych. Deregulacja drastycznie rozszerzyła zakres

⁶ R. Rumiński, *Banki i systemy bankowe*, [w:] *Elementy finansów i bankowości*, Wydanie I, pod red. S. Flejterski, B. Świecka, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2006, s. 142.

⁷ D. Korenik, *O roli służebnej banków ...*, op. cit., s. 19.

⁸ Por. J. Łukomska-Szarek, *Wpływ globalizacji na działalność inwestycyjną w Polsce*, [w:] *Ekonomiczne aspekty procesu globalizacji*, red. E. Wysłocka, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 99-104.

⁹ B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, *System finansowy w Polsce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 69.

produktów i usług oferowanych przez banki komercyjne. Większość instytucji kredytowych dywersyfikowała swoją działalność poza klasyczne operacje. Nowe produkty powstawały głównie na rynkach finansowych i obejmowały grupę instrumentów pochodnych. Aktywne poszukiwanie nowych możliwości rynkowych i produktów stymulowały wzrost nowych obszarów działalności finansowej wychodzących znacznie poza klasyczne usługi pośrednictwa. Wartość dodana takich usług, jak doradztwo, projekty finansowe, pozyskiwanie aktywów, sekurytyzacja, karty kredytowe, instrumenty pochodne oraz operacje pozabilansowe, wzrastała w szybkim tempie. Banki weszły zatem w nowe pola działalności i jednocześnie narażały się na nieznane ryzyka. Rynkowy udział pośrednictwa zmniejszył się z rozwojem rynków kapitałowych¹⁰.

Rozwój nowoczesnych technik informatycznych przyczynia się do zwiększenia przepływów informacyjnych dotyczących klientów z dowolnego miejsca na świecie. Ponadto wzrost działalności ponadnarodowej niefinansowych przedsiębiorstw pobudza popyt na nowe usługi finansowe oferowane przez te instytucje¹¹.

Na skutek tych procesów pojawiają się silne negatywne konsekwencje globalizacji definiowane w literaturze jako tzw. efekt domina, który traktowany jest jako możliwość transferu kryzysu z jednego obszaru gospodarczego na inne, a w konsekwencji prowadzącego do obniżenia wzrostu gospodarczego albo nawet globalnej recesji. Koniec pierwszej dekady XXI wieku uwypuklił wszystkie negatywne skutki globalizacji i stał się początkiem bardzo głębokiego kryzysu w gospodarce światowej.

Impulsem wywołującym recesję w skali globalnej był kryzys zadłużenia hipotecznego na amerykańskim rynku nieruchomości. Za bezpośrednie źródło kryzysu traktuje się tzw. przegrzanie koniunktury na rynku nieruchomości, co było z kolei przyczyną zbyt dużej podaży pieniądza na rynku USA. Nowe usługi finansowe, które przed kryzysem były źródłem dodatkowych zysków dla banków i rosnącej podaży pieniądza, doprowadziły do rozprzestrzenienia się kryzysu daleko poza granice rynku USA. Do tych usług należy zaliczyć sekurytyzację portfeli kredytowych i emitowanie na ich bazie obligacji hipotecznych, a ponadto rozwój globalnego rynku instrumentów pochodnych, który służył bardziej do spekulacji niż zabezpieczenia się oraz wzrost kontraktów zamiany ryzyka. Poziom i szeroki zakres tych transakcji był efektem daleko idącej deregulacji systemu finansowego i następstwem procesów globalizacji.¹²

Zdarzenia te zaburzyły poziom płynności amerykańskiego sektora bankowego, doprowadzając do braku bieżącej płynności, zaowocowały gwałtowną przeceną aktywów i zdestabilizowały rynki kapitałowe oraz rynki surowców na całym świecie.

¹⁰ J. Bessis, *Risk Management in Banking*, John Wiley & Sons, 2002, s. 4.

¹¹ A. Berger, Q. Dai, S. Ongena, D. Smith, *To what extent will the banking industry globalized? A study of bank nationality and reach in 20 european countries*, „Board of Governors Federal Reserve System” 2002, may, nr 725.

¹² E. Wysocka, *Globalny kryzys finansowy a kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. [w:] *Wybrane elementy procesu zarządzania przedsiębiorstwem*, red. A. Zachorowska, A. Wójcik-Mazur, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 9-25.

cie. Zakres kryzysu znacznie przekroczył oczekiwania i objął sektor gospodarki realnej na całym świecie z naturalnie różnym natężeniem.

Mimo usilnych działań podejmowanych wspólnie przez banki centralne USA, Japonii, strefy euro zasięgu kryzysu nie udało się zahamować¹³. Pomoc rządowa krajów wysokorozwiniętych o silnie ugruntowanej postawie liberalnej skierowana do krajowego sektora bankowego objęła nie tylko działania mające na celu wzrost poziomu płynności, ale również dofinansowanie, które obejmowało nawet nacjonalizację poszczególnych instytucji stanowiących podstawę systemów bankowych czy finansowych.

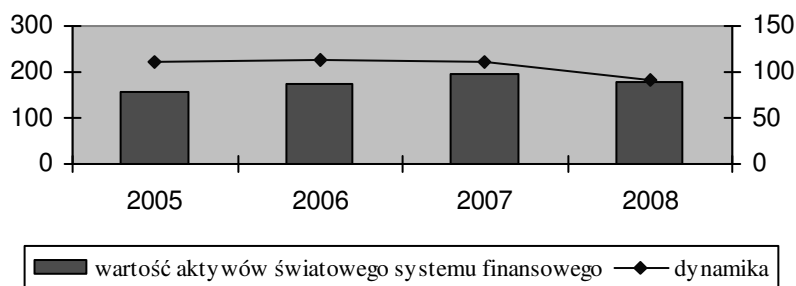
Wielu ekspertów uważa, że światowy kryzys finansowy nastąpił w wyniku procesów globalizacji, które w zasadzie nie podlegały mechanizmom regulacyjnym a samodyscyplina gospodarki rynkowej nie sprawdziła się zupełnie. Gospodarka światowa, na co wskazuje zakres obecnego kryzysu, dość mocno się zintegrowała na skutek procesów globalizacji. Jednakże nie udało się ograniczyć, poddać kontroli, a tym bardziej zastosować unormowań prawnych, które umożliwiłyby chociaż identyfikację zagrożeń na tyle wcześnie, aby zapobiec jej najgroźniejszemu skutkowi, czyli recesji globalnej.

Kryzys światowy poddał w wątpliwość dotychczasowy model gospodarki rynkowej zwłaszcza z jej samoistną regulacją rynków oraz neoliberalnym paradygmatem. Obecne działania rządów i instytucji banków centralnych wskazują, że w zasadzie tylko ich ewentualne interwencje mogą ograniczyć skutki kryzysu światowego. Stąd wydaje się, że ten kryzys może stać się punktem zwrotnym dla przeorientowania ładu gospodarczego na świecie, a upadek Banku Merrill Lynch stanowić może zwrotny moment dla tej transformacji podobnie jak kiedyś upadek systemu z Breton Woods.

3. Analiza rozwoju systemu bankowego Polski na tle wybranych krajów

Obecny kryzys finansowy i światowa recesja w sposób gwałtowny zatrzymały bardzo silny blisko 3-dekadowy rozwój rynków finansowych. Należy podkreślić, że w ciągu niemal 8 dekad XX wieku aktywa finansowe światowego systemu rosły w podobnym tempie jak PKB. Sytuacja znacznie się zmieniła z początkiem lat 80. Od tego okresu niemal we wszystkich krajach wysokorozwiniętych globalna wartość finansowych aktywów zwiększa się znacznie silniej niż wzrost PKB. W 2007 roku łączna wartość finansowych aktywów światowych osiągnęła poziom 194 bln \$, który stanowił tym samym wartość 343% w relacji do światowego produktu krajowego. Obecny kryzys finansowy zatrzymał ten proces. Dane przedstawione na rysunku 1 jednoznacznie wskazują, iż tempo wzrostu światowych aktywów finansowych zostało zahamowane.

¹³ W październiku 2008 r. Amerykańska Rezerwa Federalna, Europejski Bank Centralny, Bank Anglii, Bank Kanady, Narodowy Bank Szwajcarii w sposób skoordynowany obniżyły jednocześnie stopy procentowe o 50 pkt. Działanie to wsparł ponadto Bank Chin, który obniżył stopy o 27 pkt. procentowych. Ta skoordynowana akcja dała pozytywny sygnał dla inwestorów i pokazała, że banki centralne podejmują wspólne globalne działania, aby ograniczyć skutki kryzysu.

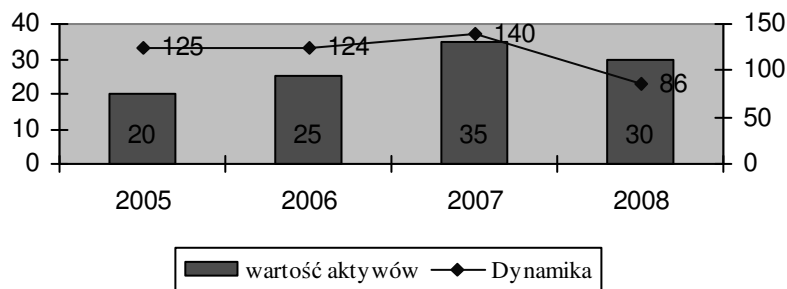


Rys. 1. Kształtowanie się aktywów światowego systemu finansowego oraz ich dynamika w latach 2005-2008 (w bln dolarów amerykańskich)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych NBP

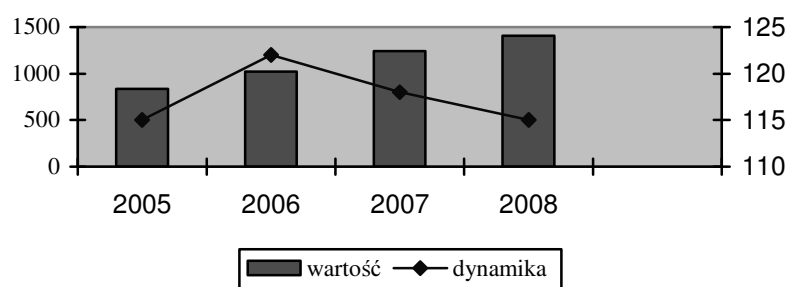
Globalna wartość aktywów światowego systemu finansowego zmniejszyła się w 2008 roku o rekordowy poziom 16 bln \$ w stosunku do roku ubiegłego, co przełożyło się na spadek ich wartości aż o ponad 8%. Należy podkreślić, że tempo spadku tych aktywów w wielu krajach było różnorodne. W krajach wysokorozwiniętych w 2008 roku spadek aktywów finansowych był zbliżony do średniego tempa na świecie. W USA spadek ten wynosił 5,5 bln \$ (9%), w strefie euro 1,7 bln euro (tj. około 4%) w Japonii 2,4 bln \$ (8%). Znacznie silniejsze spadki miały miejsce w krajach rozwijających się. Dynamikę oraz wartości aktywów tych krajów prezentuje rysunek 2. Z analizy wykresów wynika, że aktywa systemów finansowych krajów rozwijających się charakteryzowały się w latach 2005-2007 wyższym tempem wzrostu niż aktywa globalne. Natomiast w 2008 roku ich tempo spadku również było silniejsze. Ich wartość bowiem obniżyła się o niemal 15% w stosunku do roku 2007. Największe spadki wystąpiły na rynku finansowym Chin (2,4 bln), Rosji (0,8 bln) czy Indii (0,6 bln \$). Należy podkreślić, że aktywa systemu finansowego krajów Europy Środkowo-Wschodniej w znacznym stopniu odczuły wpływ kryzysu finansowego poprzez zmniejszenie się poziomu aktywów finansowych. Aktywa systemu finansowego zmniejszyły się z kwoty 4,3 do 1,5 bln \$, co oznaczało spadek aż o 64%. W tym samym okresie aktywa polskiego systemu finansowego wzrosły z 1214,8 w 2007 roku do 1407 w 2008 roku. Dynamikę aktywów finansowych w polskim systemie finansowym ilustruje rysunek 3. Z jego analizy wynika, że wartość aktywów systemu finansowego w całym badanym okresie zwiększała się. Największą dynamiką wzrostu cechował się rok 2006.

W latach 2007-08 dynamika wzrostu jest nadal utrzymana, choć jej tempo uległo zahamowaniu. Utrzymujący się rosnący poziom polskich aktywów finansowych, świadczy o stabilnej sytuacji nie tylko sektora bankowego, ale również całego systemu finansowego. W świetle zachodzących zmian na rynkach światowych w szczególności związanych z ogromnymi odpływami kapitału, pociągającymi za sobą nagłe spadki aktywów, polski system finansowy wydaje się być nadal bezpieczny.



Rys. 2. Wartość aktywów systemu finansowego (w bln. dolarów amerykańskich) oraz ich dynamika w krajach rozwijających się w latach 2005-2008

Źródło: C. Roxburgh, S. Lund, C. Atkins, S. Belot, W. Hu, M. Pierce, *Global Capital Markets: Entering a New Era*, McKinsey Global Institute, September 2009



Rys. 3. Wartość aktywów polskiego systemu finansowego (w mld PLZ) oraz ich dynamika w latach 2005-2008

Źródło: C. Roxburgh, S. Lund, C. Atkins, S. Belot, W. Hu, M. Pierce, *Global Capital Markets: Entering a New Era*, McKinsey Global Institute, September 2009

Istotnym wskaźnikiem, będącym odzwierciedleniem poziomu rozwoju systemu finansowego, jest analiza udziału jego aktywów odnoszonego do wielkości PKB. Dane te prezentuje tabela 1. Z jej analizy wynika, że udział pośrednictwa finansowego w gospodarce polskiej oraz pozostałych krajach Europy Środkowo-Wschodniej w stosunku do państw strefy euro charakteryzuje się względnie niskim poziomem. Z krajów regionu Europy Środkowo-Wschodniej polski system bankowy mimo największej dynamiki wzrostu nadal charakteryzuje się najniższym poziomem rozwoju. Jednakże warto zwrócić uwagę, że aktywa systemu finansowego w relacji do PKB utrzymują trwałą, ale, jak się wydaje, i rosnący trend zwłaszcza w Polsce. W 2008 roku tylko w strefie euro odnotowano spadek aktywów systemu finansowego w relacji do PKB.

Jednakże należy wyraźnie podkreślić, że polski system finansowy, w tym sektor bankowy w stosunku do krajów strefy euro jest słabo rozwinięty.

Tabela 1. Dynamika aktywów systemu finansowego w relacji do PKB w latach 2005-2008 (w %)

	2005	2006	Dynamika	2007	Dynamika	2008	Dynamika
POLSKA	85,0	96,5	113,5	103,2	106,9	110,5	107,0
Czechy	126,7	125,6	99,1	134,3	106,9	137,3	102,2
Węgry	114,9	128,4	111,7	140,5	109,4	152,4	108,4
Strefa euro	419,8	442,7	105,4	465,3	105,1	456,4	98,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ECB, Eurostat, NBP, GUS

O stopniu rozwoju systemu bankowego, podobnie jak dla systemu finansowego, świadczy miernik udziału aktywów badanych banków do wielkości PKB. Ponadto taką analizę można wzbogacić, oceniając wielkość udzielonych kredytów przez sektor bankowy oraz przyjętych wkładów w relacji do PKB. Takie dane zawiera tabela 2.

Tabela 2. Relacja aktywów, kredytów oraz depozytów do PKB w wybranych krajach oraz strefie euro w latach 2006-2008.

Kraj/ Lata	AKTYWA/PKB			Kredyty/ PKB			Depozyty/ PKB		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Polska	64	67	81	30	36	46	35	35	38
Czechy	97	105	109	43	50	55	60	62	62
Węgry	87	95	109	43	47	54	35	34	36
Strefa euro	306	330	345	99	103	105	69	72	74

Kredyty obejmują finansowanie sektora niefinansowego w walucie krajowej i obcej. Depozyty są wkładami pochodzącymi również od sektora niefinansowego, zarówno w walucie krajowej, jak i obcej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ECB, Eurostat, NBP, GUS

Z analizy tabeli wynika, że polski system bankowy jest stosunkowo słabo rozwinięty zarówno na tle krajów Europy Środkowo-Wschodniej, jak i strefy euro. Udział aktywów w globalnym Produkcie Krajowym Brutto jest znacznie niższy niż w takich krajach, jak Czechy czy Węgry. W 2008 roku wynosił zaledwie 81,6%, podczas gdy w strefie euro aż 345%. Podobny trend zauważa się w udziale poziomu kredytowania podmiotów niefinansowych w odniesieniu do globalnej wartości PKB. Mimo iż ich tempo wzrostu było wysokie, to nadal poziom wskaźnika jest znacznie niższy od krajów regionu oraz strefy euro. Oceniając wartość depozytów w stosunku do krajowego PKB należy zaakcentować, iż w Polsce oraz na Węgrzech wartość tego wskaźnika kształtuje się na podobnym poziomie. Z przedstawionych danych wynika, że poziom wskaźników, określających stopień rozwoju systemu bankowego w latach 2006-2008 istotnie się zwiększał tak w krajach Europy Środkowej, jak i strefie euro. Należy podkreślić, że pomimo odczuwalnego już

kryzysu w roku 2008 w szczególności w strefie euro zarówno poziom aktywów systemu finansowego, jak i kredytów oraz depozytów w relacji do PKB nieznacznie się zwiększył. Tylko w Czechach w tym samym roku zahamowane zostało tempo wzrostu depozytów do PKB.

Tabela 3. Wskaźniki dotyczące rynku akcji i rynku kredytów bankowych dla przedsiębiorstw w wybranych krajach UE w 2007 i 2008

Kraj/lata	Rynek akcji				Kredyty bankowe dla przedsiębiorstw			
	Kapitalizacja w mln euro		Kapitalizacja/PKB (%)		Kredyty w mln euro		Kredyty/PKB (%)	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Austria	161 730,7	54 752,4	59,7	19,4	139 337	156 514	51,5	55,5
Czechy	47 987,4	29 615,1	37,7	20	27 992	31 641	22	21,4
Hiszpania	¹ 231086,4	680 632,4	116,9	62,5	907 541	969 429	86,2	89,1
Niemcy	1 439 955, 3	797 063	59,3	31,9	859 447	947 472	35,4	38
Polska	142 677,8	64 412,6	43,4	21,1	47 938	53 341,4	14,6	17,5
Słowacja	4 555	3 907,3	8,3	6	13 470	15 478	24,6	23,9
Słowenia	19 695,1	13 322,6	31,2	12,6	28 704	20 744	50,7	55,9
Węgry	31 527,9	13 325,6	31,2	12,6	28 704	30 299	28,4	28,7
Włochy	733 613,7	374 702,4	47,5	23,8	823 632	880 562	53,3	56

Kapitalizacja rynku akcji obejmuje spółki krajowe wraz z alternatywnymi systemami obrotu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ECB, Eurostat, NBP, GUS

Analizując system finansowy, można dokonać porównania wskaźników rynku kapitałowego, w tym rynku akcji oraz wielkości kredytów wyliczanych w udziale PKB. Wartość tych mierników przedstawiono w tabeli 3. Z jej analizy wynika, że polski rynek kapitałowy jest znacznie lepiej rozwinięty niż w pozostałych krajach regionu. Wartość kapitalizacji polskiego rynku akcji w latach 2007-2008 znacznie przewyższała wartość notowanych spółek krajowych na rynkach: węgierskim, czeskim, słowackim, słoweńskim czy nawet austriackim. Zaprezentowane wielkości kapitalizacji poszczególnych giełd w wybranych krajach Unii Europejskiej, w tym również Polski, wyraźnie wskazują, że w roku 2008 w każdym z ocenianych krajów wartość notowanych akcji bardzo wyraźnie się zmniejszyła. Zjawisko to, jak się wydaje, było spowodowane nasilającym się kryzysem i zmniejszonym zainteresowaniem lokowania środków pieniężnych na rynkach finansowych. Wśród grupy analizowanych krajów najmniejszy spadek miał miejsce w Słowenii.

Istotnym miernikiem ilustrującym poziom rozwoju rynku kapitałowego jest wskaźnik odzwierciedlający wartość kapitalizacji danego rynku giełdowego w stosunku do PKB. Wartość tych wskaźników dowodzi, że polski rynek kapitałowy jest najsilniejszy w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Osiągnął bowiem najwyższe wartości zarówno dla roku 2007, jak i 2008. Mimo iż jego wartość w roku 2008 w stosunku do 2007 bardzo się obniżyła, tzn. z 43,4 do 21,1%, to

nadal osiąga wartości najwyższe wobec pozostałych krajów. Tak silny spadek był spowodowany wpływem kryzysu światowego i wycofaniem się znacznej części inwestorów z rynków kapitałowych. Analogiczne zjawisko wystąpiło we wszystkich badanych krajach, jednakże największe tempo spadku towarzyszyło giełdzie budapeszteńskiej. Należy podkreślić, że w tym czasie Węgry borykały się nie tylko z kryzysem światowym, ale również z kryzysem wywołanym przez problemy wewnętrzne związane zwłaszcza z deprecjacją forinta. Analizując poziom wskaźnika wartości kapitalizacji wobec wielkości PKB, warto podkreślić, iż giełda słowacka jest najsłabiej rozwinięta. Rynek papierów wartościowych w takich krajach, jak Słowenia, Węgry czy Czechy, jest znacznie silniejszy niż słowacki, niemniej jednak w regionie Europy Środkowo-Wschodniej warszawska Giełda Papierów Wartościowych jest najlepiej rozwiniętym rynkiem finansowym.

Analizując system finansowy, należy poddać analizie zarówno rynek kapitałowy, jak i poziom finansowania zewnętrznego realizowanego za pośrednictwem banków. Oceniając nominalną wartość udzielonych kredytów przez instytucje bankowe, należy podkreślić, że spośród krajów Europy Środkowo-Wschodniej największym źródłem finansowania działalności gospodarczej były banki zlokalizowane w Polsce. Jednakże, udział wartości kredytów odniesiony do PKB Polski pokazuje, że system bankowy jest bardzo słabo rozwinięty. Wartość tego wskaźnika w latach 2007 i 2008 roku była najniższa zarówno wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej, jak i całej Unii Europejskiej. Największe wskaźniki zarówno dla sektora finansowego, jak i bankowego charakteryzują hiszpański system finansowy.

Zakończenie

Z przeprowadzonych badań wynika, że od roku 2008 widoczne są istotne zmiany zachodzące na rynkach światowych spowodowane kryzysem finansowym. Należy podkreślić, że aktywa światowego systemu finansowego w 2008 roku drastycznie się zmniejszyły. W największym stopniu dotyczyło to krajów rozwijających się. Jednakże aktywa polskiego systemu finansowego w 2008 r. zachowały trend rosnący, choć tempo wzrostu zostało zahamowane. Istotne jest to, że podstawą polskiego systemu finansowego nadal pozostaje sektor bankowy, który stanowi niemal dwie trzecie aktywów polskiego systemu finansowego. Jednocześnie należy podkreślić, że polski system finansowy na tle krajów regionu najsilniej zbliżył się do modelu anglo-amerykańskiego. Bowiem w polskim systemie finansowym rynki finansowe, w tym zwłaszcza Giełda Papierów Wartościowych jest mocniej rozwinięta niż sektor bankowy. Natomiast poziom rozwoju polskiego systemu finansowego na tle krajów strefy euro oraz Europy Środkowo-Wschodniej mierzony w odniesieniu do poziomu PKB jest znacznie niższy.

Literatura

1. Berger A., Dai Q., Ongena S., Smith D., *To what extent will the banking industry globalized? A study of bank nationality and reach in 20 european countries*, „Board of Governors Federal Reserve System” 2002, nr 725, may.
2. Bessis J., *Risk Management in Banking*, John Wiley & Sons 2002.

3. Grzywacz J., *Podstawy bankowości - system bankowy, kredyty i rozliczenia, ryzyko i ocena banku, marketing*, Wydanie II rozszerzone i zaktualizowane, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
4. Heffernan S., *Nowoczesna bankowość*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
5. Jaworski W., Zawadzka Z., *Bankowość*, Poltext, Warszawa 2005.
6. Łukomska-Szarek J., *Wpływ globalizacji na działalność inwestycyjną w Polsce*, [w:] *Ekonomiczne aspekty procesu globalizacji*, red. E. Wysłocka, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 99-104.
7. Korenik D., *O roli służebnej banków komercyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
8. Ofiarski Z., *Prawo bankowe*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Zakamycze 2004.
9. Pietrzak B., Polański Z., Woźniak B., *System finansowy w Polsce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
10. Roxburgh C., Lund S., Atkins C., Belot S., Hu W., Pierce M., *Global Capital Markets: Entering a New Era*, McKinsey Global Institute, 2009, September.
11. Rumiński R., *Banki i systemy bankowe*, [w:] *Elementy finansów i bankowości*, Wydanie I, red. S. Flejterski, B. Świecka, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2006.
12. Wysłocka E., *Globalny kryzys finansowy a kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Wybrane elementy procesu zarządzania przedsiębiorstwem*, red. A. Zachorowska, A. Wójcik-Mazur, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 9-25.

Abstract: The financial system is treated in the subject literature as a mechanism for the provision of services focused on the circulation of the purchasing power in the economy. It should be stressed that one of the basic elements of setting up the financial system is the banking sector. Bank being a central element of the financial system participates in the process of money creation. Thus, the banking sector fundamentally affects all entities of both, the real and financial area. Hence, the safety of the financial system is an essential element for ensuring a stable environment for economic development. Therefore, this article analyses the development of the Polish banking system. The first chapter focuses on the multifaceted concept of the globalization process. In this background, an attempt to determine the impact of external determinants on the shape and structure of the financial system including in particular the banking sector, was made. Moreover, the role and importance of the banking system in the modern market economy was defined. The article also assessed the development of the banking sector in the Polish financial system with particular emphasis on its structure and dynamics in relation to chosen countries.