

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

ZARZĄDZANIE

Nr 14

redakcja
Marek Szajt

Częstochowa 2014

Redaktor naukowy Zeszytu

dr hab. Marek Szajt prof. PCz

Komitetu naukowy

Prof. zw. n.techn. i n.ekonom. dr hab. inż. Stanisław Borkowski

Prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka

Prof. zw. dr hab. inż. Rafał Krupski

Prof. zw. dr hab. Julian Maliszewski

Prof. zw. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

Prof. zw. dr hab. Adam Nowicki

Prof. zw. dr hab. Arnold Pabian

Prof. zw. dr hab. Zygmunt Przybycin

Prof. zw. dr hab. Andrzej Ślęzak

Prof. zw. dr hab. Alfreda Zachorowska

dr hab. inż. Wioletta M. Bajdur prof. PCz

dr hab. Jolanta Chluska prof. PCz

dr hab. Konrad Głębocki prof. PCz

dr hab. inż. Janusz Grabara prof. PCz

dr hab. Robert Janik prof. PCz

dr hab. Helena Kościelniak prof. PCz

dr hab. inż. Robert Kucęba prof. PCz

dr hab. Agata Mesjasz-Lech prof. PCz

dr hab. Joanna Nowakowska-Grunt prof. PCz

dr hab. Roman Olejnik prof. PCz

dr hab. Piotr Pachura prof. PCz

dr hab. inż. Szymon Salamon prof. PCz

dr hab. inż. Jacek Selejdak prof. PCz

dr hab. Eugeniusz Sitek prof. PCz

dr hab. Marek Szajt prof. PCz

dr hab. Jacek Sztuka prof. PCz

dr hab. inż. Beata Ślusarczyk prof. PCz

dr hab. inż. Robert Ulewicz prof. PCz

Sekretarz Zeszytu

dr Agnieszka Strzelecka

Redaktor statystyczny

dr Aneta Włodarczyk

Korekta językowa

Joanna Jasińska

Redakcja techniczna

Paweł Ujma

Projekt okładki

Dorota Boratyńska

Publikacja recenzowana.

Lista recenzentów Zeszytów Naukowych dostępna na stronie: www.zim.pcz.pl/znwz

ISSN 2083-1560

© Copyright by Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania
Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2014



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

SPIS TREŚCI

Od Redakcji	5
Joanna Nowakowska-Grunt, Judyta Kabus Zarządzanie różnorodnością na uczelniach wyższych na przykładzie Politechniki Częstochowskiej	7
Justyna M. Sobocha-Stanuch Koncepcja podejścia procesowego w zarządzaniu akademickimi bibliotekami naukowymi. Wstępna identyfikacja procesów na przykładzie Biblioteki Głównej AGH w Krakowie	20
Marcin Zawada, Iwona Herbuś Innowacje drogą do zintensyfikowania rozwoju województw	35
Marek Szajt Zmiany w strukturze działowo-gałęziowej w Polsce na tle innych państw europejskich	46
Kornel Ryś Okazje rynkowe szansą na uzyskanie przewagi konkurencyjnej	55
Waldemar Jędrzejczyk System zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie – przekrój podmiotowy	66
Patrycja Smul Przygotowanie zawodowe kadr dla potrzeb turystyki	75
Marta Włóka, Natalia Jędrzejak Teoretyczne aspekty zarządzania strategicznego w kontekście funkcjonowania podmiotów administracji publicznej	88
Katarzyna Dorota Kopeć Instrumentarium społecznej odpowiedzialności biznesu	101
Maciej Żyła Świadomość ekologiczna jako element zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa	115
Mariusz Staśkiewicz Analiza wpływów podatkowych w budżecie Polski w latach 2008-2013	126

Od Redakcji

Szanowny Czytelniku,

oddajemy w Twe ręce kolejny, 14. numer naszych Zeszytów. Mamy nadzieję, że – jak zwykle – treści w nim zawarte pomogą w rozwikłaniu niektórych problemów lub zainspirują w kierunku rozwiązywania nowych. Zarządzanie w swej istocie jest bowiem nauką, której granic próżno szukać. Dynamicznie zmieniające się warunki gospodarcze, demograficzne czy geopolityczne rzutują bezpośrednio na funkcjonowanie przedsiębiorstw, na możliwości i kierunki ich rozwoju czy w ogóle przetrwanie w turbulentnej rzeczywistości. Każde opracowanie, referat czy artykuł (również zamieszczony na naszych łamach) ma na celu pomóc w rozpoznaniu prawidłowości obowiązujących w gospodarce. Niestety, a być może na szczęście, zmieniające się uwarunkowania nie pozwalają na ustanowienie uniwersalnych praw dla wszystkich podmiotów i wszystkich warunków, co prowadzi do ciągłego rozkwitu nauki i permanentnego rozwoju nauk ekonomicznych, głównie zarządzania.

W bieżącym numerze prezentujemy jedenaście artykułów. Dwa związane są z funkcjonowaniem jednostek budżetowych z obszaru szkolnictwa wyższego. Zmiany na tym polu są szczególnie dostrzegalne w ostatnich latach, wraz ze zmianami ustawowymi i niżem demograficznym, który dotknął uczelnie. Dalej możemy przeczytać o kształceniu kadr na potrzeby turystyki jako przykładzie dostosowania sfery edukacji do potrzeb rynku. Kwestie związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw w oparciu o innowacje i konkurencyjność są przedmiotem analiz kolejnych dwóch artykułów, a porównanie sytuacji w zakresie struktury działalności w Polsce i w innych krajach Europy możemy znaleźć w kolejnym. Dwa dalsze artykuły obejmują zagadnienia z obszaru zarządzania na poziomie administracji publicznej. Style i sposoby zarządzania adaptowane z przemysłu dla potrzeb jednostek samorządowych i centralnych okazują się – po pewnych modyfikacjach – wysoce użyteczne. Nie może również zabraknąć bardzo aktualnych ostatnio treści – dotyczących zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu, będących odpowiedzią na potrzeby społeczeństwa względem przedsiębiorstw. Ostatni z artykułów dotyka kwestii związanych z realizacją przez państwo funkcji skarbowej.

Mamy nadzieję, że teksty zamieszczone w tym Zeszycie zainteresują Czytelnika, być może zainspirują, zmotywują lub pozwolą na chwilę refleksji nad podjętymi tematami.

Marek Szajt



ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ NA UCZELNIACH WYŻSZYCH NA PRZYKŁADZIE POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ

Joanna Nowakowska-Grunt, Judyta Kabus

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W niniejszym artykule poruszono zagadnienie różnorodności i zarządzania różnorodnością na uczelniach wyższych. We wstępie podjęto próbę zinterpretowania terminu „zarządzanie różnorodnością”. Następnie scharakteryzowano działalność współczesnych szkół wyższych, wykazując zalety płynące ze stosowania strategii różnorodności. Przedstawiono także drogę transformacji, jaką muszą przejść uczelnie wyższe, aby sprostać wymaganiom globalnego rynku. W dalszej części artykułu opisano sytuację na polskich uczelniach wyższych i ich działania na rzecz różnorodności i walki z dyskryminacją. W ostatniej części pracy przedstawiono działalność Politechniki Częstochowskiej w ramach koncepcji zarządzania różnorodnością.

Słowa kluczowe: różnorodność, zarządzanie, zarządzanie różnorodnością, uczelnie wyższe, dyskryminacja

Wprowadzenie

Przedmiotem zainteresowania niniejszego artykułu jest różnorodność występująca w jednej z istotnych przestrzeni życia publicznego – na uczelniach wyższych. Za cel postawiono sobie opisanie działalności uniwersyteckiej na rzecz zwalczania dyskryminacji i prowadzenia polityki „równych szans” na przykładzie Politechniki Częstochowskiej. Jako metodę opisu przyjęto zarządzanie różnorodnością. Autorzy opierają się na dotychczasowych ustaleniach, dotyczących zarządzania różnorodnością w organizacji, wypracowanych w Stanach Zjednoczonych i Niemczech.

Coraz częściej w agendzie politycznej podejmuje się tematy poruszające problemy dyskryminacji, wspólnych praw i możliwości pracy dla różnych ludzi z różnych kultur i o różnych przekonaniach. Wyżej wymieniona problematyka również i w Polsce stała się codziennością. Problem różnorodności poruszany jest w kategoriach takich jak: równość szans, walka z dyskryminacją, równe traktowanie, integracja.

Różnorodność obejmuje część cech charakterystycznych człowieka, na które on sam nie ma żadnego albo prawie żadnego wpływu. Do podstawowych takich cech zaliczamy: płeć, wiek/pokolenie, rasę/kolor skóry, pochodzenie etniczne, narodowość, religię, światopogląd, niepełnosprawność, stan zdrowia lub orientację seksu-

alną; ponadto inne cechy fizyczne, na które możemy wpłynąć, takie jak: stan cywilny, status społeczny, społeczno-gospodarczy, wykształcenie, status finansowy, a także pochodzenie regionalne. Mimo iż na niektóre cechy nie mamy wpływu, nie powinniśmy czuć się gorsi i ograniczeni w swoich prawach. Każdy z nas powinien mieć równe szanse w dostępie do edukacji, by móc rozwijać swoje cechy indywidualne, aby później w pracy w pełni wykorzystywać swój potencjał w osiąganiu celów firmy. Zatem prymarnym zadaniem zarządzania różnorodnością powinno być otwarcie drogi włączania defaworyzowanych członków społeczeństwa, tak aby mieli równe szanse w osiąganiu celów, wolny i równy dostęp do podejmowanej pracy czy edukacji:

„Zarządzanie różnorodnością jest jednoznaczne ze stworzeniem osobom zatrudnionym warunków pozwalających na pełne wykorzystanie ich możliwości oraz własny, rozumiany także w kategoriach indywidualnych, rozwój. Ten sposób zarządzania może więc przyczynić się do osiągnięcia korzyści przez jednostki, organizacje czy firmy. W szerszym kontekście całe społeczeństwo będzie beneficjentem różnorodności, ponieważ kluczowym dla tego stylu myślenia jest pojęcie zmiany – na poziomie bardziej ogólnym chodzić będzie zatem o zmiany zachodzące w demografii czy kulturze, a na poziomie szczegółowym – oczekiwań społecznych (także konsumenckich), oczekiwań wobec pracy”¹.

Zarządzanie różnorodnością na uczelniach wyższych

„Europejskie uniwersytety mocno redefiniują swoją rolę. Uniwersytetu nie można traktować jako miejsca przekazywania wiedzy. Uniwersytet od samego początku był i musi także pozostać miejscem, które ma odpowiadać wyzwaniom społecznym, kulturowym i ekonomicznym. Między innymi temu służy »trzecia misja«², która ma uzupełniać uniwersytet w jego wymiarze rozwoju regionalnego oraz odpowiadać na społeczne wyzwania [...]. Uczelnie przestają być zamkniętymi na rzeczywistość »samotnymi wyspami«, lecz stają się aktywnymi *change markers*³ na poziomie regionalnym, krajowym, a niektóre na międzynarodowym”⁴.

Uniwersytety w obliczu nowych zmian zachodzących w zarządzaniu szkolnictwem wyższym⁵ powinny tworzyć własną politykę, wykorzystując niezależność decyzyjną i wiążąc swoją działalność z otoczeniem. Szkoły wyższe to organizacje,

¹ T. Kupczyk, *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2009, s. 39.

² Mianem trzeciej misji uczelni wyższych określa się rozwój relacji uczelni z otoczeniem społecznym i gospodarczym. Dwie pozostałe misje to kształcenie i badania naukowe.

³ *Change markers* – przytoczone pojęcie wywodzi się z języka angielskiego i rozumiane jest tutaj jako zmiana roli. Uniwersytety powinny nie tylko edukować, ale i kreować innowacyjną gospodarkę, uczestnicząc aktywnie w jej rozwoju.

⁴ C. Kościelniak, J. Makowski, *Uniwersytet na rozdrożu*, [w:] *Wolność. Równość. Uniwersytet*, red. C. Kościelniak, J. Makowski, Instytut Obywatelski, Warszawa 2011, s. 10.

⁵ Reformy szkolnictwa wyższego zapoczątkowane zostały procesem bolońskim. Proces boloński to program przygotowany przez 29 ministrów w 1999 roku. Głównymi punktami programu są: mobilność studentów i wykładowców, dwustopniowy system studiowania, punktowy system rozliczania, promocja kształcenia przez całe życie.

korporacje, przedsiębiorstwa, w których celem zarządzania jest koordynowanie współdziałania wielu osób i gdzie najważniejszym zasobem są ludzie⁶. Zarządzanie uczelniami wyższymi powinno być mocno osadzone w kulturze. Efektywne oddziaływanie na ludzi wymaga dobrej znajomości kultury i środowiska, w których ci ludzie uczestniczą, respektując wszystkie i nie wykluczając żadnego z nich. Organizacja, także i uczelnia, powinna mieć zdolności adaptacyjne do szybko zmieniających się warunków rynkowych i sprostać oczekiwaniom klientów/studentów⁷.

W obecnych czasach ważnym jest także, aby dbać o różnorodność. Uczelnia otwarta na różnorodność społeczną jest konkurencyjna na rynku i cieszy się powodzeniem. Faktem jest, że coraz częściej obserwujemy rosnące zróżnicowanie we wszystkich typach organizacji, w tym i na uczelniach wyższych. Dlatego też zarządzanie różnorodnością nie jest już modą, lecz powoli staje się optymalną strategią organizacyjną struktur o szerokim zróżnicowaniu. Nadal wielu ekonomistów podchodzi do zarządzania różnorodnością sceptycznie, traktując je jako filozofię czy też misję. Niektórzy twierdzą także, że jest to rodzaj nowoczesnej wizji kultury. Jednak zarządzanie różnorodnością zyskuje na znaczeniu w coraz to szerszych kręgach specjalistów, ponieważ jako strategia organizacyjna dostrzega różnorodność członków i stara się ją wykorzystać, optymalizując działania przedsiębiorstwa. Na uczelniach wyższych zastosowanie funkcji zarządzania różnorodnością umożliwia świadome wykorzystanie różnorodności członków uczelni (władz, pracowników, studentów) jako zasobów w codziennej nauce i pracy⁸. W działaniach zarządzania różnorodnością dostrzega się potencjał każdego członka organizacji/universytetu i współdziałających podmiotów zewnętrznych, przenosząc uzyskane korzyści na uczelnię jako całość⁹.

Strategie zarządzania różnorodnością poruszają w sektorze działalności uniwersyteckiej przestrzeń równouprawnienia, internacjonalizacji, równych szans w dostępie do edukacji, tolerancji oraz wywierają wpływ na wiele obszarów życia publicznego, np.: rozwój społeczeństwa i organizacji¹⁰.

Różnorodność na uniwersytetach jest duża i dotyka wielu form aktywności uniwersyteckiej, ciężko jest więc ją jednoznacznie zdefiniować. W literaturze fachowej zarządzanie różnorodnością określa się mianem współczesnej koncepcji zarządzania, kształtującej zasady organizacyjne na wszystkich płaszczyznach działalności uniwersyteckiej¹¹. Otwarcie się na różnorodność przynosi nowe spojrzenie na nauczanie i uczenie się, organizując je w sposób interesujący dla indywidualnie-

⁶ P.F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 76.

⁷ Ibidem.

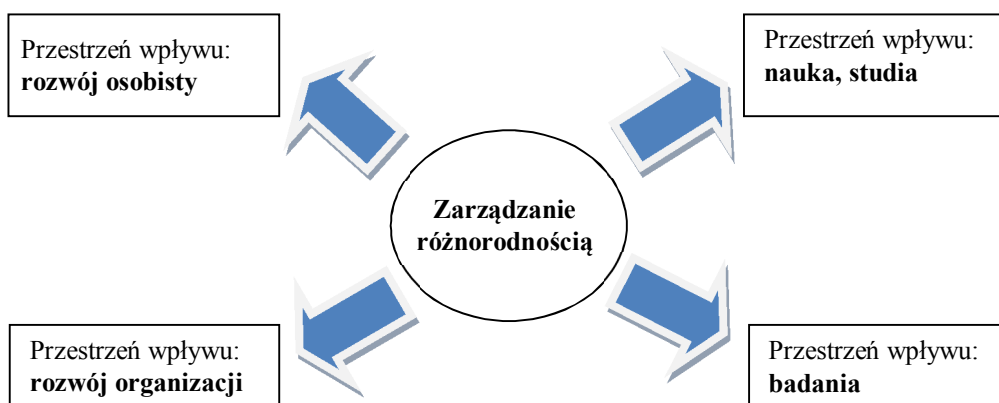
⁸ B.J. Matuko, *Diversity Management als Zukunftsaufgabe der Hochschulen. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven im internationalen Vergleich*, 2009, dostęp: www.idm-diversity.org (odczyt: 23.04.2013).

⁹ Zarządzanie różnorodnością mogłoby się idealnie sprawdzić w każdej funkcji procesu zarządzania, gdyby wszystkie jego kombinacje znalazły się w centrum uwagi nie tylko decydentów, ale poszczególnych zainteresowanych stron (np. studentów, płatników, pracowników itd.).

¹⁰ Zarządzanie różnorodnością realizuje w swojej strategii wymagania społeczne, społeczno-polityczne Unii Europejskiej (w tym procesu bolońskiego, umożliwiając równy dostęp do edukacji).

¹¹ B. Jansen-Schulz, B. Kortendiek, H. Poguntke, *Diversity an nordrhein-westfälischen Hochschulen*, Essen 2011, s. 4, dostęp: www.netzwerk-frauenforschung.de (odczyt: 23.04.2013).

go studenta. Różnorodność jest cechą naszego społeczeństwa. Otwarcie uczelni na studentów z różnorodnych środowisk o różnorodnych umiejętnościach, równość edukacyjna oraz oparcie zarządzania szkolnictwem wyższym na wymogach społecznych i zmianach demokratycznych stały się niezbędne. Uczelnie, które przyjmują aspekty zarządzania różnorodnością, w projektowaniu swojej organizacji i kontroli biorą pod uwagę swobodę ludzi studiujących chcących w przyszłości pracować. Elastyczność szkół i wzrost sprawiedliwości edukacyjnej zwiększa motywację uczniów do samokształcenia, do udziału w różnych projektach naukowych, do podnoszenia swoich kompetencji i tworzenia swojej lepszej przyszłości.



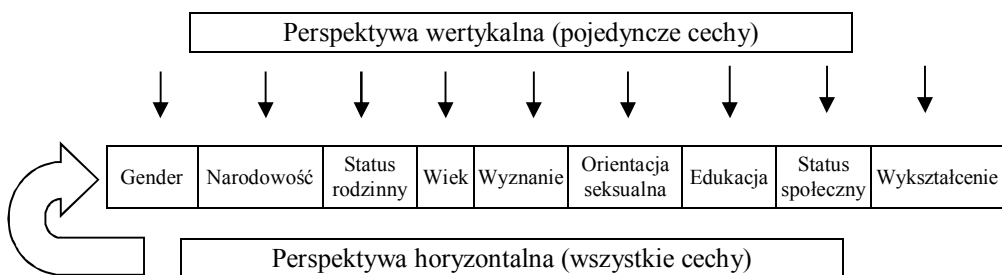
Rysunek 1. Obszary działania i przestrzeń wpływu zarządzania różnorodnością na uczelniach wyższych

Źródło: Opracowanie własne

Strategie zarządzania różnorodnością w globalnym systemie szkolnictwa wyższego powinny być rozpatrywane na dwóch płaszczyznach, mianowicie pionowej i poziomej¹². W perspektywie wertykalnej chodzi o przestrzeganie cech różnorodności pojedynczych osób, grup czy mniejszości. Niektóre z cech posiadają już regulacje prawne i muszą być brane pod uwagę. Zaliczamy do nich np. równość płci czy niepełnosprawność. Z kolei perspektywa horyzontalna zawiera wszystkie funkcje różnorodności, nawet te, które nie są uregulowane prawnie. Cechy te reprezentowane są przez całą uczelnię, czyli przez władzę, pracowników, działalność reklamową itp. W drodze inicjatyw marketingowych uczelnia prezentuje się jako placówka o szerokich możliwościach dostosowywania się do potrzeb indywidualnego klienta, oferując wolny dostęp do edukacji i podkreślając, że każdy ma równe szanse i nikt nie będzie dyskryminowany. Krótko mówiąc, uczelnia, wykorzystując skutecznie strategie zarządzania różnorodnością, przechodzi stopniowo od perspektywy pionowej do poziomej, otwierając się na otoczenie i zwiększając tym samym swoją konkurencyjność.

¹² B.J. Matuko, *Diversity Management ...*, op. cit.

Poniższy schemat ilustruje główne punkty zarządzania różnorodnością w globalnym systemie szkolnictwa wyższego¹³:



Rysunek 2. Różnorodność – perspektywa pozioma i pionowa

Źródło: Opracowanie własne według modelu Matuko: B.J. Matuko, Diversity Management als Zukunftsaufgabe der Hochschulen. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven im internationalen Vergleich, dostęp: www.idm-diversity.org (odczyt: 23.04.2013)

Stosowanie strategii zarządzania przynosi wiele zalet¹⁴. Zarządzanie różnorodnością realizuje cel „najlepszych umysłów” w tak zwanej „wojnie o talenty” na poziomie krajowym i międzynarodowym. Ponadto różnorodność powinna być ujmowana jako zasób, zaś zarządzanie różnorodnością jako długoterminowy proces. Przygotowuje on w pierwszej kolejności do radzenia sobie z różnorodnością społeczeństwa/klientów, a w szczególności do spełnienia oczekiwań (przyszłego) „nabywcy”/studenta, który coraz częściej korzysta skutecznie z Karty Różnorodności¹⁵.

Taylor Cox opisuje w swoim artykule metamorfozę, jaką powinny przejść organizacje, w tym i uniwersytety, aby we współczesnych czasach mogły osiągnąć sukces. Prezentuje on trzy formy organizacji¹⁶:

- organizacja monolityczna lub monokulturowa;
- organizacja mnoga;
- organizacja wielokulturowa.

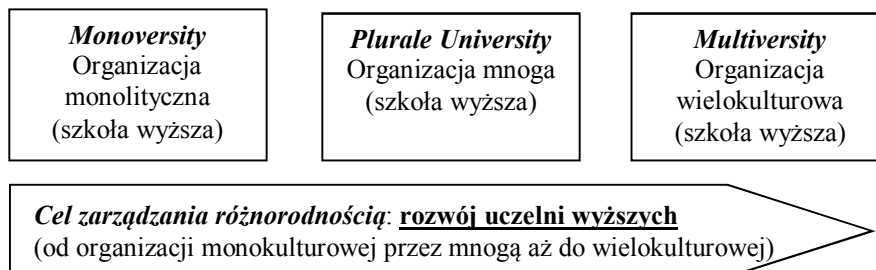
¹³ Kolejność cech różnorodności w modelu zamieszczono przypadkowo. Autorzy wychodzą z założenia, iż każda z przedstawionych cech jest równie ważna.

¹⁴ W wyniku badań przeprowadzonych przez Diversity Info-Centre na uczelniach wyższych w Wielkiej Brytanii (które już od dawna realizują cele zarządzania różnorodnością) okazało się, że zastosowanie zarządzania różnorodnością poszerza ofertę uczelni, otwiera rekrutację na nietradycyjne grupy docelowe, zwiększając liczbę studentów i spełniając ich oczekiwania. Ponadto zmniejsza wskaźnik porzucania nauki przez studentów.

¹⁵ Karta Różnorodności to pisemne zobowiązanie pracodawców wprowadzające zakaz dyskryminacji w pracy. Pracodawca zobowiązuje się także do promowania różnorodności. Karta Różnorodności jest projektem międzynarodowym i została podpisana przez 12 państw Unii Europejskiej. W Polsce tworzona została przy współpracy z przedstawicielami biznesu, administracji publicznej oraz osobami reprezentującymi interesy różnych grup społecznych.

¹⁶ T.H. Cox, S. Blake, *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, “Academy of Management Executive” 1991, Vol. 5, No. 3, University of Michigan, s. 53, dostęp: www.ecampus.nmit.ac.nz.

Według Coxa głównym celem zarządzania różnorodnością z perspektywy uczelni jest transformacja uniwersytetu monokulturowego w wielokulturowy¹⁷. Biorąc przykłady z uniwersytetów w Stanach Zjednoczonych czy Anglii, stwierdza on, iż koncepcje zarządzania różnorodnością są cennym surowcem w systemie edukacji na szczeblu wyższym, odzwierciedlają multikulturowość społeczeństwa i zwiększają potencjał edukacyjny¹⁸.



Rysunek 3. Schemat transformacji uczelni

Źródło: B.J. Matuko, Diversity Management als Zukunftsaufgabe der Hochschulen. Bestand-saufnahme und Entwicklungsperspektiven im internationalen Vergleich, 2009, dostęp: www.idm-diversity.org (odczyt: 23.04.2013)

Rozwój polskich uczelni wyższych¹⁹

W lutym 2010 konsorcjum Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową przygotowało cząstkowy raport dotyczący strategii rozwoju szkolnictwa wyższego do roku 2020, ze szczególnym uwzględnieniem okresu do roku 2015.

W raporcie szczegółowo omówiono zewnętrzne uwarunkowania, misję, system finansowania i działania polskiego szkolnictwa wyższego. Ponadto skupiono się na elementach, które należy poprawić, aby polskie uczelnie stały się konkurencyjne na rynku międzynarodowym. Tym samym podjęto tematykę zwiększenia mobilności kadry akademickiej i studentów. Przedstawiono diagnozę polskich uczelni, opisując silne i słabe strony, szanse i zagrożenia szkolnictwa wyższego. W rozdziale 7 poruszono problem różnorodności uczelni i programów studiów. Ustalono między innymi listę kierunków studiów i standardów kształcenia. Dotychczasowe były mocno krytykowane przez ekspertów „jako niesprzyjające innowacjom w zakresie kształcenia oraz elastycznemu reagowaniu przez uczelnie na potrzeby społeczeństwa i gospodarki”²⁰.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Ibidem, s. 54.

¹⁹ Rozdział ten został opracowany na podstawie raportu pt.: *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2020*. Raport ten sporządzony jest przez konsorcjum Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, a współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego „Człowiek – najlepsza inwestycja”.

²⁰ *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2020*, Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2010, s. 50, dostęp: www.remedium.gumed.edu.pl (odczyt: 26.04.2014).

Szczególną uwagę autorów zwrócił rozdział 8 projektu, pt.: *Otwartość na otoczenie społeczne i gospodarcze*. W rozdziale tym omówiono kwestię równości w dostępie do edukacji, walkę z dyskryminacją oraz dopasowanie oferty edukacyjnej do oczekiwań lokalnego rynku: „Otwartość dotyczy kilku elementów relacji uczelni z otoczeniem społecznym i gospodarczym. Ważnym jej aspektem jest zapewnienie dostępu do usług edukacyjnych na poziomie wyższym różnorodnym grupom społecznym. Chodzi tu w szczególności o młodzież ze środowisk o niższym statusie materialnym, a także o osoby w niestandardowym dla studiów wieku, które pragną odświeżyć wiedzę lub uzupełnić wykształcenie, np. w związku ze zmianą zawodu. Otwartość uczelni na otoczenie społeczne i gospodarcze powinna służyć ciągłemu dostosowywaniu programów kształcenia do potrzeb środowisk pracy i popytu na pracę. Elementem łączącym działalność badawczą uczelni z praktyką jest transfer wiedzy i innowacji między uczelniami a przedsiębiorstwami. Ważnym zadaniem uczelni związanym z zadaniami edukacyjnymi i badawczymi jest budowa powiązań uczelni z regionem i otoczeniem społecznym [...]”²¹.

Zarządzanie różnorodnością zyskuje stopniowo znaczenie na polskich uczelniach wyższych. W szczególności kładzie się nacisk na otwarcie uczelni na otoczenie, umiędzynarodowienie i wzrost „sprawiedliwości edukacyjnej”. Do nadrzędnych celów zalicza się także: równość płci, niepełnosprawność, wiek, orientację seksualną czy pochodzenie społeczne, krótko mówiąc – walkę z dyskryminacją na każdej płaszczyźnie życia.

Uniwersytety i szkoły wyższe w Polsce nie prowadzą znaczących projektów dotyczących zarządzania różnorodnością. Brak jest również systematycznego przeglądu działalności z tego zakresu. Jednakże aktualnie w zarządzaniu uczelniami polskimi widoczny jest coraz większy wpływ zarządzania różnorodnością, nie tylko na sferę gospodarczą, ale przede wszystkim na europeizację, internacjonalizację i rozwój ram prawnych i instytucjonalnych polskich szkół wyższych.

Znacząco wzrosło zróżnicowanie wśród studentów w Polsce, dlatego realizacja koncepcji dywersyfikacji na uczelniach wyższych jest ważnym punktem zarządzania.

Według danych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 2013 roku oszacowano, iż w 2011 roku na polskich uczelniach wyższych studiowało 24 253 cudzoziemców²². Najwięcej studentów było pochodzenia ukraińskiego (6 321), białoruskiego (2 937), norweskiego (1 514), hiszpańskiego (1 177) i szwedzkiego (1 162)²³. „Zwiększającą się atrakcyjność polski dla zagranicznych studentów potwierdzają dane dotyczące programu Erasmus. Jeszcze w roku akademickim 2007/08 liczba studentów wyjeżdżających z polski trzykrotnie przekraczała liczbę studentów, którzy przyjeżdżali do naszego kraju. W ostatnich latach nastąpił jednak dynamiczny wzrost liczby studentów z zagranicznych uczelni i w efekcie

²¹ Ibidem, s. 65.

²² *Szkolnictwo wyższe w Polsce*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2013, dostęp: www.nauka.gov.pl

²³ Największy odsetek studentów cudzoziemców odnotowano w województwie mazowieckim, małopolskim i dolnośląskim (Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego – dane z roku 2011).

w roku akademickim 2011/12 liczba studentów przyjeżdżających na polskie uczelnie stanowiła już niemal 60% liczby studentów wyjeżdżających z polski²⁴.

Reasumując, zarządzanie różnorodnością jest ważnym elementem strategii zarządzania szkolnictwem wyższym w obliczu zwiększającej się różnorodności studentów i pracowników. Kwestia zarządzania różnorodnością pojawia się w szczególności na poziomie administracji uczelni jako organizacji. Na pierwszy plan wysuwa się rekrutacja w ramach koncepcji różnorodności, inicjowanie i wdrażanie konkretnych projektów zorientowanych na grupy docelowe. W drugim ujęciu zarządzanie różnorodnością na uczelniach wyższych odnosi się do zróżnicowania badań, treści nauczania, kierunków studiów i kursów. „Masowość edukacji wyższej doprowadziła do zwiększającej się różnorodności instytucji szkolnictwa wyższego. We wczesnych latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku w krajach rozwiniętych zaczęto wykazywać, że rozrost szkolnictwa wyższego jest kluczowy dla wzrostu gospodarczego oraz rozwoju systemu demokratycznego. Wówczas też na znaczeniu zaczęło zyskiwać przekonanie, że wzrost różnorodności w łonie sektora szkolnictwa wyższego jest pożądany [...]. Wzrost różnorodności pochodzenia, talentów i oczekiwań wobec zatrudnienia pośród coraz większej liczby studentów powinien zostać zagospodarowany przez zróżnicowane podmioty działające w sektorze szkolnictwa wyższego²⁵.”

Uniwersytety i szkoły wyższe w Polsce są na dobrej drodze i nadążają za zmianami zachodzącymi w sektorze uniwersyteckim na świecie. Wdrażają w zarządzanie koncepcje i strategie zarządzania różnorodnością, traktując człowieka w jego odmienności z szacunkiem i godnością oraz tworzyć atmosferę akceptacji dla różnych kultur.

Politechnika Częstochowska

Politechnika Częstochowska (PCz) istnieje od 1949 roku i jest największą techniczną szkołą wyższą w regionie północnym województwa śląskiego. Zajmuje znaczące miejsce na mapie naukowej kraju nie tylko jako organizacja kształcąca inżynierów, ale także jako ważny ośrodek naukowo-badawczy współpracujący z różnymi instytucjami i zakładami przemysłowymi²⁶. W 2005 roku utworzono na Politechnice Częstochowskiej Centrum Współpracy Międzynarodowej. Centrum otworzyło możliwości dla cudzoziemców, którzy chcą studiować na Politechnice. Na Politechnice Częstochowskiej działa również w ramach Centrum Ośrodek Kształcenia Międzynarodowego (European Faculty of Engineering). EFE umożliwia kształcenie studentów w języku angielskim na kierunkach prowadzonych przez Wydział Inżynierii i Ochrony Środowiska, Wydział Inżynierii Mechanicznej i Informatyki oraz Wydział Zarządzania²⁷.

²⁴ *Szkolnictwo wyższe w Polsce*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2013, dostęp: www.nauka.gov.pl

²⁵ S. Guri-Rosenblit, *Konsekwencje i wyzwania stojące przed poszerzeniem dostępu do studiów wyższych*, [w:] *Wolność. Równość ...*, red. C. Kościelniak, J. Makowski, op. cit., s. 58.

²⁶ Strona główna Politechniki Częstochowskiej, dostęp: www.pcz.edu.pl (odczyt: 25.04.2014).

²⁷ Ibidem.

Coraz więcej cudzoziemców zainteresowanych jest studiowaniem na Politechnice Częstochowskiej.

Tabela 1. Ogólna liczba cudzoziemców studiujących na Politechnice Częstochowskiej

Według stanu na dzień 01.12.2010 r.

Kraj	Liczba cudzoziemców
Armenia	1
Białoruś	2
Ukraina	4
Razem	7

Liczba kobiet – 3

Liczba mężczyzn – 4

Według stanu na dzień 31.12.2011 r.

Kraj	Liczba cudzoziemców
Armenia	1
Białoruś	2
Ukraina	9
Tadżykistan	1
Razem	13

Liczba kobiet – 5

Liczba mężczyzn – 8

Według stanu na dzień 31.12.2012 r.

Kraj	Liczba cudzoziemców
Białoruś	3
Ukraina	5
Armenia	1
Razem	9

Liczba kobiet – 5

Liczba mężczyzn – 4

Źródło: Opracowanie własne według danych Działu Nauczania Politechniki Częstochowskiej

W 2013 roku odnotowano wzrost liczby studentów cudzoziemców na Politechnice Częstochowskiej (ogółem 19). Największą liczbę stanowili Ukraińcy. Obok kierunków takich jak zarządzanie, informatyka, logistyka wybierano budownictwo, metalurgię, fizykę techniczną:

Tabela 2. Wykaz cudzoziemców studiujących na Politechnice Częstochowskiej (według stanu na dzień 31.12.2013 r.)

Kraj: Ukraina

Lp.	Płeć	Kierunek studiów	Poziom kształcenia
1.	M	Budownictwo	I stopień
2.	M	Informatyka	I stopień
3.	M	Informatyka	I stopień
4.	M	Mechanika i budowa maszyn	I stopień
5.	M	Zarządzanie	I stopień
6.	M	Budownictwo	II stopień
7.	K	Fizyka techniczna	II stopień
8.	K	Zarządzanie – <i>Management</i>	II stopień
9.	K	Zarządzanie	II stopień
10.	K	Zarządzanie	II stopień
11.	K	Inżynieria materiałowa	III stopień
12.	M	Mechanika	III stopień

Kraj: Białoruś

Lp.	Płeć	Kierunek studiów	Poziom kształcenia
1.	M	Logistyka	I stopień
2.	K	Logistyka	I stopień
3.	K	Informatyka	III stopień

Kraj: Armenia

Lp.	Płeć	Kierunek studiów	Poziom kształcenia
1.	M	Zarządzanie i inżynieria produkcji	I stopień

Kraj: Tunezja

Lp.	Płeć	Kierunek studiów	Poziom kształcenia
1.	M	Mechanika i budowa maszyn – <i>Computer Modelling and Simulation</i>	I stopień

Kraj: Rosja

Lp.	Płeć	Kierunek studiów	Poziom kształcenia
1.	K	Metalurgia	III stopień

Kraj: Ghana

Lp.	Płeć	Kierunek studiów	Poziom kształcenia
1.	M	Zrządzanie i inżynieria produkcji – <i>Business and Technology</i>	I stopień

Źródło: Opracowanie własne według danych Działu Nauczania Politechniki Częstochowskiej

Politechnika Częstochowska zaprasza studentów z różnych środowisk. Dostrzega różnorodność ludzi, co jest jej wielkim atutem i sprawia, że jest konkurencyjna na rynku. Uczelnia promuje różnorodne kierunki dla każdego, bez wyjątku – bez względu na płeć, pochodzenie społeczne, etniczne czy stan zdrowia. W swoich działaniach marketingowych Politechnika Częstochowska podkreśla zawsze równość szans i sprawiedliwość edukacyjną. Zachęca kobiety do studiowania na kierunkach technicznych, organizując rozmaite akcje reklamowe. Otwarta jest także na różne okoliczności życiowe studentów, stawiając sobie za cel zaspokajanie indywidualnych potrzeb studentów. Prowadzi kierunki zamawiane, e-edukację, studia w wymiarze niestacjonarnym i stacjonarnym, studia w trybie indywidualnym. Oferuje dla studentów zabezpieczenie finansowe w postaci różnych stypendiów. W celu sprostania globalnym wyzwaniom przyszłości promuje różnorodność członków/pracowników/studentów, uwzględniając ich umiejętności, wiek, doświadczenie lub pochodzenie. Zachęca młodych ludzi do nauki języków obcych i wyjazdów na staże zagraniczne, wycieczki, projekty.

Politechnika Częstochowska chce także, aby studenci niepełnosprawni mieli równe szanse w dostępie do edukacji: „Nasza Uczelnia stara się rozpoznawać potrzeby i dąży do zmniejszenia ilości problemów, jakie napotyka student. Zapraszamy do korzystania z pomocy wszystkich studentów posiadających aktualne orzeczenie o niepełnosprawności, a także osoby przewlekle chore lub niezdolne do pełnego uczestnictwa w zajęciach w trybie standardowym, ale nieposiadające orzeczonego stopnia niesprawności, oraz osoby, których niezdolność do pełnego uczestnictwa w zajęciach spowodowana jest nagłą chorobą lub utratą sprawności z powodu wypadku, ale charakter tej niezdolności jest czasowy. Do każdego problemu podchodzimy indywidualnie, a informacje, które zostają nam przekazane, są poufne. Studenci mogą skorzystać z takich form pomocy jak: informacja, porada, pośrednictwo w kontaktach m.in. z wykładowcami, dziekanami”²⁸.

Regulamin studiów na PCz również opowiada się za różnorodnością, a przeciw wszelakim przejawom dyskryminacji mówi np. § 10 pkt 1: „Dziekan może wyrazić zgodę na studiowanie według indywidualnej organizacji studiów (IOS) w odniesieniu do studentów:

²⁸ Ibidem.

- niepełnosprawnych;
- samodzielnie wychowujących dzieci;
- będących członkami sportowej kadry narodowej, bez względu na ich przynależność klubową;
- w innych szczególnych przypadkach²⁹.

Politechnika Częstochowska prowadzi politykę równych szans, odnosząc się do Karty Różnorodności i sukcesywnie wdrażając strategię zarządzania różnorodnością.

Podsumowanie

Współczesne uniwersytety i szkoły wyższe muszą zredefiniować swoją rolę, aby nadażyć za zmianami społecznymi i gospodarczymi. Globalizacja wymusza umiędzynarodowienie uczelni i zmianę metod zarządzania. Jednak trudno do tej pory zauważyć wdrażanie konkretnych projektów wprowadzających strategię zarządzania różnorodnością na uczelniach wyższych. Teoria wskazuje na korzyści płynące z wdrażania środków różnorodności we wszystkich dziedzinach działalności uniwersyteckiej, w szczególności wzmacnia i poprawia edukację.

Literatura

1. Cox T.H., Balke S., *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, "Academy of Management Executive" 1991, Vol. 5, No. 3, University of Michigan, dostęp: www.ecampus.nmit.ac.nz.
2. Drucker P.F., *Skuteczne zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
3. Guri-Rosenblit S., *Konsekwencje i wyzwania stojące przed poszerzeniem dostępu do studiów wyższych*, [w:] *Wolność. Równość. Uniwersytet*, red. C. Kościelniak, J. Makowski, Instytut Obywatelski, Warszawa 2011.
4. Jansen-Schulz B., Kortendiek B., Poguntke H., *Diversity an nordrhein-westfälischen Hochschulen*, Essen 2011, dostęp: www.netzwerk-frauenforschung.de
5. Kościelniak C., Makowski J., *Uniwersytet na rozdrożu*, [w:] *Wolność. Równość. Uniwersytet*, red. C. Kościelniak, J. Makowski, Instytut Obywatelski, Warszawa 2011.
6. Kupczyk T., *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2009.
7. Matuko B.J., *Diversity Management als Zukunftsaufgabe der Hochschulen. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven im internationalen Vergleich*, 2009, dostęp: www.idm-diversity.org
8. *Regulamin studiów*, załącznik do uchwały nr 364/2011/2012 Senatu Politechniki Częstochowskiej z dnia 28 marca 2012, § 10 pkt 1.
9. *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2020*, Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2010, dostęp: www.remedium.gumed.edu.pl
10. *Szkolnictwo wyższe w Polsce*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2013, dostęp: www.nauka.gov.pl
11. www.pcz.edu.pl

²⁹ *Regulamin studiów*, załącznik do uchwały nr 364/2011/2012 Senatu Politechniki Częstochowskiej z dnia 28 marca 2012, § 10 pkt 1.

DIVERSITY MANAGEMENT IN UNIVERSITY FOR EXAMPLE CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Abstract: The aim of this paper is to present diversity and the role of strategies of diversity management in university. Diversity management is a strategy for fostering a positive workplace environment. The authors describe the situation on the contemporary university. In this context they illustrated higher education in Poland. The authors reflect upon the relations between education, society and economy. At the end this article they present the use of concept of diversity on the Czestochowa University of Technology.

Keywords: management, diversity, diversity management, university, discrimination



KONCEPCJA PODEJŚCIA PROCESOWEGO W ZARZĄDZANIU AKADEMICKIMI BIBLIOTEKAMI NAUKOWYMI. WSTĘPNA IDENTYFIKACJA PROCESÓW NA PRZYKŁADZIE BIBLIOTEKI GŁÓWNEJ AGH W KRAKOWIE

Justyna M. Sobocha-Stanuch

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wstępnej identyfikacji i klasyfikacji procesów w organizacji na przykładzie Biblioteki Głównej Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie. W pierwszej części artykułu przedstawiono koncepcję podejścia procesowego, następnie omówiono aspekty teoretyczne związane z terminem proces. Natomiast ostatnią część poświęcono metodom identyfikacji i klasyfikacji oraz zaprezentowano wstępną identyfikację i klasyfikację procesów realizowanych w Bibliotece Głównej AGH.

Słowa kluczowe: biblioteki akademickie, podejście procesowe, proces

Wprowadzenie

Współczesne organizacje, niezależnie od tego, czy są organizacjami komercyjnymi, czy też non profit, by przetrwać, a przede wszystkim by odnieść sukces, muszą nieustannie poszukiwać nowych, adekwatnych do potrzeb, rozwiązań systemowych, które zapewnią skuteczne i efektywne zarządzanie nimi. Tempo zachodzących w ich otoczeniu zmian narzuca konieczność dostosowywania, czy też przekształcania struktur organizacyjnych w dynamiczne i elastycznie funkcjonujące organizmy.

Dotyczy to również bibliotek, których organizatorami są przede wszystkim organy władzy publicznej¹ (istnieją również biblioteki prywatne), tj. finansowane są ze środków publicznych i zgodnie z ustawą o bibliotekach „stanowią dobro narodowe oraz służą zachowaniu dziedzictwa narodowego”². Szczególne miejsce w tej grupie instytucji zajmują biblioteki szkół wyższych, mające status bibliotek naukowych, które poza działalnością podstawową służą potrzebom nauki i kształcenia, zapewniając dostęp do materiałów bibliotecznych i zasobów informacyjnych niezbędnych do prowadzenia prac naukowo-badawczych oraz zawierających wyniki badań naukowych. Ponadto prowadzą działalność naukowo-badawczą w zakresie

¹ Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach (tekst jednolity: Dz.U. z 1997 r., nr 85, poz. 539), art. 8 ust. 2.

² Ibidem, art. 3 ust. 2.

bibliotekoznawstwa i dziedzin pokrewnych, a także w zakresie obsługiwanych przez nie dziedzin nauki³. Zatem w tym przypadku zysk obliczany jest w wymiarze społecznym, a nie finansowym. Mimo to oczekuje się, że oferowane użytkownikom usługi, przy relatywnie niskich nakładach, będą świadczone na możliwie najwyższym poziomie. Warto zauważyć, że tego rodzaju instytucje zmieniają, lub już zmieniły, optykę swoich działań, ukierunkowując je na zaspokajanie potrzeb swoich odbiorców. W tym celu, tak jak urzędy administracji państwowej⁴, w miarę możliwości, adaptują rozwiązania organizacyjno-zarządcze, pierwotnie przypisane organizacjom nastawionym na zysk⁵.

Wobec tego użyteczny wydaje się być paradygmat myślenia procesami, który zakłada, niezależnie od specyfiki sektora czy branży, klientocentryczne oraz systemowe spojrzenie na organizację jako zbiór procesów wzajemnie ze sobą powiązanych. Identyfikacja i wizualizacja tych procesów pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości, a ich usprawnienie i ciągłe doskonalenie – na zwiększenie efektywności oraz podnoszenie zadowolenia klientów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wstępnej identyfikacji i klasyfikacji procesów w organizacji na przykładzie Biblioteki Głównej Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie.

Koncepcja podejścia procesowego

Koncepcja podejścia procesowego nie jest nowa, początki jej bowiem sięgają klasycznej szkoły zarządzania, czyli lat 20. XX wieku. W ewolucji podejścia procesowego A.A. Bitkowska wyróżnia trzy etapy: wspomniane lata 20. XX wieku, następnie lata 80.-90. XX wieku oraz koniec lat 90. XX wieku⁶.

Za prekursora podejścia procesowego, a także twórcę podstaw naukowej teorii organizacji (w tym stosowanej do dziś funkcjonalnej struktury organizacyjnej) uznawany jest F.W. Taylor. Celem jego koncepcji było zdefiniowanie optymalnej metody wykonywania pracy, czyli de facto obniżenie kosztów produkcji i lepsze wykorzystanie czasu pracy. Realizacja tych założeń w praktyce sprowadzała się do podziału działalności na proste czynności, następnie eliminacji czynności zbędnych, i w końcu racjonalizacji sposobów wykonywania czynności niezbędnych. Trzeba nadmienić, iż podejście procesowe stosowano wówczas przede wszystkim w odniesieniu do analizy funkcjonowania systemów.

³ Ibidem, art. 21 ust. 1.

⁴ W. Szumowski, *Zastosowanie podejścia procesowego w urzędach administracji samorządowej*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, dostęp: http://www.dbc.wroc.pl/Content/4145/PN_52_Nowosielski.pdf (odczyt: 26.06.2014).

⁵ U. Franas-Mirowska, *Organizacja i zarządzanie biblioteką akademicką w kontekście zmian w szkolnictwie wyższym – refleksje ogólne*, „Warsztaty Bibliotekarskie” 2007, nr 2-3, dostęp: <http://www.pedagogiczna.edu.pl/warsztat/2007/2-3/070202.htm> (odczyt: 05.07.2014).

⁶ A.A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009, s. 13.

Kolejny etap rozwoju podejścia procesowego, przypadający na lata 80.-90. XX wieku, miał być odpowiedzią na niedoskonałości klasycznego zarządzania. Dominującą koncepcją był *reengineering* (BPR – *Business Process Reengineering*). Wspierany technologiami informatycznymi oparty był na procesie, analizie wartości, podejściu systemowym do zarządzania oraz koncepcji łańcucha wartości M.E. Portera. Koncepcja *reengineeringu* według M. Hammera zakładała radykalne zmiany, tj. przeprojektowanie i modernizację procesów w organizacji przez całkowite odrzucenie starych, a następnie zastąpienie zupełnie nowymi procesami. Okazało się jednak, że radykalna reorganizacja rzadko przynosi pożądane efekty. Przyczyn porażek upatrywano w trudności zmian kultury organizacyjnej w sposób rewolucyjny.⁷

Etap trzeci rozwoju podejścia procesowego, przypadający na koniec lat 90. XX wieku, zaowocował więc odejściem od rewolucyjnych zmian na rzecz ewolucyjnego charakteru. W tym przypadku koncentrowano się na zarządzaniu procesami (BPM – *Business Process Management*), stopniowym i ciągłym ich udoskonalaniu przy silnym wsparciu rozwiązań informatycznych. Zarządzanie procesami, ukierunkowane na strategię firmy, obejmujące identyfikowanie, analizę i kontrolę procesów, okazało się być koncepcją nie tylko szerszą i dojrzalszą, ale również dostosowaną do ewolucyjnego rozwoju organizacji.⁸

Jak piszą M. Bugdół i P. Jedynak, dotychczasowa praktyka i badania wskazują, że stosowanie podejścia procesowego jest korzystne dla organizacji, o ile przeprowadzane zmiany nie są radykalne. Zauważają oni również, że podejście procesowe coraz częściej znajduje zastosowanie w usługach administracyjnych czy też medycznych, a nie tylko w produkcji. Podkreślają, że podejściem procesowym posługują się wszystkie koncepcje projakościowego zarządzania.⁹

Nie dziwi zatem obserwowany ponowny rozkwit paradygmatu myślenia procesami, który – jak pisze A.A. Bitkowska – „zakłada horyzontalne spojrzenie na organizację jako zbiór procesów wzajemnie się przenikających”, których identyfikacja, usprawnianie i ciągłe doskonalenie pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości, podnoszenie efektywności funkcjonowania organizacji oraz stopnia zadowolenia klientów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych¹⁰. Takie systemowe spojrzenie, według A.G. Rummlera i A.P. Branche’a jest punktem wyjścia, a zarazem podstawą do projektowania i zarządzania organizacjami, które będą w stanie odpowiadać na nową rzeczywistość, charakteryzującą się bezwzględną konkurencją i zmieniającymi się oczekiwaniami klientów¹¹.

⁷ Bitkowska, A.A., *Zarządzanie procesami biznesowymi...*, op. cit., s. 14-15.

⁸ P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007, s. 53-55.

⁹ M. Bugdół, P. Jedynak, *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*, Helion, Gliwice 2012, s. 57.

¹⁰ A.A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami ...*, op. cit., s. 11.

¹¹ A.G. Rummler, A.P. Branche, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 36.

Definicja procesu i jego charakterystyka

Kompleksowe zarządzanie procesami, zdaniem E. Skrzypek i M. Hofmana¹², powinno mieć miejsce w każdej organizacji, która chce osiągać sukces. Obejmuje ono takie elementy jak: identyfikację i wizualizację procesów, opracowanie zestawu mierników służących ocenie skuteczności oraz efektywności procesów, a także, co jest niezwykle ważne w koncepcji zarządzania procesami, wyznaczenie właściciela procesu, odpowiedzialnego za prawidłową realizację procesu.

Kluczowa jest jednak definicja terminu samego procesu, gdyż w literaturze przedmiotu przytaczanych jest ich wiele.

M. Hammer i J. Champy określają proces jako „zbiór czynności wymagający na wejściu wkładu i dający na wyjściu rezultat, mający pewną wartość dla klienta”¹³.

R. Müller i P. Rupper przytaczają definicję procesu jako łańcucha działań zmierzających do wytworzenia wartości odpowiadających wymaganiom klientów¹⁴.

Natomiast według C. Amisteda i P. Rowlanda proces jest sekwencją czynności wykonywanych w celu otrzymania określonego efektu finalnego¹⁵.

Zdaniem zaś P. Grajewskiego proces jest „zbiorem sekwencyjnych czynności powiązanych zależnościami przyczynowo-skutkowymi w tym sensie, że rezultaty działań poprzedzających są wejściami działań następujących po nich”¹⁶.

Z kolei E. Skrzypek definiuje „proces jako logiczny ciąg następujących po sobie lub równoległych czynności, których realizacja prowadzi do spełnienia oczekiwań klienta – zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego – przez dostarczenie mu wyrobu, usługi, dokumentacji zgodnych z jego wymaganiami”¹⁷ lub szerzej jako „współdziałanie ludzi, maszyn i urządzeń oraz metod działania skierowanych na wykonanie pewnego wyrobu, usługi”¹⁸. Uogólniając, można powiedzieć, że proces jest określany jako zestaw działań najczęściej realizowanych w sekwencji, które zmierzają do wytworzenia produktu lub usługi o określonym i akceptowalnym przez klienta poziomie wartości¹⁹.

Zgodnie zaś z normą ISO 9001:2006P proces określany jest jako „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia”²⁰.

Jak stwierdza M. Ossowski, najczęściej w literaturze przedmiotu przytaczana jest jednak definicja M. Hammera i J. Champy’ego, gdzie proces definiowany jest jako zbiór czynności wymagających na wejściu wkładu i dający na wyjściu rezultat mający pewną wartość dla klienta²¹.

¹² E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 9.

¹³ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, tłum. U. Zreda, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 49.

¹⁴ R. Müller, P. Rupper, *Process Reengineering*, Astrum, Wrocław 2000, s. 21.

¹⁵ C. Amisted, P. Rowland, *Managing Business Process*, John Wiley & Sons, Chichester 1996, s. 35.

¹⁶ P. Grajewski, *Organizacja procesowa ...*, op. cit., s. 55.

¹⁷ Skrzypek, E., Hofman, M., *Zarządzanie procesami...*, op. cit., s. 12.

¹⁸ Ibidem, s. 12.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ PN-EN ISO 9001:2006P, *System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.

²¹ M. Ossowski, *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 4/3, s. 298, dostęp: http://jmf.wzr.pl/pim/2012_4_3_22.pdf (odczyt: 05.07.2014).

Ponadto, jak się okazuje, proces bywa mylony z zadaniem. M. Hammer pisze, że „różnica między zadaniem a procesem jest taka jak między częścią a całością. Zadanie to fragment pracy, to działalność gospodarcza zasadniczo wykonywana przez jedną osobę. Natomiast proces to powiązana grupa zadań, których wspólny rezultat stanowi wartość dla klienta. Na przykład realizacja zamówienia (*order fulfillment*) to proces, który produkuje wartość w formie towaru dostarczonego klientowi”²². Zatem wartości dla klienta nie tworzy samo zadanie czy czynność, lecz połączenie sekwencji zadań w proces. Działania prowadzące do wykreowania wartości dla klienta stanowią istotę podejścia procesowego w postrzeganiu organizacji.

Zdefiniowane procesy, jako podstawowe elementy funkcjonowania organizacji, powinny charakteryzować się:

- precyzyjnie określonym celem, tj. tworzeniem wartości dodanej dla szeroko rozumianego klienta;
- ściśle zdefiniowanym produktem procesu, który jest rezultatem działań procesu;
- istnieniem odpowiadającego za wyniki procesu właściciela procesu;
- istnieniem wyraźnie zdefiniowanych granic procesu, określonych przez dostawców i odbiorców;
- istnieniem wyraźnie zdefiniowanych wewnętrznych zakresów działań w procesie, tj. standardów, procedur, zadań, wymagań szkoleniowych, które pozwalają na przypisanie odpowiedzialności do poszczególnych stanowisk;
- istnieniem systemu ocen kojarzonych z procesem, umożliwiających pomiar efektywności (koszty, czas, elastyczność i jakość procesu);
- tendencją do przekraczania granic wyznaczanych przez wypełniane funkcje;
- uczestnictwem poszczególnych pracowników organizacji w realizacji kilku procesów jednocześnie;
- powtarzalnością, co daje możliwość jego zapisu w formie umożliwiającej odczytanie przebiegu procesu przez realizatorów²³.

Konkludując, procesy to celowe, zorientowane na klienta i uporządkowane zestawy działań, zmierzające do realizacji wspólnego celu. Są metodami wykonywania pracy przez świadomych tego pracowników. W tym kontekście należy podkreślić, że procesy mają charakter holistyczny, tj. aby przebieg procesu odbywał się bez zakłóceń, mimo że poszczególne jego etapy, działania bądź czynności wykonywane są w różnych pionach funkcjonalnych, to w tym celu bezwzględnie wymagana jest współpraca między poszczególnymi jednostkami danej organizacji. To gwarantuje sprawne działanie całego systemu procesów, a tym samym zarządzanie nim²⁴.

Identyfikacja i klasyfikacja procesów

W realizacji koncepcji podejścia procesowego w organizacji pierwszym krokiem jest identyfikacja (rozpoznanie) procesów w niej zachodzących, czyli ich wskazanie i nazwanie.

²² M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 15.

²³ A. Marciszewska, *Podejście procesowe w zarządzaniu małą firmą*, [w:] *Podejście procesowe ...*, red. S. Nowosielski, op. cit.

²⁴ E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami ...*, op. cit., s. 13-16.

W literaturze można wyróżnić dwa główne podejścia metodyczne wykorzystywane do identyfikacji procesów: podejście z dołu do góry (*bottom-up*) oraz podejście z góry na dół (*top-down*)²⁵. Podejścia te określa się też jako: podejście od szczegółu do ogółu oraz podejście od ogółu do szczegółu²⁶. E. Skrzypek i M. Hofman wyróżniają też podejście mieszane, łączące elementy poprzednich²⁷.

Podstawą rozpoznania procesów w podejściu z dołu do góry (tzw. oddolne) jest inwentaryzacja zadań realizowanych na stanowiskach pracy, a następnie stopniowe łączenie ich w większe całości, dochodząc w ten sposób do zbudowania mapy procesów. Zidentyfikowana w ten sposób struktura procesów stanowi rzeczywisty obraz organizacji (stan „*as is*” – tak, jak jest).

Natomiast w podejściu z góry na dół (tzw. odgórne) należy określić procesy bezpośrednio związane z realizacją wizji i celów działania organizacji niezbędne do jej funkcjonowania, a następnie je uszczegóławiać. W ten sposób zidentyfikowana struktura procesów odzwierciedla pożądane funkcjonowanie organizacji (stan „*to be*” – tak, jak ma być), czyli określa docelowy model funkcjonowania organizacji i na tej podstawie pomaga rozpoznać procesy niezbędne dla jego urzeczywistnienia.

W podejściu oddolnym identyfikacji procesów można dokonać poprzez: przegląd aktywności organizacji, przegląd stanowisk lub ciąg powstawania produktu. Natomiast w podejściu odgórnym można identyfikować procesy poprzez cele strategiczne oraz model klienta.

Jak zauważa G. Biesok, podejście odgórne pozwala zrozumieć organizację całościowo i daje szybkie efekty²⁸. M. Wyrwicka i J. Zielenkiewicz zalecają stosowanie tej metody w instytucjach, gdzie panuje sytuacja kryzysowa, wymagająca szybkich, radykalnych działań lub gdy polityka zatrudnienia jest dostosowawcza, co objawia się brakiem lojalności pracowników względem pracodawcy. Wówczas wzorcowa, typowa mapa procesów jest punktem odniesienia dla diagnozy i działań naprawczych.

Natomiast podejście oddolne – które jest szczegółowe i czasochłonne, może jednak wpływać na systematyczną poprawę wyników realizowanych procesów – zaleca się stosować w organizacjach realizujących ustabilizowaną politykę zatrudnienia, gdzie pracownicy są zaangażowani i utożsamiają się z organizacją²⁹.

Należy mieć również na uwadze, by nie zatracić szerszego kontekstu funkcjonowania organizacji. G. Biesok zatem proponuje stosować oba podejścia równoległe – konfrontacja procesów aktualnie zachodzących w organizacji z procesami postulowanymi może przyczynić się do ujawnienia niezgodności między obecnym stanem funkcjonowania a postacią niezbędną do realizacji strategii lub zaspokojenia wymagań klienta. W istocie, wykryte luki mogą stanowić dla menedżerów impuls do podejmowania zmian w funkcjonowaniu organizacji³⁰.

²⁵ G. Biesok, *Metody identyfikacji procesów w organizacji*, „Problemy Jakości” 2010, nr 5, s. 2-3.

²⁶ M. Wyrwicka, J. Zielenkiewicz, *Metody identyfikacji procesów*, „Problemy Jakości” 2008, nr 8, s. 34.

²⁷ E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami ...*, op. cit., s. 86.

²⁸ G. Biesok, *Metody identyfikacji ...*, op. cit., s. 2-5.

²⁹ M. Wyrwicka, J. Zielenkiewicz, *Metody identyfikacji ...*, op. cit., s. 36.

³⁰ G. Biesok, *Metody identyfikacji ...*, op. cit., s. 5-6.

Sprawne funkcjonowanie każdej organizacji zależy od przebiegu bardziej lub mniej świadomie ukształtowanych w niej procesów. Podstawowym zaś elementem identyfikacji procesów jest określenie kryteriów wyodrębniania ich rodzajów, a następnie grupowanie ich w odpowiednie zbiory. Zadanie to nie jest proste, gdyż często procesy przekraczają istniejące granice organizacyjne bądź są trudno obserwowalne, tak jak np. procesy dotyczące przetwarzania informacji, wiedzy, uczenia się czy projektowania.

Przegląd literatury przedmiotu wskazuje na wiele kryteriów klasyfikacji procesów. Jednakże do najczęściej przywoływanych należy klasyfikacja opracowana przez amerykańską organizację APQC (*American Productivity and Quality Center*), czyli Model Klasyfikacji Procesów (PCF – *Process Classification Framework*), w którym w sposób hierarchiczny wyszczególniono występujące w przedsiębiorstwach procesy (dwanaście głównych kategorii), dzieląc je na dwie grupy: procesy operacyjne (kluczowe dla danej organizacji) oraz procesy wspomagające (wspierające procesy operacyjne)³¹. Jak twierdzi P. Grajewski, wspomniana klasyfikacja może być punktem wyjścia do tworzenia wizji procesowego działania organizacji, jednak nie może zastąpić zindywidualizowanego podejścia, specyficznego dla branży, w której przedsiębiorstwo działa. Proponuje zatem klasyfikację procesów wynikającą z roli, jaką odgrywają w kreowaniu wartości dla klienta, dzieląc je na procesy: podstawowe i pomocnicze.

Pierwsza grupa procesów jest bezpośrednio związana z podstawowym rodzajem działania danej organizacji, tworząc wartość dodaną widoczną dla klienta. Zalicza tu procesy bezpośrednio wpływające na sytuację rynkową organizacji, czyli np. projektowanie produktu, sprzedaż, relacje z klientem, serwis. Zauważa też, że procesy te, powiązane ze sobą mogą tworzyć megaproces, który ma charakter ogólny i w istocie jest mapą relacji między procesami podstawowymi.

Natomiast procesy pomocnicze służą sprawnemu działaniu i wsparciu procesów podstawowych. Mają one pośredni wpływ na wartość dodaną, ale bezpośredni na kreowanie wartości dla klienta wewnętrznego, czyli realizatorów procesów zarówno podstawowych, jak i pomocniczych. Do tej grupy zalicza procesy pośrednio wpływające na sytuację rynkową przedsiębiorstwa, np. zarządzanie zasobami ludzkimi, badanie rynku, planowanie strategiczne³².

Powyższą systematykę rozszerza A.A. Bitkowska, wyodrębniając dodatkowo procesy zarządcze, których zadaniem jest nadzór nad procesami podstawowymi i pomocniczymi. Procesy te mają charakter koncepcyjny związany z planowaniem, podejmowaniem i przekazywaniem decyzji oraz kontrolą ich realizacji³³.

Ponadto P. Grajewski przywołuje też klasyfikacje:

- R. Müllera i P. Ruppera, uwzględniające podział procesów na: megaprocesy, procesy główne i podrzędne, oraz
- J.W. Dangela, który wyróżnia: megaprocesy, procesy główne i subprocesy.

³¹ Process Classification Framework version 6.1.1, APQC 2014, dostęp: http://www.apqc.org/knowledge-base/download/313690/K05162_PCF_Ver_6%201_1.pdf (odczyt: 20.06.2014).

³² P. Grajewski, *Organizacja procesowa ...*, op. cit., s. 64.

³³ A.A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami ...*, op. cit., s. 57.

Podkreśla jednak, że żaden podział procesów nie jest na tyle ostry, by bezspornie dany ciąg operacji zakwalifikować do konkretnej kategorii procesów. Zaś najczęściej popełnianym błędem w projektowaniu procesów jest próba zamknięcia ich w obszarze działów funkcjonalnych, wynikającym z braku poczucia członków organizacji, że są oni klientami innych jej obszarów działania. Zaleca więc zarówno przyjęcie perspektywy klienta, jak i perspektywy strategii działania oraz zachowanie umiaru w formułowaniu liczby wyróżnionych procesów, gdyż ich zbyt duża liczba upodabnia proces do procedury, utrudniając dostosowanie systemu organizacyjnego do struktury procesów³⁴.

Reasumując, zarówno identyfikacja, jak i klasyfikacja procesów jest podstawowym etapem w budowaniu sprawnie funkcjonującej organizacji procesowej. Katalog zidentyfikowanych i sklasyfikowanych procesów, dostosowany do specyfiki i potrzeb organizacji, stanie się bowiem punktem wyjścia do konstrukcji kolejnych elementów jej systemu.

Wstępna identyfikacja procesów na przykładzie Biblioteki Głównej AGH

Biblioteki szkół wyższych, zwane też bibliotekami akademickimi lub uczelnianymi, są jednostkami organizacyjnymi, które wpisane są w system organizacyjny jednostki macierzystej, tj. w tym przypadku szkoły wyższej, uczelni. W związku z tym aktem normatywnym, który poza ustawą o bibliotekach³⁵ ma zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania tychże jednostek, jest ustawa z 27 lipca 2005 roku *Prawo o szkolnictwie wyższym*. Art. 88 tejże ustawy stanowi, iż w uczelni działa system biblioteczno-informacyjny, którego podstawą jest biblioteka, zaś organizację i funkcjonowanie tego systemu oraz zasady korzystania reguluje statut³⁶. W przypadku Biblioteki Głównej AGH jej szczegółowe zasady funkcjonowania określa *Statut Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie*³⁷ oraz *Regulamin korzystania z Biblioteki Głównej i uczelnianej sieci bibliotek Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie*³⁸.

Biblioteka Główna Akademii Górniczo-Hutniczej jest największą biblioteką techniczną w Krakowie, a zarazem jedną z największych w Polsce. Z kolei pod względem wielkości zbiorów jest drugą, po Bibliotece Jagiellońskiej, biblioteką Krakowa.

³⁴ P. Grajewski, *Organizacja procesowa ...*, op. cit., s. 64-66.

³⁵ Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach (tekst jednolity: Dz.U. z 1997 r., nr 85, poz. 539).

³⁶ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (tekst jednolity: Dz.U. z 2005 r., nr 164, poz. 1365 z późn. zm.).

³⁷ *Statut Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie z dnia 28 września 2011 r. ze zmianami z dnia 4 lipca 2012 r., 19 grudnia 2012 r. oraz 2 kwietnia 2014 r. (tekst jednolity po zmianach w dniu 2 kwietnia 2014 r.)*, Kraków, 2 kwietnia 2014 r., dostęp: http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/misja_statut_strategia/statut_agh_tekst_jednolity_2014_04_02.pdf (odczyt: 05.07.2014).

³⁸ *Regulamin korzystania z Biblioteki Głównej i uczelnianej sieci bibliotek Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie* (tekst jednolity), Kraków 2009, dostęp: http://www.bg.agh.edu.pl/sites/default/files/regulamin_BG.pdf (odczyt: 05.07.2014).

Jej tradycje sięgają początku lat 20. XX wieku, kiedy w roku akademickim 1921/1922 została powołana przez Senacką Komisję Biblioteczną – wkrótce po dokonaniu przez Naczelnika Państwa Marszałka Józefa Piłsudskiego (20 października 1919 r.) inauguracji ówczesnej Akademii Górniczej. Jej losy są zatem nierozdzielnie związane z historią i rozwojem uczelni³⁹. Zauważyć należy, że już wówczas dostrzegano wagę istnienia jednostki stanowiącej podstawę procesu dydaktycznego i naukowo-badawczego. Od momentu powstania do dziś Biblioteka Główna przeszła długą drogę – zmieniała kilkakrotnie zarówno swoją siedzibę, jak i przekształcała swą strukturę organizacyjną, dostosowując ją do potrzeb użytkowników oraz warunków kreowanych przez jej otoczenie.

Biblioteka Główna Akademii Górniczo-Hutniczej jest pełniącą funkcje ośrodka informacji naukowej ogólnodostępną biblioteką naukową, będącą ogniwem ogólnokrajowej sieci bibliotecznej. Na jej czele stoi Dyrektor, współpracujący z Radą Biblioteczną w celu ustalania ogólnych kierunków jej rozwoju⁴⁰.

Do zadań BG AGH należy:

- współdziałanie w organizowaniu pracy naukowej i dydaktycznej pracowników i studentów;
- organizowanie i prowadzenie działalności w zakresie informacji naukowej oraz dokumentowanie działalności naukowej uczelni;
- prowadzenie zajęć dydaktycznych dla studentów AGH, studentów studiów bibliotecznych oraz pracowników własnych i innych bibliotek;
- nadzór i koordynowanie działalności bibliotek jednostek organizacyjnych uczelni;
- prowadzenie prac badawczych oraz bibliograficznych z zakresu bibliotekoznawstwa i informacji naukowej; a także
- podejmowanie innych działań wynikających z uczestnictwa w krajowej sieci bibliotecznej.

Obecnie strukturę organizacyjną Biblioteki Głównej⁴¹ tworzy sześć oddziałów:

- Oddział Gromadzenia i Uzupełniania Zbiorów,
- Oddział Opracowania Zbiorów,
- Oddział Zbiorów Specjalnych,
- Oddział Informacji Naukowej,
- Oddział Udostępniania Zbiorów,
- Oddział Magazynów;

oraz trzy sekcje:

- Samodzielna Sekcja ds. Bibliotek Sieci i Kontroli Zbiorów BG,
- Samodzielna Sekcja Komputeryzacji,
- Sekcja Administracyjna.

³⁹ Źródło: strona domowa Biblioteki Głównej AGH, dostęp: www.bg.agh.edu.pl (odczyt: 05.07.2014).

⁴⁰ *Statut Akademii ...*, op. cit.

⁴¹ *Zarządzenie Nr 22/2013 Rektora Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie z dnia 2 maja 2013 roku w sprawie aktualizacji Regulaminu Organizacyjnego AGH*, dostęp: http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/regulamin_organizacyjny/regulamin_organizacyjny_agh_2013_05_02.pdf (odczyt: 29.07.2014).

Ponadto poza strukturą Biblioteki Głównej w Akademii Górniczo-Hutniczej funkcjonuje 15 bibliotek wydziałowych, 9 katedralnych i 3 biblioteki jednostek pozawydziałowych, a także 1 biblioteka pracownicza. Biblioteki jednostek organizacyjnych tworzą sieć biblioteczną uczelni, a wraz z Biblioteką Główną stanowią jednolity system biblioteczno-informacyjny⁴².

Szerokie spektrum działań, podejmowanych i ukierunkowanych na zaspokajanie rosnących potrzeb użytkowników bibliotek uczelnianych, wymaga wdrażania nowoczesnych metod zarządzania. Tendencje dotyczące sprawnego i efektywnego funkcjonowania nieobce są tymże organizacjom.

Jak pisze U. Franas-Mirowska⁴³, wdrażane, również w Bibliotece Głównej AGH, rozwiązania strukturalno-organizacyjne to m.in.:

- scalanie niektórych agend biblioteki w celu usprawnienia i przyspieszenia procesów bibliotecznych;
- łączenie w naturalny sposób funkcji oddziałów udostępniania, informacji i magazynów przy wdrożeniu wolnego dostępu;
- korzystanie z pracy specjalistów dziedzinowych przy gromadzeniu i opracowaniu literatury fachowej, udostępnianiu i informacji;
- powoływanie doraźnych, czasowych zespołów problemowych, kolegiów i grup roboczych w celu wykonania zadań niemożliwych do realizacji w stałym układzie organizacyjnym (np. zespół ds. promocji);
- tworzenie elastycznych struktur macierzowych (przypisywanie pracowników do kilku różnych stanowisk pracy).

Autorka zauważa tendencję do postrzegania tych organizacji w sposób kompleksowy (dostrzega się zarówno klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych) oraz do kształtowania kultury organizacyjnej.

Wśród metod i technik zarządzania, które stosują biblioteki uczelniane, wymienia m.in.: zarządzanie strategiczne, zarządzanie zmianami, zarządzanie jakością, TQM (*Total Quality Management*) oraz *benchmarking*⁴⁴. Metody te były i są szeroko opisywane w kontekście zarządzania bibliotekami, zwłaszcza w przypadku koncepcji TQM (*Total Quality Management*), która w polskim bibliotekoznawstwie została kompleksowo opisana w 2000 roku w rozprawie habilitacyjnej Ewy Głowackiej pt. *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Co ciekawe, już w 1999 roku pierwsza biblioteka naukowa (Biblioteka Główna Wyższej Szkoły Morskiej w Szczecinie) wdrożyła system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001⁴⁵.

Zatem podejście procesowe, które jest wykorzystywane przez wszystkie koncepcje pro jakościowe, jako jedna z ośmiu zasad zarządzania jakością, wydaje się być odpowiedzią na potrzeby współczesnych bibliotek, gdzie w dobie ich hybrydy-

⁴² *Regulamin korzystania z Biblioteki ...*, op. cit.

⁴³ U. Franas-Mirowska, *Organizacja i zarządzanie ...*, op. cit., s. 4.

⁴⁴ *Ibidem*, s. 5.

⁴⁵ D. Szewczyk-Kłós, *Współczesne metody zarządzania a struktury organizacji pracy w bibliotekach akademickich*, [w:] *Biblioteki XXI wieku. Czy przetrwamy?*, II Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej, Łódź, 19-21 czerwca 2006 r., materiały konferencyjne, Politechnika Łódzka, Łódź 2006, dostęp: <http://eprints.rclis.org/8926/1/szewczyk.pdf> (odczyt: 02.07.2014).

zacji (łączenia modelu biblioteki tradycyjnej z elementami biblioteki cyfrowej)⁴⁶ coraz większe znaczenie ma efektywność i optymalizacja procesów bibliotecznych.

Jak już wspomniano, pierwszym etapem we wdrażaniu podejścia procesowego jest identyfikacja i klasyfikacja procesów. W przypadku Biblioteki Głównej AGH dokonano próby wstępnej ich identyfikacji. Wyszczególniono szesnaście procesów, ostatecznie dzieląc je na trzy kategorie: procesy podstawowe, które w bezpośredni sposób definiują działalność Biblioteki, generując wartość dodaną dla użytkowników; procesy pomocnicze, czyli wspierające realizację procesów podstawowych, pośrednio kreujące wartość dodaną, i procesy zarządcze, związane z określaniem kierunku wszystkich działań, planowaniem i podejmowaniem decyzji oraz nadzorowaniem wymienionych procesów. Rejestr sklasyfikowanych procesów przedstawia tabela 1.

W grupie procesów podstawowych wyróżniono procesy, które określają działalność podstawową Biblioteki, czyli proces: zakupów i gromadzenia, opracowania i udostępniania. Należy podkreślić, że obecnie biblioteki gromadzą, opracowują i udostępniają nie tylko zbiory tradycyjne, lecz w coraz większym stopniu skupiają swoją uwagę na zbiorach cyfrowych oraz przetwarzaniu informacji. Zatem wymienione procesy również ich dotyczą. Natomiast proces szeroko pojętej komunikacji stanowi podstawę identyfikacji potrzeb i oczekiwań użytkowników, ich obsługi, określania poziomu ich zadowolenia ze świadczonych usług, a także kreowania pozytywnego wizerunku w oczach „publiczności”.

Tabela 1. Identyfikacja i klasyfikacja procesów w BG AGH

Procesy	
1. Podstawowe	1.1. Komunikacja (z użytkownikiem/klientem) 1.2. Zakupy i gromadzenie 1.3. Opracowanie 1.4. Udostępnianie
2. Pomocnicze	2.1. Badania i rozwój 2.2. Projektowanie nowych produktów i usług bibliotecznych 2.3. Wsparcie informatyczne 2.4. Wdrażanie nowych technologii 2.5. Monitorowanie i ocena działalności podstawowej 2.6. Logistyka
3. Zarządcze	3.1. Rozwój wizji i strategii biblioteki 3.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi 3.3. Zarządzanie relacjami zewnętrznymi 3.4. Zarządzanie zmianą 3.5. Zarządzanie finansami 3.6. Zarządzanie infrastrukturą

Źródło: Opracowanie własne

⁴⁶ G. Piotrowicz, *Model hybrydowy współczesnej polskiej biblioteki akademickiej*, dostęp: http://bg.p.lodz.pl/konferencja2004/pelne_teksty/piotrowicz.pdf (odczyt: 20.06.2014).

Zauważono również, iż zidentyfikowane procesy podstawowe są powiązane ze sobą i tworzą megaproces, co ilustruje rysunek 1.



Rysunek 1. Identyfikacja megaprocesu w BG AGH

Źródło: Opracowanie własne

Ze względu na specyfikę bibliotek jako organizacji podjęto również próbę identyfikacji podprocesów w grupie procesów podstawowych, co zostało zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Procesy podstawowe i podprocesy w BG AGH

Procesy podstawowe	Podprocesy
1.1. Komunikacja (z użytkownikiem/klientem)	1.1.1. Identyfikacja potrzeb i oczekiwań użytkowników/klientów 1.1.2. Badanie satysfakcji użytkowników/klientów 1.1.3. Obsługa użytkowników/klientów wewnętrznych i zewnętrznych 1.1.4. Przyjmowanie skarg i wniosków 1.1.5. Działalność <i>public relations</i> i popularyzacja nauki
1.2. Zakupy i gromadzenie	1.2.1. Planowanie zakupów 1.2.2. Wybór dostawców 1.2.3. Podpisywanie umów 1.2.4. Magazynowanie 1.2.5. Selekcja
1.3. Opracowanie	1.3.1. Przygotowanie zbiorów i informacji 1.3.2. Opracowanie alfabetyczne 1.3.3. Opracowanie przedmiotowe 1.3.4. Przetwarzanie informacji
1.4. Udostępnianie	1.4.1. Udostępnianie na miejscu 1.4.2. Wypożyczanie na zewnątrz 1.4.3. Wypożyczanie międzybiblioteczne 1.4.4. Udzielanie i udostępnianie informacji

Źródło: Opracowanie własne

Zaproponowana konfiguracja procesów realizowanych w Bibliotece Głównej AGH jest jedynie próbą ich identyfikacji i klasyfikacji. W związku z tym po przeprowadzeniu pogłębionych badań może ona ulec redefinicji. Niemniej jednak stanowi przyczynek do dalszych rozważań. Wachlarz korzyści płynący z wdrożenia podejścia procesowego jest bowiem szeroki.

Przede wszystkim myślenie w kategoriach procesów pozwala postrzegać organizację w sposób holistyczny. Wskazuje się też, że usprawnienie pracy nie jest jedyną korzyścią płynącą z wdrożenia podejścia procesowego. Wymienia się m.in.:

- możliwość przełożenia ogólnych celów strategicznych organizacji na poszczególne cele procesów;
- ukierunkowanie organizacji poprzez system mierników procesów oraz ich monitoring na potrzeby i zadowolenie klienta;
- wyższy stopień nadzoru nad zasobami wykorzystywanymi w organizacji w sposób przynoszący wartość dodaną w całym łańcuchu wartości;
- możliwość wykorzystania informacji dostarczonych z systemu zarządzania procesami w celu podejmowania decyzji zarówno operacyjnych, jak i strategicznych, a także wykorzystanie informacji zwrotnych z monitoringu procesów w celu doskonalenia poszczególnych procesów, a tym samym do poprawy wyników⁴⁷.

Konkludując, organizacje takie jak biblioteki, wobec których oczekiwania otoczenia wciąż rosną, korzystając z aplikacji koncepcji podejścia procesowego, również mogą odnieść szereg korzyści.

Podsumowanie

Biblioteki akademickie, otwarte nie tylko na społeczność akademicką, funkcjonują – podobnie jak organizacje komercyjne – w nieustannie zmieniającym się otoczeniu. Jednym ze sposobów pozwalających na elastyczne dopasowanie się do nowych warunków, a finalnie na odniesienie sukcesu, jest korzystanie, co w mniejszym lub większym stopniu jest czynione, z rozwiązań i modeli wypracowanych przez nauki o zarządzaniu. Natomiast sama koncepcja podejścia procesowego, sprawnie wdrożona, może zapewnić podniesienie efektywności i skuteczności realizowanych w bibliotekach procesów, a w konsekwencji umożliwić ich przekształcanie się w dynamiczne organizacje, które będą w stanie, ciągle doskonaląc swoje struktury, sprostać wymaganiom i oczekiwaniom otoczenia.

Literatura

1. Amisted C., Rowland P., *Managing Business Process*, John Wiley & Sons, Chichester 1996.
2. Biesok G., *Metody identyfikacji procesów w organizacji*, „Problemy Jakości” 2010, nr 5.
3. Bitkowska A.A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009.

⁴⁷ A.A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami ...*, op. cit., s. 18.

4. Bugdol M., Jedynek P., *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*, Helion, Gliwice 2012.
5. Franas-Mirowska U., *Organizacja i zarządzanie biblioteką akademicką w kontekście zmian w szkolnictwie wyższym – refleksje ogólne*, „Warsztaty Bibliotekarskie” 2007, nr 2-3, dostęp: <http://www.pedagogiczna.edu.pl/warsztat/2007/2-3/070202.htm>
6. Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
7. Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
8. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, tłum. U. Zreda, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
9. Müller R., Rupper P., *Process Reengineering*, Astrum, Wrocław 2000.
10. Ossowski M., *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 4/3, dostęp: http://jmf.wzr.pl/pim/2012_4_3_22.pdf
11. Piotrowicz G., *Model hybrydowy współczesnej polskiej biblioteki akademickiej*, dostęp: http://bg.p.lodz.pl/konferencja2004/pejne_teksty/piotrowicz.pdf
12. PN-EN ISO 9001:2006P, *System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.
13. *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, dostęp: http://www.dbc.wroc.pl/Content/4145/PN_52_Nowosielski.pdf
14. Process Classification Framework version 6.1.1, APQC 2014, dostęp: http://www.apqc.org/knowledge-base/download/313690/K05162_PCF_Ver_6%201_1.pdf
15. *Regulamin korzystania z Biblioteki Głównej i uczelnianej sieci bibliotek Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie* (tekst jednolity), Kraków 2009, dostęp: http://www.bg.agh.edu.pl/sites/default/files/regulamin_BG.pdf
16. Rummler A.G., Branche A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
17. Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
18. *Statut Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie z dnia 28 września 2011 r. ze zmianami z dnia 4 lipca 2012 r., 19 grudnia 2012 r. oraz 2 kwietnia 2014 r. (tekst jednolity po zmianach w dniu 2 kwietnia 2014 r.)*, Kraków, 2 kwietnia 2014 r., dostęp: http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/misja_statut_strategi_a/statut_agh_tekst_jednolity_2014_04_02.pdf
19. Szewczyk-Kłós D., *Współczesne metody zarządzania a struktury organizacji pracy w bibliotekach akademickich*, [w:] *Biblioteki XXI wieku. Czy przetrwamy?*, II Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej, Łódź, 19-21 czerwca 2006 r., materiały konferencyjne, Politechnika Łódzka, Łódź 2006, dostęp: <http://eprints.rclis.org/8926/1/szewczyk.pdf>
20. Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach (tekst jednolity: Dz.U. z 1997 r., nr 85, poz. 539).
21. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (tekst jednolity: Dz.U. z 2005 r., nr 164, poz. 1365 z późn. zm.).
22. Wyrwicka M., Zielenkiewicz J., *Metody identyfikacji procesów*, „Problemy Jakości” 2008, nr 8.
23. *Zarządzenie Nr 22/2013 Rektora Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie z dnia 2 maja 2013 roku w sprawie aktualizacji Regulaminu Organizacyjnego AGH*, dostęp: http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/regulamin_organizacyjny/regulamin_organizacyjny_agh_2013_05_02.pdf

**THE CONCEPT OF PROCESSING APPROACH IN THE MANAGEMENT OF
ACADEMIC SCIENTIFIC LIBRARIES. INITIAL IDENTIFICATION OF
PROCESSES ON THE EXAMPLE OF THE MAIN LIBRARY OF AGH
UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY IN KRAKOW**

Abstract: The aim of the article is to present the initial identification and classification of processes in an organization on the example of the Main Library of AGH University of Science and Technology in Krakow. In the first part of the article the concept of processing approach is presented; then theoretical aspects connected with the term of “process” are discussed. The last part concerns methods of identification and classification and presents the initial identification and classification of processes realized in the Main Library of AGH UST.

Keywords: academic libraries, process, processing approach



INNOWACJE DROGĄ DO ZINTENSYFIKOWANIA ROZWOJU WOJEWÓDZTW

Marcin Zawada, Iwona Herbuś

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wzrastającego znaczenia innowacji w Polsce. Proces wdrażania innowacji jest długotrwały i wymaga profesjonalnego przygotowania. Za efektywne zarządzanie nowatorskimi działaniami w dużej mierze odpowiada polityka innowacyjna. Ponadto potrzeba wprowadzania innowacji jest dostrzegana w całej Europie, co umożliwia uzyskanie dofinansowania przez różnorodne podmioty na aktywizację tego obszaru w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (PO IG). Efektem wdrażania innowacyjnych rozwiązań jest poprawa konkurencyjności województw oraz rozwój i modernizacja różnorodnych działań prowadzonych na ich obszarze.

Słowa kluczowe: innowacje, polityka innowacyjna, Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka

Wprowadzenie

Konkurencyjne rynki, wzmoczony rozwój cywilizacyjny oraz rosnąca świadomość społeczeństw wymuszają na organizacjach podjęcie wyzwania w postaci przygotowania i wprowadzenia działań innowacyjnych. Kompleksowe podejście do tego tematu, począwszy od zmian świadomościowych poprzez jakościowe do technologicznych, wymaga rozwiązań strategicznych, które ujęte powinny być w ramy polityki innowacyjnej. Cel prowadzonych nowatorskich inicjatyw to poprawa jakości życia, rozwój technologiczny, budowa społeczeństwa obywatelskiego sprawnie korzystającego z e-usług, ale również wyrównywanie szans rozwojowych województw. W tym celu możliwe było pozyskiwanie wsparcia w ramach środków pomocowych Unii Europejskiej, szczególnie w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka realizowanego w latach 2007-2013.

Polityka innowacyjna jako wyznacznik nowatorskich działań

Innowacje to wszelkiego rodzaju zmiany, które zachodzą w organizacji; dotyczą rzeczy, idei, postępowania, usług oraz zarządzania¹. Jest to wdrożenie nowych lub znacznie ulepszonych produktów, usług lub wybranych metod i procesów

¹ T.B. Kalinowski, *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 1, 13.

działania². Mimo iż wszystkie nowatorskie działania wiążą się z wprowadzeniem określonej nowości, to nie są one takie same. Wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje innowacji ze względu na ich oryginalność³:

1. Innowacje kreatywne – są to działania całkowicie nowe, niepowielające wcześniejszych rozwiązań.
2. Innowacje imitacyjno-adaptacyjne – kopiują lub imitują działania lub procesy wdrażane już wcześniej w innych organizacjach.

W czasach silnej konkurencji organizacje często decydują się na wprowadzenie innowacji radykalnych. Są to działania, które w znaczący sposób wpływają na rynek i inne przedsiębiorstwa. Najistotniejsze jednak są skutki wdrażania tego rodzaju innowacji, wiążące się z dużym ryzykiem dla firm, które je wprowadzają, ponieważ często stanowią dla nich spore wyzwanie. Mniej ryzykowne są innowacje kontynuacyjne, które – jak sama nazwa wskazuje – nie wymagają wprowadzania mocno radykalnych działań w przedsiębiorstwie, lecz pozwalają na stopniowe usprawnienia określonych procesów. Wybór określonego rodzaju innowacji zależy od sytuacji panującej na rynku i jego potrzeb oraz od możliwości organizacji, które muszą się w pewnym stopniu dopasować do otoczenia⁴.

Innowacje to niezwykle popularne, jak i potrzebne zjawisko, generowane potrzebami rynku, rozwojem cywilizacyjnym oraz wzrostem konkurencji. Czynniki te spowodowały uformowanie się nurtu zwanego polityką innowacyjną. Polityka innowacyjna to działania mające na celu wytworzenie odpowiedniego systemu, zapewniającego właściwe i efektywne powiązania między nauką, techniką, administracją i rynkiem. Skutkować ma to sprawnym i szybkim wprowadzaniem innowacji polepszających pozycję firmy wśród konkurencji oraz usprawniających poziom i jakość życia społeczeństwa⁵. Polityka innowacyjna to złożone pojęcie, ponieważ uwzględnia kluczowe założenia⁶:

- Innowacje to proces sieciowy, obejmujący wiele dziedzin i elementów, nakierowany na doskonalenie firmy.
- Wspiera użytkowników nowych technologii oraz usług konsultingowych, szkoleniowych, informacyjnych i promocyjnych.
- Państwo powinno spełniać rolę koordynatora, ułatwiającego wprowadzanie nowatorskich działań.
- Istotne jest zdobycie akceptacji społecznej dla innowacyjnych rozwiązań naukowych i technicznych.
- W krajach wysoko rozwiniętych jest domeną polityki regionalnej, ponieważ zazwyczaj innowacje mają charakter regionalny – z uwagi na to, iż na tym poziomie występują najkorzystniejsze warunki dla rozwoju przedsiębiorczości oraz doskonalenia produktów i usług.

² http://old.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-7060.htm (odczyt: 08.09.2014).

³ M. Olszański, K. Piech, *E-biznes – innowacje w usługach. Teoria, praktyka, przykłady*, PARP, Warszawa 2012, s. 29.

⁴ M. Baran, A. Ostrowska, W. Pander, *Innowacje popytowe, czyli jak tworzy się współczesne innowacje*, PARP, Warszawa 2012, s. 19-20.

⁵ http://www.pi.gov.pl/Polityka/chapter_95870.asp (odczyt: 08.09.2014).

⁶ Ibidem.

- W dużej części działania skierowane są do małych firm, mimo że z wielu inicjatyw mogą korzystać również większe podmioty gospodarcze, jednak w niedużych organizacjach wprowadzanie innowacji jest trudniejsze, np. ze względu na koszty lub dostęp do niektórych elementów otoczenia zewnętrznego.

Wdrożenie innowacyjnych działań to złożony proces, obejmujący następujące kroki⁷:

1. Myślenie strategiczne – kluczowym elementem jest intencja osiągnięcia przewagi na rynku, przy uwzględnieniu innowacji jako czynnika wspierającego założenia strategiczne.
2. Portfel zarządzania – dotyczy zarządzania innowacjami, które powiązane jest z zarządzaniem ryzykiem i umiejętnością jego oszacowania, ponieważ zawsze, wprowadzając nowatorskie działania, należy wziąć pod uwagę ewentualne niepowodzenia i przeszkody, które mogą się pojawić w każdym momencie.
3. Badania – pozwalają uzupełnić szczegółową wiedzę dotyczącą technologii lub preferencji klientów. Wyniki przeprowadzanych badań łączą myślenie strategiczne i portfel zarządzania.
4. Wgląd – powstaje pełny obraz procesu innowacyjnego, zawierającego poszczególne elementy, które zostały wcześniej ustalone.
5. Rozwój innowacji – udoskonalanie produktu, usługi lub modelu poprzez dopracowanie i rozwinięcie rozwiązań technologicznych. Proces ten obejmuje produkcję, dystrybucję, marketing oraz sprzedaż.
6. Rozwój rynku – uniwersalne planowanie biznesowe rozpoczyna się w momencie identyfikacji marki, a jej rozwój dotyczy wzbudzenia potrzeby posiadania innowacyjnego towaru wśród klientów.
7. Sprzedaż – innowacyjne produkty lub usługi zazwyczaj przynoszą zyski, jednak trzeba brać również pod uwagę możliwość wystąpienia strat, w związku z tym sprzedaż i marketing muszą być stale kontrolowane i doskonalone.

Pierwsze dwa kroki stanowią podstawę całego procesu innowacyjnego, z kolei pozostałe elementy mają przyczynić się do osiągnięcia sukcesu i zysków w tym procesie.

Wybrane programy wspierające rozwój innowacji w Polsce

Zarówno na świecie, jak i w Polsce realizowane są różne programy wspierające innowacyjne działania. Wśród przykładów programów wspierających działania innowacyjne można wymienić:

1. Program Ramowy na rzecz Konkurencyjności i Innowacji (CIP)⁸

Program realizowany był w latach 2007-2013, wysokość budżetu przeznaczona na jego realizację wynosiła 3,621 mld euro. Skierowany był do małych i średnich przedsiębiorstw. Przedmiot wsparcia stanowiły działania innowacyjne (zwłaszcza ekoinnowacje), podstawowym zadaniem było natomiast zapewnienie lepszego dostępu do środków finansowych oraz udzielanie dofinansowania dla biznesu na

⁷ http://www.pi.gov.pl/Firma/chapter_95715.asp (odczyt: 08.09.2014).

⁸ http://ec.europa.eu/cip/index_pl.htm (odczyt: 08.09.2014).

poziomie regionalnym. W skład CIP wchodzi trzy programy operacyjne: dotyczące przedsiębiorczości i innowacji, technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz inteligentnej energii. Należy podkreślić, że kwestie związane z efektywnością energetyczną i odnawialnymi źródłami energii są niezwykle istotne w ostatnich latach, stanowią odrębną politykę ekologiczno-energetyczną kształtowaną na poziomie Unii Europejskiej.

2. Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (PO IG)⁹

Jest to jeden z najważniejszych programów realizowanych w Polsce w latach 2007-2013, w związku z tym zostanie szczegółowo przedstawiony zarówno w części teoretycznej, jak i praktycznej niniejszego opracowania.

Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka jest to ogólnokrajowy program finansowany z Unii Europejskiej, skierowany do przedsiębiorstw, jednostek naukowych i badawczych oraz administracji publicznej w zakresie świadczenia usług elektronicznych. Program wspiera działania innowacyjne na różnych poziomach, w tym ideę projektu, fazę badawczą i wdrożeniową oraz promocję. Wysokość budżetu tego programu wynosi 10,18 mld euro oraz zawiera kilka osi priorytetowych, które wskazują obszary działania oraz podział środków finansowych na poszczególne kategorie.

Charakterystykę poszczególnych osi priorytetowych tego programu przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Osi priorytetowe wchodzące w skład Programu Innowacyjna Gospodarka

Priorytet	Charakterystyka
I. Badania i rozwój nowoczesnych technologii	Wzrost znaczenia sektora nauki w gospodarce w celu zwiększenia rozwoju społeczno-gospodarczego.
II. Infrastruktura B+R	Zwiększenie konkurencyjności nauki poprzez modernizację infrastruktury naukowo-badawczej i informatycznej w jednostkach naukowych działających na terenie Polski.
III. Kapitał dla innowacji	Wzrost liczby organizacji działających w oparciu o innowacyjne rozwiązania oraz poprawa dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania przeznaczonych na działania innowacyjne.
IV. Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia	Wzrost i rozwój innowacyjności różnorodnych firm i instytucji poprzez zintensyfikowanie nowoczesnych rozwiązań.
V. Dyfuzja innowacji	Umocnienie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez rozwój współpracy między poszczególnymi jednostkami oraz zapewnienie dostępu do wysokiej jakości usług umożliwiających wykorzystanie potencjału innowacyjnego.

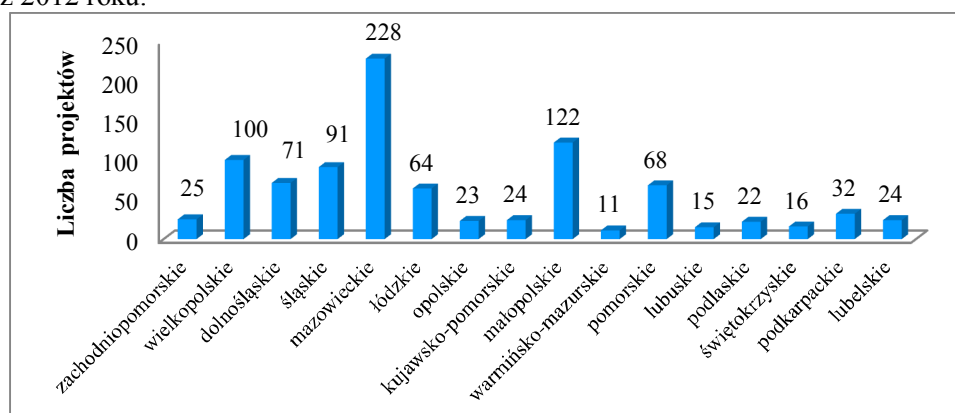
⁹ *Polska Innowacyjna. Projekty realizowane w ramach Programu Innowacyjna Gospodarka. Atlas fotograficzny II edycja*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, październik 2012, s. 12.

VI. Polska gospodarka na rynku międzynarodowym	Wzmocnienie współpracy oraz powiązań polskiej gospodarki z międzynarodową, polepszenie wizerunku Polski jako ośrodka odpowiedniego do lokowania inwestycji, nawiązywania kontaktów handlowych oraz atrakcyjnego partnera gospodarczego na nowoczesnym rynku.
VII. Społeczeństwo informacyjne – budowa elektronicznej administracji	Usprawnienie warunków prowadzenia i funkcjonowania działalności gospodarczej oraz wprowadzenie ułatwień dla społeczeństwa poprzez wzrost dostępności usług publicznych w formie cyfrowej.
VIII. Społeczeństwo informacyjne – zwiększanie innowacyjności gospodarki	Monitorowanie i unowocześnianie gospodarki elektronicznej poprzez tworzenie i rozwój e-usług i innowacyjnych rozwiązań elektronicznego biznesu oraz redukcja barier ekonomicznych, technologicznych i mentalnych korzystania z e-usług przez obywateli.

Źródło: Polska Innowacyjna. Projekty realizowane w ramach Programu Innowacyjna Gospodarka. Atlas fotograficzny II edycja, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, październik 2012, s. 14-15

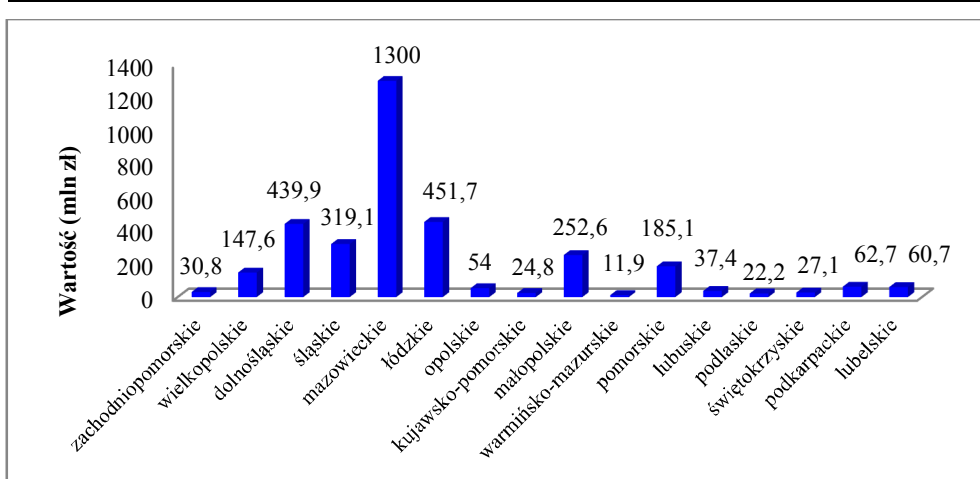
Projekty wchodzące w skład Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka – analiza porównawcza

O wzrastającym znaczeniu innowacji świadczy liczba projektów realizowanych na terenie Polski. Ich analizę przeprowadzono w odniesieniu do trzech kluczowych osi priorytetowych wpływających na rozwój województw. Przedstawiono zarówno ujęcie ilościowe, jak i wartościowe wyszczególnionych projektów realizowanych w wyróżnionych osiach. Dane zawarte na poniższych wykresach dotyczą stanu z 2012 roku.



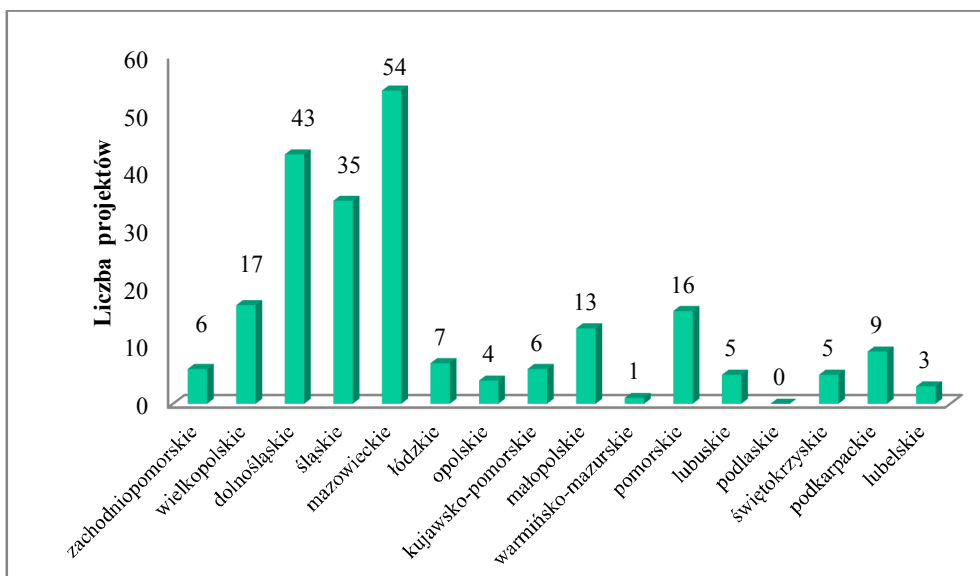
Wykres 1. Liczba projektów dotyczących badań i rozwoju nowoczesnych technologii (oś priorytetowa I)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Polska Innowacyjna. Projekty realizowane w ramach Programu Innowacyjna Gospodarka. Atlas fotograficzny II edycja, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, październik 2012, s. 16-17



Wykres 2. Wartość pieniężna projektów dotyczących badań i rozwoju nowoczesnych technologii (oś priorytetowa I)

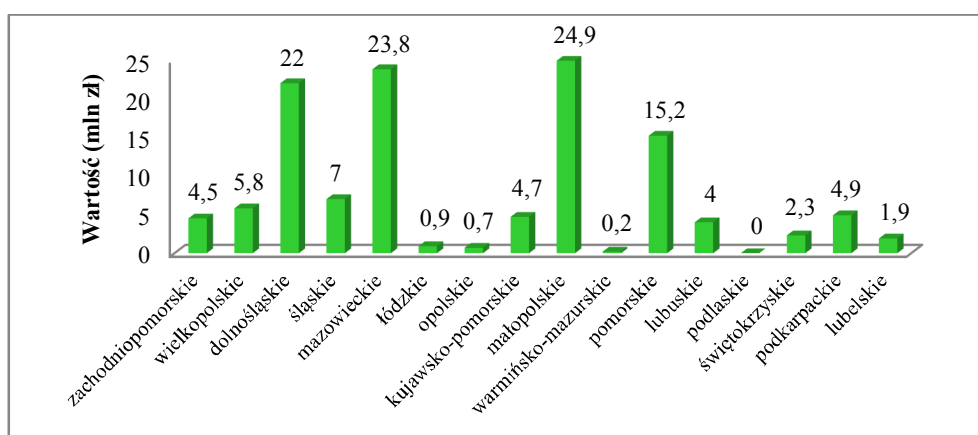
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Polska Innowacyjna. Projekty realizowane w ramach Programu Innowacyjna Gospodarka. Atlas fotograficzny II edycja, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, październik 2012, s. 16-17



Wykres 3. Liczba projektów dotyczących kapitału dla innowacji (oś priorytetowa III)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Polska Innowacyjna. Projekty realizowane w ramach Programu Innowacyjna Gospodarka. Atlas fotograficzny II edycja, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, październik 2012, s. 16-17

Zarówno w ujęciu ilościowym, jak i wartościowym w I osi priorytetowej na pierwszym miejscu znalazło się województwo mazowieckie, które jako jedyne realizuje ponad 200 projektów o łącznej wartości 1,3 mld zł. W kolejnych województwach sytuacja nie jest tak oczywista, ponieważ województwa małopolskie i wielkopolskie realizują wysoką liczbę projektów (122 i 100), jednak ich wartość jest zdecydowanie niższa niż w województwach łódzkim i dolnośląskim, w których koszty wyniosły ponad 400 mln zł, mimo że realizują one mniejszą liczbę projektów. Wynik taki może świadczyć o zróżnicowaniu realizowanych projektów w poszczególnych województwach w zależności od ich potrzeb. Sytuacja taka pokazuje również, że liczba projektów nie musi być adekwatna do ich wartości pieniężnej. Przewaga województwa mazowieckiego w realizacji projektów ulokowanych we wskazanej osi wskazuje również na aktywność ośrodków naukowych, które działają na rzecz nowoczesnych rozwiązań technologicznych stosowanych w organizacjach, kształtujących rozwój gospodarczy.

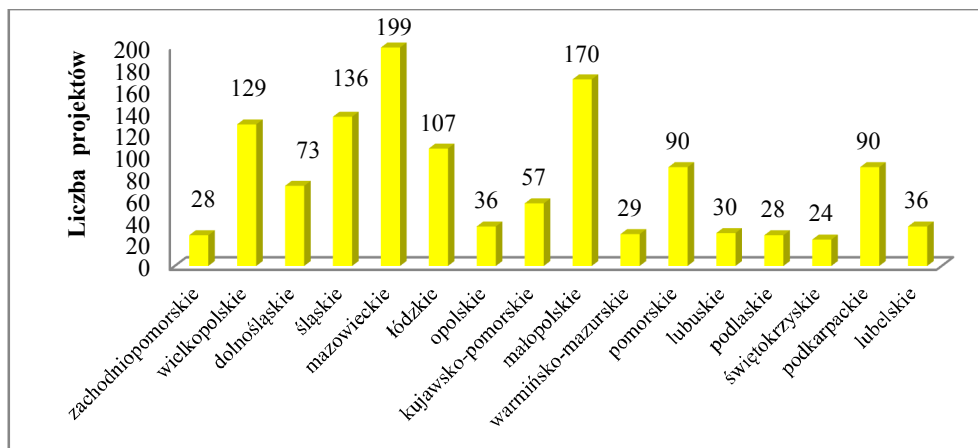


Wykres 4. Wartość pieniężna projektów dotyczących kapitału dla innowacji (oś priorytetowa III)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Polska Innowacyjna. Projekty realizowane w ramach Programu Innowacyjna Gospodarka. Atlas fotograficzny II edycja*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, październik 2012, s. 16-17

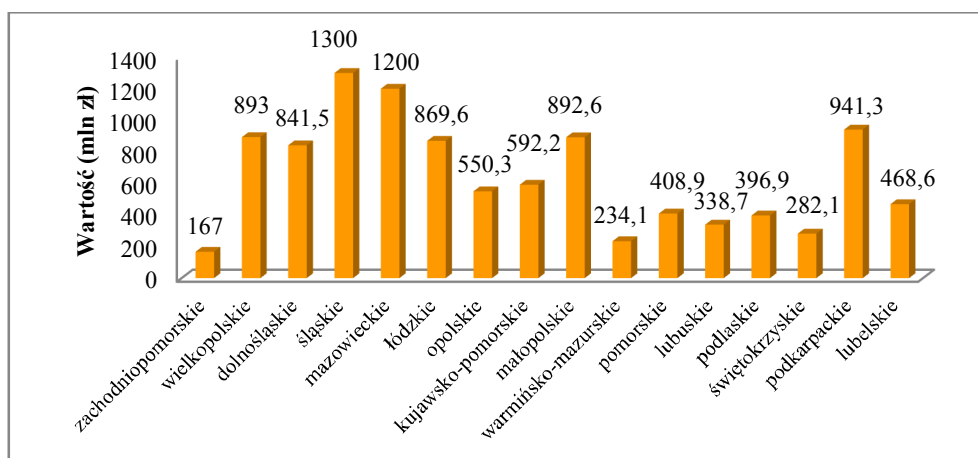
W przypadku III osi priorytetowej ponownie najwięcej projektów w tym obszarze realizuje województwo mazowieckie. Na kolejnych miejscach znalazły się województwa dolnośląskie i śląskie. Liczba projektów nie odwzorowuje ich wartości pieniężnej, ponieważ na pierwszym miejscu znalazło się województwo małopolskie, które wdraża znacznie mniej projektów niż wymienione wcześniej trzy województwa. Z kolei w województwie śląskim widoczna jest duża liczba projektów o stosunkowo niskiej wartości pieniężnej. Świadczy to o aktywności wskazanych regionów w obszarze powstawania i rozwoju organizacji działających w obszarze wykorzystania innowacji w celu zwiększenia zatrudnienia i organizacji nowych miejsc pracy. Niekorzystna sytuacja zauważalna jest natomiast w województwach warmińsko-mazurskim i podlaskim, ponieważ pierwsze woje-

wództwo realizuje tylko 1 projekt w tym obszarze, a drugie 0 projektów. Sytuacja taka może wynikać z braku odpowiedniego zaangażowania poszczególnych regionów w działania określone wskazaną osią priorytetową. Jest ona niekorzystna i przyczynia się do powstawania i utrzymywania się różnic zarówno w rozwoju gospodarczym, jak i społecznym poszczególnych województw.



Wykres 5. Liczba projektów dotyczących inwestycji w innowacyjne przedsięwzięcia (oś priorytetowa IV)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Polska Innowacyjna. Projekty realizowane w ramach Programu Innowacyjna Gospodarka. Atlas fotograficzny II edycja*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, październik 2012, s. 16-17

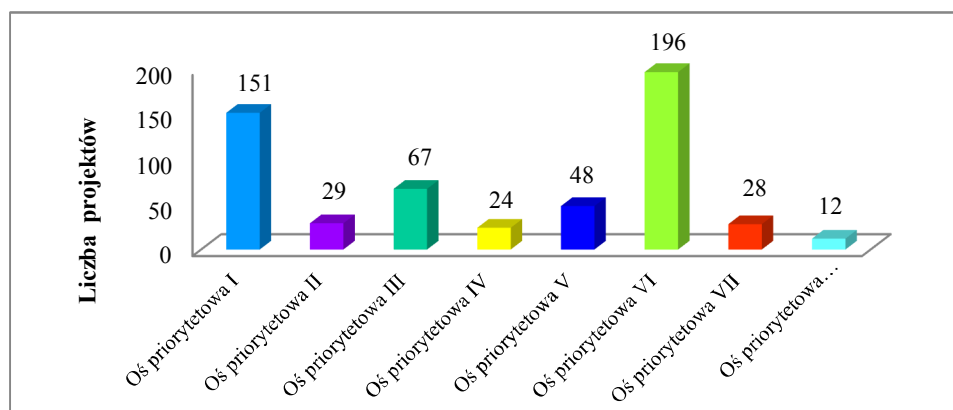


Wykres 6. Wartość pieniężna projektów dotyczących inwestycji w innowacyjne przedsięwzięcia (oś priorytetowa IV)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Polska Innowacyjna. Projekty realizowane w ramach Programu Innowacyjna Gospodarka. Atlas fotograficzny II edycja*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, październik 2012, s. 16-17

W działaniach wchodzących w skład IV osi priorytetowej ponownie wyróżnia się województwo mazowieckie. Wysoką liczbę projektów realizują również województwa małopolskie, śląskie i wielkopolskie. W wartości pieniężnej realizowanych działań przoduje województwo śląskie, kolejno mazowieckie i podkarpackie, które wprowadza znacznie mniej projektów. Sytuacja ta ponownie potwierdza, że koszty związane z realizacją poszczególnych działań nie zawsze odwzorowują ich wielkości. Świadczy natomiast o aktywności regionów i ich adaptacji do nowych warunków funkcjonowania organizacji działających na ich terenie.

Analizując dane zawarte na wszystkich powyższych wykresach, zauważyć można, że część województw przoduje w liczbie realizowanych projektów, a część wdraża ich niewiele lub wcale. Jest to niekorzystna sytuacja, ponieważ przyczynia się ona do powstawania różnic między poszczególnymi województwami. Ważne również jest, że to województwa lepiej rozwinięte korzystają z większej liczby możliwości i wdrażają określone projekty. Województwa o słabszej pozycji realizują mniej działań, co również przyczynia się do tego, że nie mogą dorównać przodującym jednostkom. Niestety pomimo wysokich wartości wykorzystanych środków pomocowych i dużej ilości zrealizowanych projektów przedstawiona sytuacja oraz porównanie województw wskazuje, że pomiędzy grupą dobrze rozwiniętych oraz tych w trudnej sytuacji gospodarczej może nastąpić jeszcze większa dysproporcja.

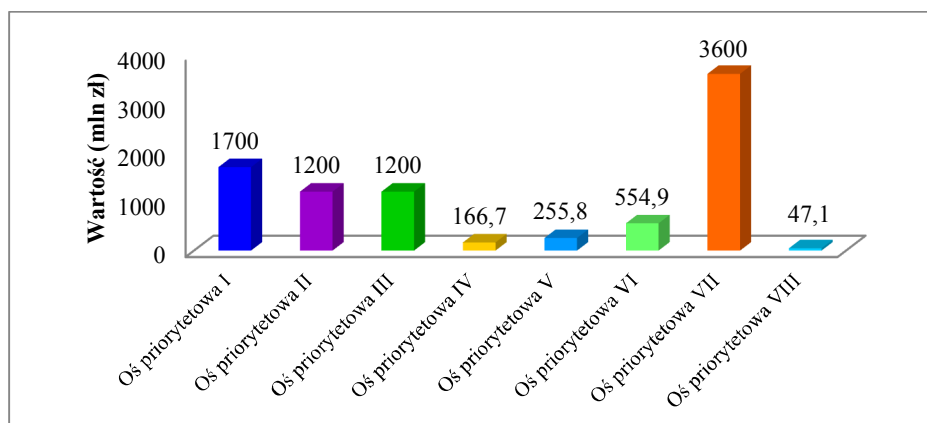


Wykres 7. Liczba projektów ogólnokrajowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Polska Innowacyjna. Projekty realizowane w ramach Programu Innowacyjna Gospodarka. Atlas fotograficzny II edycja*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, październik 2012, s. 16-17

Na wykresie 7 przedstawiono strukturę projektów ogólnopolskich. Na pierwszym miejscu znalazły się działania wchodzące w skład VI osi priorytetowej – *Polska gospodarka na rynku międzynarodowym*. Wysoka liczba projektów w tym obszarze jest pozytywnym zjawiskiem, ponieważ ukazuje, że na terenie kraju dostrzegana jest potrzeba wzmocnienia i usprawnienia gospodarki polskiej na rynku międzynarodowym. Ponadto świadczy o tym, że Polska stara się być nowoczesnym

partnerem dla zagranicznych kontrahentów. Na drugim miejscu znalazła się I oś priorytetowa – *Badania i rozwój nowoczesnych technologii*. Jest to niezwykle istotna kwestia, ponieważ nowoczesne technologie usprawniają funkcjonowanie organizacji oraz wpływają pozytywnie na jakość życia społeczeństwa i środowisko naturalne. Działania innowacyjne realizowane w tym obszarze pozwalają ponadto na zniwelowanie różnic, dzielących nasz kraj od rozwiniętej technologicznie międzynarodowej czołówki. Na ostatnim miejscu uplasowała się VIII oś priorytetowa – *Spoleczeństwo informacyjne – zwiększanie innowacyjności gospodarki*. Liczba realizowanych projektów w tym zakresie nie powinna być ograniczana, ponieważ wpływa na to na rozwój e-usług, które mają za zadanie usprawniać życie społeczeństwa w wielu dziedzinach.



Wykres 8. Wartość pieniężna projektów ogólnokrajowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Polska Innowacyjna. Projekty realizowane w ramach Programu Innowacyjna Gospodarka. Atlas fotograficzny II edycja*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, październik 2012, s. 16-17

Na wykresie 8 przedstawiono wartość pieniężną realizowanych projektów ogólnopolskich. Koszty układają się proporcjonalnie do liczby wdrażanych działań, z wyjątkiem VII osi priorytetowej. W tym przypadku wartość pieniężna realizowanych działań jest zdecydowanie wyższa niż w pozostałych osiach, mimo mniejszej ilości. Sytuacja taka wskazuje, że działania tego typu są bardzo kosztowne. Ponadto, mimo że liczba projektów jest niewielka, mogą mieć one szeroki zasięg i być długofalowe, co również potwierdza ich wysoki koszt.

Podsumowanie

Innowacje to zjawisko obecne w wielu obszarach współczesnej gospodarki. Wprowadzenie nowatorskich działań to proces złożony, który musi zostać odpowiednio przygotowany i kontrolowany. Potrzeba ciągłego usprawniania różnych obszarów doprowadziła do wykształcenia się polityki innowacyjnej, która zawiera najważniejsze aspekty dotyczące właściwego zarządzania innowacjami. Równie

ważne dla organizacji są możliwości otrzymania dofinansowania na rozwój nowatorskich działań. W Polsce najpopularniejszy jest Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (PO IG), w którego skład wchodzi osiem osi priorytetowych obejmujących najważniejsze obszary wymagające wprowadzenia innowacji. Dzięki temu programowi województwa mogły wdrożyć nowatorskie działania w wielu dziedzinach. Aktywność regionów widoczna w realizacji wielu projektów wpływających na zwiększenie ich konkurencyjności potwierdza zasadność i potrzebę wsparcia działań innowacyjnych.

Literatura

1. Baran M., Ostrowska A. Pander W., Innowacje popytowe, czyli jak tworzy się współczesne innowacje, PARP, Warszawa 2012.
2. http://ec.europa.eu/cip/index_pl.htm
3. http://old.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-7060.htm
4. http://www.pi.gov.pl/Firma/chapter_95715.asp
5. http://www.pi.gov.pl/Polityka/chapter_95870.asp
6. Kalinowski T.B., Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
7. Olszański M., Piech K., E-biznes – innowacje w usługach. Teoria, praktyka, przykłady, PARP, Warszawa 2012.
8. Polska Innowacyjna. Projekty realizowane w ramach Programu Innowacyjna Gospodarka. Atlas fotograficzny II edycja, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, październik 2012.

INNOVATIONS AS THE WAY TO INTENSIFICATION OF DEVELOPMENT OF PROVINCES

Abstract: The aim of this article is presentation of increasing meaning of innovations in Poland. The process of implementation of innovations is long - lasting, it also demands professional preparation. Innovative policy is responsible for effective management of modern actions. Necessity of launch of innovations is noticed in all Europe, this makes obtaining of subsidizing by diverse entities within the framework of Innovative Economy Program. The effect of launch of innovations is improvement of competitiveness of provinces and modernization of actions that are realized on their area.

Keywords: innovations, innovative policy, Innovative Economy Program



ZMIANY W STRUKTURZE DZIAŁOWO-GAŁĘZIOWEJ W POLSCE NA TLE INNYCH PAŃSTW EUROPEJSKICH

Marek Szajt

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule opisano podstawowe zagadnienia związane ze zmieniającą się strukturą branżową przedsiębiorstw w Polsce. Tendencje w rozwoju nowoczesnych dziedzin gospodarki kosztem tradycyjnych obserwowane są zarówno w Polsce, jak i innych krajach Europy. W treści wskazano na pewne różnice i podobieństwa pomiędzy kierunkami tych zmian strukturalnych ze szczególnym uwzględnieniem produktywności poszczególnych grup przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: małe i średnie przedsiębiorstwa, struktura przedsiębiorstw, produktywność przedsiębiorstw

Wprowadzenie

Głównym nośnikiem wzrostu gospodarczego w każdej gospodarce jest sektor przedsiębiorstw. To one – jako płatnik podatków, kreator podaży, ale i popytu, źródło dochodów dla społeczeństwa – stanowią o sile lub słabości gospodarki. W ujęciu historycznym, to właśnie za sprawą rozwoju przemysłu powstały duże aglomeracje miejskie, takie jak Łódź, Gdynia, Katowice. Miasta te w latach rewolucji przemysłowej potrafiły zwielokrotnić liczbę mieszkańców w ciągu kilku lat. Łódź w 1830 roku liczyła ledwie ponad 4 tys. mieszkańców, w 1872 już 100 tys., a w 1915 roku – 600 tys. mieszkańców. Gdynia w 1926 roku liczyła 12 tys. mieszkańców, a trzynaście lat później – dziesięć razy więcej. Oczywiście były to zjawiska demograficzne związane przede wszystkim z migracją zarobkową ludności. W następstwie tych zjawisk jednak pojawiły się skupiska ludności charakteryzujące się swoistym dla miast sposobem życia, konsumpcji, organizacji społecznych itd.

W ślad za pojawiającymi się dużymi zakładami przemysłowymi powstawały również małe rzemieślnicze punkty produkcji i usług, nierzadko w toku ewolucji przekształcające się w większe zakłady zatrudniające – w przypadku odpowiedniego dostosowania się do popytu rynkowego – coraz nowszych pracowników. Duże zakłady zajmowały w gospodarce specyficzne miejsce – zatrudniały dużą część niskokwalifikowanych robotników. Z kolei małe zakłady rzemieślnicze zatrudniały tych o węższej specjalizacji i zwykle o większych kompetencjach.

Celem prezentowanego artykułu jest wskazanie powodów (również skutków) zmian strukturalnych w gospodarce Polski w odniesieniu do podobnych zmian w innych państwach europejskich.

Struktura gospodarek europejskich

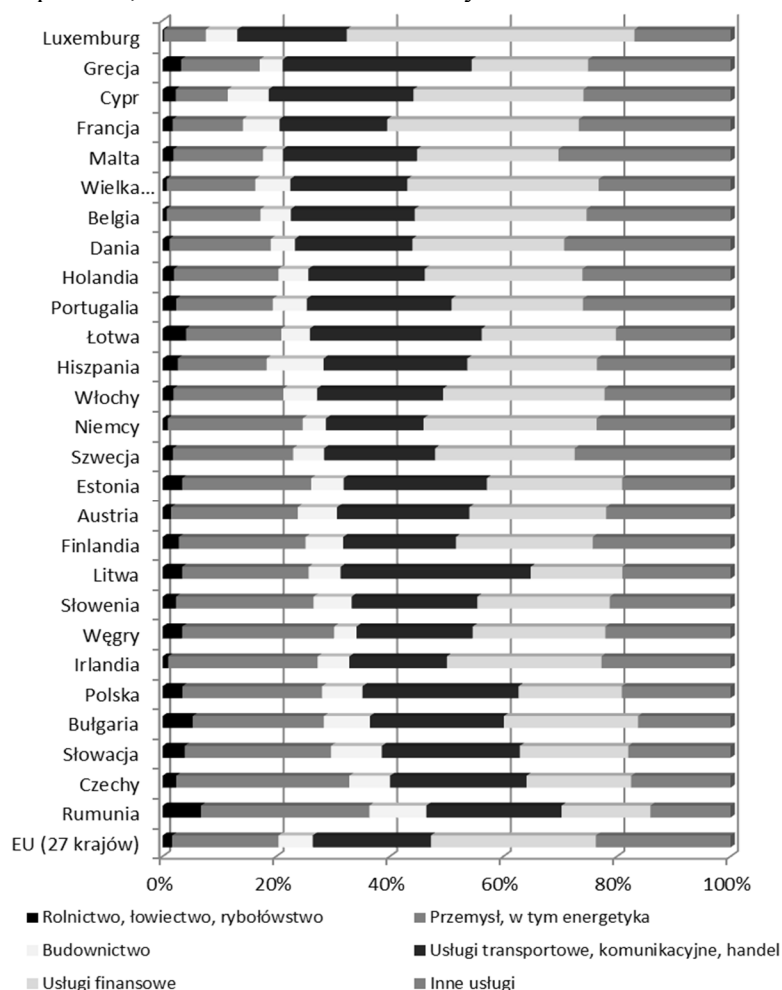
Struktura działowo-gałęziowa gospodarki nie jest układem stałym. O ile jeszcze na początku XX wieku znaczenie odgrywało rolnictwo, a coraz silniejszy wpływ na gospodarkę miała produkcja, o tyle w bieżącej rzeczywistości rolę przewodnią odgrywają usługi. Wraz z rozwojem specjalizacji i wzrostem zamożności społeczeństwa rola usług stale wzrasta. Objęły one już wiele dziedzin, które do niedawna zawierały się w grupie czynności codziennych, domowych, powszednich. Niektóre z nich istniały, jednakże zarezerwowane były niejako dla klas wyższych – dzisiaj stały się egalitarne, ich dostępność zdecydowanie spowszedniała.

Na korzyść sektora usług, w porównaniu z sektorem produkcji, przemawiają koszty – niewspółmiernie niskie w zestawieniu z produkcyjnymi. Podobnie, jeżeli chodzi o ryzyko sprzedaży. O ile w przypadku produkcji wytworzonej ponosimy koszty magazynowania i surowców, jak również samej produkcji, w przypadku usług kategorii te odgrywają zdecydowanie mniejszą rolę. W razie niepowodzenia w sprzedaży usługi ryzykujemy brakiem przychodów, w przypadku produkcji przemysłowej – wymienionymi wcześniej kosztami skutkującymi również zamrożeniem kapitału.

Rozwojowi usług sprzyja także postęp techniczny i technologiczny, którego tempo charakteryzuje się pewną cyklicznością determinowaną pojawiającymi się innowacjami o charakterze rewolucyjnym. W związku z coraz bardziej zaawansowanymi technicznie i technologicznie rozwiązaniami stosowanymi w czynnościach codziennych część czynności związanych z ich obsługą realizowanych jest przez wyspecjalizowane zakłady. Pozornie wydawać się może, że konsument ma coraz większe możliwości dostępu do wielu usług i realizacji ich za pośrednictwem nowoczesnych rozwiązań informatycznych czy telekomunikacyjnych. W praktyce za wszystkimi tymi działaniami stoją ludzie tworzący i nierzadko nadal obsługujący stworzone i sprzedane wcześniej programy, urządzenia czy procedury. Wzrost sprzedaży elektronicznej wiąże się de facto ze wzrostem liczby przesyłek realizowanych przez firmy transportowe i kurierskie. Idą za tym oczywiście konsekwencje w postaci wzrostu liczby usług telekomunikacyjnych oraz liczby i jakości obsługujących system zamówień programów. Większość operacji handlowych w tym przypadku odbywa się w wirtualnej rzeczywistości. Poza wiedzą i umiejętnościami odgrywającymi w tym wypadku kluczową rolę, nakłady materiałowe są znikome.

Wraz z postępowaniem technologicznym wykształcił się sektor ICT (*Information and Communication Technologies*). To w tym sektorze powstają technologie wykorzystywane w pracy w niemal wszystkich pozostałych sektorach. Obejmują one zarówno oprogramowanie komputerowe, jak i same komputery, technologie służące współpracy poprzez sieci takie jak Internet czy wreszcie wszelkie oprogramowanie i sprzęt wykorzystywany przez sieci telefonii komórkowej – tak dzisiaj rozpowszechnione. Sam rynek IT (*Information Technologies*) na świecie, według analiz

prezentowanych w 2013 roku, miał (z pominięciem rozwiązań sprzętowych w zakresie telekomunikacji) być wart w 2012 roku 3,28 bln USD¹. Jeszcze bardziej dynamicznie – zwłaszcza w państwach Europy Środkowo-Wschodniej – rozwija się rynek telekomunikacyjny. W Polsce w 2012 roku funkcjonowało ponad 52 mln aktywnych kart SIM przy 38,5 mln mieszkańców². Wartość rynku telekomunikacyjnego w Polsce w 2012 roku wyniosła netto 41,7 mld zł³. Na rynek światowy co roku trafia ponad 1,5 mld telefonów komórkowych.



Rysunek 1. Struktura wartości dodanej brutto w państwach europejskich ze względu na sektory gospodarki w roku 2010

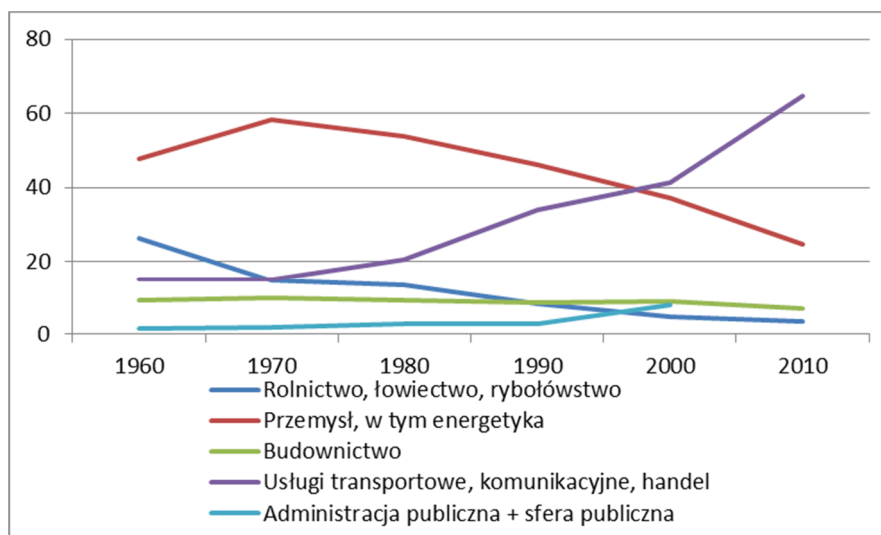
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Eurostat

¹ *Sektor technologii informatycznych w Polsce*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Warszawa 2013.

² <http://gsmonline.pl/artykuly/polski-rynek-telefonii-komorkowej-na-koniec-2012-r-raport>

³ *Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w Polsce w 2012 roku*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2013.

Poziom udział usług w grupie pozaadministracyjnych instytucji w kształtowaniu PKB obecnie wynosi w państwach Unii Europejskiej 73,5% i kształtuje się od 52,4% w Rumunii do 87,9% w Luksemburgu. Z kolei udział przemysłu w tym zakresie wynosi 18,7%, najwięcej w Czechach – 29,3%, najmniej w Luksemburgu – 7,4%. Coraz większy udział usług w generowaniu potęgi gospodarczej jest już obserwowany od dawna i nic nie wydaje się zmienić w najbliższych latach tej tendencji. W latach 2000-2010 udział usług w kształtowaniu PKB wzrastał średnio o 0,5% rocznie.



Rysunek 2. Udział poszczególnych gałęzi w kształtowaniu PKB w Polsce w latach 1960-2010

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Eurostat

Udział usług w kształtowaniu PKB w Polsce przekroczył udział przemysłu dopiero pod koniec lat 90. Warto tu wspomnieć, że przedsiębiorstwa te to zarówno małe, jednoosobowe podmioty, jak również wielkie korporacje. Obecnie przedsiębiorstwa usługowe w Polsce stanowią 59,72% wszystkich przedsiębiorstw i wytwarzają 37,56% produkcji globalnej. Obserwujemy tu wyraźne opóźnienie względem bardziej rozwiniętych gospodarczo państw. Jest to między innymi skutkiem prowadzonej wcześniej gospodarki opartej na przemyśle ciężkim i wydobywczym. Doświadczenia poszczególnych państw, jak również teoria ekonomii podkreślają, że najbardziej zyskowna jest produkcja wysoko przetworzona. Dzięki zaawansowanym procesom produkcyjnym i przetwórczym w każdym z ich etapów powstaje zysk, który bezpośrednio lub w sposób pośredni trafia do wytwórców i buduje potencjał gospodarczy obszaru produkcji. Obecnie rolę taką odgrywają przedsiębiorstwa, których produkcja zaliczana jest do tzw. *high technology*. W międzynarodowej nomenklaturze zaliczane są do nich przedsiębiorstwa funkcjonujące w obszarze: sprzęt lotniczy i kosmiczny, komputery, maszyny biurowe i optyka, środki farmaceutyczne.

Przedsiębiorstwa z tego sektora w Unii Europejskiej zatrudniają obecnie od 2,2% (Grecja) do 7,5% (Irlandia) pracowników ogółem. Przedsiębiorstwa te odpowiadają za 5,0% (Litwa) do 21% (Luxemburg) importu i 3,2% (Portugalia) do 30,1% (Malta) eksportu.

Tabela 1. Proporcja zysku na przedsiębiorstwo w przedsiębiorstwach z różnych grup w odniesieniu do zysku w grupie wysokiej techniki (średnia dla lat 2008-2010)

Państwo	Średniowysoka technika [%]	Średnioniska technika [%]	Niska technika [%]
Belgia	0,727	0,462	-
Bułgaria	0,311	0,342	0,004
Czechy	0,629	-	-
Dania	0,566	-	-
Niemcy	0,397	0,460	0,008
Estonia	0,497	0,346	0,006
Grecja	0,488	0,592	0,002
Hiszpania	0,478	0,460	0,004
Francja	0,400	0,367	0,004
Włochy	0,399	0,346	0,002
Cypr	0,795	-	-
Łotwa	0,424	0,233	-
Litwa	0,673	-	-
Węgry	0,988	0,706	0,003
Holandia	1,152	0,629	0,013
Austria	1,197	-	-
Polska	0,628	0,531	0,011
Portugalia	0,343	0,334	0,003
Rumunia	0,273	-	-
Słowenia	0,495	0,517	-
Słowacja	0,263	-	-
Finlandia	1,099	-	-
Wielka Brytania	0,579	0,449	-
Unia Europejska	0,434	0,434	-
Średnio:	0,593	0,450	0,005

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat

Okazuje się, że przychody generowane przez przedsiębiorstwa z sektora wysokiej techniki (do którego zalicza się: przemysł lotniczy, produkcję komputerów i maszyn biurowych, przemysł farmaceutyczny, przemysł elektroniczny) są

(w przeliczeniu na liczbę przedsiębiorstw lub liczbę zatrudnionych) zdecydowanie niższe od tych, które obserwujemy w przedsiębiorstwach z sektora średniowysokiej techniki czy średnioniskiej techniki. Jednakże obserwując ich zyskowość, otrzymujemy zgoła odmienne wyniki. Zysk brutto na osobę zatrudnioną w sektorze średniowysokiej techniki stanowi przeciętnie nie więcej niż 60% zysku na zatrudnionego w sektorze wysokiej techniki. Wskaźniki dla sektorów o mniejszym zaangażowaniu w nowoczesne technologie są jeszcze bardziej przekonujące. Świadczy to o tym, że przedsiębiorstwa te mogą swoją wyraźną nadwyżkę przeznaczyć na dalszy rozwój i tym samym jeszcze bardziej oddalać się od swych mniej zamożnych i mniej rozwiniętych technologicznie konkurentów. Jedynie dla Finlandii (1,099) Austrii (1,197) i Holandii (1,152) wskaźniki zyskowości dla średnio zaangażowanej techniki były wyższe niż dla wysokiej techniki. Wynika to jednak z osiągniętej już wcześniej, przez przedsiębiorstwa reprezentujące ten segment, pozycji konkurencyjnej. Obecna ich zyskowość wynika w dużej mierze z ochrony patentowej, która umożliwia permanentne korzystanie z nadwyżki wynikającej z unikalnych – choć już nie najnowszych – rozwiązań wprowadzonych wcześniej w procesie produkcji.

Wielkość przedsiębiorstw

Liczba przedsiębiorstw z grupy mikro w Europie sięga od 81,8% (Niemcy) do 96,0% (Słowacja). We wspomnianych Niemczech obserwujemy z kolei największy udział przedsiębiorstw średnich – 2,6% i dużych – 0,5%. Z tego punktu widzenia wydawałoby się, że o potencjale gospodarczym świadczą przede wszystkim przedsiębiorstwa mniejsze. Wspomniane mikroprzedsiębiorstwa na Słowacji zatrudniają 38,0% zatrudnionych ogółem, podczas gdy w Niemczech duże przedsiębiorstwa zatrudniają 37,5% zatrudnionych ogółem. Średnie zatrudnienie w Europie w grupie mikroprzedsiębiorstw to 30,2%, a w grupie przedsiębiorstw dużych to 30,3% zatrudnionych ogółem.

By zbadać potencjał opisywanych grup przedsiębiorstw, ich udział w zysku ogółem wypracowanym przez wszystkie przedsiębiorstwa odniesiono do udziału ich obrotów w obrotach przedsiębiorstw ogółem. Zestawienie podano w tabeli 2. W ujęciu uśrednionym przedsiębiorstwa mikro i duże generują więcej zysku (odpowiednio 1,07 i 1,05) niż wynikałoby to z proporcji. Najbardziej zróżnicowane wskaźniki odnotowujemy dla Luksemburga, ale jest to państwo specyficzne zarówno ze względu na wielkość, jak i gospodarkę. Wysoką zyskowość sektora mikroprzedsiębiorstw obserwujemy dla Słowacji (1,54), Norwegii (1,52) czy Wielkiej Brytanii (1,47). Tak wysoki wskaźnik dla przedsiębiorstw dużych obserwujemy jedynie w przypadku Łotwy (1,42), dla której z kolei obserwujemy wyraźnie niską zyskowość w sektorze mikroprzedsiębiorstw (0,66). Dla państw europejskich w ogólnym ujęciu przestrzennym nie wykazano tu żadnej korelacji pomiędzy strukturą przedsiębiorstw a ich zyskowością. W odniesieniu do poszczególnych krajów zależności te są niekiedy widoczne (istotne statystycznie), lecz co ciekawe – w przypadku Polski ($r_{xy} = -0,82$; $p = 0,50$) i Estonii ($r_{xy} = -0,89$; $p = 0,47$) są one ujemne, co wskazywałoby na to, że wraz z umacnianiem się dane-

go sektora w gospodarce jego zyskowość spada. Analiza uwarunkowań funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw jest złożona, co znajduje odzwierciedlenie w licznych publikacjach⁴.

Tabela 2. Udział zysku ogółem (wypracowanego przez przedsiębiorstwa danej grupy) do udziału ich obrotów w obrotach przedsiębiorstw ogółem, w podziale na grupy przedsiębiorstw w wybranych państwach Europy

Państwo	Przedsiębiorstwa według liczby zatrudnionych			
	Mikro (0-9)	10-49	50-249	250 i więcej
Belgia	0,95	0,94	1,02	1,05
Bułgaria	0,84	0,84	0,95	1,25
Czechy	1,03	0,85	1,00	1,05
Estonia	0,80	0,97	1,16	1,14
Irlandia	1,23	-	-	-
Hiszpania	1,09	0,96	0,92	1,00
Francja	1,20	0,91	0,87	0,99
Chorwacja	0,94	0,89	0,92	1,12
Włochy	1,18	0,95	0,82	1,01
Cypr	0,98	0,90	-	-
Łotwa	0,66	0,90	1,05	1,42
Litwa	0,81	1,02	1,18	0,95
Luksemburg	1,42	1,52	0,61	1,22
Węgry	0,94	0,91	0,98	1,07
Austria	1,08	0,94	0,83	1,14
Polska	0,80	0,94	0,99	1,12
Portugalia	0,98	0,92	0,95	1,13
Rumunia	0,75	0,82	-	-
Słowenia	1,02	0,93	0,87	1,14
Słowacja	1,54	1,01	0,91	0,83
Finlandia	1,35	1,14	1,04	0,83
Szwecja	1,13	1,00	0,87	1,01
Wielka Brytania	1,47	1,00	1,02	0,89
Norwegia	1,52	0,81	0,92	0,76

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat

⁴ J. Kowalik, *Teoretyczne aspekty innowacyjności i zarządzania innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Pragmatyzm strategii marketingowych w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, red. J. Urbańska, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 68-84.

Tabela 3. Analiza produktywności pracy w podziale na klasy wielkości przedsiębiorstw dla państw UE-27, 2008 [w tys. euro/os.]

Dział:	Przedsiębiorstwa według liczby zatrudnionych			
	Mikro (0-9)	Mikro (0-9)	Mikro (0-9)	Mikro (0-9)
Pozafinansowe formy gospodarowania	34,3	41,2	47,9	56,6
Górnictwo i wydobywanie	-	-	140,4	151,5
Produkcja	28,3	38,6	45,9	67,1
Dostarczanie energii sieciowej	535,1	181,7	164,9	146,4
Dostarczanie wody, kanalizacja, odpady i recykling	74,8	66,7	53,6	69,2
Budownictwo	35,9	39,0	44,2	52,5
Handel i dystrybucja	24,6	40,6	46,6	38,0
Transport i magazynowanie	35,0	43,7	45,0	47,0
Zakwaterowanie i gastronomia	17,2	19,3	23,8	25,6
Informacja i komunikacja	-	59,0	70,1	123,3
Nieruchomości	89,3	83,7	100,6	86,9
Profesjonalna działalność naukowo-techniczna	45,0	55,9	64,5	63,2
Administracja	-	-	31,0	-
Naprawa komputerów i drobnego AGD	18,9	35,2	44,3	78,7

Źródło: Key figures on European business with a special feature on SMEs, European Commission, Eurostat 2011, s. 25

Największą produktywnością odznacza się w ujęciu ogólnym dystrybucja energii sieciowej – dla każdej grupy przedsiębiorstw wynosi powyżej 140 000 euro na osobę, a w grupie mikroprzedsiębiorstw sięga aż 535 100 euro na osobę. Najmniej produktywnie dla tej wielkości przedsiębiorstw są naprawy sprzętu domowego (18,9 tys. euro/os.) oraz zakwaterowanie i gastronomia, która wypada najsłabiej dla wszystkich przedsiębiorstw. Wysokimi wskaźnikami produktywności produkcji charakteryzują się sektory obrotu nieruchomościami (powyżej 80 tys. euro/os.) oraz informacji i komunikacji (59,0-123,3 tys. euro/os.). Wskaźniki powyżej 140 tys. euro/os. posiada również górnictwo i wydobywanie, w tym przypadku jednak mamy do czynienia – ze względu na specyfikę działalności – jedynie z przedsiębiorstwami średnimi i dużymi. Niemniej warto zauważyć, że w zakresie dystrybucji energii sieciowej zatrudnienie sięga zaledwie 0,9%, nieruchomości – 2,0%, a informacji i komunikacji – 4,4% zatrudnionych ogółem. Przełożenie produktywności na liczbę zatrudnionych wskazujące na duży potencjał obserwujemy zatem dla działów gospodarki, które charakteryzują się odpowiednio wysokim poziomem zatrudnienia. Są to sektory produkcji, handlu i usług, budownictwa i administracji. Oczywiście obejmują one mniej uszczegółowiony obręb działalności gospodarczej, jednakże ich produktywność jest umiarkowana.

Podsumowanie

Przedstawione powyżej informacje wskazują na optymalną – jak na bieżącą sytuację gospodarczą – strukturę przedsiębiorstw. Mimo ogólnych tendencji w zakresie rozwoju turystyki, w tym biznesowej, działalność ta nie wiąże się w warunkach europejskich z wysokim zyskiem. Zdecydowanie najbardziej dochodowymi (z punktu widzenia efektywności) są przedsiębiorstwa zajmujące się nowoczesnymi technologiami, obrotem nieruchomości i energetyką. Jeśli chodzi o wielkość przedsiębiorstw, w przyjmowanych przez wiele państw strategiach podnosi się wartość MŚP. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwa te charakteryzują się dużą elastycznością, ich powstawanie i upadanie nie prowadzi do tak dużych skutków społecznych, jakie obserwujemy w przypadku przedsiębiorstw dużych. Często przedsiębiorcy reprezentujący duże podmioty korzystają ze swojej pozycji nie tylko dla utrzymania lub zdobycia silniejszej pozycji na rynku, ale również w procesie negocjacji warunków z instytucjami samorządowymi i administracją. W efekcie „koszty utrzymania” przedsiębiorstw dużych są dla administracji państwowej często wyższe niż koszty utrzymania grupy MŚP o podobnych zasobach zatrudnienia i zysku pochodzącego z podatków. Zasadnym zatem wydaje się być promowanie drobnej przedsiębiorczości, zwłaszcza we wskazanych, przyszłościowych dziedzinach.

Literatura

1. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
2. <http://gsmonline.pl/artykuly/polski-rynek-telefonii-komorkowej-na-koniec-2012-r.-raport>
3. *Key figures on European business with a special feature on SMEs*, European Commission, Eurostat, 2011.
4. Kowalik J., *Teoretyczne aspekty innowacyjności i zarządzania innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Pragmatyzm strategii marketingowych w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, red. J. Urbańska, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
5. *Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w Polsce w 2012 roku*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2013.
6. *Sektor technologii informatycznych w Polsce*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Warszawa 2013.

CHANGES IN THE BRANCHES STRUCTURE IN POLAND COMPARED WITH OTHER EUROPEAN COUNTRIES

Abstract: The article describes the basic issues related to the changing structure of industry enterprises in Poland. Trends in the development of modern sectors of the economy at the expense of traditional observed both in Poland and other European countries. The text identifies some differences and similarities between the directions of these structural changes with particular emphasis on the productivity of individual groups.

Keywords: small and medium-sized enterprises, corporate structure, business productivity



OKAZJE RYNKOWE SZANSĄ NA UZYSKANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Kornel Ryś

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W niniejszym artykule przedstawiono podstawowe zagadnienia związane z przewagą konkurencyjną. Poruszono również kwestie dotyczące planowania strategicznego. Podkreślono znaczenie okazji rynkowych, których identyfikowanie i wykorzystywanie może przyczynić się do uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Narastanie turbulencji otoczenia będzie bowiem powodować wzrost zainteresowania rozwojem organizacji poprzez wykorzystywanie okazji kosztem planowania długofalowego, które jest coraz mniej aktualne w dzisiejszym niezwykle konkurencyjnym otoczeniu.

Słowa kluczowe: okazje rynkowe, planowanie strategiczne, przewaga konkurencyjna

Wprowadzenie

Współczesne zarządzanie wymaga od przedsiębiorstw coraz efektywniejszych i konkurencyjnych metod. Otoczenie organizacji jest niezwykle dynamiczne, pełne możliwości i korzyści, ale także nieprzewidzianych pułapek i problemów. Warunki, w których działa organizacja, wpływają na jej strategię, organizację pracy czy sposób zarządzania. Warunki współczesnej rywalizacji rynkowej stawiają przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania. Konieczność ciągłego przystosowywania się organizacji do przemian zachodzących w otoczeniu, dążenie do poprawy efektywności działania wymusza doskonalenie jakości procesów pracy i procesów kierowania, planowania i kontroli.

Pojęcie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej nabrało w ostatnich latach szczególnego znaczenia ze względu na rywalizację rynkową, a także wzrost wymagań konsumentów. W związku z szybkimi zmianami, jakie zachodzą w gospodarce, zmienia się też sposób konkurowania między podmiotami uczestniczącymi w grze rynkowej. Coraz ciężiej odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób firmy mogą tworzyć przewagę konkurencyjną, aby przetrwać w dzisiejszych, trudnych czasach.

W niniejszym artykule przedstawiono pojęcie okazji rynkowych jako jedno z rozwiązań mogących przyczynić się do zdobycia przewagi konkurencyjnej.

Istota konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej

Pojęcie konkurencyjności ma wielowymiarowy charakter, dlatego w literaturze przedmiotu występuje wiele różnic w definiowaniu tego zjawiska. W publikacjach ekonomicznych dominuje określenie konkurencyjności jako zdolności do osiągnięcia sukcesu w rywalizacji rynkowej. W ujęciu makroekonomicznym pojęcie konkurencyjności brzmi następująco: „Konkurencyjność to stopień, w jakim kraj w warunkach swobodnego handlu i wolnego rynku może wytwarzać dobra i usługi zdające egzamin na rynkach międzynarodowych przy jednoczesnym zapewnieniu realnego wzrostu dochodów ludności w długim okresie¹”. W ujęciu mikroekonomicznym jest to zdolność do uzyskiwania przez przedsiębiorstwo określonych rezultatów w zestawieniu z innymi podmiotami gospodarczymi, działającymi na lokalnym rynku².

W systemowym podejściu do konkurencyjności jest ona traktowana jako system składający się z czterech podsystemów: pozycji konkurencyjnej, instrumentów konkurowania, przewagi konkurencyjnej i potencjału konkurencyjności. Potencjał konkurencyjności został zdefiniowany przez M.J. Stankiewicza jako ogół zasobów materialnych i niematerialnych niezbędnych do tego, by przedsiębiorstwo mogło funkcjonować na rynku. Ma on kluczowe znaczenie dla konkurencyjności. Charakter jego elementów oraz powiązań pomiędzy nimi decyduje o możliwości budowania przewagi konkurencyjnej oraz o konfigurowaniu możliwych do wykorzystania instrumentów konkurowania³.

Potencjał konkurencyjności to źródło zdobywania przez organizację wewnętrzną przewagi konkurencyjnej, stanowiącej zbiór atutów, które będąc w jego dyspozycji, umożliwiają efektywne generowanie skutecznych instrumentów konkurowania. Atuty te są tym bardziej wartościowe, im istotniej odbiegają od rozwiązań znanych przez konkurentów. Według M.E. Portera przewagi konkurencyjnej należy upatrywać przede wszystkim w zdolności do bycia innowacyjnym, do ciągłego podnoszenia jej poziomu i uzyskiwania dzięki temu odpowiedniej efektywności⁴. Dlatego w dzisiejszych czasach przedsiębiorstwa muszą być elastyczne, dostosowywać się do dynamicznie zmieniających się warunków, aby móc odpowiednio szybko zareagować.

Z konkurencyjnością ściśle związane jest pojęcie przewagi konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna jest kluczowym problemem w zarządzaniu strategicznym. Jest stanem umożliwiającym organizacji uzyskiwanie różnorodnych korzyści. Gdy firma ma przewagę konkurencyjną, oznacza to, że ma coś, czego inni nie mają, robi coś lepiej od innych lub robi coś, czego inni robić nie mogą. Przewaga

¹ O. Seroka-Stolka, *Ekofektywność i ekowydajność a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw*, [w:] *Budowanie przewagi konkurencyjnej przez podmioty na rynku krajowym i zagranicznym*, red. M. Sipa, K. Wolniakowska, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 115-116.

² M. Sipa, *Innowacje a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Prace Naukowe Katedry Ekonomii i Zarządzania Przedsiębiorstwem”, t. 6, red. F. Bławat, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2007, s. 301.

³ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 89.

⁴ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 192.

konkurencyjna jest niezbędnym elementem długoterminowych sukcesów, a więc przetrwania i rozwoju. O zdobyciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej decyduje skuteczność zarządzania strategicznego. To ono sprawia, że firma odnosi sukcesy lub porażki. Przewaga konkurencyjna przejawia się w wynikach. Złe wyniki mogą być spowodowane złym rozpoznaniem ważności i dynamiki zmian zewnętrznych czynników lub nieodpowiednimi zasobami organizacji⁵.

Według J. Penca przewagę konkurencyjną należy rozumieć jako „stopień opanowania przez przedsiębiorstwo kluczowych czynników powodzenia na rynku”⁶.

T. Dołęgowski, definiując przewagę konkurencyjną, zwrócił uwagę na trzy kluczowe obszary ją determinujące. Należą do nich: zasoby, obszary działalności oraz organizacja. Według autora przedsiębiorstwa budują przewagę konkurencyjną, ponieważ mają lepszą integrację tych trzech elementów od konkurentów oraz tworzą wartość poprzez lepszą konfigurację i koordynację działań⁷.

Według J. Rokity przewaga konkurencyjna musi być⁸:

- 1) Wystarczająca, tj. odpowiednia do dostarczania rzeczywistej korzyści firmie, udziałowcom, klientom.
- 2) Podtrzymywana, tj. broniąca się skutecznie przed zmianami w otoczeniu firmy oraz przed usiłowaniami naśladowania firmy przez jej rywali.
- 3) Rozpoznawalna i powiązana z korzyściami dla klientów, tj. musi być przekładalna na przewagi funkcjonalne wewnątrz organizacji, co może spowodować, że organizacja, wykonując swoje funkcje, dostarcza korzyści klientom; brak tego powiązania powoduje, że przewaga jest mało wyrazista, a przez to nierozpoznawalna przez klientów.

Podsumowując powyższe rozważania, stwierdza się, że przewagę konkurencyjną posiada to przedsiębiorstwo, które wykorzystuje swoje zasoby i warunki panujące na rynku lepiej od konkurentów, co pozwala w większym stopniu zaspokajać potrzeby klientów, a w konsekwencji generować wyższe przychody.

Rozważania na temat planowania strategicznego

Zarządzanie strategiczne ewoluowało na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. Planowanie strategiczne było w przeszłości określane przez decyzję o trwałych i trudno odwracalnych skutkach, było planowaniem długookresowym, obejmowało szeroki zakres funkcji przedsiębiorstwa, odnosiło się zarówno do celów podstawowych, jak i do środków ich osiągnięcia.

Istotę planowania strategicznego, jako szczególnego rodzaju planowanie, charakteryzują następujące cechy⁹:

⁵ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 57.

⁶ J. Penc, *Strategie zarządzania. Strategie dziedziny i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne. Strateging i uczenie się przyszłości. Czynniki sukcesu firmy. Polsko-angielski słownik stratega*, cz. 2, wyd. 2, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 240.

⁷ T. Dołęgowski, *Konkurencyjność instytucjonalna i systemowa w warunkach gospodarki globalnej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002, s. 13.

⁸ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne ...*, op. cit., s. 61.

⁹ M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 13.

1. Jest podejściem kompleksowym, polegającym na połączeniu procesu decyzyjnego, odniesionego do zadań kluczowych i problemów newralgicznych firmy, z analityczno-projekcyjnym wymiarem funkcji planowania.
2. W sensie rezultatowym obejmuje: programowanie strategiczne (strategie podstawowe, strategie dziedzin, strategie funkcjonalne) oraz opracowanie planów biznesowych.
3. Konkretyzuje i uściśla cele firmy, przede wszystkim ze względu na specyfikację wyrobów (usług), kalkulację cen, funkcje marketingowe, koszty, jakość, normatywy biegu produkcji, parametry technologiczne itp.
4. Powinno się ono wyróżniać kreatywnością, innowacyjnością i adaptacyjnością.
5. Reprezentuje orientację „na zewnątrz”, określoną zarówno przez spełnianie potrzeb i oczekiwań nabywców (społeczeństwa), jak i przez pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym.
6. Jest na ogół planowaniem długoterminowym.
7. Jest czynnikiem integrującym programy i plany funkcjonalne.

Sens planowania strategicznego sprowadza się do dwóch istotnych elementów: ustalenie celów przedsiębiorstwa oraz wypracowanie strategii, która zagwarantuje osiągnięcie tych celów, jak również do przełożenia strategii na praktykę działalności firmy zapewniającą realizację wspomnianych celów.

Jednym z najważniejszych czynników sukcesu planu strategicznego jest prawidłowe określenie celów strategicznych, ich hierarchii oraz sposobów ich osiągania. Z jednej strony wizja strategiczna opiera się na prognozach zmian otoczenia, z drugiej strony wyraża aspirację właścicieli i kadry menedżerskiej¹⁰. Problem jest jednak w tym, że coraz trudniej jest przewidzieć zmiany, jakie zachodzą w konkurencyjnym otoczeniu. W literaturze często pojawiają się określenia takie jak: chaos, turbulencja otoczenia, wyzwania, zagrożenia. Geneza teorii zarządzania strategicznego jest związana z dążeniem do ograniczenia niepewności i poszukiwania modeli teoretycznych i narzędzi, które pomogą menedżerom w zarządzaniu rozwojem organizacji. Mimo wielu szkół zarządzania strategicznego, które na przestrzeni kilkudziesięciu lat zgromadziły zbiór koncepcji teoretycznych i zbudowały obszerne instrumentarium analizy, planowania i kontroli, ten lęk przed przyszłością nie zaczyna słabnąć¹¹.

Współczesne planowanie ma swoje źródła w praktyce planowania długookresowego wdrażanego w dużych korporacjach od lat 50. XX wieku. Teoretyczną podstawą praktyki planowania długookresowego było podejście do strategii opierające się na przekonaniu, że istnieje tylko jedna strategia odpowiadająca sytuacji przedsiębiorstwa i prognozie zmian w otoczeniu, a zadaniem kierownictwa jest zbudowanie tej strategii i perfekcyjna jej realizacja. Prognozy były oparte na zało-

¹⁰ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 40.

¹¹ M. Romanowska, *Ewolucja metod planowania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, seria: Zarządzanie, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010, s. 57.

zeniu, że przeszłość da się rozciągnąć w przyszłość (ekstrapolacja), lub na wykorzystaniu wiedzy ekspertów. Szybko jednak okazało się, że takie prognozy rzadko sprawdzają się w praktyce¹².

Narastająca turbulencja otoczenia sprawia, że klasyczne metody planowania strategicznego tracą na znaczeniu, stają się w wielu branżach nieprzydatne. Prognozy długoterminowe, które stanowiły ważną informację o przyszłości, nigdy nie były ekstrawagantyczne. Biorąc pod uwagę dalszy wzrost turbulencji otoczenia, sytuacja zarządzania strategicznego w organizacjach jest nie do pozazdroszczenia. Należy zadać sobie pytanie: czy w kontekście zarządzania strategicznego można w jakiś sposób przewidywać przyszłość? Postulaty w tej kwestii przedstawia R. Krupski¹³:

1. Należy uwolnić się od konieczności formułowania precyzyjnych prognoz.
2. Podstawą aktywnego myślenia o przyszłości (plan strategiczny), powinny być alternatywne scenariusze obejmujące szerokie spektrum różnorodnych zdarzeń i trendów.
3. Zalecanym kryterium wyboru może być łączenie ocen stabilności i efektywności ekonomicznej; czyli ze statystycznego punktu widzenia chodzi mu o maksymalizację wartości oczekiwanej (iloczyn wartości i prawdopodobieństwa jej osiągnięcia); w identyfikację efektywności ekonomicznej wariantu strategicznego należy włączyć koszty podtrzymania stabilności przyjętego scenariusza.
4. Strategia oparta na scenariuszu startu ma na celu przede wszystkim rozpoczęcie nowej działalności przedsiębiorstwa, tylko z wiarą, a nie z imperatywem wykonania; już na wejściu zakładamy bowiem, że jutro poznamy informacje dzisiaj niedostępne, o które trzeba będzie korygować strategię.
5. W związku z powyższym kluczowym problemem jest opracowanie systemu przejść ze scenariusza startu na inne scenariusze w przypadkach, gdy zaistniały istotne zdarzenia, których w ramach realizowanych scenariuszy nie przewidziano.
6. Niezależnie od wspomnianego systemu przejść należy opracować zbiory potencjalnych działań mających na celu utrzymanie stabilności przyjętego scenariusza startu.

Mimo dynamicznych zmian, turbulencji otoczenia nie można całkowicie przekreślać planowania strategicznego. Jedną z metod kierowania rozwojem przedsiębiorstwa jest wspomniane wyżej planowanie scenariuszowe, które w zasadzie nie jest ani jedyną, ani najbardziej popularną z metod. Alternatywą może być metoda budowy jednej wersji planu strategicznego i jego realizacja z koniecznymi zmianami. Kolejne możliwe rozwiązanie to tzw. szkoła opcji realnych, która wykorzystuje narzędzia finansowe do racjonalizacji wyboru wariantów strategii z uwzględnieniem specyficznej sytuacji danego przedsiębiorstwa.

¹² Ibidem, s. 59-60.

¹³ R. Krupski, *Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym?*, [w:] *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, seria: Zarządzanie, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007, s. 96-97.

Nawet ciąg optymalnych decyzji etapowych (według wcześniej ustalonego planu) może nie przełożyć się na prawidłowy efekt całościowy. Sformalizowany proces planowania strategicznego w warunkach skrajnej nieciągłości otoczenia może być zastąpiony tzw. zarządzaniem przez okazje. Ten nurt nawiązuje między innymi do szkoły zasobowej zarządzania strategicznego, która poszukuje źródeł sukcesu strategii w doskonałej konfiguracji zasobów rozumianej jako gotowość przedsiębiorstwa do podejmowania wyzwań płynących z otoczenia¹⁴.

Podsumowując rozważania o planowaniu strategicznym, należy stwierdzić, iż mimo turbulencji otoczenia, ery szybkich zmian nie można tego tematu lekceważyć. Może w nieco mniejszym stopniu, ale jest to zagadnienie nadal aktualne. Niemal pewnym zaś jest, że dynamiczne zmiany w otoczeniu organizacji powodują wzrost znaczenia zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, które są jednym z wyznaczników szkoły zasobów i umiejętności zarządzania strategicznego. Zasoby te w znacznym stopniu mogą również wspomagać wykorzystywanie okazji rynkowych przez przedsiębiorstwa, co może pomóc im uzyskać przewagę konkurencyjną, zapewnić rozwój firmy lub przetrwanie w dzisiejszej niezwykle konkurencyjnej gospodarce wolnorynkowej.

Okazje w zarządzaniu strategicznym

Budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej jest w dzisiejszych czasach mocno utrudnione. Obecnie przewaga konkurencyjna danego przedsiębiorstwa jest zwykle chwilowa, do czego przyczynia się głównie wzmożona konkurencja. W tych dynamicznie zmieniających się warunkach indywidualny potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa wymaga systematycznego modelowania. W przeciwnym razie ulegnie dewaluacji. Odnosi się to w równym stopniu do tworzących ów potencjał zasobów materialnych, jak i niematerialnych. Każdy z tych zasobów ma swoją specyfikę w zakresie elastyczności. Elastyczność zaś może być reprezentowana pośrednio przez reakcje przedsiębiorstwa na okazje i zagrożenia. Zatem przedsiębiorcy, dysponując wiedzą o specyfice danej branży, mają świadomość, które spośród zasobów są szczególnie ważne w identyfikowaniu i wykorzystywaniu okazji oraz unikaniu zagrożeń¹⁵. Wśród dużej ilości napływających do przedsiębiorstwa informacji przedsiębiorca powinien koncentrować się na tych, na bazie których będzie mógł budować wiedzę pozwalającą mu zrozumieć zarówno zmiany zachodzące w danej branży, jak i dostrzec nowe okazje, w które może zaangażować zasoby znajdujące się w jego dyspozycji¹⁶.

W klasycznym ujęciu przedsiębiorczym okazja istnieje obiektywnie, a zadaniem menedżerów, przedsiębiorców jest ją odkryć, wyszukać najlepiej przed innymi. Nadają więc różnym obiektywnym zdarzeniom sens okazji. W drugim ujęciu okazje kreuje się poprzez innowacyjne podejście do zasobów, twórcze decyzje.

¹⁴ M. Romanowska, *Ewolucja metod ...*, op. cit., s. 65.

¹⁵ *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 89.

¹⁶ B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, *Determinanty przestrzeni okazji w przedsiębiorstwie transportowym – studium przypadku*, [w:] *Zarządzanie strategiczne ...*, red. R. Krupski, op. cit., s. 274.

Okazja jest w tym przypadku subiektywnym bytem stworzonym przez przedsiębiorcę i niemogącym bez niego istnieć. R. Krupski podjął próbę systemowego ujęcia rodzajów okazji, wyodrębniając dwa wymiary¹⁷:

1. podstawę ontologiczną, czyli aktywne lub pasywne podejście do okazji;
2. źródło okazji, zewnętrzne lub wewnętrzne w stosunku do organizacji.

Aktywne podejście do okazji oznacza kreowanie takich zdarzeń, którym można nadać sens okazji, pasywne zaś oznacza nadawanie sensu okazji zdarzeniom już istniejącym. Źródła zewnętrzne oznaczają, że okazje, zarówno te wykreowane, jak i odkryte, znajdują się w otoczeniu organizacji, źródła wewnętrzne zaś wskazują na samą organizację¹⁸. Rysunek 1 prezentuje rodzaje okazji, wyróżniając źródła oraz podejście do okazji.

Źródło okazji	ZEWNEŹTRZNE	Wywoływanie zdarzeń o charakterze okazji poprzez prowokowanie do określonych zachowań klientów i konkurentów (np. poprzez punkty zaczepienia). Eksperymenty rynkowe.	Nadawanie sensu okazji zdarzeniom rynkowym już istniejącym poprzez filtr okazji.
	WEWNĘTRZNE	Tworzenie warunków do generowania pomysłów w firmie, które mogą być okazjami. Eksperymenty technologiczne.	Nadawanie sensu okazji zdarzeniom w postaci pomysłów w firmie, poprzez filtr okazji.
		AKTYWNE	PASYWNE
		Podejście do okazji	

Rysunek 1. Rodzaje okazji

Źródło: R. Krupski, *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4(147), s. 16

Okazje można klasyfikować z punktu widzenia wielu kryteriów, np.: rodzaju zdarzeń, rodzaju korzyści, jakie można dzięki nim osiągnąć, rzadkości, niepowtarzalności. Do ważniejszych klasyfikacji należy niewątpliwie ta, której podstawą są elementy otoczenia dalszego (zjawiska społeczne, polityczne, demograficzne) oraz elementy otoczenia bliskiego.

Jedne z badań przeprowadzonych przez R. Krupskiego ukazują 10 typów okazji, które zidentyfikowano w rzeczywistości. Zostały one zaprezentowane w tabeli 1.

Z tabeli 1 wynika, że zdecydowanie najwięcej zidentyfikowanych przypadków dotyczyło „taniego i niezaplanowanego” zakupu. Mniej istotne w tym przypadku jest to, co zostało zakupione (plac, lokal, środek produkcji). Przedsiębiorstwa, two-

¹⁷ R. Krupski, *O okazjach raz jeszcze. Trochę teorii i raportu z badań*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 11, s. 3.

¹⁸ Ibidem, s. 3-4.

rząc plan strategiczny, nie są w stanie zaplanować wyjątkowo taniego zakupu – to oczywiste. Taka możliwość występuje jedynie w momencie baczego monitorowania otoczenia, posiadania odpowiednich zasobów wiedzy oraz z pewnością odrobiny szczęścia.

Tabela 1. Rodzaje decyzji i liczba zidentyfikowanych przypadków

Lp.	Rodzaje okazji	Liczba zidentyfikowanych przypadków
1.	Wyjątkowo tani, niezaplanowany zakup środka produkcji, placu, lokalu itp.	43
2.	Niespodziewana oferta współpracy ze strony dużej, znanej firmy.	13
3.	Wykorzystanie różnych środków pomocowych funduszy UE.	8
4.	Nowe sprzyjające rozwiązania systemowe (np. dotyczące zakładów pracy chronionej).	7
5.	Wykup upadającego, lokalnego konkurenta.	5
6.	Wycofanie się z rynku lokalnego konkurenta i przejęcie jego klientów.	4
7.	Pozyskanie nowego inwestora, połączenie firm.	4
8.	Usuwanie awarii.	3
9.	Niespodziewane wygranie przetargu.	2
10.	Nieprzewidywany wzrost zapotrzebowania ze strony otoczenia dalszego (np. z rynków zagranicznych).	2
Razem		91

Źródło: R. Krupski, *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4(147), s. 107

Podobnych sytuacji na rynku jest mnóstwo. Sytuacja ta sprawia, że koncepcja zarządzania przez różnorakie okazje będzie w przyszłości znaczyła jeszcze więcej, a umiejętność identyfikowania i wykorzystywania okazji będzie mocno wpływać na wyniki przedsiębiorstwa. Tabela 2 przedstawia rodzaje okazji połączone ze skutkami rozwojowymi.

Z tabeli 2 wynika, że dominującym skutkiem rozwojowym przedsiębiorstw wykorzystujących nadarżające się okazje jest zwiększenie sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności oraz wejście na nowe rynki. Większość okazji dotyczy wspomnianego niezaplanowanego zakupu środków produkcji, placów, lokali po atrakcyjnej cenie. Ponad 50% tego typu przypadków prowadzi do uruchomienia nowej działalności niezwiązanej z dotychczasowym profilem firmy.

Jak wynika z badań, o rozwoju co drugiej małej lub średniej firmy decyduje przypadek¹⁹. Niewątpliwie budzi to refleksje i wątpliwości, czy w szczególności małe firmy są w stanie funkcjonować według wcześniej ustalonego planu. Czy skazane są na przypadek w kwestii rozwoju/przetrwania organizacji?

¹⁹ R. Krupski, *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4(147), s. 110.

Tabela 2. Rodzaje okazji i ich skutki rozwojowe

Lp.	Rodzaje okazji	Skutki rozwojowe
1.	Wyjątkowo tani, niezaplanowany zakup środka produkcji, placu, lokalu itp.	- Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności (9) - Dywersyfikacja koncentryczna (10) - Dywersyfikacja konglomeratowa (24)
2.	Niespodziewane oferty współpracy ze strony dużej, znanej firmy	- Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności, nowe rynki (11) - Dywersyfikacja koncentryczna (2)
3.	Wykorzystanie różnych środków pomocowych funduszy UE	- Dywersyfikacja koncentryczna, nowe produkty, usługi, rynki (8)
4.	Nowe sprzyjające rozwiązania systemowe (np. dotyczące zakładów pracy chronionej)	- Dywersyfikacja konglomeratowa (7)
5.	Wykup upadającego, lokalnego konkurenta	- Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności, nowe rynki (5)
6.	Wycofanie się z rynku lokalnego konkurenta i przejęcie jego klientów	- Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności, nowe rynki (4)
7.	Pozyskanie nowego inwestora, połączenie firm	- Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności, nowe rynki (1) - Dywersyfikacja koncentryczna (2) - Całkowicie nowa domena (nowy produkt i rynek) z jednoczesną likwidacją dotychczasowej działalności (1)
8.	Usuwanie awarii	-
9.	Niespodziewane wygranie przetargu	- Dywersyfikacja koncentryczna (nowe produkty i rynki) (2)
10.	Nieprzewidywany wzrost zapotrzebowania ze strony otoczenia dalszego (np. z rynków zagranicznych)	- Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności (1) połączony z całkowicie nowym rynkiem (1)

Źródło: R. Krupski, *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4(147), s. 109

Podejście zasobowe podkreśla unikalność każdego przedsiębiorstwa, wskazując, że rentowności nie zapewni działanie w taki sam sposób jak inne firmy, ale wykorzystywanie różnic i koncentracja na niepowtarzalnych silnych stronach przedsiębiorstwa. W związku z tym istotne w teorii zasobowej staje się nabywanie i akumulowanie zasobów oraz zdolność wykorzystania zasobów do pozyskiwania innych zasobów, oryginalnej ich transformacji w wyroby i usługi, a także wprowadzania tych wyrobów i usług na rynek²⁰.

Według B. Godziszewskiego każdy z etapów tworzenia strategii powiązany jest z analizą zasobów. Powinna ona obejmować dwa wymiary: zewnętrzny i wewnętrzny. W ramach wymiaru zewnętrznego analizie poddawane są aktualne i przyszłe obszary działalności przedsiębiorstwa, z punktu widzenia identyfikacji

²⁰ A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, seria: Zarządzanie, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012, s. 161.

najlepszych relacji typu rynek – produkt. Analiza zasobów w wymiarze wewnętrznym obejmuje procedurę zawierającą pięć etapów badawczych²¹:

1. identyfikacja wszystkich posiadanych zasobów oraz ich ocena,
2. identyfikacja wszystkich możliwych zastosowań posiadanych zasobów,
3. symulacja zmian stanu posiadania zasobów,
4. analiza związków między różnymi rodzajami zasobów,
5. identyfikacja zasobów krytycznych dla strategii.

Wzrost znaczenia zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa jest widoczny. Umiejętność tworzenia zasobów i ich redundancja związana z potencjałem elastyczności organizacji może znacząco wpływać na identyfikowanie i wykorzystywanie okazji rynkowych.

Podsumowanie

W burzliwych czasach utrzymanie przewagi konkurencyjnej nie jest łatwym zadaniem. Narastanie turbulencji otoczenia spowoduje wzrost zainteresowania rozwojem przedsiębiorstwa poprzez wykorzystywanie okazji, a kontekst niepewności skieruje uwagę na formułowanie strategii przedsiębiorstwa w kategoriach zasobów umożliwiających jakieś planowe panowanie nad tymi okazjami²².

O rozwoju przedsiębiorstw coraz częściej decyduje przypadek. Otoczenie organizacji jest bardzo złożone, a związki przyczynowo-skutkowe między poszczególnymi elementami otoczenia a własną organizacją – mniej widoczne. W sytuacji, w której trudno jest przewidzieć jakiegokolwiek zmiany – szczególnie małe przedsiębiorstwa skupiają się na doskonaleniu bieżącego zarządzania, aby móc zidentyfikować oraz wykorzystać nadarzające się okazje. Planowanie działalności przedsiębiorstw jest coraz bardziej utrudniane przez nieprzewidywalność stanów i trendów rozwojowych. Podejście zasobowe i orientacja na okazje są nurtem współczesności, a organizacje, które zignorują wzrost znaczenia zasobów niematerialnych kosztem materialnych mogą mieć problem z odnalezieniem się w dzisiejszych realiach.

Tematyka zarządzania przez okazje z pewnością wymaga dalszych badań empirycznych związanych między innymi z oceną użyteczności zasobów niematerialnych w kontekście identyfikowania i wykorzystywania okazji, a także badania postaw organizacji, sposobów tworzenia lub pozyskiwania zasobów umożliwiających wykorzystywanie okazji.

Literatura

1. Dołęgowski T., *Konkurencyjność instytucjonalna i systemowa w warunkach gospodarki globalnej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002.
2. *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
3. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2001.

²¹ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2001, s. 166-183.

²² R. Krupski, *O okazjach ...*, op. cit., s. 4.

4. Krupski R., Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym?, [w:] Planowanie strategiczne w warunkach niepewności, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, seria: Zarządzanie, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007.
5. Krupski R., O okazjach raz jeszcze. Trochę teorii i raportu z badań, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 11.
6. Krupski R., Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4(147).
7. Lisiński M., Metody planowania strategicznego, PWE, Warszawa 2004.
8. Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., Determinanty przestrzeni okazji w przedsiębiorstwie transportowym – studium przypadku, [w:] Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, seria: Zarządzanie, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.
9. Penc J., Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne. Strateging i uczenie się przyszłości. Czynniki sukcesu firmy. Polsko-angielski słownik stratega, cz. 2, wyd. 2, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
10. Porter M.E., Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001.
11. Rokita J., Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005.
12. Romanowska M., Ewolucja metod planowania strategicznego, [w:] Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, seria: Zarządzanie, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.
13. Romanowska M., Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2004.
14. Seroka-Stolka O., Ekoefektywność i ekowydajność a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw, [w:] Budowanie przewagi konkurencyjnej przez podmioty na rynku krajowym i zagranicznym, red. M. Sipa, K. Wolniakowska, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
15. Sipa M., Innowacje a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, „Prace Naukowe Katedry Ekonomii i Zarządzania Przedsiębiorstwem”, t. 6, red. F. Bławat, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2007.
16. Stankiewicz M.J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
17. Zakrzewska-Bielawska A., Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje, [w:] Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, seria: Zarządzanie, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.

MARKET OCCASIONS OPPORTUNITY FOR GAIN COMPETITIVE ADVANTAGE

Abstract: This article presents basic issues related to competitive advantage and strategic planning. The article highlights the importance of market occasions, which identify and use can contribute to a company's competitive advantage. The growing turbulence of the environment will increase interest in the development of the organization by using occasions. Long-term planning, will become less valid in today's highly competitive environment.

Keywords: occasions, strategic planning, competitive advantage



SYSTEM ZARZĄDZANIA INTUICJĄ MENEDŻERSKĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE – PRZEKRÓJ PODMIOTOWY

Waldemar Jędrzejczyk

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono zagadnienie dotyczące intuicji/zdolności intuicyjnych postrzeganych w kategorii kompetencji menedżerskich. Określono cel zasadniczy oraz etapy badań naukowych prowadzonych przez autora. Przedstawiono wyniki dociekań drugiego etapu badań, którego podstawowym celem było opracowanie koncepcji systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie. Przybliżono zasadnicze konkluzje z badań własnych. Zdefiniowano pojęcie systemu zarządzania intuicją menedżerską. Ukazano jego konstrukcję w przekroju podmiotowym.

Słowa kluczowe: kompetencje menedżerskie, intuicja, system zarządzania intuicją menedżerską

Wprowadzenie

W zasadniczym nurcie rozważań prowadzonych przez autora główna uwaga skierowana jest na zagadnienie intuicji, która postrzegana jest w kategorii kompetencji menedżerskiej¹. Ponadprzeciętne zdolności menedżerskie, określane mianem

¹ Problematyką przydatności intuicji w zarządzaniu zajmuje się wielu badaczy, m.in.: *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W.H. Agor, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998; D. Dean, J. Mihalasky, *Executive ESP*, Prentice Hall, New Jersey 1974; D.J. Isenberg, *How Senior Managers Think*, „Harvard Business Review”, November-December 1984; N. Khatri, H.N. Alvin, *The Role of Intuition in Strategic Decision Making*, „Human Relations” 2000, Vol. 53; M. Laszczak, *Intuicja w podejmowaniu decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2010; M.A. Lyles, I.I. Mitroff, *Organizational Problem Formulation: An Empirical Study*, „Administrative Science Quarterly” 1980, Vol. 25, No. 1; L. Oblak, I. Lipušček, *Intuitive Decision-Making in a Model of Integral Decision-Making Scheme*, „Zbornik Gozdarstva in Lesarstva” 2003, Vol. 72; I. Oluwabusuyi, *Are Malaysia Managers More Rational than United States Managers?*, „Interdisciplinary Journal of Research in Business”, January 2011, Vol. 1, Issue 1; A. Peszko, *Intuicja istotnym czynnikiem zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach uogólnionej niepewności globalnego otoczenia*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Modele biznesu. Nowe obszary badań*, red. J. Rokita, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2013, s. 145-168; J.E. Pretz *Intuition versus*

intuicji menedżerskiej, mogą być źródłem sukcesów przedsiębiorstwa w coraz bardziej złożonym, dynamicznym i trudno przewidywalnym otoczeniu, w sytuacji gdy współczesna gospodarka światowa przestaje funkcjonować według racjonalnych i logicznych zasad rynkowych.

Podstawowym celem prowadzonych przez autora badań naukowych było wykazanie, że w przedsiębiorstwach nie zarządza się intuicją w sposób systemowy, i zaproponowanie, w oparciu o wyniki badań własnych, koncepcji systemu zarządzania intuicją menedżerską, służącej podnoszeniu sprawności i skuteczności działań/decyzji podejmowanych przez kadre menedżerską. Badania podzielone zostały na trzy zasadnicze etapy, które nazwano odpowiednio:

- analiza procesu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach,
- opracowanie systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach,
- ocena proponowanego systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach.

W niniejszym opracowaniu zawarto wyniki dociekań drugiego etapu badań, którego podstawowym celem było opracowanie koncepcji systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach. Konstrukcja systemu została przedstawiona w ujęciu podmiotowym.

Koncepcje zarządzania intuicją w organizacjach

Intuicja jest własnością ludzkiego umysłu. Nierozłącznie związana jest z człowiekiem. Przez wielu menedżerów traktowana jest jako narzędzie wykorzystywane w zarządzaniu. W teorii zarządzania można znaleźć wiele różnych koncepcji, które mają być pomocne w efektywnym wykorzystywaniu intuicji w działaniach praktycznych. Do najważniejszych można zaliczyć:

- koncepcję zarządzania opartego na kompetencjach,
- koncepcję intuicyjnego pojmowania strategii,
- program zarządzania zdolnościami umysłowymi.

W koncepcji zarządzania opartego na kompetencjach wskazuje się na kompetencje umysłowe. Wśród nich wyróżnia się cztery podstawowe rodzaje względnie niezależnych komponentów: wiedzę, inteligencję, styl poznawczy oraz dominujące funkcje świadomości. W procesach decyzyjnych najczęściej wykorzystywane są wiedza i inteligencja, a pozostałe składowe stosowane są niezmiernie rzadko lub wcale². W przedstawionym modelu intuicja nie jest eksponowana jako szczególnie istotna. Z tej przyczyny w praktyce organizacyjnej zagadnienie intuicji w zakresie systemu zarządzania kompetencjami analizowane jest niezmiernie rzadko.

Analysis: Strategy and Experience in Complex Everyday Problem Solving, „Memory and Cognition” 2008, Vol. 36(3); M. Sinclair, N.M. Ashkanasy, *Intuitive Decision-Making Among Leaders: More than Just Shooting from the Hip*, „Mt Eliza Business Review” 2002, Vol. 5(2); S. Tokarski, *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006.

² Cz. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie. Kryteria. Procedury*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 201-202.

Procesy myślenia charakterystyczne dla wybitnych przedsiębiorców i menedżerów, dokonujących przełomowych działań w biznesie, takich jak np. Warren Buffett, stanowią przedmiot wielu dociekań naukowych. Próbę wyjaśnienia i skodyfikowania tych procesów podjął m.in. W. Duggan, który na podstawie prowadzonych badań zaproponował koncepcję intuicyjnego pojmowania strategii. Podstawowym założeniem koncepcji intuicyjnego pojmowania strategii jest potraktowanie problemu organizacyjnego jako niepowtarzalnego oraz konieczność użycia do jego rozwiązania wiedzy z różnych obszarów. Poszukiwane rozwiązanie ma mieć charakter innowacyjny. Zdolność intuicyjnego pojmowania strategii jest wynikiem procesów kognitywnych ludzkiego umysłu oraz sposobów przyswajania i przechowywania przez mózg różnych danych i informacji³. Koncepcja intuicyjnego pojmowania strategii jest nowatorskim podejściem do rozwiązywania problemów biznesowych. Jest przeciwstawna do podejść opierających się na doświadczeniu, wiedzy bądź racjonalnej analizie. Trudno ją zwerbalizować i opisać. Nie zawiera precyzyjnych wskazówek ustalenia strategii. Wymaga holistycznego podejścia do jej formułowania, z uwzględnieniem dwóch wymiarów: analiza v. działanie oraz teraźniejszość v. przyszłość⁴. Jest trudna do naśladowania, a może w ogóle niemożliwa.

Trzecia z wyróżnionych koncepcji polega na wyszukiwaniu menedżerów o bardzo wysokich zdolnościach intuicyjnych oraz zapewnienie im odpowiednich warunków pracy. Realizację tak postawionego zadania umożliwia m.in. program zarządzania zdolnościami umysłowymi (ang. *Brain-Skill Management Program – BSM*), zaproponowany przez W.H. Agora. W programie tym wyróżniono trzy zasadnicze części⁵:

1. Diagnostyczne testowanie.
2. Przydział zadań uwzględniających przyzwyczajenia, których podstawą jest sytuacja, problem lub wymagania związane z wykonywaną pracą.
3. Trening w zakresie rozwoju zdolności umysłowych.

Diagnostyczne testowanie stosuje się w sytuacji, gdy planuje się wyselekcjonować menedżerów szczególnie kreatywnych i innowacyjnych. Tylko w nielicznych przedsiębiorstwach kadra kierownicza wie, jakimi zdolnościami umysłowymi odznaczają się poszczególni menedżerowie. Z badań nad zdolnościami umysłowymi wynika, że menedżerowie, którzy uzyskują wysokie wskaźniki w testach intuicyjności, świadczące o bardzo dużych zdolnościach intuicyjnych, wykazują predyspozycje do działań twórczych, kreatywnych i innowacyjnych przy rozwiązywaniu złożonych problemów⁶.

Podział zadań uwzględniający przyzwyczajenia polega na takim uporządkowaniu funkcji związanych z procesem decyzyjnym, aby w jak największym stopniu mogły być wykorzystane zdolności umysłowe kadry menedżerskiej⁷.

³ Szerzej: W. Duggan, *Strategic Intuition. The Creative spark in Human Achievement*, Columbia University Press, New York 2007.

⁴ *Formułowanie i realizacja strategii*, opr. M. Aluchna, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 12, s. 47-48.

⁵ *Intuicja w organizacji ...*, red. W.H. Agor, op. cit., s. 261-263.

⁶ *Ibidem*, s. 261.

⁷ *Ibidem*.

Trening w zakresie rozwoju zdolności umysłowych polega na ciągłym rozwijaniu i doskonaleniu, zarówno zdolności analitycznych, jak i intuicyjnych oraz sposobów podejmowania decyzji. W większości przedsiębiorstw kwestie rozwoju zdolności umysłowych kadry menedżerskiej nie są w ogóle rozpatrywane⁸. Tendencja ta dotyczy również przedsiębiorstw polskich.

Przedstawiona koncepcja również nie rozwiązuje wielu istotnych problemów związanych z zagadnieniem intuicji, m.in.:

- Nie podpowiada, kiedy powinno się zwrócić szczególną uwagę na zdolności umysłowe kadry kierowniczej.
- Nie wskazuje, kto powinien zarządzać zdolnościami umysłowymi menedżerów.
- Nie podpowiada, jak unikać błędów intuicyjnych.

Dotychczasowe koncepcje dotyczące zagadnienia intuicji w zarządzaniu nie mają charakteru systemowego. Traktują o intuicji w sposób wybiórczy.

Zasadnicze konkluzje z badań własnych

Przeprowadzone badania własne, dotyczące zagadnienia kompetencji menedżerskich i intuicji w zarządzaniu⁹, ukazały słabość zarządzania zdolnościami intuicyjnymi menedżerów w polskich przedsiębiorstwach. W szczególności zdiagnozowano, że poziom zdolności intuicyjnych menedżerów jest przeciętny. Wykazano, że w przedsiębiorstwach raczej nie praktykuje się zarządzania intuicją w sposób sformalizowany, tym bardziej w sposób systemowy. W niewielu badanych przedsiębiorstwach wykorzystywano potencjał intuicyjny kadry menedżerskiej w sposób świadomy. W przedsiębiorstwach tych: nie identyfikowano jednostek wysoce intuicyjnych, nie przydzielano im zadań, które wymagały podejścia intuicyjnego, nie wspierano ich w działaniach intuicyjnych. W procesie rekrutacji na stanowiska kierownicze nie rozpatrywano zdolności intuicyjnych. W szkoleniach prowadzonych dla kadry menedżerskiej nie rozwijano i nie pobudzano zdolności intuicyjnych. We wdrazanych modelach kompetencji intuicja nie była uwzględniana.

Pojęcie systemu zarządzania intuicją menedżerską

Intuicja menedżerska traktowana jest przez autora jako kompetencja menedżerska i definiowana jest jako **osobliwość i cecha menedżera, które wspierane jego wiedzą i doświadczeniem oraz zachowaniem i nastawieniem, uzupełnionymi o granicę swobody decyzyjnej, stanowią wraz z odpowiednimi instrumentami platformę do podejmowania decyzji służących poprawie ogólnie pojmowanej efektywności przedsiębiorstwa**. Intuicją menedżerską, podobnie jak i innymi kompetencjami, należy zarządzać. Proces zarządzania intuicją menedżerską powinien obejmować m.in.:

⁸ Ibidem, s. 263.

⁹ Metodologię badań, charakterystykę populacji badawczej oraz wyniki badań szczegółowo opisano w monografii: W. Jędrzejczyk, *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013, s. 197-239.

- diagnozę zdolności intuicyjnych kadry menedżerskiej;
- określenie poziomu zdolności intuicyjnych wymaganych na poszczególnych stanowiskach menedżerskich;
- rekrutację menedżerów o pożądanym poziomie zdolności intuicyjnych;
- identyfikację decyzji podejmowanych w sposób intuicyjny i ocenę ich trafności;
- wypracowanie mechanizmów, które ograniczyłyby liczbę błędnych decyzji intuicyjnych;
- wypracowanie mechanizmów, które zwiększyłyby efektywność działań intuicyjnych;
- szkolenia w zakresie rozwijania zdolności intuicyjnych;
- szkolenia w zakresie zwiększania efektywności działań intuicyjnych.

Celem nadrzędnym realizowanych procedur w zakresie zarządzania intuicją menedżerską jest wzrost skuteczności działań biznesowych, przyczyniający się do poprawy sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Duża złożoność procesu zarządzania intuicją menedżerską wynika głównie z jej istoty. Intuicję zalicza się do tych własności umysłu, które w dalszym ciągu nie zostały całkowicie rozpoznane. Należy rozpatrywać ją w kategorii tzw. kompetencji miękkich. Z tej przyczyny proces zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach powinien być realizowany w sposób systemowy.

Pod pojęciem systemu zarządzania intuicją menedżerską (SZIM) w niniejszym opracowaniu rozumiana jest **realizacja wyróżnionych procedur zarządzania intuicją menedżerską w sposób zapewniający jak najlepsze wykorzystanie potencjalnych możliwości poznania i myślenia intuicyjnego całej kadry kierowniczej w działalności biznesowej.**

Proponowany system zarządzania intuicją menedżerską powinien funkcjonować w ramach systemu zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwie. W przypadku braku systemu zarządzania kompetencjami powinien stanowić integralny podsystem systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Konstrukcja systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie w przekroju podmiotowym

Konstrukcja systemu w przekroju podmiotowym powinna obejmować trzy zasadnicze podmioty zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie:

- naczelne kierownictwo,
- dział personalny/HR, w którym wyróżniono komórkę organizacyjną ds. zarządzania intuicją menedżerską,
- menedżerów pozostałych działów.

Zakresy funkcjonalne proponowanego systemu dla poszczególnych podmiotów zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie, w odniesieniu do podstawowych funkcji zarządzania, przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zakres funkcjonalności SZIM w odniesieniu do funkcji zarządzania

Wyszczególnienie	Podmiot zarządzania		
	Naczelne kierownictwo	Dział personalny/HR	Menedżerowie pozostałych działów
Zakres funkcjonalności SZIM w procesie planowania	<ul style="list-style-type: none"> - utworzenie w przedsiębiorstwie systemu zarządzania intuicją menedżerską, - określenie domeny systemu zarządzania intuicją menedżerską. <p>Cel główny:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zwiększenie efektywności działań menedżerskich w poszczególnych działach przedsiębiorstwa, przekładających się na wzrost efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa. <p>Zakładany efekt końcowy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przynajmniej kilkuprocentowy wzrost efektywności celów realizowanych przez poszczególne działy przedsiębiorstwa. 	<ul style="list-style-type: none"> - określenie szczegółowego zakresu i funkcjonalności systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie, - określenie struktury systemu zarządzania intuicją menedżerską. <p>Cel główny:</p> <ul style="list-style-type: none"> - diagnoza potencjału intuicyjnego przedsiębiorstwa, - zwiększenie efektywności intuicyjnych działań menedżerskich. <p>Zakładany efekt końcowy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - właściwa alokacja zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, - wzrost znaczenia intuicji w procesach biznesowych. 	<ul style="list-style-type: none"> - analiza uwarunkowań decyzyjnych i określenie sposobu podjęcia działania/decyzji. <p>Cel główny:</p> <ul style="list-style-type: none"> - identyfikacja świadomych działań/decyzji intuicyjnych. <p>Zakładany efekt końcowy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - podejmowanie świadomych działań/decyzji intuicyjnych, - wzrost znaczenia intuicji w procesach biznesowych.
Zakres funkcjonalności SZIM w procesie organizowania	<ul style="list-style-type: none"> - utworzenie/ wyodrębnienie działu/komórki organizacyjnej ds. zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie, - ustalenie zakresu uprawnień decyzyjnych. 	<ul style="list-style-type: none"> - określenie/identyfikacja zadań, - ustalenie zakresu obowiązków poszczególnych stanowisk w komórce zarządzania intuicją menedżerską, - określenie metod /narzędzi pomocnych w realizacji wyznaczonych zadań. 	<ul style="list-style-type: none"> - zapewnienie osobom o wysokich zdolnościach intuicyjnych sprzyjających warunków do pracy, - właściwe grupowanie i przydzielanie zadań.
Zakres funkcjonalności SZIM w procesie zatrudniania	<ul style="list-style-type: none"> - rekrutacja wewnętrzna na stanowisko kierownika komórki ds. zarządzania zdolnościami intuicyjnymi kadry kierowniczej, lub w przypadku braku odpowiedniego kandydata – rekrutacja zewnętrzna. 	<ul style="list-style-type: none"> - rekrutacja wewnętrzna lub zewnętrzna do komórki zarządzania intuicją menedżerską. 	<ul style="list-style-type: none"> - rekrutacja wewnętrzna lub zewnętrzna do określonego działu przedsiębiorstwa / na określone stanowisko, osoby o pożądanym poziomie zdolnościach umysłowych.
Zakres funkcjonalności SZIM w procesie motywowania	<ul style="list-style-type: none"> - stworzenie warunków, które zachęcałyby do otwartości, tak aby menedżerowie, szczególnie z niższych szczebli/podwładni, nie bali się podejmować i przyznawać do działań/decyzji intuicyjnych. 	<ul style="list-style-type: none"> - określenie warunków, które zachęcałyby do podejmowania działań/decyzji intuicyjnych, przede wszystkim w sytuacjach, w których zachodzi taka konieczność, - określenie warunków, które zachęcałyby do otwartości, tak aby menedżerowie nie bali się przyznawać do działań/decyzji intuicyjnych. 	<ul style="list-style-type: none"> - zapewnienie warunków, które zachęcałyby do podejmowania działań/decyzji intuicyjnych, przede wszystkim w sytuacjach, w których zachodzi taka konieczność, - zapewnienie warunków, które zachęcałyby do otwartości, tak aby menedżerowie nie bali się przyznawać do działań/decyzji intuicyjnych.

Zakres funkcjonalności SZIM w procesie kontroli	- ocena efektywności systemu zarządzania intuicją menedżerską (np. czy wdrożenie systemu zarządzania intuicją menedżerską przyczyniło się do wzrostu efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa? Czy funkcjonowanie komórki ds. zarządzania intuicją menedżerską przyczyniło się do wzrostu efektywności realizowanych celów? itp.)	- ocena efektywności funkcjonowania komórki ds. zarządzania intuicją menedżerską, - ocena procesu rekrutacji i selekcji na stanowiska kierownicze, - ocena procesu doskonalenia i rozwoju zdolności intuicyjnych, - ocena efektywności działań intuicyjnych (np. czy zwiększyła się liczba decyzji podejmowanych intuicyjnie? Czy zwiększyła się liczba trafnych decyzji podejmowanych intuicyjnie? Jakie są zdolności intuicyjne zatrudnionych menedżerów? Czy istnieje konieczność zatrudnienia menedżera o wysokich zdolnościach intuicyjnych? itp.).	- ocena trafności podejmowanych działań/decyzji, - ocena przydatności intuicji w praktycznym działaniu.
---	---	---	--

Źródło: Opracowanie własne

W proponowanej koncepcji systemu ZIM w przekroju podmiotowym działania naczelnego kierownictwa w zakresie zarządzania intuicją menedżerską determinują funkcjonowanie działu personalnego/HR, w szczególności wyodrębnionej w tym dziale komórki ds. zarządzania intuicją menedżerską. Podstawową rolą komórki ds. zarządzania intuicją menedżerską jest wspomaganie kadry menedżerskiej, zarówno z najwyższego szczebla zarządzania, jak i z niższych szczebli struktury organizacyjnej, w jak najlepszym wykorzystaniu potencjału intuicyjnego przedsiębiorstwa. Działania komórki ds. zarządzania intuicją menedżerską wpływają na funkcjonowanie, zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników szeregowych.

Konstrukcja systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie w przekroju podmiotowym ukazuje wszystkim podmiotom zaangażowanym w tworzenie tego systemu, jakie jest znaczenie systemu ZIM dla przedsiębiorstwa – najważniejsze funkcje, cele, efekty końcowe, miejsca zmian itp., jak również role i funkcje poszczególnych podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi w tym systemie.

Podsumowanie

W praktyce organizacyjnej nie prowadzi się analiz związanych bezpośrednio z intuicją, a samo pojęcie intuicji postrzegane jest często w sposób pejoratywny. Aby zwiększyć znaczenie intuicji w działalności biznesowej, zaproponowano autorską koncepcję systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie. Do elementarnych procesów, które powinien obejmować SZIM, należy zaliczyć rozpoznanie poziomu zdolności intuicyjnych kadry menedżerskiej, określenie po-

ziomu zdolności intuicyjnych wymaganych na poszczególnych stanowiskach menedżerskich oraz rekrutację menedżerów o pożądanymi zdolnościami intuicyjnymi. Równie ważne jest wypracowanie mechanizmów, które ograniczyłyby liczbę błędnych decyzji intuicyjnych oraz zwiększyłyby efektywność podejmowanych działań intuicyjnych.

Opracowana koncepcja systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach jest zgodna z nurtem potencjału ludzkiego w naukach o zarządzaniu i zbieżna z ogólną koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności z koncepcją zarządzania opartego na kompetencjach. Zastosowanie proponowanego podejścia niejednokrotnie może sprowadzać się do rozszerzenia zakresu realizowanych w przedsiębiorstwie procesów zarządzania o zagadnienie intuicji.

Przedstawione propozycje mają charakter dyskusyjny i w praktyce winny być dostosowane do możliwości i potrzeb każdego przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Dean D., Mihalasky J., *Executive ESP*, Prentice Hall, New Jersey 1974.
2. Duggan W., *Strategic Intuition. The Creative spark in Human Achievement*, Columbia University Press, New York 2007.
3. *Formułowanie i realizacja strategii*, opr. M. Aluchna, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 12.
4. *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W.H. Agor, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
5. Isenberg D.J., *How Senior Managers Think*, „Harvard Business Review”, November-December 1984.
6. Jędrzejczyk W., *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
7. Khatri N., Alvin H.N., *The Role of Intuition in Strategic Decision Making*, „Human Relations” 2000, Vol. 53.
8. Laszczak M., *Intuicja w podejmowaniu decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2010.
9. Lyles M.A., Mitroff I.I., *Organizational Problem Formulation: An Empirical Study*, „Administrative Science Quarterly” 1980, Vol. 25, No. 1.
10. Nosal Cz., *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie. Kryteria. Procedury*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
11. Oblak L., Lipušček I., *Intuitive Decision-Making in a Model of Integral Decision-Making Scheme*, „Zbornik Gozdarstva in Lesarstva” 2003, Vol. 72.
12. Oluwabusuyi I., *Are Malaysia Managers More Rational than United States Managers?*, „Interdisciplinary Journal of Research in Business”, January 2011, Vol. 1, Issue 1.
13. Peszko A., *Intuicja istotnym czynnikiem zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach uogólnionej niepewności globalnego otoczenia*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Modele biznesu. Nowe obszary badań*, red. J. Rokita, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2013.
14. Pretz J.E., *Intuition versus Analysis: Strategy and Experience in Complex Everyday Problem Solving*, „Memory and Cognition” 2008, Vol. 36(3).
15. Sinclair M., Ashkanasy N.M., *Intuitive Decision-Making Among Leaders: More than Just Shooting from the Hip*, „Mt Eliza Business Review” 2002, Vol. 5(2).
16. Tokarski S., *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006.
17. Vaughan F.E., *Awakening Intuition*, Anchor Books, New York 1979.

MANAGERIAL INTUITION MANAGEMENT SYSTEM - ENTITY CROSS SECTION

Abstract: This work presents a problem concerning intuitive abilities perceived in the category of managerial competences. The main aim and steps of the scientific research carried out by the authors were determined. The results of the second stage of the research was shown whose basic aim was to develop the concept of the managerial intuition management system in the company. The most important conclusions of personal research were presented. The notion “managerial intuition management system” was defined. Its structure in the entity cross section was shown.

Keywords: managerial competences, intuition, managerial intuition management system



PRZYGOTOWANIE ZAWODOWE KADR DLA POTRZEB TURYSTYKI

Patrycja Smul

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Polska branża turystyczna nadal znajduje się w okresie rozwoju. Jednym z elementów mogących mieć istotny wpływ na intensyfikację rozwoju przemysłu turystycznego w Polsce jest i będzie w dalszym ciągu kształcenie i doskonalenie zawodowe kadr specjalistów. W związku z zachodzącymi zmianami w ostatnim dziesięcioleciu znacznej modyfikacji uległ wizerunek pracownika (specjalisty) w dziedzinie turystyki. Turystyka i rekreacja zaczęły być traktowane jako odrębna dziedzina wiedzy, ściśle jednak powiązana z praktyką dnia codziennego i z zachodzącymi przemianami życia społeczno-polityczno-gospodarczego. Przedmiotem niniejszego opracowania jest zidentyfikowanie przygotowania zawodowego kadr dla potrzeb turystyki w kontekście losów absolwentów Wyższej Szkoły Hotelarstwa i Turystyki w Częstochowie oraz ich przełożenie na możliwość zaistnienia absolwenta szkoły na współczesnym rynku pracy.

Słowa kluczowe: przygotowanie zawodowe, kompetencje personelu turystycznego, zatrudnienie w sektorze usług turystycznych

Wprowadzenie

Rozwój branży turystycznej to nie tylko większa liczba oferowanych produktów turystycznych, miejsc noclegowych, podmiotów funkcjonujących na rynku usług, a wreszcie większa liczba turystów. Rozwój branży turystycznej to także wyższa jakość usług, która zwykle jest pochodną poziomu wykształcenia i kwalifikacji pracowników.

Kształcenie w zakresie różnych kierunków i specjalności turystycznych oferuje około sześćdziesiąt publicznych i niepublicznych uczelni wyższych w Polsce¹. Założeniem programu studiów w obszarze turystyki winno być odejście od kształcenia teoretycznego i położenie wyraźnego nacisku na wiedzę specjalistyczną, kompleksowo przygotowującą absolwentów do podjęcia zatrudnienia w szeroko pojętym sektorze usług turystycznych.

Istotnym aspektem kształcenia jest ponadto zdobywanie bądź doskonalenie umiejętności komunikowania się w językach obcych (ze szczególnym nastawie-

¹ M. Wilga, *Kadry z cenzusem, ale bez praktyki*, „Rynek Turystyczny” 2008, nr 5(272), s. 36.

niem na obszar branżowy) oraz kształtowanie kultury obsługi i etyki zawodowej². Takie ujęcie oznacza wyposażenie absolwenta w szereg oczekiwanych kompetencji i praktycznych umiejętności, pozwalających na swobodne dopasowanie się do wymagań rynku pracy i oczekiwań pracodawców w branży turystycznej.

Podnoszenie kwalifikacji z myślą o zaspokojeniu potrzeb pracodawców sektora turystycznego postrzegać należy jako partnerską współpracę między branżą a instytucjami edukacyjnymi, gdzie funkcje obu stron wzajemnie się uzupełniają³. System edukacji i szkoleń wyższego stopnia w zakresie turystyki oraz branża turystyczna są wyraźnie nastawione na rozwijanie umiejętności odpowiadających szerszym celom edukacyjnym i biznesowym.

Znaczenie kwalifikacji i cech osobowościowych personelu branży turystycznej

Personel firmy usługowej to bardzo ważne, a często najważniejsze źródło jej przewagi konkurencyjnej lub też słabości. Istotne znaczenie personelu w przedsiębiorstwach turystycznych wynika z⁴:

- usługowego charakteru działalności w turystyce,
- wysokiego udziału kosztów pracy w kosztach ogółem,
- dużego wpływu personelu na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- zdolności personelu do generowania innowacji,
- faktu, że na rynku usług turystycznych dochodzi do interakcji między personelem a klientami, co wpływa na jakość oferowanych usług, zadowolenie turystów oraz kształtowanie korzystnego wizerunku przedsiębiorstwa w otoczeniu.

Podstawą działania marketingowego przedsiębiorstw turystycznych jest wykwalifikowany personel usługowy. Dotyczy to zarówno osób bezpośrednio obsługujących konsumentów (pracownicy agencji turystycznych, piloci wycieczek, recepcjoniści, obsługa punktów informacyjnych), jak i pracowników szczebla zarządu. Klient ocenia jakość produktu turystycznego między innymi poprzez kompetencje obsługujących go pracowników, ich zachowanie i prezencję⁵. Osoby te są wizytówką przedsiębiorstwa w kontaktach z klientami i powinny być dobrze zorientowane nie tylko w zakresie ceny, dojazdu i odległości, lecz także w kwestii położenia obiektów turystycznych oraz szczegółach ich otoczenia (trasy komunikacyjne, szlaki, infrastruktura gospodarcza, kulturalna).

Pracownik przedsiębiorstwa turystycznego posiadać winien odpowiednie cechy charakteru, zdolności komunikowania się z ludźmi i być nastawiony pozytywnie do spełniania życzeń i potrzeb turystów. Pracownik obsługi ruchu turystycznego powinien rozmawiać z klientem, delikatnie zadawać pytania, znać motywy decyzji klienta lub domyślać się ich. W przypadku obsługi imprez przyjazdowych należy zapoznać się z tradycjami i kulturą kraju emisyjnego. Dobra znajomość nawyków,

² E. Szymańska, *Oczekiwania rynku turystycznego w zakresie kadr*, „Economy and Management” 2009, nr 1, s. 136.

³ *Zarządzanie turystyką*, red. L. Pender, R. Sharpley, PWE, Warszawa 2008, s. 121.

⁴ S. Briggs, *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa 2003, s. 49.

⁵ W. Alejziak, *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, Albis, Kraków 1999, s. 105.

tradycji i zachowań turystów pozwoli lepiej ich obsłużyć i zachęci do następnych odwiedzin w regionie lub kraju. Dobrze przygotowany do pracy w obsłudze ruchu turystycznego pracownik, jego sposób zachowania oraz strój pozostają w pamięci klientów i kojarzą się z firmą, którą ta osoba reprezentuje⁶.

Istotnym czynnikiem są charakterystyczne cechy osobowościowe pracownika przedsiębiorstwa turystycznego. Z racji charakteru i specyfiki zawodu branża turystyczna, a przede wszystkim stanowiska pracy bezpośrednio związane z obsługą gości, stawiają przed pracownikami specjalne i szczególne wymagania. Do podstawowych należą⁷:

- predyspozycje psychiczne: uprzejmość, cierpliwość, opanowanie, grzeczność, uśmiech;
- wysokie kwalifikacje zawodowe i chęć ich stałego podnoszenia;
- wiedza ogólna w zakresie geografii, polityki, sportu, bieżących wydarzeń;
- zdolności językowe, znajomość języków obcych;
- wysoki poziom moralny, poczucie odpowiedzialności;
- elokwencja, wysoka kultura osobista, życzliwość, wyrozumiałość, powściągliwość;
- miła aparycja i estetyczny wygląd;
- stabilność emocjonalna, zdolność szybkiej regeneracji sił w sytuacjach stresu;
- umiejętność negocjowania oraz aktywnej sprzedaży.

Turystyka jest wizytówką kraju, dlatego problematyce estetyki, ładu i porządku, czystości, kultury obsługi oraz kulturze osobistej kadr dla potrzeb turystyki poświęca się tyle uwagi. Oczywiście nie jest łatwo osiągnąć doskonałość w obsłudze, jest to problem cech osobistych, doskonalenia, stałego panowania nad sobą. Kultura osobista i kultura obsługi to podstawowe elementy formowania dobrych pracowników.

Uwarunkowania kształcenia zawodowego kadry ruchu turystycznego

Do podstawowych zadań zawodowych wykonywanych przez technika obsługi turystycznej należą wszystkie czynności związane z fachową i kompleksową obsługą klienta turystycznego, ponadto prowadzenie prac związanych z planowaniem, organizacją, rozwojem, informacją i promocją turystyki w organach administracji rządowej, samorządowej oraz w branżowych organizacjach i stowarzyszeniach.

Typowymi miejscami pracy technika obsługi turystycznej są wszelkiego rodzaju podmioty gospodarcze zajmujące się organizacją i obsługą turystyki, przede wszystkim biura i agencje turystyczne, ośrodki informacji turystycznej. Technik obsługi turystycznej może być również zatrudniony w organach administracji rządowej i samorządowej zajmujących się organizacją i promocją turystyki, a także w branżowych organizacjach, fundacjach i stowarzyszeniach. Może również prowadzić własną działalność gospodarczą w zakresie świadczenia usług turystycznych.

⁶ *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 2004, s. 87.

⁷ D. Castenow, *Nowy marketing*, Key Text, Warszawa 2003, s. 76.

Efektywność kształcenia w tym zawodzie wymaga stałej współpracy szkoły z zakładami turystycznymi oraz organizacjami i stowarzyszeniami branżowymi. Powinna ona polegać głównie na: przeprowadzaniu wykładów i prelekcji przez pracowników z branży w celu przedstawienia konkretnych sytuacji z życia przedsiębiorstwa turystycznego; organizowaniu wycieczek przedmiotowych do różnych zakładów turystyczno-hotelarskich; wyjazdów turystyczno-szkoleniowych (w tym również dla nauczycieli); uczestniczeniu słuchaczy w różnych imprezach np. targach turystycznych (regionalnych, krajowych, międzynarodowych), giełdach, imprezach turystyczno-kulturalnych, rajdach turystyki kwalifikowanej itd., a także w obsłudze: zjazdów, kongresów, festiwali, imprez rekreacyjno-turystycznych, sportowych, kulturalnych itp.; nawiązywaniu kontaktów z regionalnymi organizacjami i stowarzyszeniami branżowymi, np. Regionalne Izby Turystyczne, Agencje Rozwoju Regionalnego, oddziały Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego, konsorcja turystyczne, i zaproszeniu na końcowe egzaminy z przygotowania zawodowego ich przedstawicieli, a także organizowaniu praktyk zawodowych⁸.

W kształceniu technika obsługi turystycznej przewiduje się możliwość uzyskania dodatkowych kwalifikacji, np. pilota wycieczek zagranicznych, informatora turystycznego, przewodnika, kasjera walutowego, specjalisty w zakresie ubezpieczeń turystycznych lub obsługi branżowego specjalistycznego programu komputerowego. Dodatkowe, wyżej wymienione kwalifikacje można uzyskać w ramach zajęć nadobowiązkowych.

Uwzględniając tendencje rozwojowe koncepcji kształcenia zawodowego, trzeba dostosować proces kształcenia do potrzeb i wymagań rynku pracy. Docelowo należy odejść od kształcenia w poszczególnych zawodach na rzecz zdobywania kwalifikacji na kilku poziomach zawodowych. W projektowaniu wszystkich składników kształcenia zawodowego należy uwzględnić udział pracodawców (programy, standardy, praktyki zawodowe). Podstawowym wyznacznikiem efektywności procesu kształcenia winna stać się możliwość wchłonięcia przez rynek pracy wykwalifikowanej kadry opuszczającej szkoły⁹.

Można więc przyjąć, że jakość kadr w turystyce stanowi integralny składnik procesu tworzenia produktu turystycznego, który warunkuje zaspokojenie oczekiwań i potrzeb turystów. Jest nią nie tylko zespół cech charakteryzujących produkt turystyczny i odróżniających go od innych, ale również zdolność produktu turystycznego do spełnienia oczekiwań turystów i zaspokojenia ich potrzeb. Umiejętne zarządzanie jakością kadr turystycznych może zagwarantować, że zaoferowany produkt znajdzie nabywców i zaspokoi ich potrzeby.

⁸ *Podstawa programowa kształcenia w zawodzie technik obsługi turystycznej*, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Warszawa 2005, s. 5.

⁹ H. Krystkowiak, *System kształcenia zawodowego w Polsce*, Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Poznaniu, Poznań 2006, s. 2.

Analiza wymagań wobec przygotowania zawodowego fachowców

Absolwent współczesnej szkoły powinien charakteryzować się otwartością, wyobraźnią, zdolnością do ciągłego samokształcenia, umiejętnością oceny siebie i swoich możliwości. Edukacja zawodowa może i powinna mieć wpływ na przyszłość świata i ludzi, a najważniejsze w tym przypadku jest, aby społeczeństwa w porę zdały sobie z tego sprawę¹⁰.

Pracodawcy oczekują i cenią zarówno wiedzę, jak i doświadczenie absolwentów, które powinni zdobyć już w trakcie nauki. Z pewnością wybiorą tych, którzy odbyli praktyki zawodowe w wybranych kierunkach czy też udzielali się społecznie. Często o zatrudnieniu kandydata decyduje w znacznym stopniu jego osobowość oraz umiejętności interpersonalne. Niezbędną wiedzę można zdobyć w trakcie nauki w szkołach średnich i policealnych, studiów wyższych, podyplomowych czy też na specjalistycznych szkoleniach. Określone umiejętności kształtuje się z kolei poprzez wykonywanie różnych zadań oraz doskonalą w trakcie treningów i szkoleń. Określone cechy psychologiczne zdeterminowane są przez temperament i osobowość. „Absolwent atrakcyjny dla pracodawcy” musi spełniać bardzo wiele warunków, by zdobyć pracę.

Współczesny absolwent starający się o pracę musi już podczas procesu rekrutacji przekonać swojego przyszłego pracodawcę, że jest właściwym i pod każdym względem idealnym kandydatem. Najlepiej, jeśli spełnia większość z wyżej wymienionych cech. Pracownik stanowi wizytówkę firmy, dlatego pracodawcy zwracają również uwagę na wygląd zewnętrzny potencjalnego kandydata. Aby sprostać wymaganiom pracodawców, młodzi ludzie już na studiach muszą zdobywać wiedzę na temat rynku pracy i jego wymogów. Powinni również doskonalić swoje umiejętności interpersonalne. Muszą też realnie oceniać własne możliwości.

Poszukując pracy w zawodach turystycznych, należy wziąć pod uwagę to, że dla pracodawców liczy się przede wszystkim wiedza specjalistyczna, która zresztą jest sprawdzana w czasie rozmowy z fachowcami czy też poprzez specjalne zadania. Pracodawcy przyjmujący absolwentów na kandydatów do pracy zwracają szczególną uwagę nie tylko na wykształcenie zawodowe, solidną wiedzę kandydata, znajomość języków obcych (jeden nie zawsze wystarcza), lecz również znajomość konkretnych programów komputerowych, odbyte praktyki, dodatkowe umiejętności i zainteresowania.

Idealny absolwent to kandydat do pracy, który potrafi profesjonalnie przygotować dokumenty aplikacyjne, jest przygotowany do rozmowy z pracodawcą, zna swoje atuty i jest mobilny. Koncerny zagraniczne poszukują osób dyspozycyjnych, chodzi nie tylko o pracę po kilkanaście godzin dziennie, ale także o chęć przeniesienia się do innego miasta lub kraju. Dyspozycyjność jest jednym z ważniejszych elementów przetargowych przy poszukiwaniu pracowników.

Nie wystarczy mieć dyplom ukończenia szkoły, znać podstawy języka obcego, by znaleźć pracę. Wymagania pracodawców w stosunku do absolwentów wyższych uczelni stale rosną. To pracodawcy dyktują warunki na rynku pracy.

¹⁰ *Kształcenie prozawodowe i zawodowe w kontekście integracji Europy*, red. R. Gerlach, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2001, s. 209.

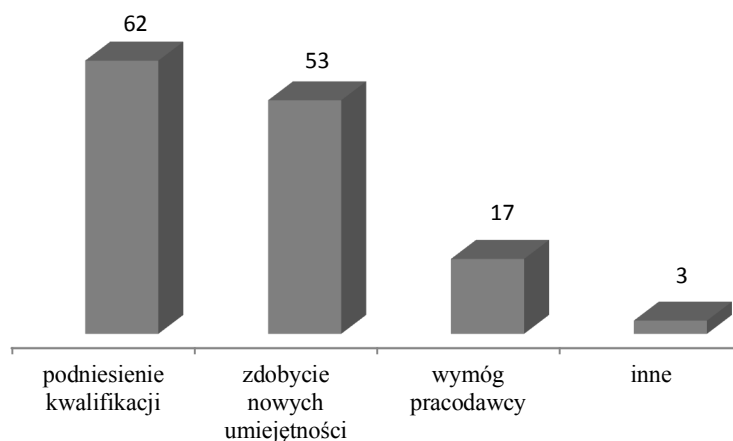
Przygotowanie zawodowe kadr dla potrzeb turystyki a losy absolwentów Wyższej Szkoły Hotelarstwa i Turystyki w Częstochowie w świetle badań własnych

Badania empiryczne miały na celu zidentyfikowanie przygotowania zawodowego kadr dla potrzeb turystyki w kontekście losów absolwentów WSHiT w Częstochowie oraz ich przełożenie na możliwość zaistnienia absolwenta szkoły na współczesnym rynku pracy.

Prace badawcze prowadzono w miesiącach luty–czerwiec 2013 r. W celu zebrania materiału badawczego zastosowano metodę sondażu diagnostycznego. Dane pozyskiwano wielotorowo. Mianowicie z łącznej liczby 172 ankietowanych studentów (w tym 105 kobiet i 67 mężczyzn), 43 osobom rozdano kwestionariusze osobiście w Górnośląskiej Wyższej Szkole Handlowej im. W. Korfańskiego w Katowicach (studenci umowy międzyuczelnianej, kontynuujący naukę). Pozostali absolwenci wypełnili ankietę drogą elektroniczną, przy czym do 16 osób dotarto telefonicznie (z osobistej bazy numerów), a do pozostałych 113 respondentów dzięki serwisowi społecznościowemu *Nasza Klasa* (<http://nk.pl>).

Jeśli chodzi o wiek, to 51% respondentów stanowili absolwenci w wieku 26-30 lat, w dalszej kolejności były to osoby powyżej 30. roku życia – 29% ankietowanych oraz w wieku 22-25 lat – 20% respondentów. Najwięcej badanych – 28% ukończyło WSHiT w 2010 roku, przy czym były to głównie osoby, które w latach 2010-2012 kontynuowały naukę w Górnośląskiej Wyższej Szkole Handlowej i którym kwestionariusze ankiet rozdano osobiście. Zadowolającym jest również fakt, iż w trakcie badania dotarto do 10% absolwentów, którzy jako pierwsi w historii WSHiT ukończyli uczelnię w 2002 roku. Spośród badanych absolwentów 74% ukończyło studia o specjalności obsługa ruchu turystycznego, w tym 73% w systemie niestacjonarnym i 27% stacjonarnie, a 36% respondentów otrzymało tytuł licencjata w zakresie hotelarstwa. Najwięcej badanych – 53% – otrzymało na dyplomie licencjata ocenę dobrą, 40% respondentów – bardzo dobrą, a jedynie 7% ankietowanych – dostateczną. Ocena na dyplomie pozwoli zbadać, czy absolwenci z wynikiem bardzo dobrym mają mniejsze trudności z zatrudnieniem, niż osoby z oceną dobrą czy dostateczną.

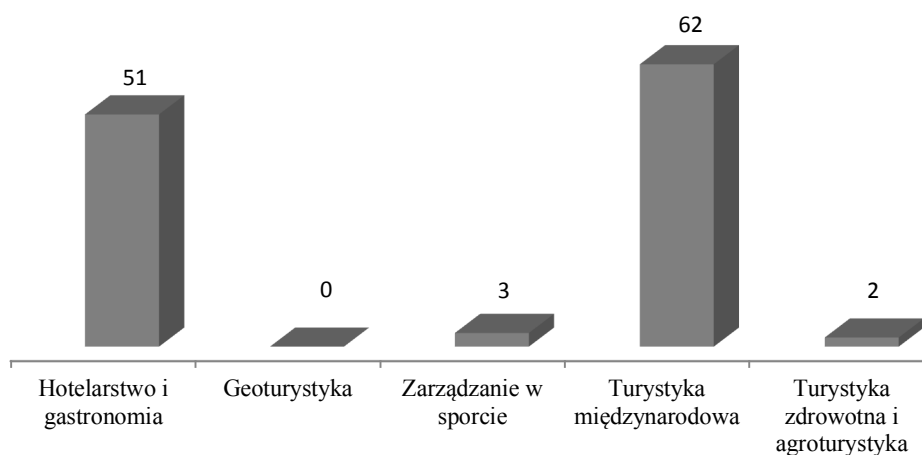
W części właściwej ankiety starano się w pierwszej kolejności zidentyfikować, czy po ukończeniu WSHiT w Częstochowie, absolwenci kontynuowali naukę. Odpowiedzi twierdzącej udzieliło tutaj 135 osób, co stanowi 78% ogółu. Absolwenci w przeważającej części – 95,5% osób – kontynuowali naukę na studiach magisterskich uzupełniających (w tym 7 osób w systemie stacjonarnym), jedynie 3% absolwentów wskazało studia inżynierskie, a 1,5% ankietowanych podyplomowe. Najwięcej badanych kontynuowało naukę w celu podniesienia kwalifikacji – 46% odpowiedzi – oraz zdobycia nowych umiejętności – 38% wskazań. Ponadto 13% absolwentów odpowiedziało, że był to wymóg pracodawcy, a pozostałe 3% badanych, iż kontynuowanie nauki opłacało im się pod względem finansowym, ponieważ do 26. roku życia otrzymywali rentę po zmarłym rodzicu (rysunek 1).



Rysunek 1. Cele kontynuowania nauki w opinii respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Wśród badanych absolwentów 87% kontynuowało naukę w dotychczasowym kierunku kształcenia, przy czym największą popularnością cieszyły się specjalności takie jak: turystyka międzynarodowa – 47% odpowiedzi – oraz hotelarstwo i gastronomia – 43% odpowiedzi (rysunek 2).

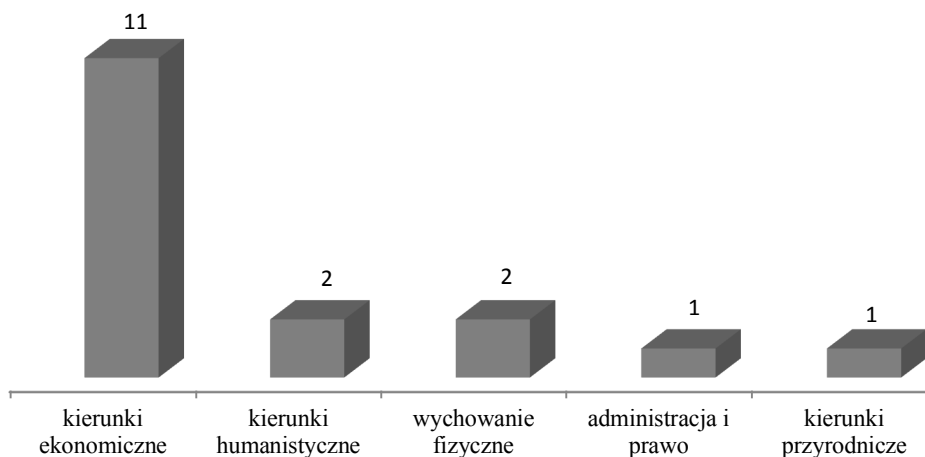


Rysunek 2. Absolwenci, którzy kontynuowali naukę w dotychczasowym kierunku kształcenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Spośród 13% ankietowanych, którzy zmienili kierunek kształcenia, 35% absolwentów powodowała chęć zdobycia dwóch zawodów, 29% odpowiedziało, że były to wyższe płace w innych branżach, 18% wskazało na zmianę zainteresowań i tyle

samo absolwentów na brak perspektyw zatrudnienia w branży turystycznej. Badani z tej grupy kontynuowali naukę na kierunkach ekonomicznych (marketing, zarządzanie) – 65 osób, humanistycznych (socjologia, psychologia), przyrodniczych (geografia), jak również kierunku administracyjnym i wychowaniu fizycznym (rysunek 3).



Rysunek 3. Absolwenci, którzy kontynuowali naukę w innym kierunku kształcenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W dalszej części badania udział wzięło 147 absolwentów (85% badanej próby), którzy kiedykolwiek, po ukończeniu WSHiT, podjęli pracę zawodową. Należy dodać, iż 131 ankietowanych (89%) spośród tej grupy pracowało w dniu przeprowadzenia badania, ponadto dla 18% absolwentów była to pierwsza praca. Najwięcej absolwentów – 62% – po uzyskaniu dyplomu WSHiT (włączając obecne miejsce pracy oraz własną działalność gospodarczą) pracowało dotychczas dla dwóch pracodawców. Ponadto 14% ankietowanych znalazło zatrudnienie w trzech przedsiębiorstwach, a dla 4% badanych jest to już czwarta praca.

Spośród absolwentów, którzy kiedykolwiek podjęli pracę zawodową, 48% badanych rozpoczęło jej poszukiwania do 6 miesięcy przed obroną, 23% osób na więcej niż 6 miesięcy, przy czym były to głównie osoby studiujące w systemie niestacjonarnym i równolegle pracujące, a pozostałe 29% respondentów poszukiwanie pracy rozpoczęło dopiero po ukończeniu studiów licencjackich. Jeszcze przed uzyskaniem dyplomu ukończenia studiów wyższych licencjackich pierwszą pracę podjęło 23% respondentów, 67% ankietowanych zatrudnionych zostało w ciągu 6 miesięcy po uzyskaniu dyplomu, natomiast 10% absolwentów ponad rok od ukończenia studiów.

W tabeli 1 przedstawiono korelację pomiędzy czasem, w jakim absolwent podjął pierwszą pracę, a oceną na dyplomie.

Tabela 1. Korelacja pomiędzy czasem, w jakim absolwent podjął pierwszą pracę, a oceną na dyplomie

	Bardzo dobra	Dobra	Dostateczna
Przed uzyskaniem dyplomu	8	19	7
W ciągu 6 miesięcy po uzyskaniu dyplomu	37	57	4
Ponad rok po uzyskaniu dyplomu	4	11	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Wydaje się, iż ocena na dyplomie licencjackim nie miała wpływu na czas, w jakim absolwenci podjęli pracę. Mianowicie 7 osób z oceną dostateczną podjęło pracę już przed uzyskaniem dyplomu, a 4 osoby w ciągu 6 miesięcy od jego otrzymania. Warto zauważyć, iż przed obroną pracę podjęło jedynie 8 absolwentów z oceną bardzo dobrą, można jednak mniemać, iż osoby z dobrymi wynikami skoncentrowały się na nauce, a niektóre z nich (znane autorowi opracowania) otrzymywały w trakcie kształcenia stypendium naukowe i sportowe.

W dalszej kolejności zaprezentowano wyniki badania odnośnie sposobu, w jaki absolwenci WSHiT znaleźli pracę, oraz kraju, branży i formy podjęcia zatrudnienia. Należy dodać, iż w rubrykach „Pierwsza praca” uwzględniono 147 osób, w tym absolwentów, którzy mieli dotychczas jednego pracodawcę. W rubryce „Obecna praca” grupę badanych stanowiło 104 respondentów, z pominięciem 16 ankietowanych, którzy pracowali po ukończeniu studiów licencjackich, ale na dzień prowadzenia badania posiadali status osoby bezrobotnej, oraz wyżej wspomnianych 27 osób, które nie zmieniły pracodawcy.

Tabela 2. Sposób znalezienia pracy przez absolwentów

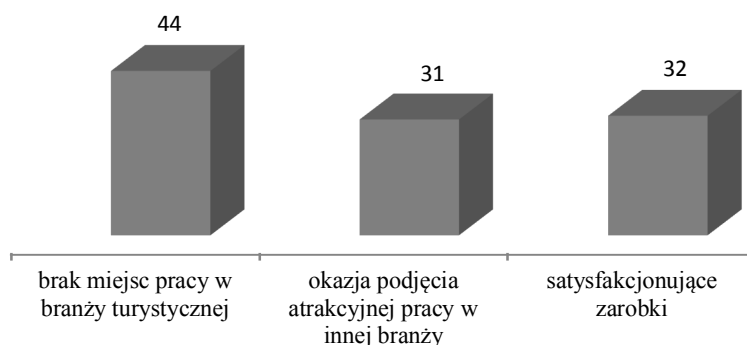
	Pierwsza praca	Obecna praca
Własne działania i poszukiwania	63	33
Ogłoszenia w gazecie, czasopismach branżowych	14	16
Ogłoszenia w Internecie	32	34
Urząd Pracy	6	3
Odbyte praktyki, staże	11	2
Polecenie, znajomości, rodzina	9	4
Założenie własnej firmy	12	12

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Z uzyskanych i przedstawionych w tabeli 2 danych wynika, że najwięcej absolwentów znalazło pracę dzięki własnym działaniom i poszukiwaniom wakatów bezpośrednio u pracodawców oraz za sprawą ogłoszeń w Internecie. Najmniejszy odsetek badanych znalazł zatrudnienie poprzez Powiatowy Urząd Pracy oraz dzięki odbytym praktykom zawodowym i stażom absolwenckim.

Najwięcej absolwentów znalazło zatrudnienie w kraju. Jednak istnieje niewielki odsetek badanych – 7,5% w przypadku pierwszej pracy i 4,8% obecnie zatrudnionych – którzy pracują poza granicami Polski. Ankietowani wymieniali tutaj Wielką Brytanię, Irlandię, Austrię, Szwecję, Niemcy oraz Holandię. Spośród badanych 65% podjęło pierwszą pracę o profilu niezgodnym z przygotowaniem zawodowym i kierunkiem kształcenia. Obecnie 38% respondentów piastuje stanowiska zgodne z wyuczonym zawodem.

Wśród 72% absolwentów, którzy kiedykolwiek podjęli zatrudnienie niezgodne z przygotowaniem zawodowym, 41% wskazało na brak miejsc pracy w branży turystycznej, 22% ankietowanych na satysfakcjonujące zarobki w innej branży, a 37% respondentów miało okazję podjęcia atrakcyjnej pracy w innym sektorze usług (rysunek 4).



Rysunek 4. Powody podjęcia pracy niezgodnej z wyuczonym zawodem w grupie respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Absolwenci WSHiT znaleźli zatrudnienie zarówno w biurach podróży i agencjach turystycznych, ośrodkach hotelarskich, jak i zakładach gastronomicznych. Respondenci, którzy podjęli pracę niezgodną z wyuczonym zawodem, zatrudnieni są natomiast w większości w branży handlowo-usługowej. Należy zwrócić również uwagę na fakt, iż 7% z grona badanych prowadzi lub prowadzi nadal własną działalność gospodarczą. Szczegółowe dane dotyczące branży, w jakiej absolwenci podjęli zatrudnienie, przedstawiono w tabeli 3.

Najwięcej absolwentów zatrudnionych jest na stanowiskach wykonawczych, jako personel biurowy lub pracownicy szeregowi. Należy jednak zwrócić uwagę na zwiększającą się liczbę badanych, którzy piastują samodzielne stanowiska (przykładowo specjalista ds. obsługi klienta indywidualnego), oraz respondentów, którzy podczas ścieżki kariery zawodowej awansowali na menedżerów średniego szczebla (tabela 4).

Tabela 3. Branża, w jakiej absolwenci podjęli zatrudnienie

	Pierwsza praca	Obecna praca
Biuro podróży	59	18
Ośrodek hotelarski	28	31
Gastronomia (restauracja, bar, stołówka)	9	7
Handel	14	15
Administracja	1	-
Transport	2	1
Usługi	18	17
Praca biurowa	-	1
Własna działalność gospodarcza	12	12
Inna (jaka?)	4	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

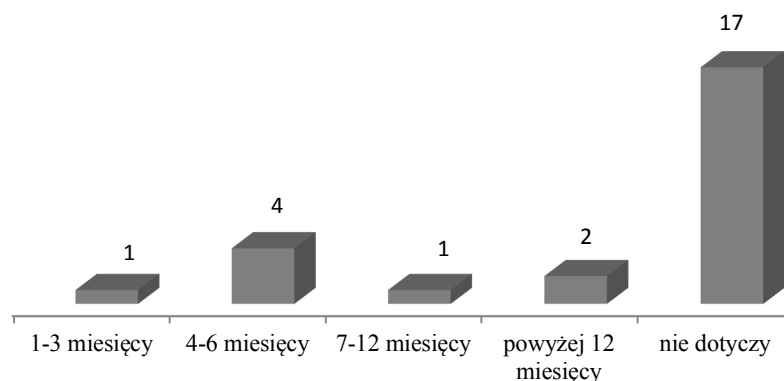
Tabela 4. Stanowiska, jakie piastują absolwenci

	Pierwsza praca	Obecna praca
Wykonawcze (personel biurowy, pracownicy szeregowi)	116	46
Specjaliści i inni pracownicy samodzielni	12	29
Menedżerowie średniego szczebla (kierownicy)	-	11
Najwyższa kadra zarządzająca (dyrektorzy/prezysi)	-	-
Stażysta	7	6
Właściciel	12	12

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Na pytanie, w jaki sposób absolwenci oceniają kompetencje i umiejętności zdobyte podczas kształcenia, w kontekście wykorzystania ich w pracy zawodowej, aż 95% badanych oceniło je jako przydatne. Pozostali respondenci byli odmiennego zdania, przy czym należy dodać, że były to wyłącznie osoby pracujące poza branżą turystyczną.

W dalszej części badania udział wzięło 25 absolwentów, którzy zadeklarowali, iż dotychczas nie podjęli pracy zawodowej. Spośród absolwentów Wyższej Szkoły Hotelarstwa i Turystyki w Częstochowie, którzy nie znaleźli dotychczas zatrudnienia, 20% osób kontynuuje naukę na studiach magisterskich uzupełniających, 28% badanych (w tym wyłącznie kobiety) zajmuje się domem, 12% respondentów jako przyczynę podało fakt, iż są na utrzymaniu rodziny, dla jednej osoby są to powody zdrowotne, 32% absolwentów nie potrafiło dotychczas znaleźć zatrudnienia, natomiast jeden ankietowany zadeklarował, iż nie poszukuje pracy w ogóle.



Rysunek 5. Okres poszukiwania pracy przez bezrobotnych absolwentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Ostatnie z pytań dotyczyło okresu, od jakiego bezrobotni absolwenci poszukują pracy. Należy dodać, że w pytaniu uwzględniono wyłącznie odpowiedzi respondentów, którzy na dzień przeprowadzenia badania aktywnie poszukiwali zatrudnienia. Wśród tej grupy połowa ankietowanych wysłała swoje dane aplikacyjne przedsiębiorcom od 4-6 miesięcy, a 25% osób czyni to dłużej niż 12 miesięcy (rysunek 5).

Podsumowanie

Coraz ważniejsze we współczesnej szkole staje się działanie zmierzające do kształcenia kreatywnych pracowników, znających potrzeby lokalnego, czy pojętego w szerszym zakresie, rynku pracy i potrafiących dokonywać analizy takiego rynku pod kątem zatrudnienia.

Na rozwój wartości rynkowych współczesnego pracownika składa się wiele elementów, umiejscowionych zarówno na płaszczyźnie wiedzy praktycznej czy książkowej, ale jako coraz bardziej istotna jawi się konieczność wpływania na wszechstronny rozwój studenta, umożliwiający mu po zakończeniu szkoły odnalezienie się w aktualnych warunkach funkcjonowania gospodarki rynkowej.

Stwierdzić należy, że szkolnictwo zawodowe, a także jego rola w rozwoju wartości rynkowych współczesnych pracowników dla potrzeb turystyki w pośredni sposób może mieć wpływ na sytuację społeczno-gospodarczą kraju i poziom jego rozwoju. Dlatego tak ważnym jest właściwe określenie rodzajów umiejętności w ogólnym znaczeniu tego słowa, jakie we współczesnej szkole zawodowej nabywać powinni przyszli pracownicy, i jak powinien wyglądać ich rozwój, tak praktyczny, jak i teoretyczny, który stymulowałby kształtowanie wartości rynkowych zgodnie z wymaganiami stawianymi współczesnym pracownikom.

Zaprezentowane w części badawczej opracowania pozwalają na stwierdzenie, iż Wyższa Szkoła Hotelarstwa i Turystyki w Częstochowie wypracowała system kształcenia, który pozwala absolwentom w sposób kreatywny wejść na krajowy i zagraniczny rynek pracy.

Literatura

1. Alejziak W., Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku, Albis, Kraków 1999.
2. Briggs S., Marketing w turystyce, PWE, Warszawa 2003.
3. Castenow D., Nowy marketing, Key Text, Warszawa 2003.
4. Krystkowiak H., System kształcenia zawodowego w Polsce, Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Poznaniu, Poznań 2006.
5. Kształcenie prozawodowe i zawodowe w kontekście integracji Europy, red. R. Gerlach, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2001.
6. Podstawa programowa kształcenia w zawodzie technik obsługi turystycznej, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Warszawa 2005.
7. Podstawy marketingu, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 2004.
8. Szymańska E., Oczekiwania rynku turystycznego w zakresie kadr, „Economy and Management” 2009, nr 1.
9. Wilga M., Kadry z cenzusem, ale bez praktyki, „Rynek Turystyczny” 2008, nr 5(272).
10. Zarządzanie turystyką, red. L. Pender, R. Sharpley, PWE, Warszawa 2008.

VOCATIONAL EDUCATION OF STAFFS FOR NEEDS OF THE TOURISM

Abstract: Poland the tourist trade still is in a period of the development. With one of elements, being able to have a significant influence on the intensification of the development of the tourist industry in Poland, he is and there will still be an education and an in-service training of staffs of specialists. In relation to happening changes in the last ten years, an image of the employee underwent the considerable alteration (of specialist) in the field of tourism. The tourism and the recreation started being treated as a separate field of knowledge, closely however connected with the practice of the everyday day and with occurring transformations of the sociopolitical-economic life. The purpose of this study is to identify the professional training of human resources for the tourism industry in the context of Graduate Studies in Hospitality Management and Tourism in Czestochowa and their impact on the possibility of a graduate school in today's job market.

Keywords: vocational training, competency of the staff tourism, employment in the sector of tourist services



TEORETYCZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W KONTEKŚCIE FUNKCJONOWANIA PODMIOTÓW ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Marta Włóka, Natalia Jędrzejak

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Mnogość reform i reorientacji mających miejsce na gruncie zarządzania publiczną administracją w dobie XXI wieku nie stanowi możliwości wyboru właściwej drogi, a konieczność, obligatoryjną do wdrożenia wobec narastających oczekiwań otoczenia. Rozważania podjęte w ramach niniejszej publikacji koncentrują się na teoretycznych aspektach wdrażania założeń i zasad zarządzania strategicznego do aktywności jednostek zdefiniowanych w ramach sektora publicznego. W pierwszej części podjęto kwestię zarządzania w publicznej administracji, wskazując przy tym na ideę funkcjonowania podmiotów sektora publicznego oraz zagadnienie eskalacji wzajemnych oczekiwań, której konsekwencją stało się wykreowanie na przestrzeni czasu szeregu reform zarządzania publicznego. Dalsza część niniejszej publikacji to rozważania na temat progresji nacisku na zarządzanie strategiczne, rozpropagowane na tle uprzednio wspomnianych modernizacji, nakierowane na udoskonalenie procesu publicznej obsługi.

Słowa kluczowe: zarządzanie, zarządzanie strategiczne, publiczna administracja, *New Public Management*

Wprowadzenie

Współczesny wizerunek sektora publicznego wynikający z charakteru polityki, rozpropagowanej przez organy władzy państwowej w danym kraju, podlega licznym, a zarazem nieodzownym zmianom, ściśle związanym z intensyfikacją społeczno-ekonomicznego otoczenia XXI wieku, na gruncie którego miejsce ma szereg zróżnicowanych transformacji tudzież reorientacji szeroko pojętego sposobu zarządzania. Mnogość wykreowanych na tejże podstawie zmian, będąca wynikiem licznych wyzwań stojących przed rządami poszczególnych państw, dokonuje się zarówno w obszarze konwersji o charakterze społecznym, w tym uwzględniających między innymi preferencje i oczekiwania społeczeństwa, jak również politycznym czy ekonomicznym.

Bez względu na odmienność specyfiki wdrażanych rozwiązań ich wspólny priorytet zorientowany na zwiększenie roli jednostek sektora publicznego w kontekście procesu zaspokajania obywatelskich potrzeb skupia się głównie na implementacji tych założeń, które nacelowane na udoskonalenie procesu publicznej obsługi uwzględniają postulowanie decentralizacji, implementację technik menedżerskich

do aktywności organów publicznych, zwiększenie współpracy pomiędzy podmiotami sektora publicznego oraz nadawanie im większej autonomii, skutkującej eskalacją odpowiedzialności.

Fundament ideowy zarządzania w sektorze publicznym

Istotne znaczenie w poruszonym kontekście odgrywa kwestia teoretycznej podbudowy zarządzania¹ i jego sukcesywnej progresji. Literatura przedmiotu wskazuje, iż na podstawie uprzednio wspomnianych przemian fundamentalne staje się wspólne wyznaczenie praktycznych i teoretycznych obszarów zarządzania.

Zgodnie z A. Frączkiewicz-Wronką ewolucyjny rozwój gospodarki, społeczeństwa i polityki stwarza warunki dla naukowej aktywności w dziedzinie teorii ekonomii, zarządzania i nauk politycznych. Z uwagi na rosnącą złożoność współczesnych organizacji opartych na wyzwaniach aktualnie ewoluującej rzeczywistości funkcjonowanie wielu podmiotów staje się bardziej skomplikowane. Stąd zarządzanie stanowi jedną z najważniejszych determinant społeczno-ekonomicznego rozwoju².

Zarządzanie strategiczne (tuż obok analizy poziomu satysfakcji obywatelskiej i oceny aktywności organów publicznych, istotnych z punktu widzenia zarządzania w sektorze publicznym), które stanowi problematykę niniejszej publikacji, prezentuje rozwiązania, powszechnie rozpropagowane wewnątrz sektora prywatnego. W odniesieniu do wspomnianej tematyki pełni istotną rolę, bowiem jego założenia i zasady zapożyczone od organizacji sektora prywatnego i wdrażane do funkcjonowania podmiotów sektora publicznego stanowią odpowiedź na sukcesywnie rosnące oczekiwania zarówno jednostek tegoż sektora, jak i jego obywateli. Owa

¹ Na tle doświadczeń wielu państw, w tym organizacji funkcjonujących zarówno w ramach prywatnego jak i publicznego sektora, na przestrzeni czasu nie wykreowano jedynej, wyłącznej definicji zarządzania (termin ten, przez wielu autorów jest postrzegany jako trudny do zdefiniowania). M. Parker Follet zarządzanie traktuje jako „sztukę osiągnięcia rzeczy poprzez ludzi” i na drodze tej koncepcji wyraża zasadniczą różnicę pomiędzy menedżerami i ich zespołami, w ramach których menedżerowie są postrzegani jako jednostki ludzkie, których priorytetem jest uzyskanie uprzednio założonych celów poprzez „kierowanie wysiłkiem innych, a nie przez wykonywanie zadań samemu”. Z drugiej strony z kolei, ich zespoły są postrzegane jako osoby, ukierunkowani na uzyskanie organizacyjnych celów poprzez „wykonywanie zadań samemu”. P. C. Tripathi, P. N. Reddy, *Nature and functions of management* [w:] *Principles of management, 4th edition*, The McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi 2008, s. 2. Generalnie, termin zarządzanie jest rozumiany jako „praca z i poprzez ludzi w celu osiągnięcia celów zarówno dla organizacji jako ogółu jak i jej członków”. T. Hannagan, *The management challenge* [w:] *Management, Concepts and practices, Fifth edition*, Pearson Education Limited, England 2008, s. 5. Inna definicja terminu zarządzanie wskazuje na osiągnięcie celów organizacyjnych poprzez zastosowanie efektywnego i skutecznego sposobu, opartego na funkcjach zarządzania, w tym: planowaniu, organizowaniu, kierowaniu i kontroli organizacyjnych zasobów. D. Samson, R. L. Daft, *The changing world of management* [w:] *Management, Fourth Asia Pacific edition*, Cengage Learning, South Melbourne 2011, p. 10. Szerzej na ten temat: D. Boddy, *Managing in organizations* [w:] *Management, An introduction, Fourth edition*, Pearson Education Limited, England 2008, s. 6-11.

² Obecnie większe znaczenie zyskuje kwestia stosowania teorii, idei i modeli zarządzania w praktyce. Z kolei ich adaptacja warunkuje realną możliwość uzyskania celów. A. Frączkiewicz-Wronka, *Wstęp*, [w:] *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, red. A. Frączkiewicz-Wronka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2009, s. 12.

praktyka, podobnie jak proces decentralizacji oraz zwiększanie nacisku na autonomię wybranych jednostek, wyraża fundament koncepcji zarządzania publicznego³. Z punktu widzenia rozważanej problematyki istotną rolę odgrywa zatem zagadnienie sektora publicznego, którego istota została zaprezentowana w kolejnej części niniejszej publikacji.

Zarządzanie strategiczne a specyfika działalności podmiotów administracji publicznej

Z uwagi na mnogość i zróżnicowanie teorii wykreowanych na przestrzeni czasu w kontekście publicznej administracji literatura przedmiotu zasadniczo akcentuje sposób postrzegania rozważanej sfery przez W. Wilsona i F. Goodnowa, wyrażających pogląd, iż obszar publicznej administracji powinien być odseparowany od polityki i towarzyszących jej codziennych konfrontacji. Pierwszy z autorów wnosi, iż „w interesie organów publicznych jest zapewnienie porządku wspólnych interesów wobec interesów indywidualnych”⁴, podczas gdy drugi, tj. Goodnow, postuluje dyferencjację pomiędzy polityką (w tym jej funkcjami) i administracją, w ramach których polityka winna być realizowana przez administrację. Zgodnie z definicją ustaloną przez M. Holzera i R.W. Schwestera administracja publiczna prezentuje sposoby formułowania i wprowadzania publicznej polityki, wskazując jednocześnie na integrację kluczowych aktywności strategicznych opartych na zarządzaniu, mianowicie: planowania, organizowania, kierowania, koordynowania i kontrolowania. Strategie realizowane w odniesieniu do tego rodzaju praktyk są oparte na zasadach demokratycznej odpowiedzialności, w tym głównie formułowania i wprowadzania publicznej polityki, z punktu widzenia której kontrola urzędowa jest optymalizowana na drodze korelacji jednostek sektora komercyjnego i podmiotów o charakterze non profit⁵.

³ S. Mazur, K. Olejniczak, *Rola organizacyjnego uczenia się we współczesnym zarządzaniu publicznym*, [w:] *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, red. K. Olejniczak, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012, s. 34. Wspomniane podejście do publicznego zarządzania odnosi się do reformy zarządzania w sektorze publicznym, rozumianej jako *New Public Management*, która została wykreowana w późnych latach 70. w krajach anglosaskich jako odpowiedź na „stosowane w tym czasie zasady publicznej administracji wg Webera”. Owa idea, której założenia są postulowane w wielu państwach po dziś dzień, wyraża alternatywę wobec klasycznej biurokracji, propagując implementację szeroko pojętych metod i technik wykorzystywanych w sektorze prywatnym. S.P. Osborne, *Public Governance and Public Services: 'A Brave New World' or New Wine in Old Bottles?*, [w:] *The Ashgate Research Companion to New Public Management*, eds. T. Christensen, P. Laegreid, The Ashgate Publishing Limited, Farnham 2011, section 29. Por.: T. Bovaird, *Public Management and Governance, Emerging Trends and Potential Future Directions*, [w:] *Public Administration: An Interdisciplinary Critical Analysis*, ed. E. Vigoda, Marcel Dekker, New York 2002, s. 360-364. *New Public Management* jest zorientowane na udoskonalenie procesu świadczenia publicznych usług, progresję skuteczności podmiotów publicznego sektora poprzez nacisk na kwestię organizacyjnej wydajności, dezagregację, kontraktowanie, wykorzystanie metod rynkowych tudzież postrzeganie społeczeństwa jako klientów. Ch. Pollit, G. Bouckaert, *Comparative Public Management Reform: An Introduction to the Key Debates*, [w:] *Public Management Reform, A Comparative Analysis New Public Management, Governance, the Neo-Weberian State*, 3rd edition, Oxford University Press, Oxford 2011, s. 10.

⁴ M. Holzer, R. W. Schwester, *Public Administration: An Indispensable Part of Society* [w:] *Public Administration, An Introduction*, M. E. Sharpe, Inc., New York 2011, s. 31-32.

⁵ Według autorów wąskie podejście do publicznej administracji prezentuje podobne idee jak zarządzanie publiczne. Zasadniczo uwydatnia zagadnienie ściśle związane z problematyką zarządzania

Definicja publicznej administracji, wskazana w pozycji H.A. Khana pt. *An Introduction to Public Administration*, wnosi, iż z jednej strony jest ona rozumiana jako planowanie i zarządzanie zestawem ludzkich i materialnych zasobów, zorientowanym na osiągnięcie celów dla całego kraju, a z drugiej rozważana jest jako zbiór procesów egzekwowania prawa (o charakterze systemowym oraz jednostkowym) i zasad przyjętych przez legislaturę, rząd i inne organy⁶.

Generalnie publiczna administracja jest traktowana jako obligatoryjna i zespolona działalność w zakresie funkcjonowania ogółu państw świata. Bez względu na alokację jej główny priorytet stanowi implementacja publicznej polityki ustanowionej przez organy decyzyjne. Odmienność w tym zakresie dotyczy wyłącznie mentalności, kultury, schematu i operacji mających miejsce na terytorium poszczególnych państw. Według R.B. Denhardta, J.V. Denhardt i T.A. Blanc fundamentalna w ramach publicznej administracji jest kwestia „organów publicznych”, a co za tym idzie – zakres ich działalności, identyfikowany z trzema funkcjami władzy publicznej (w tym: wykonawstwem, ustawodawstwem, sądownictwem), wśród których wyróżniamy⁷:

- Menedżerskie podejście do publicznej administracji, uwzględniające aspekt wykonawczy i skupiające się na kwestii organizowania i zarządzania publicznymi podmiotami. Wskazuje, iż zarządzanie w sektorze publicznym ma wspólne cechy z zarządzaniem w sektorze prywatnym. Owo podejście największy nacisk kładzie na problem efektywności.
- Polityczne podejście do publicznej administracji, wskazujące na aspekt prawny i koncentrujące się na zapewnianiu konstytucyjnej ochrony poprzez ustanowienie prawodawstwa. Większego znaczenia w tym kontekście nabiera skuteczność.
- Prawne podejście do publicznej administracji, uwzględniające aspekt sądowy i obejmujące implementację i egzekwowanie prawa przez właściwe organy w zasadnych sytuacjach.

w sektorach publicznym i non profit. Zarządzanie w sektorze prywatnym z kolei wobec zarządzania publicznego (które nacelowane jest na osiąganie celów i misji) jest zorientowane na kreowanie zysku. Stąd publiczne zarządzanie stanowi nadrzędny element w kontekście demokratycznych zasad. M. Holzer, R.W. Schwester, *Public Administration: An Indispensable Part of Society*, [w:] *Public Administration. An Introduction*, eds. M. Holzer, R.W. Schwester, M.E. Sharpe, New York 2011, s. 31-32.

⁶ H.A. Khan publiczną administrację ujmuje jako „zarządzanie rządowymi sprawami”. H.A. Khan, *Introduction to Public Administration*, [w:] *An Introduction to Public Administration*, University Press of America, Lanham 2008, s. 1-3. Analiza studiów literaturowych wskazuje, iż zakres zadań przypisywanych publicznej administracji znacznie wykracza poza kwestię zaspokajania kluczowych potrzeb obywateli, wyodrębniając w tym kontekście: funkcje regulacyjne (odnoszące się do aspektu prawnego), funkcje dystrybucyjne (rozumiane jako zapewnienie porządku i ochrony publicznej, tj. utrzymanie policji, straży etc.), funkcje zarządcze (związane z gospodarowaniem mieniem publicznym, rozwojem regionalnym etc.), funkcje usługowe (świadczenie obywatelom usług). K. Gralak, *Marketing wewnętrzny w praktyce zarządzania jednostek samorządu terytorialnego*, „Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2010, nr 3(52), Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2010, s. 314.

⁷ R.B. Denhardt, J.V. Denhardt, T.A. Blanc, *Personal Action in Public Organizations*, [w:] *Public Administration: An Action Orientation*, Cengage Learning, Boston 2013, s. 4.

Powszechnie koncepcja zarządzania strategicznego, stanowiąca zasadniczy motyw niniejszej publikacji, przedstawia proces definiowania, określania i wprowadzania strategii organizacyjnej (w ramach funkcjonowania danego podmiotu) ukierunkowanej na osiągnięcie uprzednio założonych celów podmiotu. Bez względu na naturę funkcjonowania jednostek pełni bardzo ważne funkcje w kontekście zarządzania zorientowanego na osiągnięcie sukcesu organizacyjnego, bowiem dostarcza ustrukturyzowanego schematu analizy, zawierającego zestaw instrumentów i teoretycznych założeń, niezbędnych do oceny zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia badanej jednostki, a co za tym idzie – kreuje racjonalną postawę wobec przebiegu procesu decyzyjnego⁸.

G.A. Cole, na podstawie koncepcji zarządzania strategicznego zdefiniowanej przez I. Ansoffa i E. McDonella, wskazuje, iż jest to „podejście do strategicznego i konsekwentnego zarządzania zmianą, na które składają się”⁹:

- alokacja organizacji poprzez wykorzystanie zasad strategii i planowania wyników;
- strategiczna reakcja w trakcie realnych zdarzeń propagująca ideę zarządzania;
- metodologiczne zarządzanie wobec pojawiających się barier podczas wprowadzania strategii.

Proces zarządzania strategicznego ujmujący fundamentalne cele jednostki gwarantuje, iż jej współczesne potrzeby i zdolności są równoważone z przyszłymi, co skutkuje postrzeganiem zarządzania tychże podmiotów z całościowego punktu widzenia tudzież postuluje, że różnorodne składowe zarządzania strategicznego winny być skorelowane w celu dostarczania oczekiwanych wartości dla interesariuszy¹⁰.

Zgodnie z L. Partridge’em i M. Sinclair-Hunt zarządzanie strategiczne wnosi, iż procesy definiowania i wprowadzania strategii są analogicznymi składowymi strategicznego podejmowania decyzji, w którego przebieg konieczne jest włączenie menedżerów operacyjnych. Wspomniane operacje formułowania i wdrażania strategii są oparte na zestawie obszernych, ustandaryzowanych działań, w tym: myślenia strategicznego, szacowania, edukowania, podejmowania decyzji, projektowania, planowania, programowania, zarządzania zmianą etc.¹¹

⁸ D.L. Wells, *An Introduction to Strategic Management*, [w:] *Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation*, Total Quality Leadership Office Number 96-03, Virginia, s. 3-4.

⁹ G.A. Cole, *Strategic Management: The Concept*, [w:] *Strategic Management: Theory and Practice*, 2nd edition, Thomson Learning, London 2006, s. 4.

¹⁰ B.J. Witcher, V.S. Chau, *Overview of Strategic Management*, [w:] *Strategic Management. Principles and Practice*, Cengage Learning, Hampshire 2010, s. 6. Szerzej na ten temat: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.

¹¹ L. Partridge, M. Sinclair-Hunt, *Introduction to strategic management* [w:] *Strategic management*, Select Knowledge Limited, Cambridge 2005, s. 4. Literatura przedmiotu traktuje zarządzanie strategiczne jako proces poznawczy charakteryzujący się wysokim poziomem zdolności przewidywania przyszłych zdarzeń, które umożliwiają zrozumienie zarówno natury funkcjonowania jednostek (wewnątrz niego) jak również na zewnątrz tj. środowiska, w tym jego zmian i wyzwań. W kontekście tego procesu, bardzo ważną rolę odgrywa identyfikacja zagrożeń i szans tudzież analogicznych do ich charakteru aktywności, które winny zostać zaadaptowane do działalności jednostki. Ponadto w kontekście zarządzania strategicznego, autor definiuje je jako umyślny, analityczny i kreatywny proces

Z punktu widzenia zarządzania publiczną administracją J. Supernat rozważa „podejście menedżerskie” (wykreowane na gruncie *New Public Management*), które prezentuje wspólne cechy pomiędzy organizowaniem publicznej administracji i sektora komercyjnego¹². Wymiana doświadczeń podmiotów publicznych i towarzysząca jej szeroka podbudowa naukowa w zakresie wprowadzania zarządzania strategicznego sugeruje określony schemat postępowania, warunkujący powodzenie procesu teź implementacji do funkcjonowania jednostek o charakterze publicznym. Generalnie ów schemat ujmuje operacje zorientowane głównie na sformułowanie założeń, a na dalszym etapie – progresję strategii rozwoju opartą na analizie sposobności i wyzwań dokonujących się w otoczeniu danej jednostki, w tym zarówno na gruncie społecznym (uwzględniającym poziom zadowolenia obywateli), jak i ekonomicznym (podejmującym np. promowanie lokalnego rozwoju)¹³.

Kwestia zarządzania strategicznego w publicznej administracji jest rozważana jako instrument sprawowania władzy (administrowania), w ramach którego pełni fundamentalną funkcję w kontekście przebiegu procesów decyzyjnych, ściśle związanych z racjonalizacją realizowanych działań. Z punktu widzenia poruszonego aspektu najistotniejszy w tym zakresie jest właściwy wybór kierunków progresji danej jednostki dokonywany przez organy wykonawcze. W zasadniczej mierze ów wybór jest wspierany poprzez włączanie publicznych menedżerów (na wszystkich

w ramach którego planowanie strategiczne stanowi istotę. A. C. Amason, *An introduction to strategic management* [w:] *Strategic management, From theory to practice*, Routledge, New York 2011, s. 7. Wśród kluczowych charakterystyk zarządzania strategicznego wyróżniamy: koncepcję strategii, misję i wizję. Pierwsza z nich, tj. strategia prezentuje ogólne i elementarne etapy, zorientowane na osiągnięcie ogólnego i cząstkowych celów organizacyjnych. Strategia obejmuje specyficzne działania realizowane przez jednostkę tudzież kierunki na podstawie których jednostka kieruje i decyduje. Misja i wizja podobnie jak strategia wyrażają najbardziej istotny cel jednostki. Misja prezentuje naturę przedmiotu i jego potrzeby wobec założonych celów. Wizja definiuje aktualny i przyszły wizerunek egzystencji podmiotu i kierunki niezbędne do ich uzyskania. J. L. Thompson, F. Martin, *Introducing strategy and strategic management* [w:] *Strategic management: Awareness and change*, Cengage Learning, Andover 2010, s. 11.

¹² Na gruncie uprzednio wspomnianych założeń zarządzania strategicznego kluczową rolę w tym aspekcie odgrywa przede wszystkim kwestia operacji, zasobów i sposobów uzyskiwania celów. Pomimo faktu, iż zasady te najpowszechniej odnoszą się do sektora prywatnego, na przestrzeni czasu (głównie z uwagi na reformy zarządzania publicznego) ich analogia stała się identyczna z polityką rozpropagowaną w sektorze publicznym. J. Hermaszewski, *Koncepcja zarządzania strategicznego w jednostce samorządu terytorialnego – problemy organizacyjne*, [w:] *Finanse publiczne*, red. J. Sokołowski, M. Sosnowski, A. Żabiński, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 219-228. Szerzej na ten temat: K. Wieczorek, *The use of the New Public Management in Activity of Public Administration Units*, [w:] *Management Trends in Theory and Practice*, ed. S. Hittmar, EDIS, University Publishing House, University of Zilina, Zilina 2013; J. Snopko, *Usługi administracyjne w świetle koncepcji zarządzania w administracji samorządowej*, [w:] *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, red. B. Kożuch, A. Kożuch, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2011, s. 124-125.

¹³ J. Supernat, *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku” 2003, nr 2: *Administracja publiczna. Studia krajowe i międzynarodowe*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku, Białystok 2003, s. 28-46.

poziomach organizacji) w proces planowania i koordynowania działań definiowanych na różnych poziomach funkcjonowania podmiotu, ponadto kreowania zdolności przewidywania, jak również zdolności korygowania i zapobiegania tudzież kontrolowania założonego schematu i struktury działalności. W odniesieniu do strategicznego publicznego zarządzania konieczne jest upowszechnienie i konkretyzacja wizji, tj. wynikających z jej treści zamiarów i kierunków rozwoju¹⁴.

Implementacja zarządzania strategicznego do publicznej administracji stanowi jedno z wielu rozwiązań będących konsekwencją reorganizacji sektora publicznego na przestrzeni czasu. Owa idea, zyskując coraz większy wymiar w skali globalnej, analogicznie do fundamentalnych założeń szeregu reform zarządzania publicznego, postuluje kolejno: skonkretyzowanie misji, wizji, celów organizacyjnych i oceny kondycji danej jednostki, w tym pomiaru jej wydajnościowych rezultatów, jak również nadanie menedżerom publicznym większego zakresu odpowiedzialności, zwiększającego ich swobodę wobec zarządzania, organizowania struktur jednostki, dystrybucji organizacyjnych zasobów i wdrażania metod i technik menedżerskich. Planowanie strategiczne, które stanowi podstawę zarządzania strategicznego, skupia się głównie na procesie podejmowania decyzji, zważającym na oczekiwany i przyszły wizerunek podmiotu tudzież proces planowania instrumentów¹⁵.

Uprzednio wspomniane założenia stanowią jedynie wprowadzenie do koncepcji zarządzania strategicznego w publicznej administracji, bowiem ich meritum ujęto w kolejnej części niniejszej publikacji.

Implementacja systemu zarządzania strategicznego do funkcjonowania podmiotów administracji publicznej

Analiza studiów literaturowych, w kontekście zagadnienia zarządzania strategicznego w sektorze publicznym, wskazuje na częste i mylne zarazem zamienne posługiwanie się terminami: zarządzanie strategiczne i planowanie strategiczne¹⁶. Adekwatnie do meritum tychże pojęć pierwsze z nich obejmuje znacznie szerszy obszar działalności jednostki niż planowanie strategiczne, które stanowi jedynie zasadniczą jego część¹⁷. Zgodnie z uprzednio zaprezentowaną tematyką niniejszej publikacji zarządzanie strategiczne aktualnie odgrywa fundamentalną rolę w kontekście funkcjonowania jednostek sektora publicznego. Zasadniczy wpływ na eska-

¹⁴ B. Koźuch, *Publiczne zarządzanie strategiczne. Zasady i metody*, [w:] *Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce Urzędu Miasta Poznania*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, red. B. Koźuch, C. Kochalski, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 7.

¹⁵ F. Longo, *Managing Public Reforms Effectively: A Strategic Change Management Approach*, [w:] *Strategic Change Management in the Public Sector, An EFMD European Case Book*, eds. F. Longo, D. Cristofoli, John Wiley & Sons, Chichester 2007, s. 14.

¹⁶ P. Tabatoni, A. Barblan, *Strategic Management, a Tool of Leadership – Concepts and Paradoxes*, [w:] *Strategic Management and Universities' Institutional Development*, eds. P. Tabatoni, J. Davies, A. Barblan, European University Association, 2002, s. 5.

¹⁷ Szerzej na ten temat: J. M. Bryson, *Why strategic planning is more important than ever* [w:] *Strategic planning for public and nonprofit organizations, A guide to strengthening and sustaining organizational achievement, Fourth edition*, J. Wiley and Sons, San Francisco 2011, s. 7-11.

lację roli zarządzania strategicznego w publicznej administracji mają przede wszystkim¹⁸:

1) Dychotomia pomiędzy dostawcami a nabywcami – wyodrębnia nabywców usług publicznych i dostawców tychże usług. Pierwsi z nich koncentrują się na najlepszych sposobach dostarczania usług publicznych do „klientów”, w ramach których ich działalność jest ograniczona jedynie do procesu dystrybucji i nie może uwzględniać innych operacji (m.in. organizowania zasobów). Wśród ich funkcji wyróżnia się: definiowanie, jakie rodzaje usług powinny być dostarczane, podpisywanie umów, dostosowywanie warunków do procesu obsługi. Drudzy z nich, tj. dostawcy usług, charakteryzują się naturą quasi-komercyjną i szerokim zakresem celów biznesowych o charakterze: kontraktowym, finansowym i strategicznym.

2) Dążenie do polepszenia wydajności – ściśle związane z pomiarem wydajności poprzez wykorzystanie formalnych wskaźników i wniosków wynikających z przeprowadzonego badania.

3) Delegowanie procesów decyzyjnych – zakłada ekspansję niektórych podmiotów, w ramach których konkretne oddziały stające się niewielkimi formalnymi jednostkami działają na podstawie wspólnych celów. Integracja tychże podmiotów ma na celu ograniczenie powszechnej kontroli przez wspólne instytucje.

Proces zarządzania strategicznego w publicznej administracji nie stanowi jedynie alternatywy umożliwiającej osiągnięcie celów organizacyjnych, ale prezentuje kulturowo-kreatywne podejście do zarządzania w publicznym sektorze. W toku procesu podejmowania decyzji wskazuje na konfrontację pomiędzy politykami i menedżerami publicznymi, co zasadniczo wpływa na wzrost zaangażowania i partycypacji pracowników. Powszechnie proces zarządzania strategicznego w sektorze publicznym zawiera następujące elementy¹⁹:

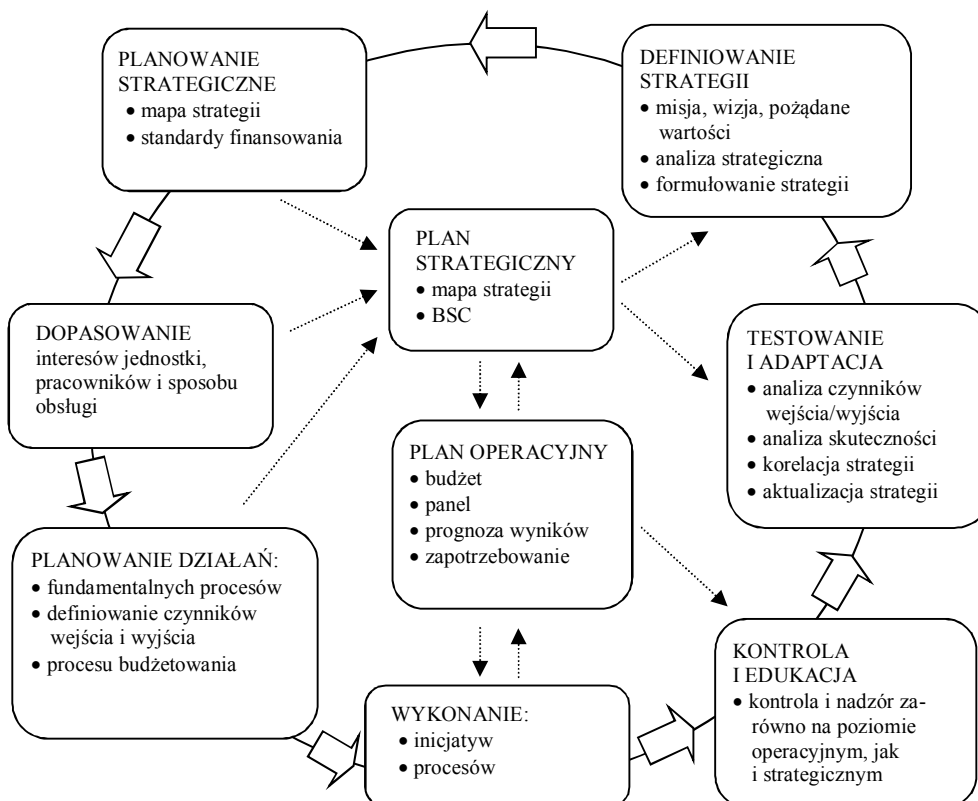
- konkretyzowanie wstępnych założeń obejmujących zakres procesu planowania strategicznego;
- definiowanie i doprecyzowywanie swobody działania;
- progres i doprecyzowywanie misji, wizji i pożądanych dla podmiotu wartości;
- ocenę wewnętrznego otoczenia jednostki;
- ocenę zewnętrznego otoczenia jednostki;

¹⁸ M. Prowle, *Strategic Management in the Public Sector*, [w:] *The Changing Public Sector: A Practical Management Guide*, Gower Publishing Limited, Hampshire 2000, s. 31-33.

¹⁹ D. Cepiku, A. Bonomi Savignon, L. Corvo, *Strategic Management in Italian Ministries: An Empirical Assessment of Gains from Gaps in Reforms*, [w:] *Reforming the Public Sector. How to Achieve Better Transparency, Service and Leadership*, eds. G. Tria, G. Valotti, Brookings Institution Press, Washington 2012, s. 195. Zgodnie z założeniami Programu Rozwoju Instytucjonalnego zarządzanie strategiczne w sektorze publicznym, a uściślając – w ramach funkcjonowania samorządu terytorialnego, uwzględnia: zdefiniowanie wizji rozwoju ujmującej kierunki progresji danego podmiotu, a na jej podstawie na dalszym etapie również misji; przekonwertowanie uprzednio sprecyzowanej wizji na cele organizacyjne, zarówno o charakterze ogólnym, jak i cząstkowym; zdefiniowanie procedury działania, tj. aktywności natury operacyjnej; monitorowanie i ocenę efektów, w tym porównanie ich do założeń przyjętej strategii; aktualizację strategii. *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki*, red. M. Zawicki, S. Mazur, J. Bober, Program Rozwoju Instytucjonalnego, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Kraków 2004, s. 13.

- definiowanie fundamentalnych dla jednostki aspektów strategicznych;
- progres strategii;
- prezentację przyszłego, oczekiwanego wizerunku jednostki sektora publicznego.

Zdefiniowanie indywidualnego, niepowtarzalnego i ustandaryzowanego zarazem, modelu zarządzania strategicznego w ramach funkcjonowania podmiotów publicznej administracji jest bardzo trudne, a nawet abstrakcyjne. Ów fakt wynika przede wszystkim ze złożoności i zróżnicowania działalności poszczególnych organizacji. Z punktu widzenia sukcesywnego rozwoju sektora publicznego wdrożenie zarządzania strategicznego niesie ze sobą wiele zalet w długiej perspektywie czasowej, jednakże na gruncie rzeczywistych uwarunkowań jest możliwe jedynie wskutek wprowadzenia procesu planowania strategicznego, traktowanego jako najbardziej wielowymiarowy z wszystkich aktywności.



Rysunek 1. System zarządzania strategicznego wdrażany w ramach funkcjonowania publicznej administracji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Technology One, Business, software, solutions, *Strategy Challenges in the Public Sector*, [w:] *Strategic Management in the Public Sector, Improving Organizational Intelligence*, <http://www.technologyonecorp.com/> (odczyt: 13.XI.2013) s. 20, za: R. Kaplan, D. Norton, *The Execution Premium: Linking Strategy to Options for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston 2008, s. 8; J. Bryson, *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations, A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 3rd edition, John Wiley & Sons, San Francisco 2004, s. 32-51

Na rysunku 1 zaprezentowano nowoczesne podejście do systemu zarządzania strategicznego (wraz z jego kluczowymi komponentami) sformułowanego i zaadaptowanego do sektora publicznego, opracowanego na podstawie dwóch różnych systemów zarządzania strategicznego wypracowanych przez R. Kaplana i D. Nortona.

Zgodnie z założeniami autorów punktem wyjścia zobrazowanego na rysunku 1 systemu zarządzania strategicznego dla sektora publicznego jest operacja rozwijania strategii, której motyw przewodni uwzględnia ustalenie kilku fundamentalnych w tym kontekście kwestii, mianowicie – skonkretyzowanie wstępnych założeń podmiotu, w tym celu strategicznego, zdefiniowanie kolejno po sobie następujących procesów i oczekiwanych efektów (adekwatnych do istoty wdrażanej strategii), jak również sformułowanie misji, długoterminowych organizacyjnych celów, i jej potencjalnego wizerunku, który powinien zważać na wymagania interesariuszy. Analiza strategiczna, rozumiana jako zasadnicza część wspomnianej aktywności, obejmuje głównie ocenę wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia, w tym analizę mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń podmiotu (analiza SWOT)²⁰.

Zdaniem D. Nortona i R. Kaplana proces formułowania strategii nie może pominać takich zagadnień jak: finansowanie, zarządzanie ryzykiem, sprecyzowanie wartości dla klientów, roli wspólnej społecznej odpowiedzialności, innowacyjności, propagowania partnerstwa, kwestii wydajności tudzież pozycjonowania²¹.

Kolejna z operacji ujętych w ramach rozważanego schematu, tj. planowanie strategiczne, skupia się na progresji strategicznych celów, pomiarów, inicjatyw etc., dokonywanej adekwatnie do strategicznego planu budżetowego i alokacji dostępnych zasobów. Towarzyszące mu ujednocianie wybranych aspektów organizacyjnego funkcjonowania jest uważane za aktywność konieczną, warunkującą skuteczność implementacji strategii (dla przykładu: niwelowanie różnic merytorycznych i kulturowych pomiędzy pracownikami może skutkować poprawą komunikacji wewnątrz organizacji i poza nią). Planowanie operacji prezentuje szereg celów i inicjatyw obejmujących alokację zasobów, procesy udoskonalania i pomiar instrumentów. Ostatnie dwa kroki zawarte w ramach omawianego systemu zarządzania strategicznego odnoszą się do monitorowania i testowania procesów. Pierwszy z nich dotyczy sukcesywnej oceny implementowanej strategii, dostarczając tym samym informacji, czy strategia jest wdrażana zgodnie z jej założeniami, drugi z kolei podejmuje zagadnienie, z jakim skutkiem wpływają na strategię wyzwania planu strategicznego²².

²⁰ Szerzej na ten temat: J. Łukomska-Szarek, *TOWS/SWOT Analysis as a Tool for Strategic Management in Local Self-governments*, „Sovremennyj Naucnyj Vestnik. Ekonomiceskie Nauki” 2012, nr 18(130), s. 85-99.

²¹ Technology One, Business, software, solutions, *Strategy challenges in the public sector* [w:] *Strategic management in the public sector, Improving organizational intelligence*, <http://www.technologyonecorp.com/> (odczyt: 13.XI.2013), s. 8-13.

²² Technology One, Business, software, solutions, *Strategy challenges ...*, op. cit., s. 8-13.

Podsumowanie

Niewątpliwym jest fakt, iż sektor publiczny (traktowany w kontekście globalnym) na przestrzeni czasu uległ licznym i nieodwracalnym transformacjom, będącym konsekwencją sukcesywnie ewoluującego otoczenia i towarzyszących mu wyzwań. Bez względu na mnogość i zróżnicowanie charakteru wspomnianych reform, dokonujących się na różnych terytoriach, ich idea zawsze była zorientowana na ten sam cel, tj. na poprawę jakości funkcjonowania sektora publicznego. Kwestia zarządzania strategicznego, która stanowi temat niniejszej publikacji, prezentuje jedno z wielu rozwiązań stosowanych w jednostkach sektora publicznego, wykreowanych na gruncie reform zarządzania publicznego, w tym na szeroką skalę rozpowszechnionego *New Public Management*. Zdaniem naukowców, organów władzy publicznej tudzież publicznych menedżerów jest uważana za najlepszy sposób osiągania organizacyjnych celów, a co za tym idzie – udoskonalania jakości publicznej obsługi. Ponadto niepodważalny jest fakt, iż poza owymi wspomnianymi aspektami dostarcza do publicznych jednostek nowego podejścia do organizacyjnej kultury i propagowania kooperacji.

Zaprezentowany uprzednio schemat prezentuje nowoczesne podejście do zarządzania strategicznego, współcześnie postulowanego w ramach administracji publicznej, wykreowanego na gruncie *New Public Management*. Wskazuje na szereg pionierskich elementów, w kontekście których szczególną rolę w dobie nieprzerwanych procesów globalizacji odgrywają m.in. *Balanced Scorecard* czy mapa strategii, zorientowane z jednej strony na skuteczne wdrożenie przyjętej strategii, a z drugiej na ocenę kierunku jej rozwoju. Fakt postulowania tego rodzaju działań ma swoje uzasadnienie w rozpowszechnionym na szeroką skalę zapożyczeniu metod i technik zarządzania z sektora prywatnego i wdrażaniu ich założeń do sektora publicznego, co na przestrzeni czasu cieszy się coraz większą popularnością.

Literatura

1. Amason A.C., *An Introduction to Strategic Management*, [w:] *Strategic Management: From Theory to Practice*, Routledge, New York 2011.
2. Boddy D., *Managing in Organizations*, [w:] *Management. An Introduction*, 4th edition, Pearson Education Limited, England 2008.
3. Bovaird T., *Public Management and Governance, Emerging Trends and Potential Future Directions*, [w:] *Public Administration: An Interdisciplinary Critical Analysis*, ed. E. Vigoda, Marcel Dekker, New York 2002.
4. Bryson J. M., *Why strategic planning is more important than ever* [w:] *Strategic planning for public and nonprofit organizations, A guide to strengthening and sustaining organizational achievement, Fourth edition*, J. Wiley and Sons, San Francisco 2011.
5. Bryson J., *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations, A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 3rd edition, John Wiley & Sons, San Francisco 2004.
6. Cepiku D., Bonomi Savignon A., Corvo L., *Strategic Management in Italian Ministries: An Empirical Assessment of Gains from Gaps in Reforms*, [w:] *Reforming the Public Sector, How to Achieve Better Transparency, Service and Leadership*, eds. G. Tria, G. Valotti, Brookings Institution Press, Washington 2012.

7. Cole G.A., Strategic Management: The Concept, [w:] Strategic Management: Theory and Practice, 2nd edition, Thomson Learning, London 2006.
8. Denhardt R.B., Denhardt J.V., Blanc T.A., Personal Action in Public Organizations, [w:] Public Administration: An Action Orientation, Cengage Learning, Boston 2013.
9. Frączkiewicz-Wronka A., Wstęp, [w:] Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki, red. A. Frączkiewicz-Wronka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2009.
10. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2009.
11. Gralak K., Marketing wewnętrzny w praktyce zarządzania jednostek samorządu terytorialnego, „Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2010, nr 3(52), Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2010.
12. Hannagan T., The Management Challenge, [w:] Management, Concepts and Practices, 5th edition, Pearson Education Limited, England 2008.
13. Hermaszewski J., Koncepcja zarządzania strategicznego w jednostce samorządu terytorialnego – problemy organizacyjne, [w:] Finanse publiczne, red. J. Sokołowski, M. Sosnowski, A. Żabiński, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
14. Holzer M., Schwester R.W., Public Administration: An Indispensable Part of Society, [w:] Public Administration. An Introduction, eds. M. Holzer, R.W. Schwester, M.E. Sharpe, New York 2011.
15. Kaplan R., Norton D., The Execution Premium: Linking Strategy to Options for Competitive Advantage, Harvard Business School Press, Boston 2008.
16. Khan H.A., Introduction to Public Administration, [w:] An Introduction to Public Administration, University Press of America, Lanham 2008.
17. Kozuch B., Publiczne zarządzanie strategiczne. Zasady i metody, [w:] Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce Urzędu Miasta Poznania, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, red. B. Kozuch, C. Kochalski, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
18. Longo F., Managing Public Reforms Effectively: A Strategic Change Management Approach, [w:] Strategic Change Management in the Public Sector, An EFMD European Case Book, eds. F. Longo, D. Cristofoli, John Wiley & Sons, Chichester 2007.
19. Łukomska-Szarek J., TOWS/SWOT Analysis as a Tool for Strategic Management in Local Self-governments, “Sovremennyj Naucnyj Vestnik. Ekonomiceskie Nauki” 2012, nr 18(130).
20. Mazur S., Olejniczak K., Rola organizacyjnego uczenia się we współczesnym zarządzaniu publicznym, [w:] Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej, red. K. Olejniczak, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
21. Osborne S.P., Public Governance and Public Services: ‘A Brave New World’ or New Wine in Old Bottles?, [w:] The Ashgate Research Companion to New Public Management, eds. T. Christensen, P. Laegreid, The Ashgate Publishing Limited, Farnham 2011.
22. Partridge L., Sinclair-Hunt M., Introduction to Strategic Management, [w:] Strategic Management, Select Knowledge Limited, Cambridge 2005.
23. Pollit Ch., Bouckaert G., Comparative Public Management Reform: An Introduction to the Key Debates, [w:] Public Management Reform, A Comparative Analysis New Public Management, Governance, the Neo-Weberian State, 3rd edition, Oxford University Press, Oxford 2011.
24. Prowle M., Strategic Management in the Public Sector, [w:] The Changing Public Sector: A Practical Management Guide, Gower Publishing Limited, Hampshire 2000.
25. Samson D., Daft R. L., *The changing world of management* [w:] *Management, Fourth Asia Pacific edition*, Cengage Learning, South Melbourne 2011.

26. Snopko J., Usługi administracyjne w świetle koncepcji zarządzania w administracji samorządowej, [w:] *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, red. B. Kożuch, A. Kożuch, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2011.
27. Supernat J., *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, [w:] „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku” 2003, nr 2: *Administracja publiczna. Studia krajowe i międzynarodowe*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku, Białystok 2003.
28. Tabatoni P., Barblan A., *Strategic Management, a Tool of Leadership – Concepts and Paradoxes*, [w:] *Strategic Management and Universities’ Institutional Development*, eds. P. Tabatoni, J. Davies, A. Barblan, European University Association, 2002.
29. Technology One, Business, software, solutions, *Strategy challenges in the public sector* [w:] *Strategic management in the public sector, Improving organizational intelligence*, <http://www.technologyonecorp.com/> (odczyt: 13.XI.2013).
30. Thompson J. L., Martin F., *Introducing strategy and strategic management* [w:] *Strategic management: Awareness and change*, Cengage Learning, Andover 2010.
31. Wells D.L., *An Introduction to Strategic Management*, [w:] *Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation*, Total Quality Leadership Office Number 96-03, Virginia.
32. Tripathi P. C., Reddy P. N., *Nature and functions of management* [w:] *Principles of management, 4th edition*, The McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi 2008.
33. Wieczorek K., *The use of the New Public Management in Activity of Public Administration Units*, [w:] *Management Trends in Theory and Practice*, ed. S. Hittmar, EDIS, University Publishing House, University of Zilina, Zilina 2013.
34. Williams Ch., *Management* [w:] *Management, 6th edition*, Cengage Learning, Mason 2011.
35. Witcher B.J., Chau V.S., *Overview of Strategic Management*, [w:] *Strategic Management, Principles and Practice*, Cengage Learning, Hampshire 2010.
36. *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki*, red. M. Zawicki, S. Mazur, J. Bober, Program Rozwoju Instytucjonalnego, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Kraków 2004.

THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF PUBLIC ADMINISTRATION UNITS FUNCTIONING

Abstract: A multitude of reforms and reorientations, which took place on the background of public administration management, at a time of XXI century, doesn't comprises possibility of adequate direction choice, but necessity, which is obligatory to implementation toward cumulative expectations of environment. Considerations undertaken in this publication centre on problematic of implementation of strategic management assumptions and rules into activity of units, defined in the area of public sector. The contents encompassed in the first part of this article treat management issue in public administration within which leads on idea of functioning of public sector units and question of mutual expectations escalation, which consequence has become creation a number of public management reforms over time. Further thematic of this publication considers progression of emphasis on strategic management, promulgated against a background of mentioned modernizations, oriented at improvement of public service process.

Keywords: management, strategic management, public administration, New Public Management



INSTRUMENTARIUM SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Katarzyna Dorota Kopeć

Wyższa Szkoła Europejska
im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie

Streszczenie: Artykuł stanowi przegląd instrumentów wykorzystywanych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) dla uzyskania mierzalnych, możliwie porównywalnych wyników w tej sferze. Analizie poddano cztery takie „parametry” społecznej odpowiedzialności biznesu jak: wytyczne odnoszące się do CSR, kodeksy etyczne, rozwiązania normalizacyjne i rynek inwestycji odpowiedzialnych społecznie. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na zjawisko „parametryzacji” społecznej odpowiedzialności, która staje się obecnie wręcz osobną branżą w gospodarce.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, CSR, kodeksy etyczne, rynek inwestycji społecznie odpowiedzialnych

Wprowadzenie

Przełom wieku XX i XXI przyniósł ogromne zainteresowanie ideą społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Samo zjawisko nie jest nowe, bowiem koncepcja ta rozwijała się od pierwszej połowy XX wieku, podkreślając swoje biblijne korzenie (zasada miłosierdzia, nawiązująca do pomocy bliźnim, i wódarstwa, nawiązująca do zarządzania dobrami przez bogatszych w imieniu innych). Swoistym novum w tej sytuacji stało się jednak stopniowe poszerzanie katalogu instrumentów CSR, których stosowanie świadczyć ma o powszechnie akceptowanym i mierzalnym podejściu do społecznej odpowiedzialności. Obecnie idea społecznej odpowiedzialności biznesu jest na tyle rozpoznawalna, że można mówić o powstaniu profesjonalnej branży CSR. Od stosowania się do jej reguł w dużej mierze zależy sukces podmiotów biznesowych. Należy tu zwrócić uwagę na rosnącą popularność różnych „parametrów” społecznej odpowiedzialności biznesu: rozwiązań normalizacyjnych, przewodników wspomagających implementację zasad społecznej odpowiedzialności do codziennej praktyki biznesowej, konkursów i rankingów branżowych etc. Celem autorki jest przegląd wybranych „parametrów” stosowanych m.in. w procesie ewaluacji działań społecznie odpowiedzialnych: wytycznych odnoszących się do społecznej odpowiedzialności biznesu, kodeksów etycznych, rozwiązań normalizacyjnych i rynku

inwestycji społecznie odpowiedzialnych. Opracowanie ma służyć lepszej orientacji w „parametrach” CSR, jak i refleksji nad jakością istniejących rozwiązań promujących podejście CSR.

Wytyczne odnoszące się do społecznej odpowiedzialności biznesu

Działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu determinowane są na szczeblu międzynarodowym, międzyrządowym czy rządowym nierzadko poprzez zapisy o charakterze wytycznych, które nie podlegają egzekwowaniu środkami prawnymi, lecz stanowią wypracowane w ramach konsensusu zalecenia dla członków danej organizacji. Są to dokumenty zazwyczaj o charakterze obowiązkowym dla sygnatariuszy, mające stanowić dodatkową formę presji wobec przedsiębiorstw, aby te podejmowały się dobrowolnych działań na rzecz społeczeństwa, wykraczając poza działania operacyjne stanowiące podstawę generowania zysku, lecz i poza działania nakazane prawem. Nieco inaczej kwestia ta wygląda w przypadku dokumentów Komisji Europejskiej poświęconych CSR, wydawanych w formie zielonych ksiąg, są to bowiem komunikaty zawierające ogólne założenia bądź warianty rozwiązania problemu w ramach danego obszaru działania i mają one wesprzeć proces opracowania nowego aktu prawnego Unii. Zapisy zielonych ksiąg są konsultowane, w wyniku czego formułowana jest biała księga, będąca z kolei rodzajem oficjalnego katalogu propozycji rozwiązań dla danej dziedziny i ma być z założenia etapem przygotowania do wydania przez Komisję Europejską aktu legislacyjnego¹.

W dużym uproszczeniu można powiedzieć, że tego typu wytyczne mają na celu zarówno popularyzację, jak i zwiększenie skuteczności działań społecznie odpowiedzialnych. Z drugiej zaś strony sygnowanie wybranych zasad czy wytycznych przyczynia się do stwarzania ram weryfikowania zgodności postępowania danego podmiotu z zasadami CSR zawartymi w danych wytycznych.

Poniższa tabela prezentuje przegląd najbardziej rozpowszechnionych wytycznych związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Tabela 1. Wytyczne w zakresie CSR

Rok powstania	Nazwa wytycznych	Charakterystyka
1976	Wytyczne Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) dla przedsiębiorstw wielonarodowych (<i>OECD Guidelines for Multinational Enterprises</i>)	Wytyczne zostały przyjęte w 1976 r., ostatnia aktualizacja nastąpiła w 2011 r. Stanowią załącznik do deklaracji w sprawie inwestycji międzynarodowych oraz przedsiębiorstw wielonarodowych przyjętej 25 maja 2011 r., przyjętej przez 42 państwa. Wytyczne stanowią zestaw akceptowanych dobrowolnie zasad i praktyk, których przestrzeganie deklarują przedsiębiorstwa wielonarodowe krajów-sygnatariuszy, rozumiane jako przedsiębiorstwa inwestujące lub posiadające własne oddziały lub spółki córki w innych państwach. Uaktualniona wersja <i>Wytycznych</i> zawiera 11 rozdziałów: <i>Pojęcia i zasady, Polityka ogólna, Udostępnianie informacji,</i>

¹ *Zielone i Białe księgi Komisji Europejskiej. Opracowania tematyczne OT-587*, Biuro Analiz i Dokumentacji, Dział Analiz i Opracowań Tematycznych, lipiec 2010, Kancelaria Senatu, Warszawa 2010, s. 5-8, dostęp: <http://ww2.senat.pl/k7/dok/bad/2010/ot-587.pdf> (odczyt: 21.04.2014).

		<p><i>Prawa człowieka, Stosunki między pracownikami i pracodawcami, Środowisko, Zwalczanie korupcji, Interesy konsumentów, Nauka i technologia, Konkurencja, Podatki.</i></p> <p>Istotą <i>Wytycznych</i> jest udział państw członkowskich OECD w ich implementacji na poziomie działań przedsiębiorców. W każdym z krajów członkowskich funkcjonuje Krajowy Punkt Kontaktowy, powołany dla promowania i weryfikowania przestrzegania <i>Wytycznych</i>. Państwa członkowskie są w szczególności zobowiązane do promowania <i>Wytycznych</i> oraz rozwiązywania sporów związanych z działaniami przedsiębiorców.</p>
1977	Zasady Sullivana, od 1999: Globalne Zasady Sullivana	<p>To jeden z wczesnych zbiorów dobrych praktyk gospodarczych adresowanych do amerykańskich przedsiębiorców w RPA, dotyczących działalności korporacji wielonarodowych w tym kraju. Powstanie <i>Zasad</i> było związane z walką ze zjawiskiem wyzyskiwania pracowników przez korporacje amerykańskie oraz z walką z apartheidem w RPA. Pomysłodawcą zasad był pastor Leon H. Sullivan. <i>Zasady</i> zabraniały dyskryminacji w miejscu pracy w zakresie warunków pracy i ustalania wysokości wynagrodzenia ze względu na pochodzenie rasowe. <i>Globalne Zasady Sullivana</i> to zaktualizowane w 1999 r. zasady ujmujące walkę o zachowanie praw człowieka i sprawiedliwości społecznej na całym świecie.</p>
1992	Zasady z Minnesoty (<i>The Minnesota Principles</i>)	<p>Dokument ten powstał we współpracy środowisk biznesu pod auspicjami Center for Ethical Business Cultures (wcześniej Minnesota Center for Corporate Responsibility). Jego celem było wzmocnienie zasad etycznego postępowania oraz integracji środowiska biznesowego na globalizującym się rynku światowym. Zasady te nie mają odzwierciedlać rzeczywistości, lecz wyrażać pewien standard, do którego należy dążyć. <i>Zasady z Minnesoty</i> stanowiły wzorzec, na którym oparto zasady Okrągłego Stołu z Caux, <i>Zasady dla Biznesu</i>.</p>
1994	Okrągły Stół w Caux (<i>The Caux Round Table – CRT</i>)	<p>Okrągły Stół z Caux został założony w 1986 r. przez Fredericka Philipsa, byłego prezesa Philips Electronics, i Oliviera Giscarda d'Estaing, byłego wiceprzewodniczącego INSEAD, jako środek prowadzący do zmniejszenia rosnących napięć rynkowych. Dzięki zachętom Ryuzaburo Kaku, ówczesnego prezesa firmy Canon, CRT zaczął skupiać uwagę na znaczeniu globalnej odpowiedzialności biznesu przejawiającej się m.in. w redukowaniu społecznych i ekonomicznych zagrożeń dla światowego pokoju i stabilności. Normy etyczne dla firm działających na rynku międzynarodowym i na styku wielu kultur, tzw. <i>Zasady CRT dla Biznesu</i>, zostały formalnie ogłoszone w 1994 r. i zaprezentowane na Szczycie ONZ na rzecz Rozwoju Społecznego (1995 r.). Powyższe zasady zostały opracowane na przełomie lat 80. i 90. w trakcie konsultacji menedżerów firm z Europy, Japonii i USA. Częściowo były wzorowane na <i>Zasadach z Minnesoty</i>. <i>Zasady CRT dla Biznesu</i> są uważane za najpełniejsze sformułowanie praktyk odpowiedzialnego biznesu stworzone przez liderów biznesu dla liderów biznesu.</p> <p>Okrągły Stół to międzynarodowa sieć kierujących się zasadami etycznymi przywódców biznesu, działających na rzecz promowania moralnego kapitalizmu. CRT opracował oparte na normach etycznych:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Zasady dla Biznesu (CRT Principles for Business)</i>, - <i>Zasady dla Rządów (CRT Principles for Governments)</i>, - <i>Zasady dla Organizacji Pozarządowych (CRT Principles for NGOs)</i>,

		<p>- <i>Zasady Posiadania Bogactwa (CRT Principles for Ownership of Wealth)</i>,</p> <p>- <i>Zasady Odpowiedzialnej Globalizacji (CRT Principles for Responsible Globalization)</i>.</p>
1999	UN Global Compact	<p>Inicjatywa Global Compact (GC) została przedstawiona przez Kofiego Annana, Sekretarza Generalnego ONZ, w przemówieniu wygłoszonym na Światowym Forum Ekonomicznym w Davos 31 stycznia 1999 r. Zaapelował on wówczas do przedstawicieli świata biznesu na całym świecie, by poparli, przyjęli i stosowali we wszystkich sferach ich działalności dziewięć fundamentalnych reguł z zakresu praw człowieka, standardów pracy i środowiska naturalnego (w 2004 r. ogłoszono 10. zasadę Global Compact dotyczącą przeciwdziałania korupcji).</p> <p>Zasady Global Compact:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową. 2. Eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę. 3. Poszanowanie wolności zrzeszania się. 4. Eliminacja wszelkich form pracy przymusowej. 5. Zniesienie pracy dzieci. 6. Efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia. 7. Prewencyjne podejście do środowiska naturalnego. 8. Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej. 9. Stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii. 10. Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym wymuszeniom i łapówkarstwu. <p>Obecnie ponad 2000 firm ze wszystkich regionów świata, międzynarodowe środowiska pracy i organizacje pozarządowe są zaangażowane w GC.</p> <p>Członkostwo w GC jest dobrowolne, zadaniem członków jest propagowanie 10 zasad wśród biznesu na świecie oraz ukierunkowanie działań na wspieranie celów ONZ. Celem inicjatywy jest dążenie do tego, by korzyści globalizacji były dostępne dla wszystkich, a nie tylko dla bogatej mniejszości.</p> <p>GC nie jest instrumentem regulacyjnym czy prawnie wiążącym kodeksy postępowania, ale platformą wartości stworzoną dla promocji wiedzy o CSR.</p>
2001	Zielona Księga CSR Komisji Europejskiej (<i>Corporate Social Responsibility Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility</i>)	<p>Dokument jako pierwszy na tak wysokim szczeblu w UE określa zasady i sposoby wdrażania CSR. CSR zdefiniowano tu jako koncepcję „dobrowolnego włączania przez firmy zadań społecznych, ochrony środowiska oraz relacji ze wszystkimi zainteresowanymi partnerami”. W ujęciu <i>Zielonej Księgi</i> CSR ma miejsce wówczas, gdy spełnione są trzy warunki:</p> <ul style="list-style-type: none"> – podjęcie decyzji o uwzględnieniu CSR (samodzielne podjęcie decyzji o włączeniu CSR w ramy prowadzonej działalności); – interakcje z interesariuszami (prowadzenie dialogu z interesariuszami); – włączenie CSR do strategii przedsiębiorstwa (społeczna odpowiedzialność powinna być wpisana w strategię przedsiębiorstwa). <p><i>Zielona Księga</i> prezentuje ujęcie CSR w dwóch podstawowych wymiarach: wewnętrznym (zarządzanie zasobami ludzkimi, zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw, zarządzanie ochroną środowiska, bezpieczeństwo i higiena pracy) i zewnętrznym (relacje ze społecznością lokalną, zasady współdziałania partne-</p>

		<p>rów biznesowych, prawa człowieka, globalne problemy związane ze środowiskiem naturalnym).</p> <p>W dokumencie tym nie zaproponowano jednak żadnych konkretnych rozwiązań, a jedynie wskazano pożądane kierunki i cele rozwoju koncepcji CSR oraz zachęcono wszystkich do dzielenia się doświadczeniami związanymi z tą ideą.</p>
2002	Komunikat Komisji Europejskiej nt. <i>CSR Corporate Social Responsibility; A Business Contribution to Sustainable Development</i>	<p>W ramach konsultacji zapisów zawartych w <i>Zielonej Księdze</i> Komisja Europejska wydała komunikat, uzupełniając poprzedni dokument o cztery obszary związane z CSR: podnoszenie poziomu edukacji (wymiana doświadczeń, stosowanie dobrych praktyk), rozwój instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu (etykietowanie produktów, inwestowanie społecznie odpowiedzialne, standardy zarządzania, kodeksy etyczne, zasady audytu i raportowania), stworzenie Europejskiego Forum Interesariuszy (Forum skupia europejskie organizacje pracodawców, sieci biznesu, izby przemysłowo-handlowe, organizacje pozarządowe celem promowania innowacji i dążenia do przejrzystości w zakresie istniejących praktyk i narzędzi CSR. Forum stanowi główny element strategii Komisji Europejskiej promującej zasady CSR i zrównoważony rozwój), włączenie idei społecznej odpowiedzialności biznesu do wszystkich polityk UE. Celem tego dokumentu jest upowszechnianie CSR.</p>
2009–2013	Zespół ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, Ministerstwo Gospodarki	<p>Zespół działał w latach 2009-2013 z inicjatywy Prezesa Rady Ministrów. Został utworzony na fundamencie powołanej w 2006 r. z inicjatywy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej Międzyresortowej Grupy Roboczej ds. CSR. Najważniejszym efektem pracy Zespołu jest opracowanie przewodnika, wspólnie z Bankiem Światowym, Urzędem Ochrony Konkurencji i Konsumentów oraz Ministerstwem Gospodarki, <i>CSR Implementation Guide. Non-legislative Options for the Polish Government</i> wspierający administrację rządową w przygotowaniu podstaw polityki publicznej w zakresie CSR.</p> <p>Do zadań Zespołu należało przygotowywanie rekomendacji dla administracji rządowej związanych z promocją i wprowadzaniem w życie zasad CSR.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych*, OECD, dostęp: <http://www.oecd.org/corporate/mne/38111315.pdf> (odczyt: 30.04.2014); *The Minnesota Principles*, dostęp: <http://www.cebcglobal.org/index.php?/about/the-minnesota-principles/> (odczyt: 21.04.2014); M. Bernatt, *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 24; *Caux Round Table*, dostęp: <http://www.cauxroundtable.org> (odczyt: 21.04.2014); *Global Compact Network Poland*, dostęp: <http://globalcompact.org.pl> (odczyt: 21.04.2014); *Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001) 366 FINAL, Bruksela 2001, dostęp: http://www.csr-in-commerce.eu/data/files/resources/717/com_2001_0366_en.pdf (odczyt: 21.04.2014); J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009, s. 171; *Corporate Social Responsibility; A Business Contribution to Sustainable Development*, „EnviroWindows” EEA platform for knowledge sharing and development, dostęp: http://ew.eea.europa.eu/Industry/Reporting/cec_corporate_responsibility/csr_eu_strategy.pdf (odczyt: 21.04.2014); *Multi-stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility (CSR)*, dostęp: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/multi-stakeholder-forum/index_en.htm (odczyt: 21.04.2014); *Zespół do spraw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, dostęp: <http://www.mg.gov.pl/node/10893> (odczyt: 11.07.2011); *CSR Implementation Guide Non-legislative Options for the Polish Government*, listopad 2006, WB Development Communication Division and WB ECCU7 Office, dostęp: <http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMSUSDEVT/Resources/CSRImplementationGuideNovember2006.pdf> (odczyt: 11.04.2014)

Kodeksy etyczne

Popularność inicjatyw promujących CSR na szczeblu międzynarodowym czy rządowym przekłada się w widoczny sposób na wzrost dokumentów o charakterze deklaracyjnym formułowanych na poziomie grup branżowych. Najczęściej przybierają one formę kodeksów etycznych (inaczej zwanych kodeksami dobrych praktyk, kodeksami postępowania, kanonami etycznymi). Ich celem jest z jednej strony uporządkowanie wartości wspólnych dla członków danej grupy, określenie zachowań idealnych oraz takich, które będą piętnowane jako godzące w wizerunek grupy. Z drugiej z kolei strony pośrednim celem tego typu kodeksów jest kreowanie wizerunku firmy przynależnej do grupy czy związku branżowego jako odpowiedzialnej społecznie. Od lat 90. XX wieku zauważalny jest dynamiczny wzrost liczby branżowych kodeksów etycznych w Polsce o wymiarze ogólnym i szczegółowym. Inspiracją dla nich były przede wszystkim kodeksy bardziej doświadczonych zachodnich rynków kapitałowych. Warto jednak zwrócić uwagę, że promowanie tego typu zasad przez organizacje międzynarodowe również przyczynia się do wzrostu przyjmowanych kodeksów wśród stowarzyszeń branżowych.

Tabela 2. Przykłady kodeksów etycznych

Instytucja, rok	Nazwa kodeksu	Charakterystyka
Krajowa Izba Gospodarcza, 1994	<i>Kodeks etyki w działalności gospodarczej (Kodeks etyki dla przedsiębiorców)</i>	Opracowany na zlecenie Krajowej Izby Gospodarczej przez Fundację „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym” na podstawie materiałów dostarczonych przez Institute of Business Ethics z Londynu. Omawia m.in. następujące kwestie: stosunki z klientami, stosunki z akcjonariuszami, udziałowcami i innymi inwestorami, stosunki z pracownikami, stosunki z kontrahentami, relacje z konkurencją, powiązania z władzami i lokalnymi społecznościami, środowisko naturalne, związki biznesu z polityką, zamówienia publiczne, zagadnienia związane z międzynarodowym biznesem, wdrażanie kodeksu.
Międzynarodowe Stowarzyszenie Reklamy w Polsce, 2004	<i>Kodeks etyki reklamy działalności marketingowej, reklamowej, dystrybucyjnej, sponсорingowej oraz promocji sprzedaży</i>	Zawiera zbiór zasad etycznych i wzorców zachowań stanowiących podstawę do wdrażania idei odpowiedzialnego biznesu.
PKPP „Lewiatan”, 2006	<i>Kanon etyczny przedsiębiorcy (PKPP)</i>	Założeniem <i>Kanonu</i> jest wyznaczenie wysokich standardów etycznych wśród członków Konfederacji i wszystkich przedsiębiorców w Polsce. <i>Kanon</i> to zbiór norm podstawowych mających na celu stworzenie lepszych warunków dla rozwoju firm i przedsiębiorczości.
Związek Banków Polskich, 2013	<i>Kodeks etyki bankowej (Zasady dobrej praktyki bankowej)</i>	W 1995 r. Związek Banków Polskich przyjął <i>Kodeks dobrej praktyki bankowej</i> , który w 2001 r. zmienił nazwę na <i>Zasady dobrej praktyki bankowej</i> , a w 2013 <i>Kodeks etyki bankowej</i> . <i>Kodeks</i> jest swego rodzaju branżowym metakodeksem etycznym poruszającym m.in. kwestie: zasad postępowania banków z klientami,

		wzajemnych stosunków pomiędzy bankami, zasad postępowania pracownika banku i banku-pracodawcy wobec pracowników, Komisji Etyki Bankowej.
Giełda Papierów Wartościowych, 2007	<i>Dobre praktyki spółek notowanych na GPW</i>	W 2001 r. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie powołała Komitet Dobrych Praktyk. Jesienią 2002 r. pierwsze podstawowe zasady etyki biznesowej zebrano w dokumencie <i>Dobre praktyki w spółkach publicznych</i> . Zbiór obejmował dobre praktyki walnych zgromadzeń, rad nadzorczych, zarządu, a także dobre praktyki w zakresie relacji z osobami i instytucjami zewnętrznymi. Następnie w latach 2005-2007 za obowiązujący przewodnik po zasadach ładu korporacyjnego dla firm uznano zmodyfikowany w toku praktyki, dyskusji i zaleceń Komisji Europejskiej, dokument <i>Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005</i> . W 2007 r. przyjęto nowelę <i>Dobre praktyki spółek notowanych na GPW</i> . Celem dokumentu jest umacnianie transparentności spółek giełdowych, poprawa jakości komunikacji spółek z inwestorami, wzmocnienie ochrony praw akcjonariuszy, także w materiałach nieregulowanych przez prawo, a przy tym niestwarzanie obciążeń dla spółek giełdowych, nierównoważonych korzyściami wynikającymi z potrzeb rynku.
Komisja Nadzoru Finansowego, 2008	<i>Kanon dobrych praktyk rynku finansowego</i>	<i>Kanon</i> został opracowany przez 30 stowarzyszeń, przedsiębiorstw i instytucji finansowych m.in.: Federację Konsumentów, Giełdę Papierów Wartościowych, Komisję Nadzoru Finansowego, Polską Izbę Ubezpieczeń, Związek Banków Polskich, Izbę Domów Maklerskich. Dokument jest głównym standardem postępowania etycznego dla podmiotów finansowych oferujących produkty i usługi finansowe. Kodeks ma na celu zwiększanie przejrzystości rynku i budowanie wzajemnego zaufania między regulatorami rynku, jak i jego uczestnikami. Jest to zbiór 16 zasad uniwersalnych dla całego rynku finansowego, wyraża podstawowe wartości i ideały etyczne przyświecające podmiotom finansowym, w szczególności w relacjach z klientami, jednocześnie pozostawiając ich organizacjom branżowym swobodę kształtowania szczegółowych zasad, specyficznych dla poszczególnych branż i sektorów rynku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Kodeks etyki dla przedsiębiorców*, Krajowa Izba Gospodarcza, dostęp: <http://www.kig.pl/files/Kodeks%20etyki%20dla%20przedsiębiorcow.pdf> (odczyt: 20.04.2014); *Kodeks etyki reklamy*, Rada Reklamy, dostęp: <http://www.radareklamy.org/kodeks-etyki-reklamy.html?showall=&limitstart=> (odczyt: 20.04.2014); *Kanon etyczny przedsiębiorców*, PKPP Lewiatan, dostęp: http://www.pkpplewiatan.pl/upload/File/2007_02/kanon%20etyczny.doc (odczyt: 20.04.2014); *Kodeks etyki bankowej (Zasady dobrej praktyki bankowej)*, Związek Banków Polskich, Warszawa, kwiecień 2013, dostęp: http://zbp.pl/public/repozytorium/dla_bankow/prawo/komisja_etyki_bankowej/KEB_final_WZ.pdf (odczyt: 20.04.2014); *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*, załącznik do Uchwały Nr 17/1249/2010 Rady Giełdy z dnia 19 maja 2010 r., Giełda Papierów Wartościowych, dostęp: <http://www.corp-gov.gpw.pl/assets/library/polish/publikacje/dpsn2010.pdf> (odczyt: 20.04.2014); *Kanon dobrych praktyk rynku finansowego*, Komisja Nadzoru Finansowego, http://www.knf.gov.pl/dla_rynku/kanon_praktyk/index.html (odczyt: 20.04.2014)

Kodeksy etyki mogą być często narzędziem o charakterze normatywnym, definiującym uogólnione zasady, np. dotyczące zapewnienia przejrzystości relacji z partnerami biznesowym, rozstrzygnięcia dylematów etycznych i konfliktów interesów do pracowników, do partnerów biznesowych, do społeczności lokalnej etc. Kodeksy nie są jednak dokumentem mogącym przewidzieć każde zachowanie czy postępowanie, na które wpływ ma złożona rzeczywistość biznesowa i społeczna².

Rozwiązania normalizacyjne w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu

W praktyce zarządzania duże znaczenie na przestrzeni ostatnich lat zyskały rozwiązania normalizacyjne³, głównie za sprawą popularyzacji systemu zarządzania jakością w skali międzynarodowej. „Niektóre przyjęły postać standardów narzędziowych, rozwijających zasady zawarte w standardach ISO dotyczących zarządzania jakością (ISO 9001), zarządzania środowiskowego (ISO 14001), a także programów i inicjatyw dotyczących czystszej produkcji i bezpieczeństwa pracy, opartych na systemowym podejściu do problemów społecznej odpowiedzialności za produkt, środowisko i warunki pracy”⁴. Obecnie dostępnych jest wiele norm dotyczących różnych aspektów odpowiedzialności społecznej oferujących certyfikację według ściśle określonych wymogów w zakresie np. poprawy warunków pracy (norma SA 8000), spełniania oczekiwań interesariuszy (norma AA 1000), systemu zarządzania jakością w organizacji (ISO 9001), metod wdrażania efektywnych systemów zarządzania środowiskowego (ISO 14001). W tabeli 3 zaprezentowano jedynie najpopularniejsze, międzynarodowe inicjatywy kompleksowo nawiązujące do społecznej odpowiedzialności.

Tabela 3. Standardy społecznej odpowiedzialności biznesu

Rok powstania	Nazwa	Charakterystyka
1999	AA 1000 AccountAbility 1000 (Londyński Institute of Social and	Należąca do grupy uznanych standardów CSR seria AA1000 została stworzona przez międzynarodowy think-tank AccountAbility. Seria składa się z 3 pozycji: – AA1000 (2008) <i>Zasady Odpowiedzialności (AccountAbility Principles Standard AA1000APS)</i> ,

² W badaniu Respect Index z 2009 roku 41% spółek zadeklarowało posiadanie kodeksu etyki. To samo badanie pokazało, że kodeksy etyki mogą być dokumentem, który formułuje pewne zasady (31% wskazań) i zawiera mechanizmy umożliwiające egzekwowanie ich (prawie 22% wskazań). Co ciekawe, prawie 11% badanych spółek przyznało, że zapisy kodeksu były wykorzystywane w praktyce. Zob.: J. Dymowski, *Respect Index – oczekiwania, doświadczenia badawcze i kierunki ewolucji dotyczące pierwszego indeksu zrównoważonego rozwoju notowanego na GPW w Warszawie*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 15.

³ Wiele krajów wprowadza własne systemy normalizacyjne, np. DIN w Niemczech, BSI w Wielkiej Brytanii, ANFOR we Francji, Polskie Normy w Polsce. Poza normami dotyczącymi zarządzania i podlegającymi certyfikacji istnieją normy niedające podstawy do prowadzenia procesu certyfikacji, które prezentują zasady i definiują dane kwestie.

⁴ J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009, s. 176.

	Ethical AccountAbility)	<ul style="list-style-type: none"> - AA1000 (2008) Weryfikacja (<i>AccountAbility Assurance Standard AA1000AS</i>), - AA1000 (2005) Zaangażowanie Interesariuszy (<i>AccountAbility Stakeholder Engagement Standard AA1000SES</i>). <p>Myślą przewodnią standardów było wsparcie organizacji w odpowiedzi na wyzwania zrównoważonego rozwoju, w tym określenie zaangażowania organizacji na poziomie ochrony środowiska, rozwoju społecznego i gospodarczego. Standardy dotyczą interesariuszy i wspomagają organizację w procesach zarządzania nimi. Standard AA1000 może być zastosowany do analizy strategicznej spółek i wszelkich organizacji, do zewnętrznej oceny przedsiębiorstwa w zakresie społecznej i etycznej odpowiedzialności, w procesie samodoskonalenia się organizacji. Standard nie podlega certyfikacji, lecz jest traktowany jako uczestnictwo w procesie doskonalenia niezbędnym dla ciągłego rozwoju organizacji, głównie poprzez powiązanie poszczególnych procedur z przyjmowanymi wartościami oraz bieżące dokonywanie oceny wpływu zarządzania na zmiany zasobów strategicznych.</p>
1998	SA 8000 (Social Accountability 8000)	<p>SA 8000 powstała z inicjatywy organizacji Social Accountability International (SAI). SAI jest organizacją typu non profit, zajmującą się opracowywaniem, wdrażaniem i nadzorowaniem dobrowolnie przyjmowanych, weryfikowalnych norm dotyczących odpowiedzialności społecznej.</p> <p>Standard SA 8000 jest uniwersalną normą, określającą wymogi w zakresie odpowiedzialności społecznej dla przedsiębiorstw z dowolnej branży na całym świecie. Standard dotyczy głównie przestrzegania podstawowych praw człowieka i praw pracowniczych. Opiera się na kilku międzynarodowych standardach dotyczących praw człowieka, w tym na <i>Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka ONZ</i> oraz <i>Konwencji o Prawach Dziecka</i>. SA 8000 określa przejrzyste, mierzalne, weryfikowalne standardy certyfikowania funkcjonowania przedsiębiorstw w dziewięciu obszarach:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zakaz pracy dzieci; - zakaz pracy przymusowej; - zapewnienie bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy; - wolność zrzeszania się oraz prawo do negocjacji zbiorowych; - zakaz dyskryminacji ze względu na przynależność rasową, narodowość, wyznawaną religię, niepełnosprawność, płeć, orientację seksualną, członkostwo w związku zawodowym lub przynależność partyjną; - zakaz stosowania kar cielesnych czy przymusu psychicznego; - przestrzeganie regulacji prawnych dotyczących godzin pracy; - zapewnienie wynagrodzenia na poziomie co najmniej minimalnej krajowej płacy; - zdefiniowanie i wdrożenie systemów zarządzania zasobami ludzkimi.
2010	ISO 26000	<p>Najnowsza norma z 2010 stanowiąca praktyczny przewodnik po CSR wypracowana przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO systematyzuje kluczowe obszary i zagadnienia dotyczące odpowiedzialności społecznej. ISO 26000 zawiera zestaw wytycznych i zasad odnoszących się do społecznej i środowiskowej odpowiedzialności wszystkich rodzajów organizacji – publicznych, prywatnych i non profit. Celem tego standardu jest wsparcie podmiotów w realizacji idei zrównoważonego rozwoju. Norma nie podlega procesowi certyfikacji.</p> <p>Główną część standardu ISO 26000 poświęcono siedmiu obszarom CSR:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - ład korporacyjny, - prawa człowieka, - praktyki w miejscu pracy, - środowisko, - praktyki rynkowe, - kwestie konsumenckie, - zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności. <p>Piotr Rogala uważa, iż powyższa norma, dzięki znacznej popularności norm ISO na całym świecie oraz jednolitemu określeniu definicyjnemu, przyczyni się do wzrostu zainteresowania tematyką społecznej odpowiedzialności. Autor prognozuje jednak, iż nowa norma będzie miała ograniczony wpływ w wymiarze praktycznym. Podmioty biznesowe prawdopodobnie mogą nisko ocenić jej przydatność. Jej ogólny, poradnikowy charakter i brak zdefiniowanych wymagań stawianych firmom zgodnie z tą normą może istotnie ograniczyć wykorzystanie tego rozwiązania.</p>
--	--	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *AccountAbility*, dostęp: <http://www.accountability.org/> (odczyt: 21.05.2014); *Social Accountability International*, dostęp: <http://www.sa-intl.org/> (odczyt: 21.05.2014); *International Organization for Standardization*, dostęp: <http://www.iso.org> (odczyt: 21.05.2014); *Global Reporting Initiative*, dostęp: <http://www.globalreporting.org> (odczyt: 21.05.2014); *Standard AA1000 Zasady odpowiedzialności 2008*, dostęp: http://www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2011/aa1000aps_pl.pdf (odczyt: 21.05.2014); P. Rogala, *Spoleczna odpowiedzialność według projektu normy międzynarodowej ISO 26000*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 37-38

Istniejące normy zawierają pewne spektrum aspektów związanych z CSR, jednak „z punktu widzenia środków finansowych dla ich wdrożenia, certyfikacji i audytowania ich praktyczność jest dyskusyjna”⁵. Zdaniem autorów raportu *The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards* między poszczególnymi normami widoczne są m.in. znaczne różnice w zawartości tematycznej, poziomach zaangażowania w stosunku do interesariuszy, poziomach transparentności w rozwoju norm, sposobach pomiaru, jakości wdrażania i raportowania⁶. Dlatego uwagę zwraca przyjęta w roku 2010 norma Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej ISO 26000, która ma stać się praktycznym narzędziem wspierającym organizacje (w tym przedsiębiorstwa, instytucje rządowe i pozarządowe) we wdrażaniu zasad społecznej odpowiedzialności. Norma ta nie podlega certyfikacji ani obowiązkowej regulacji, jest w założeniu zgodna z istniejącymi dokumentami, konwencjami, traktatami w zakresie CSR i innymi normami ISO, ma promować wspólną terminologię, dostarczać porad związanych z implementacją koncepcji CSR oraz poprawiać wiarygodność raportów.

⁵ P. Castka, Ch.J. Bamber, D.J. Bamber, J.M. Sharp, *Integrating Corporate Social Responsibility CSR into ISO Management Systems – in Search of a Feasible CSR Management System Framework*, „The TQM Magazine” 2004, No. 16/3, s. 217, cyt. za: P. Hąbek, P. Szewczyk, *Spoleczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 28.

⁶ *The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards*, raport końcowy, *Consumer protection in the Global Market Working Group of the ISO Consumer Policy Committee (COPOLCO)*, maj 2002, s. 53.

Rynek inwestycji odpowiedzialnych społecznie

Indeksy spółek odpowiedzialnych społecznie (wskaźniki giełdowe, indeksy CSR, indeksy SRI – *Socially Responsible Investing*, indeksy zrównoważone) reprezentują konkretną wartość obliczoną na podstawie wyceny akcji spółek o wysokich standardach odpowiedzialności społecznej. W ich skład wchodzi dokładnie wyselekcjonowane spółki z najlepszymi wynikami w zakresie relacji społecznych, ochrony środowiska i nadzoru korporacyjnego. Głównym celem tych indeksów jest dostarczanie informacji o bieżącej kondycji spółek danego segmentu, weryfikowanie składu portfeli funduszy inwestycyjnych oraz ułatwienie inwestorom dokonania odpowiedniego wyboru spółek do swoich portfeli. Z kolei dla menedżerów funduszy indeksy stanowią dobre narzędzie do tworzenia nowych produktów inwestycyjnych opartych o strategię SRI.

Pierwsze indeksy CSR powstawały w Stanach Zjednoczonych. Za pioniera tego zjawiska należy uznać firmę Dow Jones, która we wrześniu 1999 rozpoczęła publikację indeksu SI (*Sustainability Index*). Rok później fundusz Calvert rozpoczął publikację indeksu CSR, zaś w lipcu 2001 roku pierwszy indeks (FTSE4Good) opublikowała angielska firma FTSE.

Tabela poniżej prezentuje wybrane indeksy spółek odpowiedzialnych społecznie.

Tabela 4. Indeksy spółek odpowiedzialnych społecznie

Rok powstania	Nazwa	Charakterystyka
1990	FTSE KLD 400 Social Index	Indeks obejmujący amerykańskie akcje jest pierwszym wzorcem indeksu skonstruowanego na podstawie czynników ESG (środowisko, relacje społeczne i nadzór korporacyjny, tj. ang. <i>Environment, Social, Governance</i>). Jest powszechnie uznawanym punktem odniesienia dla badających wpływ czynników ESG na wyniki w portfelach inwestycyjnych.
1999	Dow Jones Sustainability Index DJSI	Indeks powstał przy współpracy Dow Jones Indexes (najbardziej znanego na świecie indeksu giełdowego), STOXX Ltd. (wydawcy indeksów europejskich) i SAM Group (pioniera społecznie odpowiedzialnego inwestowania). DJSI przy pomocy niezależnych audytorów wybiera firmy o najwyższych wskaźnikach ekonomicznych, społecznych i środowiskowych w danym sektorze gospodarki, z czego 10% wiodących w tym zakresie firm zostaje wpisanych na listę (tj. ok. 200 firm). Celem indeksu jest umożliwienie firmom społecznie odpowiedzialnym odniesienia korzyści giełdowych. Ponadto takie podejście ma zachęcić inwestorów do inwestowania w przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne. Index DJSI zapewnia przedsiębiorstwom ekonomiczną mierzalność ich strategii zrównoważonego rozwoju, zarządzania społeczną odpowiedzialnością, jej ryzykiem i kosztami.
2001	FTSE4Good	Inicjatywa ta obejmuje listę przedsiębiorstw spełniających kryteria społeczne i środowiskowe. Indeks CSR oferujący szczegółowe wytyczne dla przedsiębiorstw chcących podjąć lub poszerzyć zakres zobowiązań w zakresie CSR. Firmy zgłaszające się do włączenia do indeksów oceniane są w procesie uwzględniającym ponad 40 kryteriów z 3 dziedzin: system zarządzania środowiskowego, dialog z interesariuszami, przestrzeganie praw człowieka. Działalność firmy oceniana jest na podstawie porównania z wynikami firmy z poprzednich okresów oraz w ramach równorzędnych grup przedsiębiorstw, z prawem, międzynarodowymi konwencjami i oczekiwaniami społecznymi.

		Kryteria włączenia do indeksu mają na celu pomóc inwestorom zminimalizować ryzyko społeczne, ekologiczne i etyczne. Kryteria obejmują odpowiedzialność korporacyjną, prawa człowieka, działania środowiskowe, zaangażowanie interesariuszy, przeciwdziałanie korupcji.
2009	Respect Index RI	To autorski projekt Giełdy Papierów Wartościowych, Kulczyk Investments Deloitte i magazynu „Forbes”, który w ramach Europy Środkowej jest przedsięwzięciem pionierskim. Zamierzeniem autorów jest ocena kapitałowa spółek dla inwestorów, lecz dodatkowo indeks dostarcza informacji nt. stanu wdrożenia CSR w rodzimych spółkach giełdowych w oparciu o wytyczne GRI i standard ISO26000. Pierwsza edycja badania miała być bodźcem do zainteresowania kapitałów spółek społecznie odpowiedzialnych polskim rynkiem. Badaniem objęto 119 spółek, tj. ok. 1/3 notowanych na rynku podstawowym. W skład RI wchodzi spółki wyselekcjonowane na podstawie wskaźników w czterech obszarach: 1. zarządzania organizacją i ładu korporacyjnego (np. polityka CSR), 2. ekonomicznym (np. terminowość regulowania zobowiązań), 3. środowiskowym, 4. społecznym (np. BHP, ochrona danych osobowych). Zdaniem Dymowskiego RI jest „narzędziem, które może potwierdzić istnienie lub brak konkretnych mechanizmów, lecz nie jest na tyle szczegółowe, by ocenić poprawność biznesową przyjętych strategii” ⁷ .

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Respect Index*, dostęp: <http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/> (odczyt: 13.05.2014); *Dow Jones Sustainability Indexes*, dostęp: <http://www.sustainability-index.com> (odczyt: 13.05.2014); *FTSE The Index Company*, dostęp: http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp (odczyt: 13.05.2014); J. Dymowski, *Respect Index – oczekiwania, doświadczenia badawcze i kierunki ewolucji dotyczące pierwszego indeksu zrównoważonego rozwoju notowanego na GPW w Warszawie*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 22

Podsumowanie

W skali międzynarodowej inicjowane są liczne działania na rzecz popularyzacji społecznej odpowiedzialności biznesu, w które angażują się zarówno organizacje międzynarodowe, rządy państw, jak i organizacje branżowe. Zauważalne staje się dążenie do opracowania metodologii oceny realizacji CSR pozwalającej w sposób zestandaryzowany prezentować działania CSR za pomocą obiektywnych wskaźników ekonomicznych, społecznych i środowiskowych.

Bezspornie społeczna odpowiedzialność biznesu staje się profesjonalną gałęzią biznesu, od której w znacznej mierze zależy sukces danej firmy w skali mikro, jak i makro – dobrze prosperują organizacje certyfikujące w tym zakresie (np. AccountAbility), oferujące usługi w zakresie konsultingu CSR (np. SustainAbility) rozwijają się organizacje skupione wokół idei CSR (Liga Odpowiedzialnego Biznesu LOB, Forum Odpowiedzialnego Biznesu FOB), które intensywnie promują rankingi firm społecznie odpowiedzialnych, raporty czy inne inicjatywy.

⁷ J. Dymowski, *Respect Index ...*, op. cit., s. 22.

Literatura

1. *AccountAbility*, dostęp: <http://www.accountability.org/>
2. Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.
3. Bernatt M., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
4. Castka P., Bamber Ch.J., Bamber D.J., Sharp J.M., *Integrating Corporate Social Responsibility CSR into ISO Management Systems – in Search of a Feasible CSR Management System Framework*, "The TQM Magazine" 2004, No. 16/3.
5. *Caux Round Table*, dostęp: <http://www.cauxroundtable.org>
6. *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, „EnviroWindows” EEA platform for knowledge sharing and development, dostęp: http://ew.eea.europa.eu/Industry/Reporting/cec_corporate_responsibility/csr_eu_strategy.pdf
7. *CSR Implementation Guide Non-legislative Options for the Polish Government*, listopad 2006, dostęp: WB Development Communication Division and WB ECCU7 Office, <http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMSUSDEVT/Resources/CSRImplementationGuideNovember2006.pdf>
8. *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*, załącznik do Uchwały Nr 17/1249/2010 Rady Giełdy z dnia 19 maja 2010 r., Giełda Papierów Wartościowych, dostęp: <http://www.corp-gov.gpw.pl/assets/library/polish/publikacje/dpsn2010.pdf>
9. *Dow Jones Sustainability Indexes*, dostęp: <http://www.sustainability-index.com>
10. Dymowski J., *Respect Index – oczekiwania, doświadczenia badawcze i kierunki ewolucji dotyczące pierwszego indeksu zrównoważonego rozwoju notowanego na GPW w Warszawie*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011.
11. *FTSE The Index Company*, dostęp: http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp
12. *Global Compact Network Poland*, dostęp: <http://globalcompact.org.pl>
13. *Global Reporting Initiative*, dostęp: <http://www.globalreporting.org>
14. *Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001) 366 FINAL, Bruksela 2001, dostęp: http://www.csr-in-commerce.eu/data/files/resources/717/com_2001_0366_en.pdf
15. Hąbek P., Szewczyk P., *Spoleczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
16. *International Organization for Standardization*, dostęp: <http://www.iso.org>
17. *Kanon dobrych praktyk rynku finansowego*, Komisja Nadzoru Finansowego, dostęp: http://www.knf.gov.pl/dla_ryнку/kanon_praktyk/index.html
18. *Kanon etyczny przedsiębiorców*, PKPP Lewiatan, dostęp: http://www.pkpplewiatan.pl/upload/File/2007_02/kanon%20etyczny.doc
19. *Kodeks etyki bankowej (Zasady dobrej praktyki bankowej)*, Związek Banków Polskich, Warszawa, kwiecień 2013, dostęp: http://zbp.pl/public/repozytorium/dla_bankow/prawo/komisja_etyki_bankowej/KEB_final_WZ.pdf
20. *Kodeks etyki dla przedsiębiorców*, Krajowa Izba Gospodarcza, dostęp: <http://www.kig.pl/files/Kodeks%20etyki%20dla%20przedsiębiorcow.pdf>
21. *Kodeks etyki reklamy*, Rada Reklamy, dostęp: <http://www.radareklamy.org/kodeks-etyki-reklamy.html?showall=&limitstart=>
22. *Multi-stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility (CSR)*, dostęp: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/multi-stakeholder-forum/index_en.htm

23. *Respect Index*, dostęp: <http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/>
24. Rogala P., *Spoleczna odpowiedzialność według projektu normy międzynarodowej ISO 26000*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
25. *Social Accountability International*, dostęp: <http://www.sa-intl.org>
26. *Standard AA1000 Zasady odpowiedzialności 2008*, dostęp: http://www.csinfo.org/images/stories/Publikacje2011/aa1000aps_pl.pdf
27. *The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards*, raport końcowy, *Consumer protection in the Global Market Working Group of the ISO Consumer Policy Committee (COPOLCO)*, maj 2002.
28. *The Minnesota Principles*, dostęp: <http://www.cebcglobal.org/index.php?/about/the-minnesota-principles/>
29. *Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych*, OECD, dostęp: <http://www.oecd.org/corporate/mne/38111315.pdf>
30. *Zespół do spraw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, dostęp: <http://www.mg.gov.pl/node/10893>
31. *Zielone i Białe księgi Komisji Europejskiej. Opracowania tematyczne OT-587*, Biuro Analiz i Dokumentacji, Dział Analiz i Opracowań Tematycznych, lipiec 2010, Kancelaria Senatu, Warszawa 2010, dostęp: <http://ww2.senat.pl/k7/dok/bad/2010/ot-587.pdf>

THE INSTRUMENTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Abstract: The article reviews the instruments applied within the corporate social responsibility (CSR) in order to gain measurable, possibly comparable outcomes in this domain. The following four CSR parameters will be examined, that is, CSR guidelines, codes of conduct, international standards, and socially responsible investing. The paper's objective is to pay attention to the phenomenon of the so called parameterization of corporate social responsibility that recently has become an entirely separate industry.

Keywords: corporate social responsibility, CSR, CSR codes of conduct, socially responsible investing



ŚWIADOMOŚĆ EKOLOGICZNA JAKO ELEMENT ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Maciej Żyła

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule omówiono problem wdrażania przez polskie przedsiębiorstwa działań proekologicznych. Tempo podejmowania takich działań łączy się z poziomem świadomości ekologicznej przede wszystkim kadry kierowniczej. Z rozważań wynika, że przedsiębiorstwa z sektora MŚP charakteryzują się stosunkowo niskim poziomem świadomości ekologicznej. Zauważyć można, że wielu przedsiębiorców nie widzi konieczności wdrażania działań proekologicznych ze względu na koszty. Firmy, które włączyły do strategii działania mające na celu ochronę środowiska naturalnego, stają się bardziej konkurencyjne na turbulentnym rynku. Na obszarze Polski pojawia się coraz więcej przedsiębiorstw proekologicznych, co świadczy o wzroście świadomości ekologicznej naszego społeczeństwa, a także o świadomym dążeniu do działania zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju.

Słowa kluczowe: ochrona środowiska, wiedza ekologiczna, świadomość ekologiczna, działania proekologiczne, MŚP, zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Współczesny świat jest pełen konfliktów i zagrożeń, które niszczą i dezorganizują dotychczasowy porządek z coraz większą mocą. Groźby konfliktów zbrojnych i międzynarodowych, niezrównoważona produkcja i konsumpcja oraz niezwykle tempo niszczenia środowiska naturalnego – to nurtujące problemy przełomu XX i XXI wieku. Ogromny postęp w gospodarce i nauce został skierowany przede wszystkim na środowisko przyrodnicze. Jak pisze S. Kozłowski: „W historii rozwoju kultur na Ziemi tylko nasza cywilizacja wyspecjalizowała się w niszczeniu przyrody. Żadna z dawnych kultur nie propagowała zabijania przyrody. Odwrotnie, to przyroda była czczona i chroniona [...]. Pochód cywilizacyjny białego człowieka znaczone był zniszczeniami przyrody [...]. Rezultaty tej działalności doprowadziły do takiego zniszczenia środowiska przyrodniczego, że zagrożeniu uległo życie ludzkie”¹. To właśnie ten dylemat stał się dla społeczeństw XX wieku najważniejszy.

¹ S. Kozłowski, *Ekorozwój. Wyzwanie XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 20.

Największy stopień zanieczyszczenia środowiska odnotowano na przełomie XIX i XX wieku. Jeszcze w latach 80. XX wieku powszechnie uważano, że technika i przemysł zapewniają nam lepsze warunki życia i pracy. Okazało się jednak, że dążenie do postępu i rozwoju, najczęściej kosztem przyrody, stało się główną przyczyną degradacji środowiska przyrodniczego. Zrozumiano wówczas, że taka polityka doprowadzi do zanieczyszczenia atmosfery, wód, gleby i nieodwracalnie zniszczy życie na naszej planecie. Przykładem mogą być technologie twarde, szczególnie niebezpieczne dla człowieka. Dzięki nim bowiem stworzono miliony związków chemicznych, cechujących się dużą toksycznością, zaś skutki awarii elektrowni jądrowych przez długie lata stanowią poważne zagrożenie dla ludzkości. Również technologie odznaczające się dużą energochłonnością i materiałochłonnością oraz małym bezpieczeństwem dla zdrowia człowieka musiały zostać wycofane. Przemysł ciężki, który przez lata był priorytetem w gospodarce państw socjalistycznych, charakteryzujący się dużą zasobochłonnością i kapitałochłonnością, a także lokalizacją ogromnych obiektów przemysłowych na terenach zielonych, przyczynił się w znacznej mierze do szybkiej dewastacji zasobów środowiska przyrodniczego².

Taka sytuacja spowodowana była bardzo niską społeczną świadomością ekologiczną. Pojawiło się jednak wiele jednostek dostrzegających potrzebę wprowadzenia nowego porządku społeczno-gospodarczego, który zmieni ten dotychczasowy, będący zagrożeniem dla dalszego rozwoju ludzkości. I właśnie punktem zwrotnym był pogląd opierający się na głębokim szacunku do świata przyrody i ratowaniu tego, co jeszcze można przywrócić. Zagadnieniami światopoglądu ekologicznego zajmował się H. Skolimowski, który pisał: „Światopogląd ekologiczny opiera się na filozofii ekologicznej (ekofilozofii) propagującej myślenie ekologiczne, przyjmujące określone wartości ekologiczne. Filozofia ekologiczna jest filozofią nadziei. Mówi o godności człowieka unieruchomionego w trybach obecnego systemu technokratycznego, duszącego się w oparach zanieczyszczeń środowiska i ogłupionego falą konsumpcjonizmu. Wyposaża nas w nową świadomość, że dewastacja środowiska naturalnego nie jest złem koniecznym, wynikającym z uprzemysłowienia świata, lecz rezultatem ułomnego mechanistycznego myślenia. Gdy zmienimy sposób myślenia i zaczniemy myśleć całościowo, holistycznie, ekologicznie, wtedy będziemy w stanie rozwiązać zasadnicze problemy zanieczyszczenia środowiska – nie zaraz i nie łatwo, ale na dłuższą metę”³.

Celem opracowania jest podkreślenie roli ochrony środowiska w działalności współczesnych MŚP, a przede wszystkim zwrócenie uwagi na bariery będące przyczyną wahań licznych organizacji w podejmowaniu decyzji w kwestii wdrażania do ich strategii jakichkolwiek aspektów proekologicznych. Organizacje z tego sektora muszą dojrzeć do niezwykle istotnego dziś wniosku, że wiedza ekologiczna jest podstawą wzrostu świadomości ekologicznej pracowników (społeczeństwa), co daje gwarancję pozyskania przewagi konkurencyjnej na rynku w dobie zrównoważonego rozwoju. Ten proces, niestety, przebiega w Polsce nadal zbyt wolno i, jak wynika z dalszej treści artykułu, rozkłada się nierównomiernie na jej obszarze.

² Zob.: ibidem, s. 35-36 i 39.

³ S. Kozłowski, *Ekorozwój ...*, op. cit., s. 42, za: H. Skolimowski, *Nadzieja matką mądrych. Eseje o ekologii*, ZBZ „Sangha”, Warszawa 1989.

Aspekt ekologiczny w zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstwa

Idea skutecznej odnowy środowiska stawała się priorytetem w wielu krajach uprzemysłowionych na świecie. Ważne jest to, że przybierając charakter międzynarodowy, problem jednoczył całe społeczeństwa we wspólnym działaniu, które określono mianem ruchu ekologicznego. Ruch ten koncentruje się na: popularyzacji idei ochrony przyrody i środowiska, kształtowaniu właściwego stosunku do środowiska, propagowaniu spraw ochrony przyrody, inicjowaniu i podejmowaniu działań na rzecz ochrony środowiska, organizowaniu spotkań, odczytów, wystaw, a także współdziałaniu z zainteresowanymi jednostkami gospodarki społecznej⁴. Niezbędna jest też w tej kwestii interwencja państwa, prowadzącego taką politykę ekologiczną, która ma zapewnić wysoką jakość życia i zdrowia ludzi poprzez skuteczną ochronę środowiska. „Przedmiotem polityki ekologicznej jest środowisko przyrodnicze, jego stan oceniany z punktu widzenia potrzeb biologicznych, społecznych i gospodarczych ludzi”⁵. Istnieje związek między polityką ekologiczną, gospodarczą i społeczną, co z kolei prowadzi do polityki zrównoważonego rozwoju. Wśród dziesięciu zasad polityki ekologicznej B. Poskrobko na pierwszym miejscu wyróżnia „Zasadę zrównoważonego rozwoju, której istotą jest równorzędne traktowanie racji społecznych, ekonomicznych i ekologicznych, co oznacza konieczność integrowania zagadnień ochrony środowiska z ogólną polityką państwa”⁶. Z kolei w swych rozważaniach na temat strategicznych rozwiązań przedsiębiorstwa M. Romanowska wskazuje na znaczenie licznych „[...] koncepcji organizacji ekologicznej, odpowiedzialnej, służącej otoczeniu. Koncepcje te podkreślają nie tylko ekonomiczny kontekst działania przedsiębiorstwa, ale również związek ze społecznością lokalną, właścicielami pracownikami, wreszcie odpowiedzialność przedsiębiorstwa za stan środowiska naturalnego”⁷.

Kiedy wreszcie ludzkość zrozumiała, że poprzez niekontrolowaną ingerencję w ekosystem może doprowadzić do zniszczenia planety, która nas żywi, wdrażana polityka ekologiczna przyczyniła się w danym państwie do zmiany strategii działania wielu przedsiębiorstw. A koncepcja zrównoważonego rozwoju stała się próbą nowego podejścia do kwestii ciągłego podnoszenia jakości pracy oraz dobrobytu ludzi, zdobywających powoli umiejętności racjonalnego korzystania z zasobów naturalnych i efektywnego zarządzania tymi zasobami. Nadrzędnym zadaniem stało się przede wszystkim „[...] powiązanie innowacyjnego potencjału gospodarki z orientacją ekologiczną i społeczną”⁸. Powinna temu towarzyszyć pogłębiająca się wiedza ekologiczna, której upowszechnienie przyczynia się do zmian funkcjonowania organizacji i wzrostu świadomości ekologicznej jej pracowników na każdym szczeblu. „Jest to główny powód, dla którego zarządzający przedsiębiorstwami coraz częściej »uważliwiają« system zarządzania na problemy oddziaływania na

⁴ Na podstawie: E. Pyłka-Gutowska, *Ekologia z ochroną środowiska. Przewodnik*, Wydawnictwo Oświata, Warszawa 1996, s. 232.

⁵ *Zarządzanie środowiskiem*, red. B. Poskrobko, PWE, Warszawa 2007, s. 77.

⁶ *Ibidem*, s. 80.

⁷ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 29.

⁸ I. Rudawska, *Ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 5, s. 8.

środowisko”⁹. To właśnie w takim przedsiębiorstwie, poprzez m.in. promowanie wzorców właściwego postępowania wobec środowiska przyrodniczego, samokontrolę, poczucie odpowiedzialności, budowany jest wysoki poziom świadomości ekologicznej firmy, co jest połączone również z dobrymi wynikami ekonomicznymi firmy¹⁰.

Warto podkreślić, że świadomość ekologiczna przedsiębiorstw widoczna jest np. w takich rozwiązaniach jak: pojawienie się symboli i haseł „przyjazny dla środowiska” w roli komunikatów promocyjnych; rozwój nowych produktów i ich całych linii (warzywa z upraw ekologicznych, ryby z hodowli ekologicznych itp.); wprowadzenie opakowań przyjaznych środowisku¹¹.

Jak pokazuje praktyka, większą świadomość wykazują duże koncerny i znane marki, przy czym ekologiczna orientacja przedsiębiorstwa rozciąga się na cały łańcuch wartości. Świadome ekologicznie przedsiębiorstwo w myśl zasady zrównoważonego rozwoju będzie funkcjonowało według takiego modelu, który doprowadzi do gospodarczego sukcesu z zachowaniem dbałości o środowisko oraz zdrowie poszczególnych pracowników¹². „Obecnie szczególnie młodzi ludzie, będący pracownikami, są otwarci na ekologiczne pomysły i chętni do działania zgodnego z zasadami ekologii. Być może wynika to ze swoistej »mody na ekologię«, szerszego dostępu do informacji i coraz popularniejszych kampanii uświadamiających”¹³. Istotne jest też zrozumienie i uświadomienie przez firmę związku człowiek – środowisko, do czego potrzebna jest wiedza ekologiczna jako główna składowa świadomości ekologicznej. Problematyka ochrony środowiska powinna być niezwykle ważna zwłaszcza dla kierownictwa przedsiębiorstwa na tak konkurencyjnym współczesnym rynku¹⁴.

Świadomość ekologiczna w świetle badań przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach

Aby uświadomić sobie, jak ważny jest dziś problem świadomości ekologicznej w społeczeństwie polskim i jaki jest jej poziom, warto zajrzeć do licznych raportów opublikowanych m.in. przez Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS)¹⁵, Instytut na rzecz Ekorozwoju¹⁶ czy też Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości

⁹ *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. G. Kobyłko, wyd. 2 rozszerzone, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 12.

¹⁰ Zob. *ibidem*, s. 96.

¹¹ Zob.: I. Rudawska, *Ekologiczna odpowiedzialność ...*, op. cit, s. 9-10.

¹² *ibidem*, s. 8

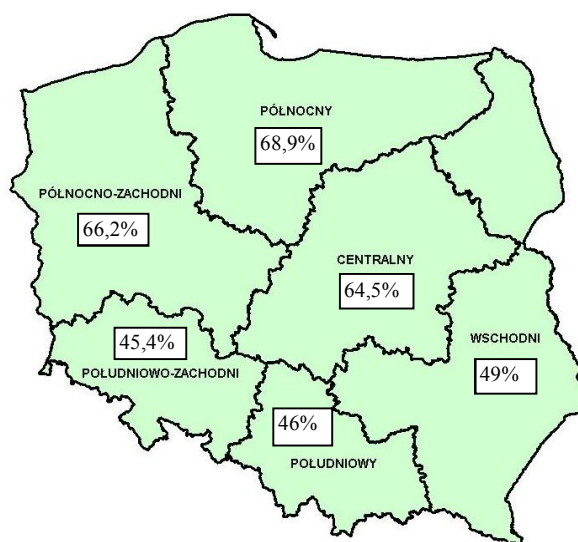
¹³ A. Domańska, *Świadomość ekologiczna jako element odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w branży medycznej i farmaceutycznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2013, nr 10, red. M. Szajt, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 138-145.

¹⁴ Za: O. Seroka-Stolka, *Świadomość ekologiczna przedsiębiorców z sektora MŚP*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2012, nr 5, red. H. Kościelniak, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 125-138.

¹⁵ *Ekologiczna świadomość Polaków. Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa, listopad 2000.

¹⁶ *Świadomość ekologiczna Polaków. Analiza wyników badań ilościowych z lat 1992-2011*, oprac. M. Strumińska-Kutra, Instytut na rzecz Ekorozwoju, Warszawa 2012.

(PARP)¹⁷. Ze wszystkich raportów wynika, że omawianym tutaj problemem powinny być zainteresowane przede wszystkim władze samorządowe i to one powinny podejmować decyzje o ochronie środowiska na swoim terytorium. Innym podstawowym wnioskiem jest to, że zainteresowanie społeczne wzrasta w sytuacji awarii lub wypadków, kiedy natychmiast trzeba interweniować, podejmować dobre i szybkie decyzje, licząc się często z ogromnymi stratami i skutkami. Ten problem dotyczy zarówno człowieka, grupy ludzi, pojedynczej organizacji, jak i całej korporacji. Stąd wszyscy wyżej wymienieni muszą posiadać odpowiednią wiedzę ekologiczną, a mogą ją czerpać z różnych źródeł. M. Strumińska-Kutra¹⁸ wskazuje różne źródła wiedzy ekologicznej, a wśród nich: media (prasa, radio, TV), szkoły, uczelnie, Internet, bliskie otoczenie i doświadczenie własne. Uzmysłowanie sobie ważności tego problemu ma obecnie ogromne znaczenie. I nie jest to problem tylko polski, ale światowy – globalny. Ponieważ przez lata to zakłady przemysłowe w największym stopniu przyczyniły się do degradacji środowiska naturalnego, teraz to właśnie one stanęły przed koniecznością wdrażania do swej działalności wszelkich działań proekologicznych.



Rysunek 1. Przedsiębiorstwa sektora MŚP wdrażające wzorce zrównoważonej produkcji w poszczególnych regionach Polski

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Zrównoważona produkcja w działalności przedsiębiorstw. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2011, s. 58; oraz POLSKA_NUTS1.png

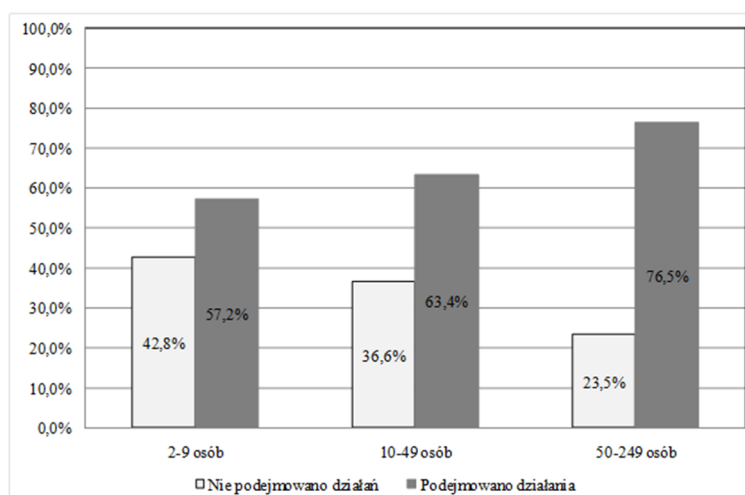
¹⁷ *Zrównoważona produkcja w działalności przedsiębiorstw. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2011. Publikacja powstała w ramach projektu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości: *Wzorce zrównoważonej produkcji (WZP) w działalności przedsiębiorstw – propozycja rozwiązań systemowych wspierających wdrażanie WZP w MSP*, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet II, Działanie 2.1, Poddziałanie 2.1.3.

¹⁸ *Świadomość ekologiczna ...*, oprac. M. Strumińska-Kutra, op. cit., s. 20.

W XXI wieku przedsiębiorstwa mają odpowiednią wiedzę i przekonanie, że muszą zmienić sposób prowadzenia swojej dotychczasowej działalności gospodarczej poprzez włączenie do swej strategii aspektów ekologii. Obecny proekologiczny trend wymaga od organizacji wszelkich branż tego, by wprowadzały zasady zrównoważonej produkcji, czyli powinny wytwarzać towary i prowadzić usługi w taki sposób, aby ograniczyć negatywny wpływ na środowisko, oszczędzać energię i surowce, mając przy tym na uwadze bezpieczeństwo i zdrowie ludzi¹⁹. Ważny jest tutaj również czynnik ekonomiczny, który stanowi poważną barierę dla wielu organizacji.

W publikacji PARP pt. *Zrównoważona produkcja w działalności przedsiębiorstw. Raport z badania* zamieszczono wyniki badań sondażowych przeprowadzonych wśród 1003 MŚP w naszym kraju. Na rysunku 1 pokazano, jak procentowo wygląda wdrażanie wzorców zrównoważonej produkcji (WZP) w ciągu ostatnich 5 lat w wymienionych regionach Polski. Widać, że regiony: północny, północno-zachodni i centralny dominują nad regionami: południowym, wschodnim i południowo-zachodnim.

Jak kształtowała się sytuacja w 1003 badanych firmach w kwestii podejmowania działań proekologicznych, widać na wykresach zamieszczonych na rysunku 2.



Rysunek 2. Podejmowanie działań proekologicznych przez mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich 5 lat wśród badanych organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Zrównoważona produkcja w działalności przedsiębiorstw. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2011, s. 57

Z badań tych wynika, że w ciągu 5 lat 57,7% ogółu przedsiębiorstw sektora MŚP podejmowało różnego rodzaju działania zmierzające do ograniczenia lub likwidacji negatywnego wpływu na środowisko naturalne. Przy czym zauważyć można wśród małych przedsiębiorstw tendencję ograniczania się do działań

¹⁹ R. Zakrzewski, *Zrównoważona produkcja szansą na rozwój firm*, PARP, Warszawa 2011.

podstawowych, czyli tych wymuszonych przez przepisy. Większą aktywność widać wśród firm średniej wielkości, które modernizują urządzenia i wprowadzają technologie bardziej przyjazne dla środowiska, poszukują mniej kosztownych i energochłonnych rozwiązań i wprowadzają recykling odpadów. Formy działań proekologicznych, jakie zostały podjęte przez ostatnie 5 lat, w podziale na wielkość przedsiębiorstw oraz płeć respondentów, prezentuje tabela 1²⁰.

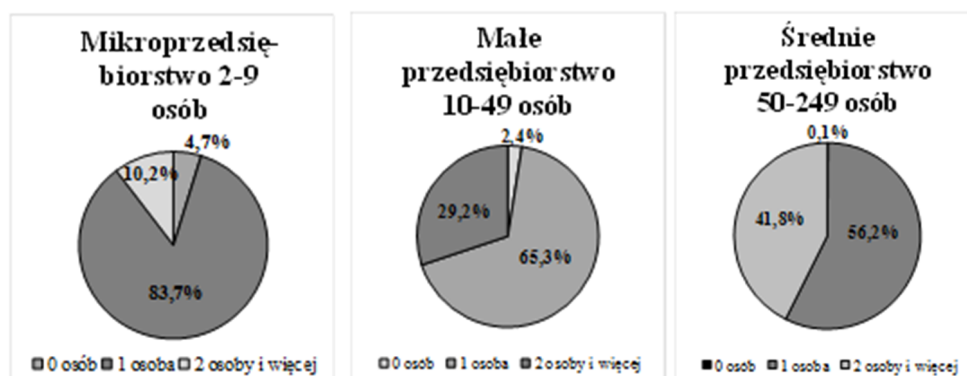
Tabela 1. Formy działań proekologicznych podjęte przez firmę w ciągu ostatnich 5 lat w podziale na wielkość przedsiębiorstw oraz płeć respondentów

	2-9 osób [N=505]	10-49 osób [N=347]	50-249 osób [N=151]	Ogółem [N=1003]	Kobiety [N=466]	Mężczyźni [N=537]
Wprowadzenie energooszczędnych źródeł światła	33,4%	39,5%	45,1%	33,7%	35,3%	32,4%
Wprowadzenie praktyki segregacji/recyklingu odpadów w firmie	20,0%	26,4%	33,4%	20,4%	19,4%	21,1%
Zmniejszenie ilości wytwarzanych odpadów	16,1%	20,8%	28,3%	16,4%	18,4%	14,7%
Zakup nowych urządzeń/maszyn przyjaznych dla środowiska	15,9%	22,3%	29,3%	16,4%	15,4%	17,2%
Przeszkolenie pracowników pod kątem ochrony środowiska	12,6%	14,7%	20,8%	12,8%	13,4%	12,2%
Remont budynków/infrastruktury (termomodernizacja), wymiana źródeł ciepła	8,4%	16,9%	19,5%	8,9%	7,2%	10,3%
Modernizacja urządzeń/maszyn, dzięki czemu stały się one bardziej przyjazne dla środowiska	6,9%	11,2%	19,2%	7,3%	6,0%	8,4%
Zakup/opracowanie nowych przyjaznych dla środowiska technologii	5,9%	9,6%	16,0%	6,1%	4,8%	7,1%
Wprowadzenie działań organizacyjnych zorientowanych na zmniejszenie negatywnego wpływu działalności firmy na środowisko naturalne	4,1%	6,0%	13,1%	4,3%	3,5%	5,0%
Substytucja surowców bardziej przyjaznymi środowisku	4,0%	5,2%	11,5%	4,2%	3,8%	4,5%
Wykorzystanie w sposób świadomy w prowadzonej działalności produktów przyjaznych dla środowiska	3,8%	5,0%	10,1%	3,9%	5,2%	3,0%
Ekoprojektowanie	3,0%	2,3%	7,8%	3,1%	1,2%	4,6%
Analiza cyklu życia produktów/usług	2,8%	6,0%	8,5%	3,0%	1,1%	4,5%

Źródło: *Zrównoważona produkcja w działalności przedsiębiorstw. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2011, s. 58-59

²⁰ *Zrównoważona produkcja w działalności ...*, PARP, op. cit., s. 58-59.

Warto podkreślić, że wśród respondentów płeć kadry zarządzającej (właściciele) nie ma wpływu na decyzje proekologiczne. Oczywiście o działaniach organizacji na rzecz ochrony środowiska decyduje świadomość ekologiczna kadry kierowniczej i jej poczucie odpowiedzialności za bezpieczeństwo zarówno osób zatrudnionych, jak i klientów, a w ogóle za otoczenie wewnątrz i na zewnątrz firmy. Z raportu PARP²¹ wynika, że w badanych MŚP decyzje o wdrażaniu rozwiązań proekologicznych podejmuje najczęściej jedna osoba z grona kierownictwa. W mikroprzedsiębiorstwach ekologią zajmuje się delegowana osoba i to spoza kadry kierowniczej. Natomiast w średnich przedsiębiorstwach zaangażowana jest większa liczba osób ze szczebli kierowniczych, ponieważ jest tutaj więcej zadań do rozwiązania, a ich charakter jest bardziej zróżnicowany (rysunek 3).



Rysunek 3. Liczba osób zaangażowanych we wdrażanie działań proekologicznych w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Zrównoważona produkcja w działalności przedsiębiorstw. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2011, s. 61

O ogromnym znaczeniu świadomości ekologicznej przedsiębiorstw z różnych branż w kraju pisze obecnie również wielu autorów. B. Grzebyk²² przeanalizowała działalność małych przedsiębiorstw na obszarach wiejskich województwa podkarpackiego. O świadomości ekologicznej w przedsiębiorstwie produkującym piankę poliuretanową pisze M. Matejun²³. Ponadto o świadomości ekologicznej zarządzających przedsiębiorstwami w branży spożywczej w regionie częstochowskim piszą O. Seroka-Stolka i D. Jelonek²⁴. Autorki podkreślają, że świadomość ekologiczna wpływa na wybór modelu zarządzania oraz na sposób ochrony naturalnych źródeł.

²¹ Ibidem, s. 60.

²² B. Grzebyk, *Badania działalności proekologicznej małych przedsiębiorstw na obszarach wiejskich*, „Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich” 2008, nr 3, s. 117-127.

²³ M. Matejun, *Świadomość ekologiczna w sektorze MSP – studium przypadku*, [w:] *Rozwój zrównoważony. Uwarunkowania organizacyjne i techniczne*, red. R. Grądzki, Wydawnictwo Media Press, Politechnika Łódzka, Łódź 2008, s. 126-138.

²⁴ O. Seroka-Stolka, D. Jelonek, *Environmental Awareness and the Best Environmental Practices in SME of the Food Industry in the Częstochowa Region*, „Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development” 2013, Vol. 2, No. 1, s. 34-37.

Z badań O. Seroki-Stolki wynika, że poziom świadomości ekologicznej w analizowanych polskich przedsiębiorstwach jest stosunkowo niski²⁵. Firmy wprowadzające działania proekologiczne muszą stworzyć nową strukturę zgodną z koncepcją zrównoważonego rozwoju, a to wymaga czasu. Taka sytuacja jest typowa dla licznych organizacji z różnych sektorów gospodarki w Polsce.

Jak świadomość ekologiczna pracowników wpływa na pozycję MŚP na polskim rynku w dobie zrównoważonego rozwoju?

Rozpatrując problem świadomości ekologicznej organizacji, trzeba zastanowić się nad wpływem tejże świadomości na zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa. Za S. Kozłowskim można powiedzieć, że w XXI wieku ukształtowała się już sylwetka „[...] człowieka ekologicznego, doceniającego wartości duchowe, postrzegającego wszechświat jako sensowny i piękny, wrażliwego na powiązania ekologiczne i społeczne, odpowiedzialnego za swój los”²⁶. Jego działania muszą być poprzedzone refleksją na temat celu i skutków tego, co robi. To powinny być świadome rozwiązania, jeśli chcemy powstrzymać zniszczenia ekologiczne i degradację społeczną. Przedsiębiorcy powinni też świadomie zarządzać swoimi firmami, pamiętając o tym, że w obecnym globalnym świecie niezwykle istotne jest bycie „[...] w harmonii z drugim człowiekiem, w harmonii ze swym środowiskiem i w harmonii z Bogiem, źródłem wszelkiego życia”²⁷.

Proces wdrażania przez organizacje działań proekologicznych jest powolny, ale coraz więcej z nich rozumie, że zdrowie i bezpieczeństwo zależy od nas samych. Nie niszcząc więcej środowiska naturalnego, zapewnimy przyszłym pokoleniom lepsze warunki życia. A stwierdzenie „przyroda jako wartość sama w sobie” powinno być kluczowym hasłem, motywującym do wspierania procesów zachodzących w naturze i powstrzymującym ludzkość przed działaniami degradującymi jej zasoby²⁸.

W turbulentnym otoczeniu coraz silniejszej konkurencji (również zagranicznej) na każdym etapie funkcjonowania przedsiębiorstwa pożądana jest pełna odpowiedzialność za podejmowane decyzje w zgodzie z aspektami ekologicznymi. Stosowanie czystych ekologicznie technologii i produktów, popularyzacja społecznych kampanii propagujących troskę o środowisko, uwrażliwienie społeczeństwa na sprawy ekologiczne oraz wprowadzenie skutecznych systemów ekologicznego zarządzania w przedsiębiorstwie to gwarancja jego doskonałego rozwoju na rynku²⁹.

Odpowiadając zatem na postawione pytanie, należy stwierdzić, że świadomość ekologiczna kadry kierowniczej i personelu na pewno poprawia wizerunek firmy, umacniając jej pozycję na rynku. Niezwykle aktualne i słuszne są słowa R. Krupskiego: „Organizacja, aby istnieć, musi się rozwijać przynajmniej w takim tempie jak jej otoczenie, bo nie przetrwa”³⁰. Nie jest tajemnicą, że troska o środowisko

²⁵ O. Seroka-Stolka, *Poziom świadomości ekologicznej przedsiębiorców jako element zrównoważonego rozwoju – analiza porównawcza*, „Journal of Ecology and Health” 2011, Vol. 15, s. 159-165.

²⁶ Zob.: S. Kozłowski, *Ekorozwój ...*, op. cit., s. 43.

²⁷ Ibidem, s. 43-44.

²⁸ Zob.: *Świadomość ekologiczna ...*, oprac. M. Strumińska-Kutra, op. cit.

²⁹ A. Domańska, *Świadomość ekologiczna ...*, op. cit., s. 138.

³⁰ R. Krupski, *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1996, s. 14.

naturalne wpisana w misję organizacji początkowo wiąże się ze zwiększeniem kosztów, ale po jakimś czasie zainwestowane środki powinny przełożyć się na zyski, co pozwala pozytywnie spojrzeć na znaczenie świadomości ekologicznej w strategii działania firmy. Takie okoliczności dają gwarancję funkcjonowania organizacji zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju.

Podsumowanie

Obecnie w naukach o zarządzaniu coraz częściej i szerzej poruszane są tematy związane z ekologią. Podstawą funkcjonowania nowoczesnego przedsiębiorstwa staje się teraz bazowanie na ekologicznych wartościach, czego obecnie oczekuje konsument. To właśnie czynnik ekologiczny wpływa na strategiczne ścieżki rozwojowe nie tylko przedsiębiorstwa, ale całej korporacji, wskazując konieczność wprowadzania innowacji zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Wdrażając strategię prośrodowiskową, organizacje muszą oferować produkty i usługi, które nie tylko są ekologiczne, ale będą przynosić korzyści otoczeniu, co daje firmom duże szanse funkcjonowania na globalnym rynku. Wiedzy ekologicznej dostarczają różne źródła (media, szkoły, Internet), ale najważniejszym aspektem jest uzmysłowienie sobie rangi ochrony środowiska w ogóle w naszym życiu. Stąd też systematyczne wdrażanie do swej działalności jakichkolwiek działań proekologicznych staje się koniecznością. Ogromną barierę stanowi tutaj czynnik ekonomiczny, co podkreślono w analizie badań sondażowych przeprowadzonych przez PARP w 1003 polskich firmach. Zwrócić należy również uwagę na to, że wdrażaniem rozwiązań proekologicznych w MŚP nie może zajmować się jedna osoba delegowana z grona kadry kierowniczej bądź spoza niej, jak to się często zdarza. Sukces firmie może zapewnić świadomość ekologiczna wszystkich pracowników, ale żeby taka sytuacja była powszechna w polskich przedsiębiorstwach, trzeba jeszcze poczekać. Dziś wiadomo, że przedsiębiorstwo, które dąży do tego, by być konkurencyjnym na rynku lub by tę konkurencyjność zachować przez dłuższy czas, musi chronić środowisko, wdrażając proekologiczne rozwiązania, a przede wszystkim musi być przekonane o konieczności prowadzenia tego typu działań dla dobra swego i otoczenia. Świadomość ekologiczna, zwłaszcza ludzi biznesu, nakazuje traktować wszelkie problemy ekologiczne w kategoriach czynnika rozwoju przedsiębiorstwa na współczesnym niepewnym rynku. Szkoda, że tej kwestii nadal nie dostrzega tak wielu przedsiębiorców z sektora MŚP.

Literatura

1. Domańska A., *Świadomość ekologiczna jako element odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w branży medycznej i farmaceutycznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2013, nr 10, red. M. Szajt, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
2. *Ekologiczna świadomość Polaków. Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa, listopad 2000.
3. Grzebyk B., *Badania działalności proekologicznej małych przedsiębiorstw na obszarach wiejskich*, „Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich” 2008, nr 3.

4. Kozłowski S., *Ekorozwój. Wyzwanie XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
5. Krupski R., *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1996.
6. Matejun M., *Świadomość ekologiczna w sektorze MSP – studium przypadku*, [w:] *Rozwój zrównoważony. Uwarunkowania organizacyjne i techniczne*, red. R. Grądzki, Wydawnictwo Media Press, Politechnika Łódzka, Łódź 2008.
7. *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. G. Kobyłko, wyd. 2 rozszerzone, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
8. Pyłka-Gutowska E., *Ekologia z ochroną środowiska. Przewodnik*, Wydawnictwo Oświata, Warszawa 2004.
9. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
10. Rudawska I., *Ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 5.
11. Seroka-Stolka O., *Poziom świadomości ekologicznej przedsiębiorców jako element zrównoważonego rozwoju – analiza porównawcza*, „Journal of Ecology and Health” 2011, Vol. 15.
12. Seroka-Stolka O., *Świadomość ekologiczna przedsiębiorców z sektora MŚP*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2012, nr 5, red. H. Kościelniak, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
13. Seroka-Stolka O., Jelonek D., *Environmental Awareness and the Best Environmental Practices in SME of the Food Industry in the Częstochowa Region*, „Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development” 2013, Vol. 2, No. 1.
14. Skolimowski H., *Nadzieja matką mądrych. Eseje o ekologii*, ZBZ „Sangha”, Warszawa 1989.
15. *Świadomość ekologiczna Polaków. Analiza wyników badań ilościowych z lat 1992-2011*, oprac. M. Strumińska-Kutra, Instytut na rzecz Ekorozwoju, Warszawa 2012.
16. Zakrzewski R., *Zrównoważona produkcja szansą na rozwój firm*, PARP, Warszawa 2011.
17. *Zarządzanie środowiskiem*, red. B. Poskrobko, PWE, Warszawa 2007.
18. *Zrównoważona produkcja w działalności przedsiębiorstw. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2011.

ENVIRONMENTAL AWARENESS AS AN ELEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE

Abstract: In the article there was discussed the problem of implementing pro-ecological operations by Polish enterprises. The rate of undertaking such operations is connected with the level of environmental awareness especially of management staff. From the presented considerations it results that the enterprises from SME sector are characterized by relatively low level of environmental awareness. It is possible to notice that many businessmen do not see necessity of implementing pro-ecological operations because costs are too high. Firms which have included into their strategy operations that aim to protect natural environment, become more competitive on turbulent market. On the Polish area there appear more and more pro-ecological enterprises, which shows the growth of environmental awareness among our society as well as conscious aspiration towards operating according to the concept of sustainable development.

Keywords: environmental protection, ecological knowledge, ecological awareness, ecological operations, SMEs, sustainable development of enterprises



ANALIZA WPŁYWÓW PODATKOWYCH W BUDŻECIE POLSKI W LATACH 2008-2013

Mariusz Staśkiewicz

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Z przeprowadzonych rozważań wynika, że budżet państwa jest planem finansowym oddziałującym na koniunkturę społeczno-ekonomiczną. Dokonana analiza dochodów budżetu państwa polskiego w latach 2008-2013 jednoznacznie wykazała, że głównym komponentem dochodów budżetowych są wpływy podatkowe. We wskazanym okresie ich udział w łącznej sumie dochodów ogółem przekraczał 86%. Z uwagi na tak duże oddziaływanie wpływów podatkowych na poziom dochodów ogółem oceniono również ich strukturę oraz dynamikę zmian. Przeprowadzona eksploracja pokazała, że główne źródło dochodów podatkowych skoncentrowane jest zwłaszcza na wpływach z podatków pośrednich w formie podatku VAT oraz podatków bezpośrednich stanowiących podatek dochodowy od osób fizycznych. Istotne jest również, że dynamika zmian PKB oddziałuje na wielkość wpływów podatkowych, niemniej jednak wydaje się, że to oddziaływanie jest przesunięte w czasie.

Słowa kluczowe: budżet państwa, podatki, VAT

Wprowadzenie

Budżet państwa stanowi finansowy plan polityki społecznej oraz finansowej. Jego zasadniczym celem jest pobieranie dochodów, a następnie ich redystrybucja na zdefiniowane i ściśle określone zadania polityki państwa. Jest więc fundamentalnym elementem systemu gospodarki finansowej, mającej na celu racjonalizację wydatków oraz dochodów budżetowych. Dochody budżetowe stanowiące bezwrotne środki pieniężne pobierane od podmiotów gospodarczych i gospodarstw domowych umożliwiają realizację podstawowych zadań i funkcji przyporządkowanych budżetowi, a jednocześnie oddziałują na rozwój ekonomiczny kraju i ogólnospołeczne potrzeby. Tym samym poziom oraz wielkość generowanych dochodów stanowi istotny element realizowanej polityki ekonomicznej państwa.

Istota i funkcje budżetu państwa

System budżetowy państwa definiuje warunki oraz poszczególne reguły działania gospodarki budżetowej, które w szczególności skoncentrowane są na wyznaczeniu dochodów, wydatków oraz wewnętrznych rozwiązań w zakresie planowania i jego realizacji.

Finansowanie zadań budżetu państwa jest realizowane za pośrednictwem funduszu publicznego stanowiącego budżet państwa. Jest on holistycznym zestawieniem prognozowanych dochodów oraz wydatków rządu na określony okres, identyfikowany najczęściej jako rok budżetowy. Budżet jest zatem ściśle połączony z realizacją funkcji państwa, jak również stanowi instrument wpływania rządu na gospodarkę¹.

Budżet można więc traktować jako plan finansowy państwa wskazujący dochody i wydatki w ciągu roku kalendarzowego, które odzwierciedlają kierunki polityki społeczno-gospodarczej rządu, uchwalany w formie ustawy identyfikującej źródła dochodów oraz kierunki wydatków, opracowywany przez Radę Ministrów w terminach określonych w ustawie i wykonywany pod jej kierunkiem za pośrednictwem Ministra Finansów².

Budżetowi państwa przypisywana jest specyficzna rola w systemie finansów publicznych. Analizując wielokryterialne funkcje budżetu, można je pogrupować na dwie szerokie grupy obejmujące ujęcie ekonomiczne i polityczne. Do grupy ekonomicznej zaliczyć można następujące funkcje³:

- alokacyjną,
- redystrybucyjną (rozdzielczą),
- stabilizacyjną,
- fiskalną,
- kredytową,
- transferu.

Funkcja redystrybucyjna oznacza, że budżet jest instrumentem podziału dochodu narodowego zarówno w obszarze makro-, jak i mikroekonomicznym. W ujęciu makroekonomicznym budżet gromadzi dochody od podmiotów gospodarujących, gospodarstw domowych, a następnie redystrybuuje je do tych podmiotów, które nie generują ich samodzielnie lub mają ich niedobór. Tym samym budżet państwa jest zasadniczym narzędziem redystrybucji wewnątrz systemu finansów publicznych, które stanowią transfery środków budżetowych na rzecz funduszy ubezpieczeń społecznych, budżetów samorządowych itp.⁴ Funkcja mikroekonomiczna wynika z faktu, że budżet, przejmując środki z podatków opłat i składek, dokonuje korekty wielkości dochodów wśród podatników, które generowane są przez mechanizm rynkowy.

Natomiast funkcja stabilizacyjna polega na wykorzystaniu budżetu jako narzędzia państwa, które powinno możliwie silnie ograniczyć wahania cyklu koniunkturalnego i tym samym zapewnić zrównoważony wzrost gospodarczy. W tym celu wykorzystuje się zarówno wydatki, jak i dochody budżetowe. Poprzez realizację tych funkcji państwo może osiągnąć określone cele stanowiące⁵:

¹ *Ustawa o finansach publicznych. Komentarz*, red. P. Smoleń, wyd. 2, C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 70.

² *System finansowy w Polsce*, red. B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 96.

³ *Finanse*, red. M. Podstawka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 119. Niemniej jednak niektórzy autorzy koncentrują się wyłącznie na trzech pierwszych funkcjach. Zob.: H. Izdebski, *Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju oraz działalności*, LexisNexis, Warszawa 2004, s. 76.

⁴ *Ibidem*, s. 89.

⁵ J.P. Tarno, M. Sieniuc, J. Sulimierski, J. Wyporska, *Samorząd terytorialny w Polsce*, LexisNexis, Warszawa 2004, s. 52.

- obniżenie poziomu inflacji, tym samym stabilizując ceny na rynku;
- ograniczenie wielkości bezrobocia;
- zapewnienie równowagi bilansu płatniczego, jak również stały wzrost gospodarczy.

W funkcji alokacyjnej budżet jest narzędziem podziału części zasobów w gospodarce. Pozyskane środki z sektorów komercyjnych przekazywane są do sektora publicznego, świadczącego usługi publiczne i społeczne⁶.

Funkcja fiskalna stanowi pochodną funkcji redystrybucyjnej oraz stabilizacyjnej. Stanowi ona bowiem przejmowanie przez państwo dochodów poszczególnych podmiotów prywatnych. Z tego względu, mimo iż jest połączona zarówno z dochodami, jak i wydatkami państwa, związek ten jest znacznie silniejszy ze stroną dochodową budżetu państwa.

Funkcja kredytowa jest znacznie silniej powiązana ze stroną wydatkową budżetu państwa. Realizacja tej funkcji zapewnia istnienie tych dziedzin życia społecznego, które nie są samofinansujące i wymagają wsparcia ze strony państwa.

Funkcja transferowa oznacza konwersję środków uzyskanych z sektora podmiotów prywatnych w publiczną formę własności. To przekształcenie własności środków ma istotne znaczenie dla tych podmiotów, które nie tworzą własnych dochodów.

W gospodarce rynkowej budżet stanowi jeden z najważniejszych instrumentów oddziaływania polityki państwa na procesy ekonomiczne. Jednym z istotnych elementów tej polityki jest realizacja wydatków państwa stymulująca bezpośredni popyt konsumpcyjny i inwestycyjny oddziałujący na poziom dochodu narodowego. Ponadto polityka budżetowa poprzez kształtowanie systemu podatkowego powinna przyczynić się do stabilizacji gospodarki oraz realizacji nie tylko wzrostu gospodarczego ale również innych celów ekonomicznych i społecznych.

Systematyka dochodów budżetowych

Realizację podstawowych zadań przyporządkowanych państwu warunkuje skuteczny i efektywny system generowania dochodów.

Zgodnie z ustawą o finansach publicznych do najistotniejszych dochodów państwa zalicza się⁷:

- podatki,
- opłaty, które nie są dochodem jednostek samorządu terytorialnego oraz innych podmiotów sfery finansów publicznych,
- dywidendy,
- cła,
- wpłaty z firm państwowych,
- wpłaty od jednoosobowych spółek skarbu państwa,
- dochody pobierane przez państwowe organy budżetowe,
- wpłaty z zysku z Narodowego Banku Polskiego,
- dochody z dzierżawy oraz najmu,

⁶ *Finanse*, red. M. Podstawka, op. cit., s. 119.

⁷ K. Winiarska, M. Kaczurak-Kozak, *Rachunkowość budżetowa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 51.

- wpłaty z nadwyżek własnych dochodów państwowych instytucji budżetowych, a także nadwyżek środków obrotowych w państwowych zakładach budżetowych i części zysku gospodarstw pomocniczych państwowych jednostek budżetowych,
- odsetki z lokat terminowych,
- odsetki od środków na rachunkach bankowych państwowych jednostek budżetowych,
- odsetki od pożyczek udzielonych z budżetu państwa (zagranicznych oraz krajowych),
- mandaty, grzywny oraz pozostałe kary pieniężne,
- darowizny, spadki oraz zapisy pieniężne na poczet Skarbu Państwa.

Wśród komponentów współtworzących dochody budżetu państwa szczególne miejsce zajmują podatki. Podatek zgodnie z *Ordynacją podatkową* jest traktowany jako publicznoprawne, nieodpłatne, przymusowe oraz bezzwrotne świadczenie pieniężne na rzecz Skarbu Państwa, województwa, powiatu lub gminy, wynikające z ustawy podatkowej⁸.

Klasyfikacja podatków jest determinowana relacjami pomiędzy systemem podatkowym a otoczeniem socjologicznym. Albowiem otoczenie to limituje ustawodawcom możliwość wyboru klasyfikacji i budowy podatków. Jednak należy zaakcentować, że ograniczenia dotyczą głównie wyborów: socjologicznych, ekonomicznych i prawnych, nazywanych opcjami skarbowości⁹.

Systematyki podatków odzwierciedlających polski system podatkowy można dokonać na kilku równoległych płaszczyznach. Można wyodrębnić kryterium: przedmiotu opodatkowania, faz tworzenia i podziału dochodów, źródeł pochodzenia, władztwa podatkowego, budżetu gromadzącego wpływy podatkowe, jak również minimalnego źródła podatku¹⁰. Analizując polski system podatkowy, można wyróżnić dwie grupy podatków – współtworzące dwa podsystemy podatkowe obejmujące podsystem podatków centralnych oraz lokalnych.

Do podatków centralnych należy¹¹:

- podatek od towarów i usług,
- podatek akcyzowy,
- podatek od gier,
- podatek dochodowy od osób fizycznych – opodatkowanie na zasadach ogólnych oraz w formie ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych,
- podatek dochodowy od osób prawnych¹².

Do podatków lokalnych stanowiących dochody gmin zaliczamy¹³:

⁸ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Ordynacja podatkowa* (Dz.U. z 2012 r., poz. 749), art. 6.

⁹ J. Osiatyński, *Finanse publiczne. Ekonomia i polityka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 95.

¹⁰ G. Szczodrowski, *Polski system podatkowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 21.

¹¹ *Finanse*, red. M. Podstawka, op. cit., s. 220.

¹² Por. m.in.: L. Jędrzejewski, *Gospodarka finansowa samorządu terytorialnego w Polsce. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Gdańsk 2007, s. 118.

¹³ A. Borodo, *Finanse publiczne Rzeczypospolitej Polskiej. Zagadnienia prawne*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2000, s. 80.

- podatek dochodowy od osób fizycznych opłacany w formie zryczałtowanej – karta podatkowa,
- podatek od czynności cywilnoprawnych,
- podatek od spadków i darowizn,
- podatek rolny,
- podatek leśny,
- podatek od nieruchomości,
- podatek od środków transportowych.

Według przedmiotu opodatkowania podatki podzielić można na:

- przychodowe,
- dochodowe,
- majątkowe,
- konsumpcyjne.

Podatki przychodowe charakteryzują się tym, że nie uwzględnia się kosztów uzyskania przychodów, co w efekcie powoduje, że prowadzenie ich rachunkowości nie jest skomplikowane i rozbudowane. Pobierane są wyłącznie od przychodów osiągniętych przez podmioty gospodarcze¹⁴.

Podstawą opodatkowania w podatkach dochodowych jest rzeczywisty dochód osiągnięty przez podatnika z prowadzonej działalności gospodarczej, jak i wykonywanej pracy¹⁵, rozumiany jako nadwyżka przychodów nad kosztami ich uzyskania¹⁶.

Podatki majątkowe naliczane są od wielkości majątku, dlatego wyróżnia się podatki majątkowe realne, które uszczuplają substancję majątkową podatnika, jego przyrost lub transformację, oraz nominalne, których pobór nie przyczynia się do zmniejszenia wielkości majątkowej podatnika¹⁷.

Źródłem podatków konsumpcyjnych jest dochód wydatkowany, a kwota podatku zostaje umieszczona w cenie dóbr i usług (VAT, akcyza)¹⁸. Do tej grupy podatków konsumpcyjnych zalicza się podatek od towarów i usług, podatek akcyzowy, od gier.

Zgodnie z kryterium nominalnego źródła podatku podatki można klasyfikować na:

- bezpośrednie,
- pośrednie.

Podatek bezpośredni obciąża w sposób bezpośredni osiągnięte przez podatników dochody lub majątek. Tak więc podstawą opodatkowania podatków bezpośrednich jest rzeczywisty dochód lub majątek podatnika, nominalne źródło podatku pokrywa się z realnym. Klasycznym przykładem podatków bezpośrednich są podatki majątkowe i podatki dochodowe¹⁹.

Podatki pośrednie nie pozostają w ścisłym związku z sytuacją dochodową i majątkową podatników. W takiej sytuacji realne źródło opodatkowania nie pokrywa

¹⁴ S. Owsiak, *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 174.

¹⁵ *Mała encyklopedia prawa*, red. U. Kalina-Prasznic, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 378.

¹⁶ *Finanse*, red. M. Podstawka, op. cit., s. 225.

¹⁷ M. Miszczuk, *System podatków i opłat samorządowych w Polsce*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 23.

¹⁸ S. Owsiak, *Finanse publiczne ...*, op. cit., s. 175.

¹⁹ *Mała encyklopedia ...*, red. U. Kalina-Prasznic, s. 378, 385.

się z nominalnym, ponieważ są one wliczane w cenę dóbr i usług, a także obciążają dochód nabywcy. Typowymi podatkami pośrednimi są wszystkie podatki od sprzedaży (podatki przychodowe, konsumpcyjne)²⁰.

Z przedstawionych rozważań wynika, że w systemie podatkowym można klasyfikować podatki według różnorodnych kryteriów. Niemniej jednak, niezależnie od typu i charakteru podatku, stanowi on istotne źródło pokrywania wydatków budżetu państwa.

Analiza źródeł dochodów budżetu państwa z uwzględnieniem podatków pośrednich

Dochody budżetu państwa²¹ stanowią, jak już wcześniej wspomniano, środki pieniężne pobierane od podmiotów gospodarczych i gospodarstw domowych przez państwo lub organy samorządu terytorialnego w celu realizacji wydatków publicznych. Źródłem dochodów budżetu państwa są podatki, dochody niepodatkowe, wpłaty z budżetu ogólnego Wspólnot Europejskich oraz dochody z innych źródeł zagranicznych²². Udział dochodów podatkowych w dochodach ogółem budżetu Polski zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Udział dochodów podatkowych w dochodach budżetu państwa w latach 2008-2013 [w tys. zł]

Lata	PKB*	Wpływy budżetowe ogółem	Dynamika	Wpływy podatkowe*	Dynamika	Udział dochodów podatkowych w dochodach ogółem [%]
2008	5,1	253 547 262		219499381		86,57
2009	1,8	274 183 500	108	214 878 835	98	78,37
2010	3,8	250 302 781	91	222 552 687	104	88,91
2011	4,5	277 557 221	111	243 210 936	109	87,62
2012	1,5	287 595 114	104	248 274 572	102	86,32
2013	1,6	279 151 205	97	241 650 924	97	86,56

*) PKB w ujęciu realnym.

**) Wykazywane są w pełnych wielkościach (bez odliczenia udziałów dla jednostek samorządu terytorialnego).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów o wykonaniu dochodów budżetu państwa

²⁰ J. Tkaczyk, M. Zdyb, *Międzynarodowe prawo podatkowe*, Difin, Warszawa 2006, s. 35.

²¹ W literaturze ekonomicznej dochody są ujmowane i klasyfikowane w różny sposób, w zależności od kontekstu interpretacyjnego. Por. m.in.: J. Stankiewicz, *Klasyfikacja dochodów i wydatków budżetu państwa*, [w:] *Finanse publiczne i prawo finansowe*, red. C. Kosikowski, E. Ruśkowski, Wolters Kluwer, Warszawa 2003.

²² Dochody budżetu państwa ujmuje się w ustawie budżetowej według ważniejszych źródeł dochodów oraz części i działów klasyfikacji budżetowej – art. 86 ust 5 Ustawy o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 (Dziennik Ustaw nr 157, poz. 1240).

Analizując sytuację makroekonomiczną Polski w latach 2008-2013, wskazać należy, iż na 2008 rok przypada końcowa faza wzrostu gospodarczego, związanego ze wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej. W tym okresie w gospodarkach krajów wysoko rozwiniętych, obserwowane jest załamanie koniunktury gospodarczej wywołane eksplozją kryzysu sub-prime. Efekt recesji w gospodarce UE oraz pozostałych krajów G-20 oddziaływał na silny spadek tempa wzrostu PKB w Polsce głównie w roku 2009 (PKB 1,8%). W kolejnych latach (2010-2011) gospodarka wkroczyła w fazę ożywienia gospodarczego, a dynamika PKB wykazywała tendencję wzrostową. Lata 2012-2013 to powrót do spowolnienia polskiej gospodarki i obniżenia PKB.

Dochody podatkowe budżetu państwa wzrosły z poziomu 257 238 492 tys. zł w 2008 roku do 280 521 851 tys. zł w roku 2013. Pomimo globalnego kryzysu gospodarczego, zapoczątkowanego w 2007 roku, wpływy do budżetu w latach 2008-2010 ustabilizowały się na poziomie 250-257 mld zł, a w latach 2011-2013 osiągnęły poziom o 30 mld zł wyższy (280-286 mld zł). Powyższe dane wskazują, iż utrzymanie dodatniego tempa wzrostu PKB w Polsce, w porównaniu z sytuacją gospodarczą w Europie, przełożyło się również na progresję dochodów budżetowych, w szczególności po roku 2010²³. Z przedstawionych danych wynika, że pomimo głębokiego kryzysu na świecie dynamika zmian PKB w całym badanym okresie była dodatnia. Znacznie silniejsze wahania towarzyszyły generowanym wpływom budżetowym oraz wpływom podatkowym. Należy zaakcentować, że wpływy podatkowe w całym okresie badawczym stanowiły dominujące źródło dochodów budżetu państwa (z wyjątkiem roku 2009), stanowiące ponad 86% ogółu dochodów. W 2009 roku, pomimo spadku tempa PKB, wartość wpływów budżetowych zwiększyła się aż o 8% w relacji do roku poprzedniego, niemniej jednak paralelnie poziom wpływów podatkowych zmniejszył się aż o 2%. W kolejnych latach rosnącym wpływom ogółem towarzyszył również progres wpływów podatkowych.

Z uwagi na dominujący udział dochodów podatkowych w dochodach ogółem poddano ocenie również strukturę dochodów podatkowych z wyodrębnieniem głównych podatków pośrednich i bezpośrednich.

Na wysokie dochody z podatków pośrednich w ostatnich latach niewątpliwie wpływ miała także akcesja Polski do UE. Zniesienie granic celnych pomiędzy Polską a krajami Unii wpłynęło na szybki wzrost wymiany wewnątrzspółnotowej i eksportu. Również wykorzystanie środków unijnych w realizowanych inwestycjach wzmacniało potencjał polskiej gospodarki, szczególnie w drugiej połowie analizowanego okresu.

Z danych zaprezentowanych w tabeli 2 wynika, że zasadniczym i dominującym elementem wpływów podatkowych są dochody generowane z podatku od towarów i usług. Oddziałuje on w najwyższym stopniu na wpływy budżetowe. Dochody

²³ J. Łukomska-Szarek, M. Włóka, Kształtowanie się podatków pośrednich w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, VI Międzywydziałowe Seminarium Kół Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Materiały konferencyjne. *Ekonomia*, red. J. Łukomska-Szarek, t. II, Częstochowa 2013.

z tytułu tego podatku w latach 2008-2013 stanowiły od 39,5% do 42,93% ogółu podatkowych dochodów budżetu państwa. Istotne znaczenie podatku VAT dla budżetu państwa wynika nie tylko z wielkości generowanych dochodów, ale również z systematyczności wpłat, co w konsekwencji umożliwia na bieżąco zaspokajanie potrzeb finansowych państwa.

W 2013 roku dochody z podatku od towarów i usług wyniosły 113 411 541 tys. zł i były niższe o 13 002 968 tys. zł (o 10,3%) zarówno od kwoty prognozowanej, jak i poziomu dochodów w 2012 roku (o 5,5%). Porównując poziom wpływów w okresie 2012-2013, należy zaakcentować, że dochody w 2012 roku zostały zwiększone w wyniku zmiany przepisów dotyczących księgowania zwrotów VAT w tzw. okresie przejściowym²⁴. Natomiast głównym powodem niewykonania pierwotnej prognozy dochodów z VAT, zawartej w ustawie budżetowej sprzed nowelizacji²⁵, była znacząco słabsza niż pierwotnie prognozowano sytuacja gospodarcza (niski wzrost PKB, spadek spożycia indywidualnego, niska dynamika inwestycji sektora finansów publicznych). Istotne znaczenie w aspekcie niewykonania pierwotnej prognozy dochodów z VAT w 2013 roku miało także niższe niż pierwotnie zakładano wykonanie dochodów z tego podatku w 2012 roku, która to wielkość stanowiła podstawę do prognozy na 2013 rok. W 2012 roku dochody z podatku od towarów i usług były również niższe od planowanych o ponad 12,2 mld zł (9%) z uwagi na znacznie słabszą kondycję polskiej gospodarki.

Wpływy z podatku VAT w 2011 roku wyniosły 120 831 920 tys. zł i były wyższe zarówno w porównaniu z rokiem 2010, jak i 2012. Wysoki poziom dochodów z podatku VAT był efektem czynników makroekonomicznych, które korzystnie wpłynęły na rozwój gospodarki (przyspieszenie tempa wzrostu gospodarczego, wzrost eksportu), i podwyższenia podstawowych stawek podatkowych o 1 punkt procentowy (z 22% na 23% i z 7% na 8%) oraz wzrostu stawek na niektóre nieprzetworzone i nisko przetworzone artykuły spożywcze, książki i czasopisma specjalistyczne (z 3% na 5% i z 0% na 5%).

W 2010 roku w odniesieniu do 2009 roku dochody z podatku VAT wzrosły o 8,5%. Na wzrost dochodów podatkowych korzystnie wpływały czynniki makroekonomiczne, w tym wyższe tempo wzrostu gospodarczego (wzrost PKB o 5,3%)²⁶.

2009 rok był pierwszym rokiem załamania koniunktury gospodarczej na świecie. Spowodowało to, że również w Polsce znowelizowano ustawę budżetową, obniżając między innymi planowane dochody podatkowe, w tym z podatku VAT o 1,7 mld zł.

²⁴ W latach poprzednich zwroty podatku VAT dokonane w pierwszych dwóch dekadach stycznia zmniejszały dochody w grudniu roku poprzedniego. Wprowadzenie w 2012 roku zmiany polegającej na stosowaniu metody kasowej – tzn. księgowania zwrotów w momencie ich dokonywania – spowodowało jednorazowy pozytywny wpływ na dochody budżetu państwa w 2012 roku, zwiększając je o ok. 3 mld zł.

²⁵ Ustawa z dnia 27 września 2013 r. o zmianie ustawy budżetowej na 2013 rok (Dz.U. z 2013 r., poz. 1212).

²⁶ Ponadto ograniczenie zmian systemowych, które silnie oddziaływały na system podatkowy w 2009 roku. Dotyczyły one zmniejszenia jednorazowego (w 2009 roku) dochodów budżetu państwa w związku ze skróceniem 180-dniowego terminu zwrotu VAT do 60 dni oraz wprowadzeniem zmiany zasad rozliczania VAT przy imporcie towarów.

Tabela 2. Struktura i dynamika dochodów podatkowych budżetu państwa w latach 2008-2013

Rok budżetowy (okres)	2008	Udział	2009	Udział	Dynamika	2010	Udział	Dynamika	2011	Udział	Dynamika	2012	Udział	Dynamika	2013	Udział	Dynamika
CIT	34 635 014	14	30 774 318	12	89	27 891 932	11	91	31 739 301	11	114	31 949 935	11	101	29 379 649	11	92
PIT	67 193 526	26	62 740 785	25	93	62 487 000	24	100	67 505 115	24	108	70 621 939	25	105	73 751 310	26	104
VAT	101 782 739	40	99 454 721	40	98	107 879 702	42	108	120 831 920	43	112	120 000 697	42	99	113 411 541	41	95
Podatek akcyzowy	50 490 116	20	53 926 887	22	107	55 684 476	22	103	57 963 709	21	104	60 449 853	21	104	60 653 116	22	100
Podatek od gier	1 404 861	1	1 576 073	1	112	1 624 843	1	103	1 476 951	1	91	1 441 634	0	98	1 303 910	0	90
Ogółem	255 506 256	100	248 472 784	100	97	255 567 953	100	103	279 516 996	100	109	284 464 058	100	102	278 499 526	100	98

*) Wykonanie w pełnych wielkościach, tj. bez odliczenia udziałów dla jednostek samorządu terytorialnego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów o wykonaniu dochodów budżetu państwa

Kolejnym stanowiącym dochód budżetu państwa podatkiem pośrednim jest podatek akcyzowy. Jest on specyficzną formą opodatkowania obrotu. Nie ma charakteru tak powszechnego jak podatek VAT, gdyż objęte nim są tylko niektóre towary. Opodatkowanie akcyzą reguluje ustawa z dnia 6 grudnia 2008 r. o podatku akcyzowym²⁷. Podatnikami są podmioty wykonujące czynności wskazane w ustawie (producenci oraz podmioty dokonujące dostaw wyrobów akcyzowych). Podstawę opodatkowania stanowi obrót wyrobami objętymi zakresem przedmiotowym.

Najmniejsze dochody spośród podatków pośrednich generuje podatek od gier, którego zasady opodatkowania reguluje ustawa z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych²⁸. Zakresem podmiotowym objęci są podatnicy prowadzący działalność w zakresie gier i zakładów wzajemnych, urządzający gry i loterie, stanowiące monopol państwa.

O znaczeniu, jakie dla budżetu państwa mają podatki pośrednie, świadczy ich udział w strukturze dochodów. Ich udział w dochodach podatkowych w badanym okresie waha się w przedziale 62%-63%.

Podsumowanie

Z przeprowadzonych analiz wynika, że w latach 2008-2013 podstawowe źródło dochodów budżetu Polski stanowią wpływy podatkowe. Ich udział jest bardzo wysoki, kształtuje się bowiem na poziomie przekraczającym 86%. Przeprowadzona ocena struktury dochodów podatkowych wykazała, że podatki pośrednie stanowią w całym badanym okresie niemal 67% łącznych wpływów. W tej grupie dominuje podatek od wartości dodanej (VAT), który przekracza 40% ogółu wpływów podatkowych. Należy również zaakcentować silne oddziaływanie parametrów makroekonomicznych na poziom wpływów z tego podatku. Sytuacja ekonomiczna, a w szczególności wahania PKB, oddziałują znacząco na jego wartość.

Literatura

1. Borodo A., *Finanse publiczne Rzeczypospolitej Polskiej. Zagadnienia prawne*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2000.
2. *Finanse*, red. M. Podstawka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
3. Izdebski H., *Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju oraz działalności*, LexisNexis, Warszawa 2004.
4. Jędrzejewski L., *Gospodarka finansowa samorządu terytorialnego w Polsce. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Gdańsk 2007.
5. Łukomska-Szarek J., Włóka M., *Kształtowanie się podatków pośrednich w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, VI Międzywydziałowe Seminarium Kół Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Materiały konferencyjne. *Ekonomia*, red. J. Łukomska-Szarek, t. II, Częstochowa 2013.
6. *Mała encyklopedia prawa*, red. U. Kalina-Prasznica, C.H. Beck, Warszawa 2005.

²⁷ Ustawa z dnia 6 grudnia 2008 r. o podatku akcyzowym (Dz.U. z 2011 r., nr 108, poz. 626 z późn. zm.).

²⁸ Ustawa z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych (Dz.U. z 2009 r., nr 201, poz. 1540 z późn. zm.).

7. Miszczuk M., System podatków i opłat samorządowych w Polsce, C.H. Beck, Warszawa 2009.
8. Osiatyński J., Finanse publiczne. Ekonomia i polityka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
9. Owsiak S., Finanse publiczne. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
10. Stankiewicz J., Klasyfikacja dochodów i wydatków budżetu państwa, [w:] Finanse publiczne i prawo finansowe, red. C. Kosikowski, E. Ruśkowski, Wolters Kluwer, Warszawa 2003.
11. System finansowy w Polsce, red. B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
12. Szczodrowski G., Polski system podatkowy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
13. Tarno J.P., Sieniuc M., Sulimierski J., Wyporska J., Samorząd terytorialny w Polsce, LexisNexis, Warszawa 2004.
14. Tkaczyk J., Zdyb M., Międzynarodowe prawo podatkowe, Difin, Warszawa 2006.
15. Ustawa o finansach publicznych. Komentarz, red. P. Smoleń, wyd. 2, C.H. Beck, Warszawa 2014.
16. Ustawa z dnia 6 grudnia 2008 r. o podatku akcyzowym (Dz.U. z 2011 r., nr 108, poz. 626 z późn. zm.).
17. Ustawa z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych (Dz.U. z 2009 r., nr 201, poz. 1540 z późn. zm.).
18. Ustawa z dnia 27 września 2013 r. o zmianie ustawy budżetowej na 2013 rok (Dz.U. z 2013 r., poz. 1212).
19. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz.U. z 2012 r., poz. 749).
20. Winiarska K., Kaczurak-Kozak M., Rachunkowość budżetowa, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.