

**ZESZYTY NAUKOWE  
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

# **ZARZĄDZANIE**

**Nr 24**

**Tom 2**

redakcja  
Marek Szajt

Częstochowa 2016

**Redaktor naukowy Zeszytu**

dr hab. Marek Szajt prof. PCz

**Komitet Naukowy:**

prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka  
prof. zw. dr hab. Julian Maliszewski  
prof. zw. dr hab. Maria Nowicka-Skowron  
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. inż. Anna Brzozowska 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. Dorota Jelonek prof. PCz  
dr hab. inż. Waldemar Jędrzejczyk prof. PCz  
dr hab. Anna Korombel prof. PCz

dr hab. Helena Kościelniak prof. PCz  
dr hab. inż. Robert Kucęba prof. PCz  
dr hab. Agata Mesjasz-Lech prof. PCz  
dr hab. inż. Tomasz Nitkiewicz prof. PCz  
dr hab. Joanna Nowakowska-Grunt prof. PCz  
dr hab. inż. Paweł Nowodziński prof. PCz  
dr hab. Roman Olejnik prof. PCz

dr hab. inż. Iwona Otolą prof. PCz  
dr hab. Piotr Pachura 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  
dr hab. Bogusława Ziółkowska 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](http://www.zim.pcz.pl/znwz)

**ISSN 2083-1560**

---

© Copyright by Wydawnictwo Wydziału Zarządzania  
Politechniki Częstochowskiej  
Częstochowa 2016



Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej  
42-200 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B  
tel. 34 32 50 480, e-mail: [wyd.wz@zim.pcz.pl](mailto:wyd.wz@zim.pcz.pl)

## Spis treści

<b>Od Redakcji</b> .....	5
<b>Beata Skowron-Grabowska, Piotr Tomski, Anna Dunay, Csaba Balint Illes</b> Multidimensionality of Decision-Making of Corporate Social Responsibility in the Strategy of Enterprises.....	7
<b>Sandra Matysik</b> Kompetencje pracownicze jako element strategii przedsiębiorstwa .....	17
<b>Anna Wallis</b> Rola informacji i wiedzy w zarządzaniu ryzykiem ekonomicznym w przedsiębiorstwie.....	27
<b>Anna Karczevska</b> Globalizacja i konsumpcjonizm jako uwarunkowania zmian i potencjalne źródła zagrożeń w sferze pracy .....	38
<b>Katarzyna Kukowska, Sebastian Skolik</b> Potencjał współpracy instytucji kultury ze środowiskiem Wikimediów w udostępnianiu dziedzictwa kulturowego .....	47
<b>Maja Skiba</b> Bariery przekazywania wiedzy w organizacji .....	61
<b>Katarzyna Czop</b> Zdolność organizacji do zmian i jej wpływ na proces zarządzania zmianą ....	69
<b>Elżbieta Robak</b> Lojalność pracowników a zarządzanie potencjałem społecznym współczesnych organizacji .....	82
<b>Urszula Swadźba</b> Kapitał społeczno-kulturowy młodych Polaków a ich postawy wobec pracy.....	96
<b>Anna Bazan-Bulanda</b> Wpływ przepisów prawa pracy na decyzję pracownika o podjęciu zatrudnienia .....	113
<b>Anna Kochmańska</b> Motywacja niematerialna skutecznym sposobem kreowania proorganizacyjnych postaw .....	126
<b>Łukasz Skiba</b> Wielkość przedsiębiorstwa a sposób komunikowania międzypracowniczego .....	138

<b>Tadeusz Oleksyn</b> Zarządzanie zasobami ludzkimi w różnych wyobrażeniach przedsiębiorstwa .....	153
<b>Rafał Chłąd</b> Koszty pracy w strukturze kosztów działalności małych i średnich przedsiębiorstw .....	172
<b>Małgorzata Randak-Jezińska</b> Postrzeganie zmiany przez studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej .....	186
<b>Jacek Jagodziński, Damian Ostrowski</b> Optymalizacja wybranego procesu produkcyjnego w oparciu o zasadę ciągłego doskonalenia na przykładzie przedsiębiorstwa X .....	201
<b>Anna Surowiec</b> Zarządzanie łańcuchem dostaw w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw .....	215
<b>Marzena Kramarz</b> Doskonalenie logistycznej obsługi klienta z perspektywy przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji wyrobów hutniczych .....	225
<b>Edyta Przybylska</b> Innowacyjność branży TSL .....	235
<b>Adam Brzeszczak</b> Logistyczne aspekty zarządzania przepływem odpadów w mieście Częstochowie .....	246
<b>Katarzyna Topolska</b> Niezawodność i bezpieczeństwo wewnętrznego systemu transportowego na linii produkcyjnej .....	259
<b>Mateusz Bajor</b> Ryzyka towarzyszące inwestowaniu w odnawialne źródła energii w Polsce .....	272

## Od Redakcji

Drogi Czytelniku,

oddajemy w Twoje ręce kolejny, 24. numer „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” w postaci drugiego tomu. Cieszy nas niezwykle niesłabnące zainteresowanie „Zeszytami” przejawające się w chęci publikacji na ich łamach. Liczba artykułów – mimo niekiedy surowych recenzji, gwarantujących satysfakcjonujący poziom zamieszczanych tekstów – stale rośnie. Niestety ze względów technicznych wydawnictwo nie jest w stanie publikować rocznie więcej niż cztery numery przy maksymalnie dwóch tomach na numer. W bieżącym numerze przedstawiamy 22 artykuły naukowe z zakresu szeroko pojętego zarządzania. Duża ich część dotyczy zarządzania pracownikami i aspektów z zakresu socjologii zarządzania. Równie duża część odnosi się do tematów logistyki i problematyki produkcji czy obsługi klienta. Pojawiają się również zagadnienia z zakresu zarządzania uczelniami wyższymi, MŚP czy zarządzania ryzykiem. Można także znaleźć artykuły na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, ale i globalizacji oraz wartości pracy. Mam nadzieję, że prezentowane treści skłonią do kolejnych badań, polemiki, dyskusji.

Korzystając z okazji, chcieliśmy zwrócić uwagę na zmiany, jakie w pierwszym kwartale pojawią się w czasopiśmie i będą dotyczyły w ogólnym zarysie procesu naboru tekstów i procedury recenzji.

Życzę udanej lektury.

*Marek Szajt*





## MULTIDIMENSIONALITY OF DECISION-MAKING OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE STRATEGY OF ENTERPRISES

Beata Skowron-Grabowska<sup>1</sup>, Piotr Tomski<sup>1</sup>,  
Anna Dunay<sup>2</sup>, Csaba Balint Illes<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania  
<sup>2</sup>Szent István University

**Abstract:** In the paper, there are presented the problems of decision-making multidimensionality of Corporate Social Responsibility. The aim of the paper is to indicate the diversity of management problems in the context of Corporate Social Responsibility (CSR), taking into account the strategy of enterprises. It has been emphasized that the disputable nature of the problem of CSR requires conducting different analyzes while specifying pros and cons of introducing pro-social and pro-environmental projects in enterprises.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.01

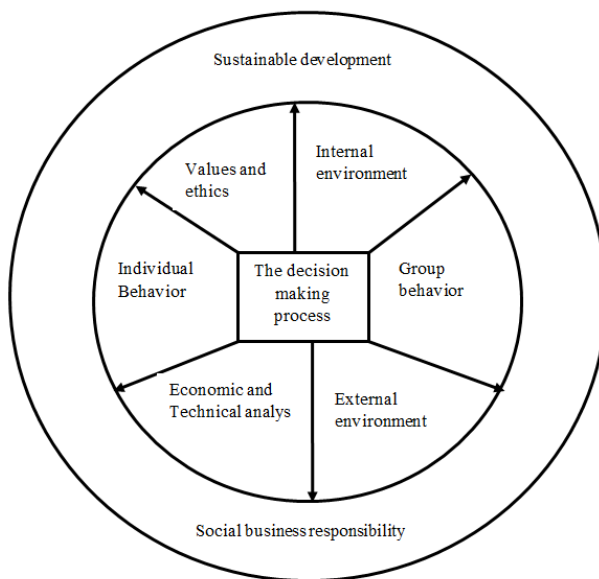
### Introduction

Corporate Social Responsibility is a new concept in enterprise management. Business entities, in the basic production activity, consider many decision-making options as derivatives of the changing conditions they operate in. Negative consequences of the production activity, resulting in the degradation of the natural environment brought about the necessity for legal regulations limiting these phenomena. At the same time, an increase in social responsibility for the condition of the natural environment constituted the basis for the occurrence of important decision-making options which include decisions on the necessity to implement the concept of CSR in the activity of enterprise.

### Decision-making processes and Corporate Social Responsibility

Decision-making processes constitute the basis for the activity of enterprises. Business entities operate in complex conditions, aiming at the accomplishment of complex objectives. The conditions and objectives are the main decision-making basis, which is determined by organizational behavior. This behavior, while referring to groups and individuals, create the conditions for the operation of enterprises. In the basic activity of enterprises, the economic and technical production processes, which allow to accomplish objectives, play an important role. Dynamic production development and, consequently, degradation of the natural environment

contributed to the occurrence of the concept of sustainable development and Corporate Social Responsibility (CSR). The values and ethics deserve a particular attention (*Figure 1*).



**Figure 1. An interdisciplinary framework of decision making**

Source: Based on (Steiner, Miner, Gray 1982, p. 230)

While adopting the decision-making process as the starting point, there have been indicated the areas integrating different activities and behavior of enterprises and customers. However, the prism of the economic and technical activity requires the parallel consideration of the ethical aspects of the enterprise, both in internal structures and with reference to the environment (Steiner, Miner, Gray 1982, p. 230). Then, there is formed the basis for sustainable development and Corporate Social responsibility. The view according to which the value of environmental criteria, in many situations, corresponds with economic criteria becomes universal nowadays. There are also the cases of the domination of environmental criteria over economic criteria due to an increase in the significance of the strategy of sustainable development implemented in the context of Corporate Social Responsibility. CSR is then identified as “... the duty of managers to conduct such a policy, taking such decisions and outlining such directions of business activities that will be compliant with the objectives and values of the society (Bowen 2013, p. 190)” (Szaflarski, Pyka 2016, p. 854, 855).

It is underlined that the management process is the basis allowing for an increase in involvement of social capital of the enterprise. These activities are considered to be the platform for the accomplishment of the objectives adopted in the strategy of the company. At the same time, these actions allow for the integration of the objectives of the enterprise with the objectives of employees. At



the same time, the above integration area includes a lot of CSR activities (Wiśniewska, Wiśniewski 2016, p. 10-45) in strategic terms (*Table 1*).

**Table 1. The strategy development process model**

Strategy Development Process	Objectives	Barriers	Representative Tools
<p><b>Clarify Mission, Values, and Vision</b></p> <p><i>Why are we in business?</i></p>	Affirm high-level guidelines about organizational purpose and conduct.	The vision is frequently described in terms not conducive to execution.	<p>Clear mission</p> <p>Core values</p> <p>Quantified vision (BHAG)</p> <p>Strategic change agenda</p> <p>Enhanced vision</p>
<p><b>Conduct Strategic Analysis</b></p> <p><i>What key issues affect our strategy?</i></p>	Identify, through structured analysis, the events, forces, and experiences that impact and modify the strategy.	Analysis is frequently focused on outcomes and not on the drivers of strategy.	<p>Environmental scan (PESTEL)</p> <p>Competitive scan (SWOT)</p> <p>“Strategy of record” analysis</p> <p>Strategic issues</p>
<p><b>Formulate the Strategy</b></p> <p><i>How can we best compete?</i></p>	Define where and how the organization will compete.	There is a myriad of possible methodologies. There is no consensus on which approaches to use in which circumstances.	<p>Key issue analysis</p> <p>Strategy methodologies</p> <p>Strategy direction statements</p> <p>Do-wells</p>

Source: (Kaplan, Norton 2008, p. 38)

The table shows the system of dynamic modeling taking into account the phases of modeling and organizational levels. The tasks associated with the dynamic modeling are implemented mainly on the basis of ex post modeling that is made on the basis of empirical research. Empirical research relates to both the variability of the market situation as well as the business and organizational effectiveness of designed process models. Modeling can be implemented within the organizational unit, across the whole organization and in the context of business venture, which involves many organizations. The four steps of modeling start with formalization which is focused on the development of business procedures at all organizational levels (Grabowska 2015, p. 65). The next stage is planning the processes which is followed by verification and control of the processes. The last one is focused on the improvement in reference to the market requirements.

In the concepts of CSR, there are identified the following substantive ranges:

- Sustainable Product Design,
- Environmental Procurement,
- Environmental Customer Collaboration,
- Internal Green Management,

- Investment Recovery,
- Diversity Management,
- Community Development and Involvement,
- Safety Management (Surowiec 2016, p. 66).

To assess the level of the structure of the activities of the implementation of CSR it is reasonable to take into account the strategy of sustainable development. For this purpose, the problem of sustainable development of enterprises is presented in the reports that classify the information by the following categories (Adamczyk 2016, p. 18):

- Disclosure on Management Approach,
- the range of results of General Standard Disclosure and Specific Standard Disclosure.

In the framework of the categories of sustainable development, there have been identified: economy, environment and societies. These categories are assessed in the listed aspects. The aim of reporting is an increase in responsibility for the environment and taking into account social aspects in the business activity. These reports are inscribed in the decision-making processes of the enterprises implementing the concepts and strategies in the field of Corporate Social Responsibility.

### **Multidimensionality of the problem of CSR**

The complexity of the problem of CSR requires the consideration of many aspects. The problems of CSR are directly related to the marketing activity of the company in the context of creating its value. It is one of the basic aspects of CSR. While adopting the contemporary concept of marketing identified with satisfying the needs of customers while providing trust and loyalty and creating value of the enterprises, CSR is automatically introduced to enterprise management. The establishment of trust and loyalty in the objectives of the company and also striving for the maintenance of appropriate relationships with customers is the basis for specifying the effective market strategy for business entities which, in their marketing activity, are directed to the concepts of CSR (Witek-Crabb 2016, p. 172). It is underlined that providing customers with such a level of service that develops full trust will contribute to further cooperation with the company (Brzozowska, Starostka-Patyk, Bubel 2016, p. 53). In turn, the adopted directions of operation of this type determine an increase in competences and involvement, consequently translating into the acquisition of a higher level of customer service and higher value of the enterprise (Rzemieniak 2013, p. 47).

The problems of greenwashing can be found another aspect of CSR /TAB 1 p. 10 PO 2/2015. However, some of business practices bring about the lowering of the level of trust, essential for the appropriate functioning of the economy. Unfortunately, there are noticeable some negative implications for the environment and stakeholders due to the use of greenwashing, which, due to its use in some enterprises, convince other business entities of unprofitability of pro-environmental and pro-social activities. However, for the enterprises applying

the practices of greenwashing, this action may be dangerous, though. Spreading information on this type of behavior may affect the negative reputation of the company and bring about a decline in profits (Wolniak 2015, p. 10).

The problem of CSR is regarded parallel with corporate governance as the third aspect. These concepts result from diversified interests of individual groups of stakeholders (Table 2).

The presented aspects indicate that there is a process of integration of the concepts of corporate governance and corporate social responsibility. As a result of dynamic development of enterprises and with a simultaneous increase in the significance of CSR, the theory and practice indicates the need for the integration of financial, environmental and social activity. The integration processes of the above types of activity of the company bring about the highlighting of profit, however, this the environmental and social activity creates the reputation of business entities. Therefore, each enterprise should determine an important role for CSR in their operation strategy (Aluchna, Roszkowska-Menkes 2015, p. 41).

**Table 2. Comparison of CSR and CG**

Aspect	CSR	Corporate governance
Primary focus	Various groups of stakeholders	Shareholder interest
Problems to be solved	Conflict between business and society and between business and environment	Principal-agent conflict Principal- principal conflict
Main task	Incorporation of stakeholder interest to companies operation, transparency	Investor protection, value creation, transparency
Dominant performance dimension	Social and environmental	Financial
Formalization	Low (recommendations, guidelines, green papers)	High (reporting standards, guidelines, hard and soft law, fiduciary duty)
Shortcomings	Lack of regulation, weak accountability to stakeholders (no fiduciary duty)	Short term orientation, risk of abuse Guidelines and regulations do not solve the fundamental problems

Source: (Aluchna, Roszkowska-Menkes 2015, p. 41)

For example, there have been taken into account these aspects by indicating the necessity to create underground landfills for hazardous waste. The aim of this type of landfill is to improve the condition of the environment and simultaneously achieve an increase in the level of the quality of social life (Wit 2016, p. 216).

The response to CSR is a social enterprise which operates in the framework of the business model. Its entities are key partners and employees. Some important issues are material resources and economic and social value. Therefore, in the business model, there is the configuration of social and technical architecture. The model elements are (Brzóska, Jelonek 2015, p. 50):

- social architecture which includes such elements as knowledge resources, management systems, competences, motivation systems and development of employees,
- technical architecture, in the framework of which, there operates production potential, ICT equipment,
- business relations as a resultant of the impact of the above bases creating new value.

New trends in the field of CSR should be referred to management mechanisms already existing in non-profit companies and the entities of the social economy, which social cooperatives are. The empirical research of social cooperatives provided the basis for the formulation of the three models of management system. These are: “small democratic community”, “business providing employment” and “the integrated one – reminding a family” (Starnawska 2016, p. 34). The models of management system in social cooperatives can be therefore determined as natural consequences of the operation of these cooperatives, having social attachment at the moment of their establishment.

In similar terms, there are indicated the styles of management which, via social perception, create the image of the company. The social dimension is also included in the strategy of the enterprise (Szwajca 2014, p. 100).

In the activity of enterprises, the principles of CSR, which directly affect the rapidity, flexibility and also efficiency of the processes of providing customers with goods, characterized by high quality, are very important. Integral elements of assessment in the field of reaction to the demand of customers are: costs, quality, rapidity and flexibility (Mesjasz-Lech 2016, p. 89). The above elements should be analyzed while taking into account, most of all, social and environmental aspects.

### **The problems of pros and cons of CSR**

The concept of CSR should be considered as disputable nowadays since, in the literature, there are arguments for and against the concept of CSR. As the first argument, there is listed the position of the company, determined by its size. A great potential of the enterprise, proving the strength of the specific business entity is the reason for the activity which is monopolistic in nature. Including CSR into the management process in this type of enterprises indicates a type of “boundaries of sovereignty” of the producer.

The second argument indicates that CSR allows for a decline in the public regulation in the functioning of the society. The implementation of the CSR principles reduces negative business actions and brings about that the costs of the public regulation are lower. According to the third argument, the enterprise, while referring to friendly activities in environmental and social terms, reduces costs since it is burdened with lower fees for environmental pollution.

The fourth argument pinpoints an increase in the value of the enterprise which, due to growing social awareness, gains increased acceptance of customers. This value translates into more efficient HR management (Skowron-Grabowska, Mesjasz-Lech 2016, s. 22) and reducing employee conflicts and simultaneously

reducing costs arising from the above. According to the fifth argument, CSR affects a decline in the demand for regulations, in particular, health and safety at work. The above fact contributes to cost reduction due to State and local government regulations. Moreover, it is however indicated that the strategy of CSR of a wide range of operations may influence the escalation of claims of employees.

The arguments against CSR emphasize the diversity of impact and a short-term dimension. The first argument indicates lower economic efficiency. Social projects bring about reduction in profits, which e.g. could be designed for additional remuneration for employees. The second argument is very important since a different scope of the activity of CSR may result in varied costs and profitability among competitive enterprises. The relationship of this type has a short-term nature, though since the lack of CSR may result in a negative image of the company.

With reference to the third argument, it can be concluded that CSR requires incurring specific costs which stakeholders are usually burdened with. Taking into account the fourth argument, it is concluded that, in private enterprises, the system of qualification of CSR activities is extremely difficult.

There are particularly complex consequences with reference to the fifth argument, which relates to a long-term conflict between the business ethics and CSR. This problem concentrates on the question if and to what extent the arguments concerning ethical standards, and also CSR activities, refer to stakeholders as well as the enterprise as an organization (Fiedor 2016, p. 26, 27).

A similar nature of considerations occurs in the analysis of costs and benefits of enterprises resulting from the strategy of sustainable development. The implementation of marketing strategies, based on sustainable development, forces enterprises to incur specific costs which consequently provide the achievement of specific benefits. The above fact causes that, in the analysis of the concept of sustainable development, there is required a long time horizon since a short-term perspective brings about the occurrence of losses or significant reduction in profits. These trends are brought about by:

- expenditures essential necessary to start pro-environmental production,
- costs of marketing activity concerning the creation of a pro-environmental customer,
- lower revenue from sales of ecological products offered to customers at lower prices.

In this group, there are also the costs of using green Energy, gained by wind or solar power plants. Enterprises are required to implement pro-environmental processes which require large financial expenditure (Heizer, Render 2011, p. 476). As a result of these activities, the enterprise is usually forced to increase the prices of the manufactured goods. For a customer, there is a situation when the purchased product has a higher price. The acceptance of this fact by the customer amounts to its agreement on the implementation of the principles of sustainable development.

At the same time, there are some benefits to be considered as the derivatives of the application of marketing activities in the CSR concept. Among these benefits, there may be identified:

- the problem of an increase in loyalty of customers,
- providing a significantly higher competitive position of the enterprise and improvement in its image,
- reducing legislation risk.

Each of the listed benefits generates, in a relatively longer period of time, an increase in revenues of the company as a result of more positive perception of the producer of goods required by customers. Sustainable development may lead to sustainable competitive advantage of the enterprises characterized by social responsibility.

An important role in stimulating socially responsible activities, taken by enterprises, belongs to the State. The role of the State should refer to direct or indirect support for enterprises in order to make them be motivated by the implementation of the concept of sustainable development. The market, along with the operating entities, should integrate producers, customers and the State in pro-environmental and social activities (Brzeziński 2016, p. 95-98).

The presented analysis of the argumentation of for and against the implementation of social responsibility in enterprises indicates the complexity of the problem and its multidimensional nature (Knop 2016, p. 46). The implementation of the concept of CSR in enterprises is currently the trends in force (Hurta, Dunay 2013). There can be adopted the thesis that the implementation of the concept of CSR will be a common rule specified in strategies of all enterprises.

## Conclusions

The conducted analysis of the decision-making multidimensionality of Corporate Social responsibility indicates the complexity of this problem. The presented selected aspects have been limited to the marketing activity of the company, greenwashing and corporate governance. The modern concept of marketing, identified with the satisfaction of customers' needs, is developed while simultaneously providing the required level of trust and loyalty. This fact brings about that the concept of CSR are automatically incorporated into management processes in enterprises.

The phenomena of greenwashing were adopted as another aspect of CSR, in which there occurs both positive and negative impact on Corporate Social responsibility. In corporate governance, there has been adopted the occurrence of another aspect of CSR, due to the ongoing process of integration in social and environmental dimensions. The financial dimension can be found the necessary condition for the operation of the company but not the sufficient one. The sufficiency is provided only by the social and environmental activity that become important areas of the strategy of the operation of enterprises.

## Literature

1. Adamczyk J. (2016), *Raportowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, [in:] Kaczmarek J., Litwa P. (eds.), *Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków.

2. Aluchna M., Roszkowska-Menkes M. (2015), *CSR and Corporate Governance: In the Search for Common Ground*, „Przegląd Organizacji”, nr 8.
3. Brzeziński S. (2016), *Zarządzanie przedsiębiorstwami społecznie odpowiedzialnymi a globalne procesy integracyjne. Wybrane zagadnienia*, PWE, Warszawa.
4. Brzozowska A., Starostka-Patyk M., Bubel D. (2016), *The Design of Organization Exploratory Structures Based on Restructuring in the Frame of Theoretical Approach*, [in:] Borowiecki R., Dziura M. (eds.), *Dilemmas of Restructuring of Modern Economy and Enterprises*, Cracow University of Economics, Cracow.
5. Brzóska J., Jelonek D. (2015), *Koncepcja pomiaru wartości tworzonej przez aplikacje modeli biznesu. Podstawy teoretyczne i studium przypadku*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
6. Fiedor B. (2016), *Implementacja koncepcji CSR jako przesłanka trwałości firmy i jej sukcesu rynkowego*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
7. Grabowska M. (2015), *Concepts and Perspectives of Business Model Development*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
8. Heizer J., Render B. (2011), *Operations Management*, Pearson Education, New Jersey.
9. Hurta H., Dunay A. (2013), *Trust as a Social Capital In Hungarian Small and Medium-Sized Enterprises*, [in:] Illes C.B., Bylok F. (eds.), *People, Knowledge and Modern Technologies in the Management of Contemporary Organizations - Theoretical and Practical Approaches*, Szent István Egyetemi Kiado Nonprofit Kft, Gödöllő.
10. Kaplan R.S., Norton D.P. (2008), *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Publishing, Boston.
11. Knop L. (2016), *Trwałość klastra w kontekście doświadczeń doliny krzemowej*, „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 90.
12. Mesjasz-Lech A. (2016), *Współdziałanie w sieciach logistycznych – szanse i zagrożenia*, „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 90.
13. Rzemieniak M. (2013), *Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
14. Skowron-Grabowska B., Mesjasz-Lech A. (2016), *Konkurencyjne uwarunkowania zarządzania zasobami kadrowymi w przedsiębiorstwach w kontekście dostępu do rynku pracy*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
15. Starnawska M. (2016), *Między wspólnotą a biznesem – system rządzenia w przedsiębiorstwie społecznym – studia przypadku*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
16. Steiner G.A., Miner J.B., Gray E.R. (1982), *Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases*, MacMillan, New York.
17. Surowiec A. (2016), *Wymiana informacji w zarządzaniu zrównoważonym łańcuchem dostaw*, [in:] Borowiecki R., Rojek T. (eds.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Analiza współczesnych uwarunkowań, koncepcji i determinant*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków.
18. Szaflarski K., Pyka J. (2016), *Wpływ trendów globalnych na zarządzanie przedsiębiorstwem*, „Marketing i Rynek”, nr 7.
19. Sz wajca D. (2014), *Identyfikacja stylów zarządzania w aspekcie kreowania reputacji przedsiębiorstwa jako pracodawcy*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy”, nr 2(26).
20. Wit B. (2016), *Ekologistyka w systemie zarządzania odpadami niebezpiecznymi*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
21. Witek-Crabb A. (2016), *Jaki CSR? W poszukiwaniu inteligentnej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, [in:] Gregorczyk S., Mierzejewska W. (eds.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
22. Wiśniewska S., Wiśniewski K. (2016), *Zarządzanie różnorodnością a społeczna odpowiedzialność biznesu*, „Marketing i Rynek”, nr 7.
23. Wolniak R. (2015), *Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu a zjawisko greenwashingu*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.

## **WIELOASPEKTOWOŚĆ DECYZYJNA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU W STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTW**

**Streszczenie:** W opracowaniu przedstawiono problemy wieloaspektowości decyzyjnej społecznej odpowiedzialności biznesu. Celem artykułu jest wskazanie na różnorodność problemów zarządzania w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) z uwzględnieniem strategii przedsiębiorstw. Podkreślono, że dyskusyjny charakter problematyki CSR wymaga prowadzenia różnorodnych analiz z określeniem argumentów za i przeciw wdrażaniu prospołecznych i proekologicznych przedsięwzięć w przedsiębiorstwach.

**Keywords:** społeczna odpowiedzialność biznesu





## KOMPETENCJE PRACOWNICZE JAKO ELEMENT STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

**Sandra Matysik**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Celem artykułu jest ukazanie, czym są kompetencje oraz kompetencje strategiczne, dlaczego są tak ważne w codziennym funkcjonowaniu organizacji. Dodatkowo opisano metody pozyskiwania pracowników posiadających kompetencje strategiczne oraz zaprezentowano przykład pozyskiwania pracowników w firmie Stocznia Gdynia SA.

**Słowa kluczowe:** cechy osobowościowe, kandydat, kompetencje pracownicze, kompetencje strategiczne, przewaga konkurencyjna, zatrudnienie

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.02

### Wprowadzenie

Coraz częściej możemy zauważyć nowy trend osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez firmy w postaci inwestowania w rozwój kompetencji pracowniczych. Wyjaśnienie tej polityki przedsiębiorstwa jest proste – jeżeli firma inwestuje w rozwój umiejętności i wiedzy swoich pracowników, oni pracują efektywniej i wydajniej, a to z kolei zwiększa zdolność do rozwoju i wzrostu całego rynku gospodarczego. Pierwszych wzmianek o kompetencjach możemy doszukać się już w XX wieku za sprawą F. Taylora, który to mówił o umiejętnościach menedżerskich, obecnie będących podstawą kompetencji. Natomiast pierwszą definicję kompetencji wprowadził D. McClelland, również w wieku XX, w latach siedemdziesiątych, kiedy to prowadził badania nad czynnikami osiągania sukcesu. Początkowo kompetencje utożsamiano z: umiejętnościami, wiedzą, cechami osobowościowymi, motywami, postrzeganiem samego siebie, wrodzonymi zdolnościami (Matwiejczak 2009, s. 199), jednakże potem kompetencje stały się bardziej złożone, co zostanie ukazane w niniejszym artykule. Celem artykułu jest ukazanie, czym są kompetencje oraz kompetencje strategiczne, dlaczego są tak ważne w codziennym funkcjonowaniu organizacji.

### Definicje kompetencji pracowniczych

Kompetencje pracownicze są obecnie niejako kartą przetargową w łatwiejszym znalezieniu zatrudnienia. Można również zauważyć, że dostosowywane do rynku pracy wymogi kształcenia coraz bardziej skupiają się na kompetencjach. Kompetencje od lat identyfikowane były z prawem danej osoby do zajmowania stanowiska w określonej sprawie w imieniu przedsiębiorstwa oraz prawem do podejmowa-

nia decyzji. Obecnie takie cechy, jak: skuteczność, jakość i efektywność pracy, rozpatrywane są w kontekście kompetencji, a nie jak było do tej pory w kontekście kwalifikacji. Jak już wspomniano, pojęcie kompetencji wprowadzone zostało w latach siedemdziesiątych XX wieku przez D. McClellanda, który prowadząc badania nad drogami i czynnikami osiągania sukcesu zawodowego przez ludzi, ustalił, iż o sukcesie decyduje nie tyle iloraz inteligencji czy wyniki w nauce, lecz czynniki, które zostały przez niego nazwane kompetencjami. Pierwsze definicje słowa „kompetencje” mówiły o tym, że jest to suma motywacji, cech, wyobrażeń o sobie, wiedzy oraz umiejętności, które są niezbędne, aby prawidłowo wykonywać swoją pracę (Syper-Jędrzejak 2014, s. 433).

Podczas przeglądania literatury znajdziemy wiele definicji kompetencji, gdyż jest to pojęcie szeroko rozumiane i używane w różnych znaczeniach (Walkowiak 2007, s. 68-70). W niniejszym opracowaniu przybliżono kilka najczęściej pojawiających się w literaturze dziedzinowej definicji.

Przykładowo J. Śniadecki i B. Nogalski definiują kompetencje jako ściśle zintegrowane ze sobą umiejętności: organizacyjne, koncepcyjne, administracyjne, techniczne oraz interpersonalne. Natomiast G. Bartkowiak uważa, że kompetencje menedżerskie to percepcja postaw, celów, motywów i postaw jednostek, znajomość struktur społecznych oraz umiejętności społeczne (takie jak np. motywowanie, komunikowanie się, umiejętność oceny zespołu pracowniczego), umiejętność wykorzystania wiedzy w praktyce, a także skuteczna realizacja celów.

Z kolei D.D. Duboi i W.J. Rothwell uważają, że kompetencje to cechy, które są niezbędne do prawidłowego i godnego naśladowania realizowania swoich działań (Lewicka 2010, s. 78-80).

Także S. Whiddett i S. Hollyforde posiadają ciekawą definicję kompetencji, a mianowicie uważają, że jest to zespół cech danej osoby, który zawiera charakterystyczne dla niej elementy, takie jak: cechy osobowości, motywacja, samoocena związana z pracą w grupie, umiejętności oraz wiedza, którą ta osoba posiada i którą się posługuje (Tyrańska 2012, s. 56-58).

Ostatnią definicją, która zwróciła uwagę autora jest definicja zaproponowana przez D. Thierry i Ch. Saureta, którzy traktują kompetencje jako „ogół wiedzy, zdolności do działania i postaw tworzących całość w zależności od celu i warunków działania” (Mikuła 2006, s. 210).

Analizując wyróżnione definicje dotyczące pojmowania kompetencji pracowniczych współczesnych organizacji, można wskazać, że do podstawowych i zarazem najważniejszych elementów składowych kompetencji należą:

- zdolność do pracy zespołowej, a co za tym idzie – umiejętność współpracy z ludźmi;
- zdolność do szukania i przetwarzania informacji;
- zdolność do zorganizowania pracy innym, negocjowania celów, wytyczania kierunków, szukania kompromisów, kontrolowania i analizowania uzyskanych wyników;
- zdolność do organizowania własnej pracy, stawiania sobie celów, tworzenia planu działania;

- zdolność do funkcjonowania w złożonych organizacjach, czyli umiejętność formułowania problemu i znalezienie rozwiązania, reagowanie w sytuacjach nieprzewidywalnych.

### **Definicja kompetencji w nurcie amerykańskim**

Warto także zwrócić uwagę na to, jak definiowana jest kompetencja w nurcie amerykańskim. Nie do końca zgadza się ona z wizją postrzegania kompetencji w kategoriach wiedzy, umiejętności i postaw. Dominuje tu pogląd, że kompetencja to trwały układ cech charakteru, systemu wartości i potrzeb psychicznych. Przykładowo według definicji G.O. Klempa: „kompetencja to zespół cech danej osoby umożliwiających jej skuteczne i (lub) wyróżniające się wypełnianie zadań związanych z pracą”. Druga definicja nawiązująca do tego nurtu to definicja R.E. Boyatzisa: „to zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje”. Jest to zupełnie inne spojrzenie na kompetencje, nie liczą się tu już tylko umiejętności i postawy, ale ważne jest, jak pracownik radzi sobie w pracy w grupie, jaką wiedzę zdobył, w jaki sposób ją wykorzystuje i jak bardzo zaangażowany jest w pracę. Nie są już brane pod uwagę cechy osobowościowe pracownika, ponieważ te mogą się zmieniać w zależności od sytuacji, w jakiej pracownik się znajdzie. Kiedyś cechy osobowościowe były dopasowywane do stanowiska, na którym dany pracownik miał pracować. Obecnie pogląd ten rozszerzono. Pracodawca nie szuka już u pracownika cech osobowościowych, które pasują do danego zawodu, ale szuka takich, które pasują do danej dziedziny, a nawet można pokusić się o stwierdzenie, że pasują po prostu do jego firmy. Obecnie najważniejsze dla pracodawcy są umiejętności nie dotyczące zawodu. Ważne są natomiast umiejętności społeczne i osobiste. Najbardziej poszukiwanymi cechami stały się: poczucie własnej wartości, samoświadomość i samowiedza – to pracownik powinien wiedzieć, jaką wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem dysponuje i potrafić umiejętnie to wykorzystywać na rynku pracy. Należy także pamiętać o ciągłym rozwoju własnych umiejętności (Bartkowiak 2011, s. 133-134).

Jednym z autorów, który jest zwolennikiem szerszej definicji kompetencji, jest T. Oleksyn, według którego kompetencja to: „Wiedza, doświadczenie i praktyczne umiejętności, wewnętrzna motywacja, uzdolnienia i predyspozycje, zdrowie i kondycja, inne cechy psychofizyczne istotne z punktu widzenia procesów pracy, postawy i zachowania oczekiwane w miejscu pracy oraz formalne uprawnienia do działania” (Jędrzejczyk 2013, s. 87).

T. Oleksyn, definiując kompetencje, wyróżnia części składowe kompetencji pracowniczych, a są to takie elementy jak:

- uzdolnienia i predyspozycje,
- wiedza,
- wykształcenie,
- wewnętrzna motywacja,
- zdrowie i kondycja,

- inne cechy psychofizyczne ważne w procesach pracy,
- formalne uprawnienia do działania,
- postawy i zachowania oczekiwane w miejscu zatrudnienia.

Wyróżnione cechy są ściśle powiązane i łączą się ze sobą. Przykładowo predyspozycje i uzdolnienia wpływają na umiejętności, którymi dysponujemy. Wykształcenie ma wpływ na zakres wiedzy. Wewnętrzna motywacja pracownika łączy się z jego postawą wobec pracy. Kondycja i zdrowie mogą uniemożliwiać bądź ograniczać umiejętności praktyczne (Moczydłowska 2008, s. 27-32).

Biorąc pod uwagę dobro przedsiębiorstwa, istotne jest wyróżnienie dwóch typów kompetencji, czyli kompetencji indywidualnych i tych związanych z organizacją. Według T. Oleksyna (Jędrzejczyk 2013, s. 88-89) na kompetencje organizacji składają się:

- kompetencje, które zostały przejęte z zewnątrz;
- kompetencje zarządcze, czyli zdolności menedżerów, które wpływają bezpośrednio na zarządzanie organizacją;
- kompetencje pracowników i współpracowników;
- kompetencje społeczne – mające na celu zrealizowanie ustalonych wcześniej założeń, takich jak: wizja, misja, strategia oraz nawiązywanie nowych kontaktów i podjęcie współpracy z nowymi przedsiębiorstwami;
- wiedza i pamięć zbiorowa organizacji – wykraczające poza pamięć i wiedzę indywidualnych pracowników i współpracowników w organizacji (Jędrzejczyk 2013, s. 88).

Wymienione kompetencje uzupełniają się wzajemnie i mają wpływ na funkcjonowanie organizacji, a także na osiąganie przewagi konkurencyjnej na rynku. Ogólnie są to zdolności pracowników, które skutkują osiągnięciem celów przedsiębiorstwa. Przykładowo – jeden pracownik nigdy nie będzie posiadał takiej wiedzy jak wszyscy pracownicy organizacji razem wzięci. To pracownicy tworzą organizację i wpływają na jej pozycję na rynku i osiągnięcie zamierzonych celów.

### **Kategorie kompetencji**

Po przeglądzie różnorodnych definicji terminu „kompetencja”, należałoby zwrócić uwagę na różne kategorie, według których przedstawiane są kompetencje. W literaturze dziedzinowej znajdziemy wiele podejść, dzięki którym możemy rozróżnić kompetencje.

Przykładowo A. Pochtowski dzieli kompetencje na:

- kompetencje podstawowe (threshold competences) – mają duże znaczenia przy prawidłowo wykonywanej danej pracy, czyli umiejętności i wiedza, w przypadku menedżera to umiejętności komunikowania się, rozwiązywania problemów, korzystania z usług doradców, wiedza fachowa;
- kompetencje wyróżniające (differentiating competences) – kompetencje, które mają za zadanie odróżnić pracownika efektywnego od pozostałych, do których należą: wartości, postawy, motywy, w przypadku menedżera: orientacja na przyszłość, świadomość wartości, empatia, przywództwo, tolerancja, gotowość uczenia się.

Z kolei R. Walkowiak dzieli kompetencje na:

- kompetencje biznesowe (zmierzające do zyskowych działań);
- kompetencje profesjonalne (umiejętności i wiedza, które zapewniają odpowiednie kierowanie organizacją);
- kompetencje społeczne (dotyczą wiedzy na temat zachowania i postaw jednostek i zespołów oraz umiejętnego organizowania działań zgodnie z celami organizacji i jej członków).

Natomiast G. Filipowicz wyróżnia kompetencje bazowe, do których zaliczają się:

- kompetencje społeczne: relacje ze współpracownikami, relacje z przełożonymi, obycie międzynarodowe, negocjowanie, prowadzenie prezentacji, komunikatywność, współpraca w zespole, umiejętność wywierania wpływu, wysoka kultura osobista;
- kompetencje osobiste: podejmowanie inicjatywy, dążenie do rezultatów, organizacja pracy własnej, sumienność, radzenie sobie ze stresem, zaangażowanie, wyznaczanie priorytetów, efektywność;
- kompetencje poznawcze: szerokie horyzonty, gotowość do uczenia się, kreatywność, elastyczność myślenia, rozwiązywanie problemów;
- kompetencje wykonawcze, do których zaliczamy:
  - kompetencje firmowe: otwartość na zmiany, znajomość branży, nastawienie na klienta, języki obce, identyfikacja z firmą, wiedza zawodowa, sprawność organizacyjna;
  - kompetencje menedżerskie: myślenie strategiczne, zarządzanie zmianą, dbałość o podwładnych, budowanie zespołów, odwaga kierownicza, motywowanie, delegowanie, organizowanie, przywództwo, zarządzanie projektami i procesami;
  - kompetencje biznesowe: znajomość branży, techniki sprzedaży, umiejętne ocenianie potrzeb klienta, orientacja w biznesie (Tyrańska 2012, s. 66-68).

Wymieniając podziały kompetencji według różnych autorów, można zauważyć, że każdy z nich ma co innego na myśli. Przykładowo dla jednego autora kompetencje społeczne dotyczą relacji ze współpracownikami i przełożonymi, a dla drugiego mają coś wspólnego z zachowaniem jednostek i zespołów, stąd też widzimy, jak trudno znaleźć jedną definicję słowa „kompetencje” lub jeden podział, według którego je kwalifikujemy. Celem holistycznego ujęcia problemu niezbędny jest obszerny przegląd literatury.

Pojęcie kompetencji dotyczy pracowników organizacji, więc warto zastanowić się, jak pozyskać idealnych pracowników, którzy pomogą osiągnąć przedsiębiorcom sukces na rynku. W tym podejściu przydatne okazują się kompetencje strategiczne. Czym różnią się kompetencje od kompetencji strategicznych? Różnią się tym, że w kompetencjach strategicznych ważne jest budowanie, wdrażanie i monitorowanie sformułowanych wcześniej celów strategicznych danego przedsiębiorstwa. Nie dotyczą one tylko cech, jakie są pożądane u pracowników, ale odnoszą się do całej organizacji.

Jak zatem określamy strategię firmy? Możemy ją zdefiniować jako celowy i spójny zbiór działań oraz decyzji, które są zrealizowane w danym czasie. Inne definicje dotyczą:

- analizy obecnej sytuacji i ewentualnej jej zmiany, gdy zajdzie taka potrzeba;
- ciągu decyzji zachodzących w określonych przedziałach czasowych;
- określania głównych i długofalowych celów przedsiębiorstwa oraz ulokowania zasobów w celu realizacji tych celów;
- planowania całościowego, który to plan musi określać, jakie decyzje będą podejmowane w każdej sytuacji, która może mieć miejsce.

Dodatkowo na strategię organizacji składają się:

- przewaga strategiczna, która polega na tym, żeby w ramach określonej dziedziny być bardziej atrakcyjnym od innych firm; może to być przykładowo: marka, technologia, patent;
- dziedzina działania, określająca, kiedy, komu i gdzie firma ma zamiar sprzedawać swoje wyroby;
- funkcjonalne programy działania, które mają na celu przekształcenie koncepcji strategii na konkretne działania na każdym stanowisku pracy, na codzienne zachowania pracowników; należy określić, kto, co będzie robił i kiedy, w jaki sposób wiąże się to ze strategią firmy, a także jaka jest skłonność do ulepszania i zmiany działań w zależności od obecnej sytuacji firmy na rynku;
- cele strategiczne, określające, jakie cele chce osiągnąć firma w kolejnych okresach i monitorowanie poczynionych postępów; ważne jest odpowiednie sformułowanie celów i umiejscowienie ich w czasie.

Biorąc pod uwagę powyższe definicje, należałoby wymienić, jakie umiejętności strategiczne powinna posiadać kadra zarządzająca, a mianowicie:

- umiejętność operacjonalizacji – przekładanie celów ogólnych na najwyższym poziomie ogólności do celów o mniejszym poziomie ogólności oraz ostatecznej konkretyzacji tych celów;
- umiejętność planowania – rozpisywanie celów ostatecznych na cele szczegółowe i umiejscowienie ich w czasie;
- umiejętność analizowania – umiejętność dzielenia, rozkładania dużych całości na części podstawowe, które są niezbędne do analizy konkurencji, kosztów czy otoczenia;
- umiejętność formułowania celów;
- umiejętność ujmowania zjawisk, np. kojarzenia wydarzeń politycznych, kulturowych (Konecki 2000, s. 189-205).

### **Jak pozyskać pracownika posiadającego kompetencje strategiczne**

Po przeanalizowaniu, czym są kompetencje strategiczne, warto zastanowić się, jak pozyskać pracowników o strategicznych kompetencjach? Pozyskiwanie takich pracowników zazwyczaj wiąże się z kluczowymi stanowiskami w firmie, czyli takimi, na których położony jest największy zakres odpowiedzialności. Nie oznacza to jednak, że na niższych stanowiskach nie są potrzebni pracownicy posiadający kompetencje strategiczne, gdyż zależy to od rodzaju przedsiębiorstwa. Kompetencje strategiczne pracowników obejmujących najwyższe stanowiska powinny zapewnić firmie stały rozwój, umiejętność zmiany organizacyjnej oraz przystosowanie się do zmieniających się warunków otoczenia. Kadra ta musi posiadać umie-

jętność balansowania pomiędzy dążeniem do konsekwentnej realizacji celów a ich ciągłą zmianą i przystosowywaniem się do często niespokojnego otoczenia.

Jakie narzędzia doboru pracowników o kompetencjach strategicznych są najbardziej skuteczne i jakie są w ogóle wykorzystywane?

Biorąc pod uwagę testy praktyczne, najskuteczniejszym sposobem byłoby zatrudnienie na okres próbny, kiedy to obserwujemy pracownika i wiemy, jak zachowuje się w danej sytuacji, jak poradziłby sobie z określonym problemem, jaka jest jego efektywność w realizacji ustalonych wcześniej celów. Jednakże w doborze pracowników najwyższego szczebla, gdzie firma potrzebuje natychmiastowych zmian, ta metoda mogłaby się okazać porażką i „okres próbny” mógłby się jednocześnie zmienić w ostatni okres istnienia firmy.

Kolejnym przykładem są referencje. Nie są one jednak zbyt trafną metodą badania kandydatów. Trafność tę można zwiększyć za pomocą sprawdzenia referencji pod kątem osiągnięć i skuteczności kandydata. Ważne w tej metodzie okazuje się sporządzenie listy pytań, która ułatwiłaby sprawdzenie referencji.

Aplikacje to następny przykład szukania kandydatów. Zalicza się do nich przede wszystkim CV, które dają podgląd na to, jakie osiągnięcia posiada kandydat. Jeśli są one sprawdzone, to możemy przewidzieć, jak dana osoba zachowa się w przyszłości i co osiągnie.

Do dość skutecznych metod pozyskiwania pracowników o kompetencjach strategicznych zalicza się również metodę wywiadu, a jeśli użyjemy wywiadu ustrukturalizowanego, to znacznie zwiększymy skuteczność tej metody. Typ wywiadu, który odpowiada selekcji kandydatów o kompetencjach strategicznych, to tzw. wywiad w oparciu o kompetencje. Bada on nie tylko osiągnięcia i rezultaty kandydatów, ale także to, w jaki sposób to osiągnęli. Wywiad opiera się na czterech filarach STAR: S – situation (sytuacja), T – tasks (zadania), A – actions (działania), R – results (rezultaty).

Przydatną okazuje się być również bardziej technika niż metoda rekrutacji, którą jest Executive Search, zwana także headhunting. Poszukiwania te odbywają się na zasadzie usługi, której celem jest systematyczne poszukiwanie oraz wybór najodpowiedniejszych kandydatów do pracy przez wyspecjalizowane do tego firmy rekrutacyjno-selekcyjne. Samo poszukiwanie kandydatów jest już swojego rodzaju rekrutacją, ponieważ dokonuje wstępnej selekcji. Następnie konsultanci bardzo szczegółowo sprawdzają biografię kandydatów, nie tylko pod względem zawodowym. Sprawdzają także przeszłe osiągnięcia, referencje itp. (Konecki 2000, s. 189-205).

### **Sposoby pozyskania pracowników strategicznych w Stoczni Gdynia SA – studium przypadku**

Podczas przeglądu literatury w temacie kompetencji strategicznych zwrócono uwagę na publikację Urszuli Wrzesień-Suskiewicz, która opisała w nim, w jaki sposób pozyskuje się pracowników o kompetencjach strategicznych w Stoczni Gdynia SA, która jest zaliczana do największych i najefektywniej działających przedsiębiorstw w Polsce. W analizowanym przypadku w pozyskiwaniu pracowni-

ków o strategicznych kompetencjach wyróżniono następujące podstawy, źródła i stosowane techniki realizacyjne:

W warunkach Stoczni Gdynia SA do pracowników o kompetencjach strategicznych zaliczani są:

- 1) kadra kierownicza najwyższego i wysokiego szczebla zarządzania, czyli członkowie zarządu i rad nadzorczych spółek tworzących grupę holdingową Stoczni Gdynia SA oraz dyrektorzy naczelni, dyrektorzy pionów, zastępcy dyrektorów;
- 2) główni specjaliści, wśród których znajdują się:
  - główni i generalni projektanci,
  - główni konstruktorzy i technolodzy,
  - główni inżynierowie budowy,
  - główni specjaliści do określonych spraw, spełniających wiodącą rolę w przedsiębiorstwie;
- 3) kierownicy i specjaliści specyficzni dla budownictwa okrętowego;
- 4) mistrzowie i starsi mistrzowie produkcji.

W celu pozyskania ww. pracowników przy pomocy rekrutacji zewnętrznej stosuje techniki i podejście marketingowe. Stocznia ma w tym przypadku do „sprzedania” określone stanowisko pracy, na z góry określonych warunkach, zaś rynek pracy ma jej zaoferować kandydata na to stanowisko. W oparciu o ustalenia dotyczące stanowiska, które ma zostać obsadzone, zostaje wystosowany odpowiedni komunikat, np. w formie ogłoszenia w prasie bądź innych mediach, o warunkach i możliwościach ubiegania się o to stanowisko. Stocznia sukcesywnie i na bieżąco gromadzi informacje o potencjalnych kandydatach do pracy w firmie, m.in. za pomocą otrzymanych ofert zatrudnienia.

Instrumentami, za pomocą których pozyskuje się nowych i utrzymuje obecnych pracowników o kompetencjach strategicznych, są:

- skierowanie pakietu akcji ze Stocznego Funduszu Inwestycyjnego dla załogi,
- nowy system wynagradzania, uzależniający w znaczącym stopniu wysokość uzyskiwanej płacy od efektów pracy,
- dodatkowe, pozapłacowe elementy motywowania pracowników, jak np. bonusy, wyróżnienia, nagrody rzeczowe (Wrzesień-Suskiewicz 2000, s. 206-220).

W Stoczni istotne jest okresowe rozpoznanie potrzeb kadrowych, w różnych jednostkach i komórkach organizacyjnych jako podstawa do rekrutacji pracowników. Metoda ta pozwala na realne oszacowanie, ile stanowisk jest rzeczywiście do obsadzenia w danym momencie. Ma ona charakter prognozy określanej na podstawie rozmów z kierownikami oraz ich przełożonymi i ma na celu ustalenie, czy rzeczywiście istnieje lub w najbliższym czasie zajdzie potrzeba zatrudnienia nowych pracowników. Przy planowaniu zatrudnienia nowych osób ważne są również programy rozwoju przedsiębiorstwa i zaplanowanych inwestycji. Stocznia ma w planach dalszy rozwój systemu planowania, który będzie opierał się na szerszym wykorzystaniu systemu informatycznego, jako narzędzia prognostycznego do przewidywania zmian w przyszłości. Stocznia obsadza większość pracowników o kluczowych kompetencjach z wewnątrz przedsiębiorstwa, ponieważ posiada kilka tysięcy pracowników i łatwo dobiera odpowiedniego kandydata.



W Stoczni Gdynia SA przyjęte są z góry ustalone reguły przyjmowania pracowników. Dużą zaletą jest wcześniejsze oszacowanie potrzeb rekrutacyjnych i zbadanie różnych wydziałów pod względem rozwoju i innowacji, które są zaplanowane, co pozwala na zatrudnienie takiej liczby pracowników, jaka jest naprawdę potrzebna. Jednakże należałoby się zastanowić, czy czasami nie warto zatrudnić pracowników o kluczowych kompetencjach spoza Stoczni. Często pozwala to na wniesienie czegoś nowego do przedsiębiorstwa i wprowadzenie zmian na lepsze. Osoba z zewnątrz jest obiektywna i oceni pracę przedsiębiorstwa z innej perspektywy. Jest szansa na wniesienie świeżych pomysłów i rozwiązań, które pozwolą na lepszy rozwój i osiągnięcie sukcesu w Stoczni.

## Podsumowanie

Kompetencje pracownicze to nie tylko wiedza, umiejętność, postrzeganie siebie, motywacja, cechy osobowościowe. Kompetencje to pojęcie bardzo złożone. Składają się na nie także: umiejętność pracy zespołowej, umiejętność współpracy z ludźmi, zdolność do szukania i przetwarzania informacji, umiejętność rozwiązywania problemów i szukania kompromisów, stawianie sobie celów oraz wiele, wiele innych umiejętności. Natomiast kompetencje strategiczne są już bardziej rozbudowane. Zazwyczaj dotyczą pracowników wyższego szczebla, którzy muszą posiadać o wiele więcej umiejętności, przykładowo: umiejętność organizowania własnej pracy, umiejętność organizowania czyjejś pracy, umiejętność tworzenia celów przedsiębiorstwa, a także ich zmiany, jeżeli zajdzie taka potrzeba, umiejętność analizowania itp. Nie są to już tylko umiejętności dotyczące danego pracownika. Są to też umiejętności związane z przedsiębiorstwem oraz pracą w zespole, i to często niemałym, lecz posiadającym setki pracowników. Dobór odpowiednich pracowników o kompetencjach strategicznych nie jest łatwy. Trzeba wykorzystać wiele metod i technik, aby prawidłowo obsadzić stanowisko, inaczej dana firma może upaść, za przyczyną jednego nieprzemyślanego błędu.

## Literatura

1. Bartkowiak M. (2011), *Kompetencje menedżera a relacje międzypracownicze w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
2. Jędrzejczyk W. (2013), *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
3. Konecki K. (2000), *Pozyskiwanie pracowników o strategicznych kompetencjach*, [w:] Ludwiczynski A. (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.
4. Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Matwiejczak W. (2009), *Koncepcja i metody zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
6. Mikula B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
7. Moczydłowska J. (2008), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa.

8. Syper-Jędrzejak M. (2014), *Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
9. Tyrańska M. (2012), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
10. Walkowiak R. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
11. Wrzesień-Suskiewicz U. (2000), *Pozyskiwanie pracowników o strategicznych kompetencjach w Stoczni Gdynia SA*, [w:] Ludwicyński A. (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.

### **EMPLOYEE COMPETENCE AS THE ELEMENT OF THE CORPORATE STRATEGY**

**Abstract:** The aim of the article is to show what are the powers and competences of strategic why they are so important in the daily functioning of the organization. Additionally described methods of obtaining competent personnel strategy, and is an example of sourcing at Stocznia Gdynia SA.

**Keywords:** competence strategic, competitive advantage, employee competence, employment, personality traits, strategic competencies, the candidate



## **ROLA INFORMACJI I WIEDZY W ZARZĄDZANIU RYZYKIEM EKONOMICZNYM W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

**Anna Wallis**

Politechnika Koszalińska  
Wydział Nauk Ekonomicznych

**Streszczenie:** Celem niniejszego opracowania jest zbadanie znaczenia zasobu informacji i wiedzy jako czynników zmniejszania ryzyka w podejmowaniu decyzji przez menedżerów. W procesie badawczym oparto się głównie na przeglądzie krytycznej literatury, na podstawie analizy pozycji literaturowych dotyczących zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, i na metodach opisowych. W artykule przedstawiono istotę pojęcia ryzyka w działalności przedsiębiorstwa, wskazano główne kategorie ryzyka, przeanalizowano zależności między informacjami i wiedzą a ryzykiem, a także opisano zasadnicze metody zarządzania ryzykiem.

**Słowa kluczowe:** identyfikacja ryzyka, informacja i wiedza, metody, ryzyko, zarządzanie ryzykiem

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.03

### **Wprowadzenie**

Zarządzanie podmiotem gospodarczym opiera się na podejmowaniu decyzji i na ukierunkowanym działaniu. Z procesem decyzyjnym nierozłącznie związane jest ryzyko, bowiem nigdy nie ma pewności co do skutków podejmowanych decyzji. Ryzyko towarzyszy wszelkiej aktywności ludzkiej, a szczególnie wszelkim działaniom podejmowanym przez przedsiębiorstwo. Jest ono na stałe wpisane w działalność podmiotu gospodarczego, towarzyszy zwłaszcza ludziom aktywnym, przedsiębiorczym. Ryzyka nie można wyeliminować, ale można nim zarządzać, ograniczając błędne decyzje, tak by osiągać wytyczone cele. Teza opracowania brzmi: istnieje ścisły związek między informacją i wiedzą a ryzykiem.

Celem artykułu jest podkreślenie znaczenia zasobu informacji i wiedzy jako czynników zmniejszania ryzyka w podejmowaniu decyzji dotyczących rynkowych sukcesów przedsiębiorstw.

### **Istota i znaczenie pojęcia ryzyka w działalności przedsiębiorstwa**

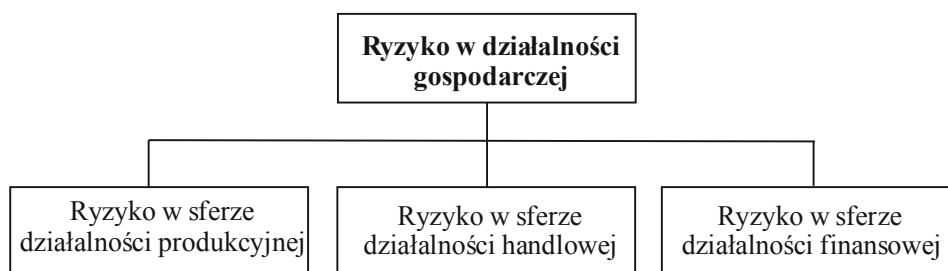
Nie ma jednej dostatecznie ogólnej, pełnej i powszechnie akceptowanej definicji ryzyka, pojęcie ryzyka było i jest definiowane na różne sposoby. Słowo „ryzyko” pochodzi od starołoskiego „*risicare*” – odważyć się (Tarczyński, Mojsiewicz 2001, s. 11). Jak wynika z semantyki tego określenia ryzyko jest raczej wyborem, a nie nieuchronnym przeznaczeniem (Tarczyński, Mojsiewicz 2001, s. 11). Według

*Popularnego słownika wyrazów obcych* L.B. Jawora ryzyko jest to przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznanym, zależnym od przypadku (Jawor 2016, s. 248). Istnieją negatywne i neutralne koncepcje ryzyka. Negatywna koncepcja traktuje ryzyko jako zagrożenie: możliwość straty, szkody, niezrealizowania celu działania, nieosiągnięcia oczekiwanego efektu. Ryzyko to możliwość poniesienia uszczerbku bądź straty (Kendall 2000, s. XV). Jest możliwością urzeczywistnienia się czegoś niepożądanego, negatywną konsekwencją pewnego zdarzenia (Korzeniowski 2002, s. 90). Ryzyko to potencjalne zagrożenie, na które wszyscy jesteśmy stale narażeni i posiadamy umiejętności pozwalające z nim żyć (Arnoldi 2011, s. 11). Potrafimy minimalizować ryzyko w codziennym życiu poprzez rozpoznawanie potencjalnego zagrożenia i unikanie go. Nie jesteśmy w stanie całkowicie wyeliminować ryzyka z naszego życia, ale umiemy za to je podejmować, chcąc coś osiągnąć w życiu. W neutralnej koncepcji ryzyko traktuje się z jednej strony jako zagrożenie, ale z drugiej jako szansę. Zatem osiągnięty wynik pewnego działania może być gorszy bądź lepszy od spodziewanego działania (Kasiewicz (red.) 2011, s. 41). Ryzyko to możliwość sukcesu, ale także niepowodzenia, porażki, straty, to przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny, wątpliwy (Staniec, Zawila-Niedźwiecki (red.) 2015, s. 14).

Ryzyko towarzyszy niepewności. Niektórzy definiują ryzyko jako niepewność osiągnięcia czegoś np. przyszłych dochodów. Ryzyko wynika z niepewności, a niepewność wzrasta wraz z ograniczeniem pola informacji. Większość autorów definiuje niepewność jako stan, w którym przyszłe możliwości i szanse ich wystąpienia nie są znane (Tarczyński, Mojsiewicz 2001, s. 12-13).

Według F. Kinghta ryzyko można mierzyć, szacować za pomocą rachunku prawdopodobieństwa (Wierzbińska 1996, s. 11). Zatem ryzyko jest szczególnym przypadkiem niepewności dającej się ująć liczbowo. Pojęć „ryzyko” i „niepewność” często używa się zamiennie, choć nie są one synonimami. Występuje między nimi jednak ścisły związek – ryzyko zmienia się wraz z niepewnością, jest jej funkcją. Zależność między ryzykiem a niepewnością jest taka, że im większy zakres niepewności, tym większe ryzyko, i odwrotnie. W miarę zmniejszania się czynników nieokreślonych i niepewnych maleje także ryzyko (Zachorowska 2006, s. 55). Ryzyko związane jest z działaniem człowieka, natomiast niepewność – ze stanem środowiska lub ograniczonością systemu otoczenia (Korzeniowski 2002, s. 91). Ryzyko definiuje się też w powiązaniu z zagrożeniem jako: ilościowe i jakościowe wyrażenie zagrożenia, stopień lub miarę zagrożenia; jest to prawdopodobieństwo powstania negatywnego zjawiska i jego skutków (Korzeniowski 2002, s. 91).

Ryzyko ekonomiczne to ryzyko występujące w gospodarce, które jest badane w kontekście określonych celów (np. osiągnięcie określonego zysku, wolumenu obrotów) i możliwości ich osiągnięcia przez przedsiębiorców (Kaczmarek 2010, s. 75). Ryzyko dotyczy wszystkich podstawowych dziedzin działalności gospodarczej: produkcji, handlu, finansowania. Co za tym idzie – można wyróżnić dziedziny ryzyka w działalności gospodarczej, jak przedstawiono to na *Rysunku 1*.



**Rysunek 1. Dziedziny ryzyka w działalności gospodarczej**

Źródło: (Kaczmarek 2010, s. 75)

Każdy człowiek czy organizacja (przedsiębiorstwo) ma odmienną skłonność do podejmowania ryzyka. Wyróżnić można trzy podstawowe postawy, a mianowicie stosunek decydenta do ryzyka może być następujący:

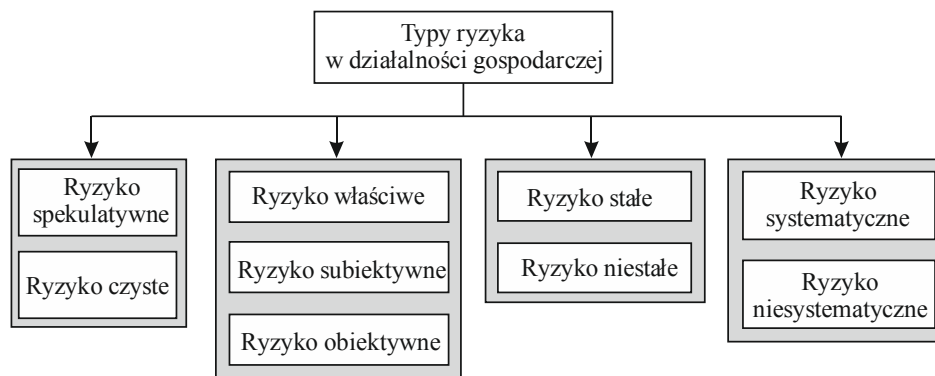
- Awersja do ryzyka – decydent podejmuje je tylko wtedy, kiedy oczekuje rekompensaty w postaci premii za ryzyko.
- Obojętność (neutralność) – przy podejmowaniu decyzji wielkość ryzyka nie ma znaczenia.
- Skłonność do ryzyka – decydent jest skłonny ponieść dodatkowe nakłady, podejmując decyzję o większym ryzyku (Kasiewicz (red.) 2011, s. 41).

Ryzyko jest kategorią związaną z działaniem (decydowaniem) i jest nieodłącznym elementem każdej działalności gospodarczej. Ryzyko w przedsiębiorstwie czasami jest podejmowane celowo, rozmyślnie, w oczekiwaniu na wyższy zysk, bowiem z reguły im większe ryzyko, tym większy potencjalny zysk (Staniec, Zawila-Niedźwiecki (red.) 2015, s. 17).

### **Podstawowe typy i rodzaje ryzyka w przedsiębiorstwie**

W przedsiębiorstwach prowadzących działalność wytwórczą wyróżnić można różne typy ryzyka ekonomicznego. Typy ryzyka ekonomicznego w przedsiębiorstwie przedstawia *Rysunek 2*. Do podstawowych stosowanych podziałów należy rozdzielenie ryzyka czystego (z którym mamy do czynienia, gdy można osiągnąć stratę lub jej brak) i ryzyka spekulacyjnego (kiedy można osiągnąć zysk lub stratę). Peumans wprowadził podział podstawowy na następujące typy ryzyka (Monkiewicz, Gąsioriewicz (red.) 2010, s. 35):

- ryzyko właściwe – związane z oddziaływaniem prawa wielkich liczb i odnosi się do wydarzeń, które mają charakter katastrof (powódzie, trzęsienia ziemi, pożary);
- ryzyko subiektywne – wynikające z cech człowieka, który w sposób subiektywny oszacował prawdopodobieństwo wystąpienia określonych zdarzeń w przyszłości;
- ryzyko obiektywne – wynikające z absolutnej niemożności przewidzenia kierunku rozwoju jakichś zjawisk.



**Rysunek 2. Typy ryzyka ekonomicznego**

Źródło: (Nahotko 2001, s. 48)

Skov wyróżnił następujące typy ryzyka (Monkiewicz, Gąsiorkiewicz (red.) 2010, s. 36):

- stałe (niezmiennie) – związane z funkcjonowaniem całej gospodarki (wysokość stóp procentowych, inflacji czy bezrobocia);
- niestałe (zmiennie) – dotyczące samego przedsiębiorstwa (upadłość, bankructwo).

Można również wyróżnić:

- Ryzyko systematyczne – zależy ono od czynników znajdujących się poza zasięgiem działania przedsiębiorstwa, jest zdeterminowane zewnętrznymi warunkami gospodarowania (uwarunkowania społeczno-ekonomiczne, polityczne, ekologiczne).
- Ryzyko niesystematyczne – związane ze specyfiką danego przedsiębiorstwa działającego w określonej branży (sektorze), wynika ono z czynników charakterystycznych dla danego przedsiębiorstwa (jak kwalifikacje kadry kierowniczej, odległość od rynków zbytu, źródła zaopatrzenia) (Nahotko 2001, s. 49).

A. Socik wyróżnił cztery następujące typy ryzyka (Staniec, Zawila-Niedźwiecki (red.) 2015, s. 25-26):

- ryzyko biznesowe – odnoszące się do niepewności co do efektów decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwo w zakresie normalnej działalności operacyjnej (np. ryzyko powodzenia nowego produktu);
- ryzyko rynkowe – wywodzące się ze zmienności rynku finansowego, dotyczy zmian cen instrumentów, stóp procentowych i płynności;
- ryzyko kredytowe – związane z możliwością niedotrzymania warunków umowy przez drugą stronę transakcji;
- ryzyko operacyjne – obejmujące straty wynikające z braku kontroli nad jakością produkcji, defraudacją, zdarzeniami losowymi itp.

W działalności gospodarczej występuje wiele rodzajów ryzyka ekonomicznego, do których można zaliczyć:

- Ryzyko operacyjne – definiowane jest jako zagrożenie zdolności do osiągnięcia zamierzonych celów w wyniku błędów w systemach informacyjnych, błędów pracowników lub braku odpowiedniej kontroli wewnętrznej w danej instytucji.
- Ryzyko inwestycyjne – związane jest z inwestowaniem na rynkach kapitałowych i rozumiemy je jako niepewność w kwestii wielkości osiąganego zysku lub straty, jaką może przynieść nasza inwestycja.
- Ryzyko płynności – składa się z dwóch elementów: pierwszego, uzależnionego od konkretnego instrumentu finansowego i drugiego, związanego z wypłacalnością instytucji. Pierwszy rodzaj ryzyka wiąże się z niezdolnością instytucji do zajęcia określonej pozycji na rynku danego instrumentu z powodu braku płynności lub przerwy w działaniu rynku. Drugi definiowany jest jako brak zdolności do realizowania bieżących zobowiązań.
- Ryzyko walutowe (kursowe) – jest związane z możliwością osiągnięcia zysku lub poniesienia straty w rozliczeniach walutowych transakcji handlowych lub operacji finansowych.
- Ryzyko stopy procentowej – wynika ze zmienności stopy procentowej na rynku finansowym.
- Ryzyko kredytowe – dotyczy sytuacji, że kredyt udzielony klientowi oraz należne bankowi odsetki nie zostaną spłacone.
- Ryzyko finansowe – jest związane z podejmowaniem decyzji dotyczących sposobów finansowania działalności gospodarczej (Nahotko 2001, s. 49).

Zbudowanie typologii ryzyka, która mogłaby być punktem odniesienia dla działalności przedsiębiorstw różnych branż, nie jest wcale zadaniem łatwym. Teoretycy proponują wielorakie układy klasyfikacyjne. Przedstawione tutaj wybrane sposoby klasyfikacji nie wyczerpują tematu typologii ryzyka. Zaprezentowano podstawowe, najczęściej występujące w literaturze zestawienia.

### **Informacja i wiedza a zarządzanie ryzykiem**

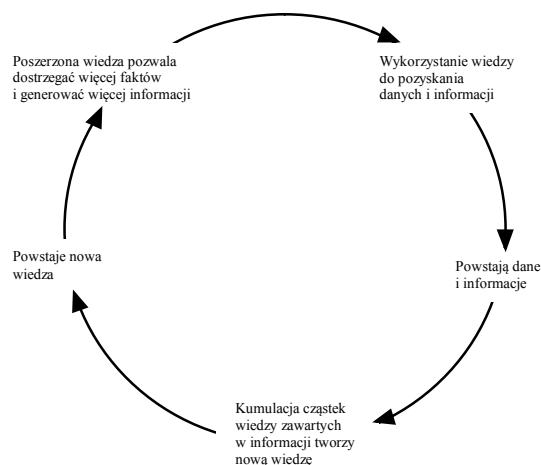
Ryzyko wiąże się z każdym działaniem i – jak się sądzi – zależne jest od informacji. O tym, że istnieje zależność funkcyjna między działaniem a informacją, wiadomo z teorii ekonomii (Wierzińska 1996, s. 13). Informacja pozostaje w relacji z działaniem, a działanie pozostaje w relacji z ryzykiem. Wobec tego ryzyko jest w relacji z informacją, ponadto ważnym źródłem ryzyka może być informacja (Wierzińska 1996, s. 14, 81). Menedżer, dysponując odpowiednimi informacjami i kierując się posiadaną wiedzą, kwalifikacjami, doświadczeniem i wyobraźnią, podejmuje decyzje dotyczące zasadniczych spraw w przedsiębiorstwie. Odpowiednie informacje muszą być stale pozyskiwane. Zarządzanie przedsiębiorstwem to proces sekwencyjnego podejmowania decyzji kierowniczych. Wymaga to ciągłego zaspokajania potrzeb informacyjnych zaangażowanych w ten proces osób. Potrzebne są w tym celu dokładne, właściwe, adekwatne do sytuacji, dostępne w odpowiednim czasie informacje. W szczególności trzeba zadbać o informacje, które wpływają na ocenę i będą decydować o przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa, czyli informacje strategiczne.

Menedżer dysponujący odpowiednimi zasobami informacyjnymi, zwłaszcza posiadający przewagę informacyjną, ma większe szanse na podjęcie lepszej, korzystniejszej decyzji dla swojego przedsiębiorstwa. Użyteczność informacji decyduje o zwycięstwie lub porażce. Niektóre informacje są bardziej przydatne, poprawne, użyteczne, dające zadowolenie i opłacalne, czyli lepsze jakościowo od innych, przy czym lepsze jakościowo informacje są zdolne do zaspokojenia potrzeb użytkownika informacji (Korzeniowski 2002, s. 132). Na użyteczność informacji wpływa jeszcze ich aktualność, dokładność, jednoznaczność. Posiadanie odpowiednich i użytecznych informacji jest walorem, dużą wartością dla przedsiębiorstwa, od której wiele zależy, często być albo nie być na rynku. „Walor informacji wyraża się na ogół w umożliwieniu zainteresowanemu podmiotowi gospodarczemu wyrobienia sobie poglądu na interesujący go problem gospodarczy w kontekście powiązań prawnych, ekonomicznych i organizacyjnych” (Korzeniowski 2002, s. 127). Jednakże podmiot zainteresowany informacją, na podstawie posiadanej wiedzy i doświadczenia, musi sam dokonać odpowiedniej analizy i wyciągnięcia wniosków, a na ich podstawie podjąć odpowiednie decyzje. Od posiadanej wiedzy i dysponowania odpowiednimi, użytecznymi informacjami zależą decyzje, których podejmowanie służy urzeczywistnianiu celów przedsiębiorstwa. Od decyzji zależy działanie, a działanie wiąże się z ryzykiem. W zależności od posiadanej wiedzy i dysponowania odpowiednimi informacjami można to ryzyko minimalizować. Dlatego szczególną rolę w przedsiębiorstwie odgrywa system informacyjny, który ma zapewnić sprawne przesyłanie informacji, ma przechowywać informacje i przetwarzać informacje do celów zarządzania. Przedsiębiorstwo nie tylko pozyskuje informacje, ale i samo wytwarza duże ilości informacji, dotyczących: zamówień, wynagrodzeń, należności podatkowych, rozliczeń finansowych, dokumentacji materiałowych itp. Informacje w coraz większym stopniu traktuje się jako kluczowy czynnik, ułatwiający menedżerom reagowanie na to, co się dzieje w złożonym, burzliwym otoczeniu (Korzeniowski 2002, s. 189).

Zarządzanie ryzykiem polega na ograniczaniu stopnia niepewności skutków podejmowanych decyzji. Jest to proces diagnozy i sterowania ryzykiem, którego celem jest intencjonalne zapewnienie stabilnych wyników finansowych oraz stworzenie uwarunkowań dalszego rozwoju (*Encyklopedia Zarządzania*). Proces ten składa się z czterech następujących po sobie etapów: identyfikacji ryzyka, pomiaru ryzyka, sterowania ryzykiem, monitorowania i kontroli ryzyka (*Encyklopedia Zarządzania*). Na przebieg tego procesu ma wpływ dopływ informacji i posiadana wiedza menedżerska. Obszar niepewności, odnoszący się do przyszłych tendencji i zdarzeń, można ograniczyć drogą pozyskiwania coraz większego zasobu informacji o specyficznych problemach, tak przedsiębiorstwa, jak i otoczenia (Kaczmarek 2010, s. 133). Dysponowanie odpowiednimi informacjami i wiedzą pozwala na właściwą ocenę zagrażających przedsiębiorstwu rodzajów ryzyka, przez co można zapobiec wystąpieniu określonej szkody i straty. Przy czym menedżer może podjąć trafną decyzję, kiedy właściwie wykorzysta dostępną wiedzę i informacje. Należy też mieć świadomość tego, że skutecznie można zarządzać ryzykiem tylko w warunkach posiadania maksymalnie kompletnej informacji i wiedzy.



Istnieje ścisła zależność między informacją a wiedzą. Wiedzę wykorzystuje się do pozyskiwania danych i informacji, z kolei kumulacja cząstek wiedzy zawartych w informacji tworzy nową wiedzę, a poszerzona wiedza pozwala dostrzegać więcej faktów i generować więcej informacji. Można te zależności przedstawić za pomocą cyklu konwersji: dane – informacja – wiedza (Rysunek 3).



**Rysunek 3. Cykl konwersji: dane – informacja – wiedza**

Źródło: (Zygala 2007, s. 65)

Wiek XXI jest nazywany erą informacji i wiedzy, gdyż to one stanowią w XXI wieku o ekspansji i sukcesie przedsiębiorstw. Informacja stała się towarem, często wartym tyle, co całe przedsiębiorstwo. Do gromadzenia, przetwarzania i przesyłania informacji wykorzystuje się obecnie systemy oparte na technologiach komputerowych i rozwiązaniach telekomunikacyjnych. Informacje przechowywane w systemach komputerowych mogą być celem ataku chociażby ze strony konkurencji, z czym wiąże się ryzyko utraty lub przechwycenia danych. W związku z tym należy zabezpieczać bazy komputerowe przed nieupoważnionym dostępem lub włamaniem do ich zasobów. Jednakże systemy te są również bardzo pomocne w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie: dając dostęp do informacji w wielu różnych przekrojach, oferując narzędzia programistyczne analityczne oparte na metodach statystycznych, a technologie internetowe dają możliwość powszechnej komunikacji.

### Metody zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

W literaturze istnieje wiele różnych definicji zarządzania ryzykiem. Przykładowo S. Nahotko definiuje zarządzanie ryzykiem jako system metod i działań zmierzających do obniżenia stopnia oddziaływania ryzyka na funkcjonowanie podmiotu gospodarczego i do podejmowania w tym celu optymalnych decyzji (Nahotko 2001, s. 95). Inna definicja mówi, że zarządzanie ryzykiem jest to podejmowanie

decyzji i realizacja działań prowadzących do osiągnięcia przez podmiot akceptowalnego poziomu ryzyka (Jajuga 2007, s. 15).

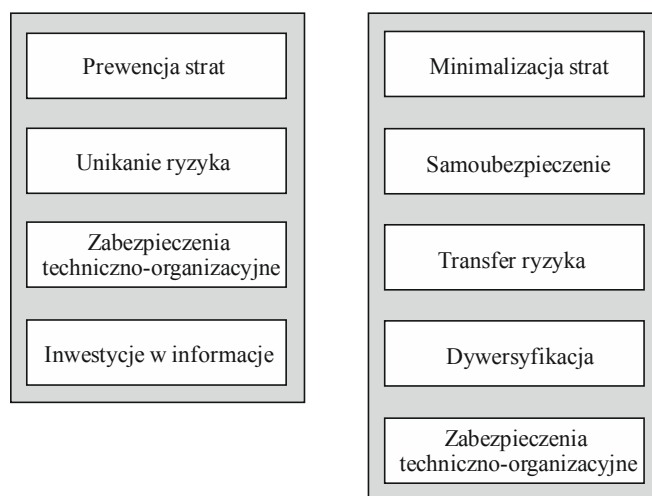
Zasadniczym celem zarządzania ryzykiem jest bezpieczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa i zabezpieczanie podejmowanych przedsięwzięć. Można wskazać cztery główne etapy, jakie nauka i praktyka wyróżnia w procesie zarządzania ryzykiem, są to (Kwiecień 2010, s. 49; *Encyklopedia Zarządzania*):

1. identyfikacja ryzyka – rozpoznanie obszarów zagrożenia, w tym rodzajów niebezpieczeństw i potencjalnych szkód oraz determinujących je czynników;
2. pomiar (ocena) ryzyka – ocena częstotliwości i wielkości strat oraz ustalenie, które rodzaje ryzyka są najbardziej priorytetowe w odniesieniu do specyfiki i celów firmy;
3. sterowanie ryzykiem – decyzja o postawie przedsiębiorstwa wobec ryzyka i dobór najlepszej i najbardziej ekonomicznej metody zarządzania ryzykiem;
4. monitorowanie i kontrola ryzyka.

Metody postępowania wobec ryzyka, nazywane także metodami zarządzania ryzykiem, mogą mieć charakter organizacyjny lub finansowy, przy czym:

- Metody organizacyjne polegają na unikaniu ryzyka przez zaniechanie działalności obciążonej ryzykiem lub na redukcji ryzyka przez zabezpieczenia fizyczne, edukację, procedury ochronne, dywersyfikację.
- Metody finansowe polegają na akumulacji (zatrzymaniu) ryzyka i ewentualnym pokryciu strat w wypadku ich wystąpienia lub na transferze ryzyka przez przeniesienie odpowiedzialności (Korzeniowski 2002, s. 96-97).

Można dokonać klasyfikacji metod zarządzania ryzykiem (podejmowania ryzyka) na przykład ze względu na cel oddziaływania. Jedną z możliwych klasyfikacji przedstawia *Rysunek 4*.



**Rysunek 4. Klasyfikacja metod podejmowania ryzyka – kryterium: cel oddziaływania**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kwiecień 2010, s. 102)

Prewencja strat to forma oddziaływania lub wspomaganie podmiotu gospodarczego (np. przez firmę ubezpieczeniową), zmierzająca do ograniczenia strat finansowych poprzez ograniczanie rozmiarów zdarzenia niekorzystnego, jak również zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia tegoż zdarzenia.

Unikanie ryzyka jest zaplanowanym, świadomym działaniem polegającym na ograniczaniu lub rezygnacji przez przedsiębiorstwo z zachowań (przedsięwzięć) obarczonych ryzykiem, np. rezygnacja z produkcji wadliwego produktu celem uniknięcia strat. Należy mieć jednak świadomość, że nie jest możliwe unikanie wszystkich rodzajów ryzyka, bowiem niektóre rodzaje ryzyka mogą nie być zależne od działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Ponadto unikanie ryzyka za wszelką cenę ogranicza innowacyjność i aktywność gospodarczą przedsiębiorstwa, pozbawiając ją ewentualnych korzyści (zysków) związanych z zaniechanym przedsięwzięciem (Kwiecień 2010, s. 98).

Zabezpieczenia techniczno-organizacyjne obejmują zespół zabezpieczeń, których celem jest zwiększenie bezpieczeństwa działania przedsiębiorstwa.

Ograniczanie zagrożeń, a tym samym redukcja ryzyka, wymaga nie tylko określonych środków materialnych, finansowych czy nakładów pracy, ale i stałego dopływu wartościowych informacji i wiedzy. Inwestycje w informacje są zatem niezbędne, aby zwiększyć zasób informacji decydentów. Drogą pozyskiwania coraz większego zasobu informacji o specyficznych problemach przedsiębiorstwa i jego otoczenia można ograniczyć obszar niepewności, dotyczący przyszłych tendencji i zdarzeń, a tym samym stopień ryzyka (Kaczmarek 2010, s. 133). Zatem jedną z podstawowych metod ograniczania ryzyka jest zdobywanie dodatkowych informacji zwiększających dotychczasowy stan wiedzy.

O samoubezpieczeniu mówi się, kiedy zatrzymanie ryzyka (w całości lub części) połączone jest z planowanym przygotowaniem środków finansowych na pokrycie ewentualnych strat. Natomiast ubezpieczenie polega na zakupie ubezpieczenia w firmie ubezpieczeniowej i zawarciu z tą firmą umowy, na mocy której określone straty powstałe w określonych okolicznościach będą kompensowane przez świadczenie zakładu ubezpieczeń, w zamian za zapłatę stosownej składki (Kwiecień 2010, s. 99). Jest to instrument przenoszący ryzyko (transfer ryzyka) na wyspecjalizowany podmiot.

Dywersyfikacja ryzyka jest to szczególna metoda transferu ryzyka na grupę, np. poprzez zawarcie umowy spółki, umowy o współpracy, łączenie lub fuzję przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa chcące efektywnie zarządzać ryzykiem powinny stosować metody odpowiednie do ich możliwości, tak finansowych, jak i organizacyjnych, tak by dawały szansę rozwoju, a nie hamowały go.

## **Podsumowanie**

Głównym celem artykułu było podkreślenie znaczenia zasobu informacji i wiedzy jako czynników zmniejszania ryzyka.

Ryzyko jest zjawiskiem powszechnym, związanym z procesem decyzyjnym. Towarzyszy ono zwłaszcza ludziom aktywnym, przedsiębiorczym, jest nieodłącz-

nym elementem gry rynkowej. Prowadzenie działalności gospodarczej związane jest z ryzykiem. Przy czym można wyróżnić różne typy ryzyka w działalności gospodarczej (np. spekulatywne, czyste; biznesowe, rynkowe, kredytowe, operacyjne itp.). W literaturze opisywane są różne metody zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Jedną z metod zarządzania ryzykiem jest metoda polegająca na inwestowaniu w informacje. Inwestycje w informacje są niezbędne, aby zwiększyć zasób informacji i wiedzy decydentów, a tym samym zredukować ryzyko. Menedżer dysponujący odpowiednimi zasobami informacyjnymi, zwłaszcza posiadający przewagę informacyjną, ma większe szanse na podjęcie lepszej, korzystniejszej decyzji dla swojego przedsiębiorstwa. Dysponowanie odpowiednimi informacjami i wiedzą pozwala na właściwą ocenę zagrażających przedsiębiorstwu rodzajów ryzyka, przez co można zapobiec wystąpieniu określonej szkody i straty.

## Literatura

1. Arnoldi J. (2011), *Ryzyko*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.
2. *Encyklopedia Zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie\\_ryzykiem](https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_ryzykiem) (dostęp: 08.11.2016 i 12.11.2016).
3. Jajuga K. (red.) (2007), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Jawor L.B. (2016), *Popularny słownik wyrazów obcych*, Arti, Warszawa.
5. Kaczmarek T.T. (2010), *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.
6. Kasiewicz S. (red.) (2011), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce. Kierunki i narzędzia*, Wolters Kluwer, Warszawa.
7. Kendall R. (2000), *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów*, Liber, Warszawa.
8. Korzeniowski L. (2002), *Firma w warunkach ryzyka gospodarczego*, European Association for Security, Kraków.
9. Kwiecień I. (2010), *Ubezpieczenia w zarządzaniu ryzykiem działalności gospodarczej*, C.H. Beck, Warszawa.
10. Monkiewicz J., Gąsioriewicz L. (red.) (2010), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa.
11. Nahotko S. (2001), *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
12. Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J. (red.) (2015), *Ryzyko operacyjne w naukach o zarządzaniu*, C.H. Beck, Warszawa.
13. Tarczyński W., Mojsiewicz M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa.
14. Wierzińska M. (1996), *Ryzyko w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
15. Zachorowska A. (2006), *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
16. Zygała R. (2007), *Podstawy zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

## **THE ROLE OF INFORMATION AND KNOWLEDGE IN ECONOMIC RISK MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE**

**Abstract:** The aim of this elaboration is to study the importance of information and knowledge as factors reducing risk in making decisions by managers. The research process is focused mainly on the critical analysis of literature based on the analysis of literature on risk management in an enterprise and on descriptive methods. The article presents the essence of the concept of risk in the business activity of an enterprise, shows the major categories of risk, analyses the relationships between information and knowledge vs. risk, as well as describes the basic methods of risk management.

**Keywords:** risk identification, information and knowledge, methods, risk, risk management



## GLOBALIZACJA I KONSUMPCJONIZM JAKO UWARUNKOWANIA ZMIAN I POTENCJALNE ŹRÓDŁA ZAGROZEŃ W SFERZE PRACY

**Anna Karczewska**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Procesy globalizacji ekonomicznej i kulturowej, rozwoju społeczeństwa konsumpcyjnego i ideologii konsumpcjonizmu przyczyniają się do zmian zarówno w sferze czasu wolnego, jak i w sferze pracy. Zmieniają się uwarunkowania aktywności zawodowej, sposoby i formy wykonywania pracy zarobkowej, jak również znaczenie sfery zawodowej i pozazawodowej dla funkcjonowania jednostki. Przemiany w sferze wartości, będące wynikiem rozprzestrzeniania się ideologii konsumpcjonizmu, wywierają wpływ na cele życiowe jednostki, jej aktywność zawodową, jak również jej tożsamość. Problemem związanym z globalizacją i jej wpływem na sferę pracy jest także bezrobocie i ubóstwo oraz pogłębiające się rozwarstwienie ekonomiczne w skali lokalnej, jak i globalnej. Niniejszy artykuł prezentuje wspomniane uwarunkowania ekonomiczne i kulturowe, ukazując ich wpływ na sferę aktywności zawodowej jednostki.

**Słowa kluczowe:** globalizacja, konsumpcjonizm, społeczeństwo konsumpcyjne, praca

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.04

### Wprowadzenie

Procesy globalizacyjne wpływają na sferę pracy, tworząc zarówno wiele szans i możliwości, jak również zagrożeń dla pracowników. Z jednej strony otwierają rynki, stymulują konkurencję, umożliwiają poszukiwanie najlepszych miejsc zatrudnienia i życia. Z drugiej strony mogą pogłębiać rozwarstwienie ekonomiczne społeczeństw, powodować bezrobocie, ubożenie nisko rozwiniętych krajów czy regionów oraz wpływać destrukcyjnie na jakość pracy i życia pracowników. Rozwój społeczny związany z technologiami komunikacyjnymi i rozwojem nauki doprowadził do powstania ekonomii wiedzy i społeczeństwa wiedzy. Rozpowszechnił się elastyczny czas pracy, wielu pracowników jest dostępnych, w kontakcie z pracodawcami przez cały czas, co utrudniać może zachowanie równowagi praca–życie. Społeczeństwo informacyjne wymaga również od swoich członków stałego bycia poinformowanym, ciągłego uczenia się i rozwoju, podążania za zmianami, co także może prowadzić do przepracowania czy poczucia przesytu informacyjnego.

Kolejnym trendem rozwojowym, który ma wpływ na zmiany w sferze pracy i życia prywatnego, jest rozwój społeczeństwa konsumpcyjnego. Społeczeństwo konsumpcyjne łączy się z powstaniem kultury konsumpcyjnej i ideologii kon-

sumpcjonizmu. Nowoczesna kultura konsumpcyjna związana jest z przenikaniem się sfery ekonomicznej i kulturowej. W społeczeństwie konsumpcyjnym praca staje się dla jednostki sposobem na zdobywanie środków, aby ulegać konsumpcyjnym pokusom, doznawać nowych wrażeń, doświadczać, ulegać bezustannym przemianom. Dostarcza ona jednostce poczucia jednostkowej i społecznej tożsamości, co dotychczas charakterystyczne było dla sfery aktywności zawodowej.

Jednocześnie nowoczesny świat konsumpcji stwarza zagrożenie wykluczeniem społecznym dla osób ubogich i tych, którzy z innych przyczyn odmawiają uczestnictwa w społeczeństwie konsumpcyjnym. Niesie także niebezpieczeństwo uprzedmiotowienia relacji międzyludzkich, w tym człowieka w sferze jego aktywności zawodowej. Celem artykułu jest przeanalizowanie wspomnianych nowych uwarunkowań sfery pracy, jakimi są globalizacja i ideologia konsumpcjonizmu. Można założyć, iż stanowią one nie tylko źródło pozytywnych bodźców prorozwojowych, ale także niosą wiele potencjalnych zagrożeń dla pracownika, jak i dla relacji w sferze pracy.

### **Zjawiska globalizacji i konsumpcjonizmu we współczesnym świecie**

Globalizację w wymiarze ekonomicznym można zdefiniować jako: „postępujący proces integrowania się krajowych i zagranicznych rynków w jednolity rynek towarów i usług oraz kapitału. Efektem tego procesu jest wzajemne przenikanie się rynków oraz ich rosnąca współzależność, umiędzynarodowienie się funkcji przedsiębiorstwa, zwłaszcza produkcji, dystrybucji czy marketingu, oraz przyjmowanie międzynarodowych strategii działania” (cyt. za: Fryzeł 2009, s. 90).

Takie uwarunkowania, jak rozwój mass mediów czy nowych środków komunikacji opartych na rozwoju sieci Internet, nasilenie procesów migracyjnych, demokratyzacja systemów politycznych, przyczyniają się do rozwoju nie tylko globalizacji w sferze ekonomicznej, ale również globalizacji kulturowej czy politycznej, czyli przenikania się, ujednociania i występowania coraz większej współzależności podmiotów w wymienionych sferach.

Globalny wymiar zyskała także wymiana informacji. Dzięki unowocześnianiu procesów technologicznych i postępującemu poziomowi informatyzacji społeczeństw doprowadziła do powstania tzw. społeczeństwa informacyjnego.

IBM Community Development Foundation opisuje społeczeństwo informacyjne następującymi cechami: „wysoki poziom używania informacji w codziennym życiu przez większość obywateli i organizacji; korzystanie z kompatybilnych technologii informacyjnych do osobistego, społecznego, edukacyjnego i profesjonalnego użytku; możliwość transferowania, otrzymywania i szybkiej wymiany informacji cyfrowych niezależnie od odległości” (Witkowska, Cholań-Sosnowska (red.) 2006, s. 15). Owa szybka wymiana informacji, bycie ciągle poinformowanym o bieżących wydarzeniach i zmianach jest bardzo korzystne, ale i jednocześnie wymagające. Daje wiele możliwości do rozwoju zarówno pracownika, jak i całej organizacji, ale wymaga ciągłej uważności, uczenia się i podążania za zmianami.

Podstawą rozwoju społeczeństwa informacyjnego jest powstanie globalnej sieci Internet. Dzięki Internetowi pojawiły się następujące możliwości w dziedzinie komunikacji:

- dostęp do informacji i nowości z całego świata;
- najszybszy i najtańszy sposób komunikacji z innymi użytkownikami Internetu;
- możliwość przesyłania plików cyfrowych;
- konferencje i wideokonferencje z użytkownikami Internetu na całym świecie;
- rozwój e-handlu i usług bankowych online (Grzenkowicz 1999, za: Niedzielska (red.) 2000, s. 122).

Spółeczeństwo XXI wieku jest nie tylko skupione na wymianie informacji, ale również skoncentrowane na konsumpcji, jako jednej z najważniejszych aktywności człowieka. Kultura konsumpcyjna zachęca do konsumowania dóbr raczej ze względu na ich aspekty znaczeniowe niż użytkowe. Promuje „konsumpcję pozytywną”, w której nabywane dobra konsumpcyjne są wyznacznikiem społecznej pozycji konsumenta. Rozwój kultury konsumpcyjnej stymulowany jest przez kulturę masową, skierowaną do szerokich grup odbiorców, a zatem ujednociającą gust konsumentów kultury. Kultura masowa skupia się na rozrywce i spędzaniu czasu wolnego, oparta jest na zapożyczeniach i kulcie rozrywki (Grzenkowicz 1999, za: Niedzielska (red.) 2000, s. 153, 157-158).

Podstawowymi cechami kultury konsumpcyjnej są między innymi: przekształcenie potrzeb w pragnienia, fetyszyzm dóbr, wartości hedonistyczne, ostentacyjne próżnowanie i ostentacyjna konsumpcja, estetyzacja życia codziennego, alienacja człowieka, zróżnicowanie i szybkość zmian w większości sfer życia człowieka (Firat i in. 2013, s. 189). Wiodącą ideologią kultury konsumpcyjnej jest ideologia konsumpcjonizmu. Jest ona opisywana jako „zestaw poglądów i wartości charakterystycznych (ale nie na wyłączność) dla systemu globalnego kapitalizmu, zmierzający do przekonania ludzi, że najlepszym sposobem zapewnienia o ludzkiej wartości i osiągnięcia szczęścia jest konsumpcja i posiadanie dóbr” (cyt. za: Sklair 2010, s. 135, za: Loureiro, Pires, Cayolla 2014).

Badania sfery konsumpcji w Polsce potwierdzają upowszechnianie się nowoczesnych trendów konsumpcyjnych. W przeprowadzonych przez W. Patrzalek badaniach studentów wrocławskich uczelni jeden z głównych wniosków był następujący: pokolenie posttransformacyjne wybiera najczęściej konsumpcyjny styl życia, skupiony na przyjemności, szczególnie w kwestii takich form spędzania wolnego czasu jak kino (82% badanych), clubbing (76% badanych) czy wizyty w restauracjach (42% badanych). Z kolei 38% respondentów przyznało się do bycia uzależnionym od zakupów (Patrzalek 2010, s. 42-43). Jak wynika z badań, członkowie pokolenia posttransformacyjnego wykazują aspiracje do przynależności do klasy średniej, czas wolny spędzają na uprawianiu hobby, dbaniu o zdrowy styl życia, formę fizyczną, na wycieczkach itp., co umożliwia im komunikowanie swego statusu w przestrzeni społecznej. Młodzi konsumenci ulegają wpływowi nowych wartości, pojawiających się z rozwojem wolnego rynku i ze wzrostem znaczenia klasy średniej, zajmujących miejsce dotychczasowych, tradycyjnych wartości skupionych wokół rodziny, pracy itd. (Patrzalek 2010, s. 43).



Jak twierdzi badaczka zachowań konsumpcyjnych w Polsce – E. Kieźel, „wstępne rozpoznanie wybranych przejawów konsumpcjonizmu w postępowaniu polskich konsumentów wskazuje, że jego wzorce upowszechniają się wyjątkowo szybko. Umożliwiają to dokonujące się procesy globalizacji, rozwój nowoczesnych technologii. Istotne są także poprawa sytuacji ekonomicznej i wyraźne oddziaływanie marketingowe przedsiębiorstw” (Kieźel 2014, s. 89).

### **Sfera pracy w społeczeństwie globalnym i społeczeństwie konsumpcyjnym**

Procesy globalizacyjne wpłynęły wielorako na sferę pracy, tworząc zarówno wiele szans, jak i zagrożeń. Jedną z najbardziej charakterystycznych cech globalnego rynku pracy jest funkcjonowanie korporacji transnarodowych, które cechuje: efektywność (globalne optymalizowanie), elastyczność (lokalne dostosowanie) i innowacyjność (aktywne uczenie się), suwerenność, złożoność, rozproszenie, współzależność i skoordynowanie wewnętrzne. Globalizacja ich działalności „polega na integrowaniu rozproszonych międzynarodowo funkcji i realizujących je jednostek” (cyt. za: Majkut, Wójcik 2010, s. 95). Wraz z rozwojem technik telekomunikacyjnych i informacyjnych rozwinęła się standaryzacja i wydzielenie procesów biznesowych, które przekazywane są do krajów o niskich kosztach. Globalizacja wywarła wpływ na nowe zasady międzynarodowego podziału pracy, w konsekwencji którego tworzą się geograficzne centra kompetencji czy centra serwisowe (np. rynek usług Technologii Informacyjnej w Indiach) (Fryzeł 2009, s. 88). Stawia to różnorodne wyzwania przed zarządzającymi zasobami ludzkimi w nowym, międzynarodowym środowisku (Raczek 2016).

Pojawiły się nowe zjawiska, takie jak outsourcing i offshoring. Oznaczają one „przemieszczanie się miejsc pracy w poszukiwaniu tańszych lub lepiej wykwalifikowanych pracowników w celu obniżenia kosztów produkcji, podniesienia jakości produktów i poziomu usług, ograniczenia ryzyka i zwiększenia innowacyjności” (cyt. za: Majkut, Wójcik 2010, s. 95). Outsourcing to „przesunięcie zamówień, usług, produkcji, zatrudnienia, czy szerzej procesu biznesowego, do innej firmy (niezależnie od lokalizacji), natomiast offshoring oznacza przesunięcie procesu biznesowego poza granicę kraju (niezależnie od tego, czy jest to przesunięcie do innej firmy, czy w ramach tego samego przedsiębiorstwa)” (cyt. za: Majkut, Wójcik 2010, s. 105).

Innym zjawiskiem związanym z globalizacją jest migracja zarobkowa; zazwyczaj z krajów słabo rozwiniętych do regionów zamożniejszych, również w ramach takich struktur ponadnarodowych jak Unia Europejska. Praca w innym kraju wymaga od pracowników nowych kompetencji – znajomości języka obcego czy umiejętności adaptacyjnych w nowych warunkach kulturowych.

Przedsiębiorstwa chcące dostosować się do ciągłych zmian na globalnym rynku coraz częściej korzystają z elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy. W krajach zachodnich jest to sposób na zachowanie miejsc pracy, a nieraz tworzenie nowych i walkę z bezrobociem. O ile takie formy zatrudnienia mogą być atrakcyjne w sferze usług, w pracy sezonowej, dla rodziców łączących pracę za-

wodową z opieką nad dziećmi, o tyle jeśli są wykorzystywane w zatrudnieniu osób pracujących de facto w pełnym wymiarze godzin, prowadzić to może do nadużyć ze strony pracodawców.

Rozwój społeczny związany z technologiami komunikacyjnymi i rozwojem nauki doprowadził do powstania ekonomii wiedzy. W XXI wieku wiedza naukowa i nowe technologie są podstawą rozwoju społeczeństw. Termin „społeczeństwo wiedzy” może być rozumiany jako społeczeństwo, w którym wiedza odgrywa znaczącą rolę w polityce, zarządzaniu i ekonomii, co związane jest m.in. z rozwojem technologii komunikacyjnych i komputerowych (Kornienko 2015, s. 379). Zmiany te mają również swoje konsekwencje w sferze pracy – pracownicy chcący być w kontakcie z najnowszymi informacjami, najnowszymi osiągnięciami w dziedzinie nauki i technologii powinni ciągle się kształcić, śledzić zachodzące zmiany. Posiadana i rozwijana w ciągu życia wiedza staje się jednym z największych atutów pracownika. Rozwija się koncepcja tzw. kształcenia ustawicznego, trwającego całe życie.

Jak wskazuje L. Haber i K. Garwol, zagrożenie bezrobociem w wielu krajach i brak stabilności zatrudnienia sprawiają, że przyszłość pracujących jest niepewna. Postęp technologiczny, zwłaszcza w sferze informacyjnej, ułatwił i usprawnił pracę w niemal wszystkich jej dziedzinach. „Ewolucja przebiega od pracy ręcznej (której udział się zmniejsza) do pracy zautomatyzowanej. Plusem tego zjawiska jest to, że praca stała się lżejsza i bardziej wydajna dzięki jej zautomatyzowaniu i zmechanizowaniu. Postęp, jaki dokonał się w obszarze technik teleinformatycznych, spowodował powstanie nowej formy pracy, jaką jest telepraca (praca wykonywana poza siedzibą firmy, której wyniki są przekazywane do pracodawcy za pomocą technologii informatycznych)” (cyt. za: Haber, Garwol 2013, s. 41-55). Jednocześnie postęp technologiczny odebrał zatrudnienie wielu ludziom, jak również przyczynił się do rozwoju chorób i patologii związanych z kontaktem ludzi z maszynami, m.in. komputerami.

Zgodnie z ujęciem Zygmunta Baumana, wkraczamy w płynną nowoczesność, pełną niepewności, fragmentaryczności i ulotności. Stałości i oparcia nie daje też człowiekowi sfera działalności zawodowej. W okresie społeczeństwa przemysłowego praca zapewniała jednostce utrzymanie, ale jednocześnie jej rodzaj określał pozycję i status jednostki w społeczeństwie. Praca była wyznacznikiem społecznej i jednostkowej tożsamości. Zawód i stanowisko stanowiły odpowiedź na pytanie: kim jesteś? (Bauman 2006, s. 42-43). Miejsce pracy jako najważniejszej wartości w życiu człowieka zajęła konsumpcja, co było wynikiem m.in. zmian w sferze pracy, takich jak brak zaspokajania przez pracę potrzeby uznania, osłabienie tempa wzrostu wynagrodzeń czy też możliwości awansu. Sferą będącą źródłem nieograniczonej gratyfikacji i satysfakcji oraz poprawy statusu społecznego stała się sfera konsumpcji (Byłok 2012, s. 35).

Według Z. Baumana, możemy współcześnie zaobserwować przejście od epoki produkcyjnej, opartej na etyce pracy, do epoki konsumpcyjnej, opartej na estetyce konsumpcji. Spełnianie obowiązków zastąpione zostało koniecznością konsumpcyjnego doświadczenia. We współczesnym społeczeństwie praca stała się dla jednostki sposobem na zdobywanie środków w celu ulegania konsumpcyjnym za-

chciankom, doznawania coraz nowszych „wrażeń”, oddawania się ciągłym poszukiwaniom i tworzenia „siebie”. Stopniowe zmiany dokonały się także w etosie pracy (Bauman 2006). Konsumpcja jest aktywnością, w ramach której jednostka kształtuje własny wizerunek, realizuje swoje cele, urzeczywistnia wyznawane wartości poprzez zachowania konsumpcyjne. To aktywność konsumpcyjna, a nie zawodowa, jest dla jednostki głównym obszarem autoekspresji i samorealizacji. Ponadto postępujące utowarowienie człowieka na rynku pracy może skutkować licznymi patologiami, dehumanizacją stosunków pracy oraz zachwianiem równowagi praca–życie (work-life balance).

Związany z rozwojem technologicznym szybki przepływ informacji umożliwiający sprawną komunikację i stały dostęp pracodawców i klientów do pracowników może ograniczać czas wolny od pracy oraz wpływać destabilizująco na równowagę między pracą a czasem wolnym (Robak 2012, s. 94). Z brakiem równowagi praca–życie wiąże się jedna z patologii – pracoholizm, czyli uzależnienie od pracy. Pracoholizm można zdefiniować jako „postępującą, fatalną w skutkach chorobę, w której jednostka jest uzależniona od procesu pracy” (cyt. za: Fassel 1990, s. 2). W bardziej szczegółowych definicjach pracoholizmu zwraca się uwagę na zaangażowanie w pracę, nie zaś tylko na czas spędzony w pracy. Pracoholizm jest nadmiernym zaangażowaniem w pracę, którego dowodem jest zaniedbanie innych obszarów życia, wynikające z wewnętrznej motywacji jednostki, a niekoniecznie z wymogów organizacji, w której jednostka pracuje (Porter 1996, s. 71). Z kolei równowagę praca–życie, istotną dla zdrowia psychicznego i fizycznego człowieka, można zdefiniować jako umiejętność łączenia pracy z innymi dziedzinami życia – sferą prywatną, rodziną, zdrowiem, zainteresowaniami czy aktywnością społeczną itd. (Borkowska 2004, s. 54).

Polacy, według badań CBOS, oceniając poszczególne aspekty pracy, wyrażają opinie, że „wykonywane przez nich zadania są ważne i mają sens (81% respondentów)” (cyt. za: CBOS 2013, s. 3). Dużo słabsze jest zadowolenie z materialnego aspektu zatrudnienia. Tylko około 45% pracujących uważa, że „ich praca przynosi dobre zarobki oraz łączy się z zadowalającymi świadczeniami socjalnymi” (cyt. za: CBOS 2013, s. 3).

Natomiast samorealizacja jest oceniana przez pracujących Polaków zdecydowanie lepiej niż stabilizacja finansowa lub pozafinansowa. Ważne jest to, że pracownicy, oceniający swoją pracę w kontekście samorealizacji, zazwyczaj deklarują także wyższy poziom stabilizacji i satysfakcji z dochodów lub innych świadczeń pracowniczych. „Są to przede wszystkim badani z wyższym wykształceniem, uzyskujący najwyższe dochody *per capita* oraz dobrze oceniający swoją sytuację materialną” (cyt. za: CBOS 2013, s. 8).

Polacy doceniają pracę w największym stopniu za jej samorealizacyjny, nie stabilizacyjny wymiar. Rozdźwięk między tymi dwiema ocenami jest najwyższy wśród „pracowników niezadowolonych ze swojej sytuacji materialnej, mających podstawowe wykształcenie, będących w wieku powyżej 54 lat, uzyskujących najniższe dochody w przeliczeniu na osobę w gospodarstwie domowym oraz mieszkających na wsi” (cyt. za: CBOS 2013, s. 8).

Minęły czasy, kiedy pracownik wiązał swoje życie z jednym miejscem pracy, a nawet z jedną specjalnością, ukierunkowaniem zawodowym. Obecny rynek pracy promuje elastyczność zawodową, ciągłe doszkalanie, przekwalifikowywanie się i uwrażliwia pracowników na myśl o ciągłych zmianach czekających ich w trakcie ich życia zawodowego. Brak stabilności w świecie pracy nie dotyczy zatem wyłącznie sfery zarobkowej. Jak ocenia Z. Bauman, elastyczny rynek pracy zmienia dotychczasowe traktowanie pracy oparte na zaangażowaniu i poświęceniu się wykonywanej pracy (Bauman 2006, s. 72). Niezwykle trudno jest utożsamiać obecnie z własną pracą jednostkową tożsamość i swoje miejsce w społeczeństwie właśnie ze względu na krótkotrwałość i niestabilność wielu współczesnych umów o pracę.

## Podsumowanie

Rozwój nowoczesnych technologii, zmieniający sposób funkcjonowania ludzi zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej, wpłynął w szczególności na procesy komunikowania się ludzi. Ustawiczne uczenie się, presja ciągłego bycia poinformowanym, w kontakcie z innymi (w tym pracodawcy z pracownikiem) może działać destrukcyjnie na dobrostan psychofizyczny człowieka.

Zaburzenie równowagi praca–życie z psychologicznego i fizjologicznego punktu widzenia może wyrządzić jednostce wiele szkód. Nie dotyczy to tylko przeceńniania dokonań w sferze zawodowej i przepracowania oraz zmniejszonego czasu dla rodziny. Praca może stać się jednym z najsilniejszych źródeł stresu. Stres prowadzić może do wzrostu zachorowań na choroby układu krążenia, pokarmowego czy immunologicznego, chronicznego zmęczenia, stanów lękowych, problemów ze snem czy koncentracją (Harciarek 2010, s. 142-143).

Zarówno stres związany z nadmiarem bodźców, jak i ten związany z brakiem pracy czy stabilności zatrudnienia jest problemem współczesnych pracowników. Negatywnie oddziałuje w tym kontekście również przymus pracy jako sposobu zdobycia środków na ostentacyjną lub nieograniczoną niczym konsumpcję dóbr i usług. Uprzedmiotowienie pracy i człowieka prowadzić może do zmian roli pracy w życiu ludzi. Pozbawienie pracy zaangażowania, znaczenia tej sfery jako elementu tożsamości człowieka umniejsza jej wartość i prowadzi do jej degradacji w hierarchii systemu wartości oraz zastąpienia jej innymi aktywnościami, zwłaszcza w sferze konsumpcji. Świadomość zagrożeń, jakie niosą procesy globalizacji i ideologia konsumpcjonizmu, pozwala ograniczyć ich wpływ, zapobiegać negatywnym ich skutkom i korzystać z dobrodziejstw i możliwości, jakie równocześnie owe zjawiska ze sobą niosą.

## Literatura

1. Bauman Z. (2006), *Praca, konsumpcjonizm i nowi ubodzy*, Wydawnictwo WAM, Kraków.
2. Borkowska S. (2004), *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] Borkowska S. (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, Warszawa.
3. Byłok F. (2012), *Współczesny człowiek między pracą a konsumpcją*, [w:] Byłok F., Swadźba U. (red.), *Między pracą a konsumpcją. Co decyduje o miejscu człowieka we współczesnym społeczeństwie?*, Wydawnictwo UŚ, Katowice.

4. CBOS (2013), *Zadowolenie z pracy i jej oceny*, Komunikat z badań CBOS, BS/10/2013, Boguszewski R. (oprac.), Fundacja Centrum Badania Opinii Publicznej, Warszawa.
5. Fassel D. (1990), *Working Ourselves to Death: The High Costs of Workaholism, the Rewards of Recovery*, Harper Collins, San Francisco.
6. Firat A., Kutucuoglu K., Arikan Saltir I., Tuncel O. (2013), *Consumption, Consumer Culture and Consumer Society*, "Journal of Community Positive Practices", Vol. 13(1).
7. Fryzeł B. (2009), *Ekonomiczny aspekt globalizacji*, [w:] Krauz-Mozer B., Borowiec P. (red.), *Globalizacja – niezdrowe podobieństwo?*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
8. Grzenkiewicz K. (1999), *Internetowe ABC. Poradnik dla początkujących*, „Magazyn Internet”, nr 3.
9. Haber L., Garwol K. (2013), *Humanizacja pracy a patologia technologiczna w społeczeństwie informacyjnym*, „Humanizacja Pracy”, nr 4(274).
10. Harciarek M. (2010), *Psychologiczna postawa zarządzania równowagą praca–życie*, [w:] Byłok F., Kołodziejcki J. (red.), *Humanizacja w procesach zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
11. Kieźel E. (2014), *Konsumpcjonizm i dekonsumpcja w zachowaniach polskich konsumentów*, [w:] Kieźel E., Smyczek S. (red.), *Zachowania konsumentów. Procesy unowocześniania konsumpcji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
12. Kornienko A. (2015), *The Concept of Knowledge Society in the Ontology of Modern Society*, "Procedia - Social and Behavioral Sciences", Vol. 166.
13. Loureiro S., Pires A., Cayolla R. (2014), *Consumption, Anti-Consumption and Consumption Communities: The Football Clubs and Its Fans*, [w:] Kaufmann H., Fateh Ali Khan Panni M. (red.), *Handbook of Research on Consumerism in Business and Marketing: Concepts and Practices*, IGI Global, Hershey.
14. Majkut R., Wójcik D. (2010), *Zachowania podmiotów gospodarczych na globalnym rynku pracy*, [w:] Patrzalek W. (red.), *Zachowania podmiotów w warunkach globalizacji rynków*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
15. Niedzielska E. (red.) (2000), *Komunikacja gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
16. Patrzalek W. (2010), *Konsumenci jako podmioty w procesie globalizacji*, [w:] Patrzalek W. (red.), *Zachowania podmiotów w warunkach globalizacji rynków*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
17. Porter G. (1996), *Organizational Impact of Workaholism: Suggestions for Researching the Negative Outcomes of Excessive Work*, "Journal of Occupational Health Psychology", Vol. 1.
18. Raczek A. (2016), *Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 22.
19. Robak E. (2012), *Praca – jej uwarunkowania i zagrożenia wpływające na poczucie jakości życia*, [w:] Byłok F., Swadźba U. (red.), *Między pracą a konsumpcją. Co decyduje o miejscu człowieka we współczesnym społeczeństwie?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
20. Sklair L. (2010), *Iconic Architecture and the Culture-ideology of Consumerism*, "Theory, Culture & Society", Vol. 27(5).
21. Witkowska M., CholaŃska-Sosnowska K. (red.) (2006), *Spółczesne społeczeństwo informacyjne. Istota, rozwój, wyzwania*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

## **GLOBALIZATION AND CONSUMERISM AS CONDITIONING AND POTENTIAL SOURCES OF THREATS IN A WORKPLACE**

**Abstract:** The processes of economic and cultural globalization, the development of the consumer society and the ideology of consumerism contribute to changes in the both spheres of leisure time, as well as in the sphere of work. Conditions of professional activity, ways and forms of employment as well as the importance of professional and non-professional spheres are changing. Changes in the sphere of values, as a result of the spread of the ideology of consumerism, have an impact on an individual life goals, his professional activity, as well as an individual's identity. The problem connected with globalization and its impact on the sphere of work is also unemployment, poverty and the deepening economic stratification in the local and global dimension. This article presents these economic and cultural conditions, revealing their impact on the sphere of professional activity of an individual.

**Keywords:** globalization, consumerism, consumer society, work



## POTENCJAŁ WSPÓŁPRACY INSTYTUCJI KULTURY ZE ŚRODOWISKIEM WIKIMEDIÓW W UDOSTĘPNIANIU DZIEDZICTWA KULTUROWEGO<sup>1</sup>

Katarzyna Kukowska, Sebastian Skolik

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Artykuł prezentuje efekty kolejnego etapu podjętych przez autorów badań, które mają na celu charakterystykę relacji ruchu wolnej kultury z instytucjami kultury w Polsce. Podjęte zagadnienia dotyczą zasobów badanych instytucji, ich relacji z użytkownikami tychże zasobów oraz relacji między pracownikami instytucji, będących wskaźnikiem stopnia zhierarchizowania. W niniejszym tekście zaprezentowano wyniki badań pilotażowych, które przeprowadzono drogą elektroniczną za pomocą wywiadu kwestionariuszowego w 41 instytucjach kultury. Celem badań było przede wszystkim określenie, w jakim stopniu instytucje kultury stanowią potencjał rozwoju kapitału ludzkiego w przedsięwzięciach ruchu wolnej kultury, z których największymi i najbardziej popularnymi w Polsce są projekty Wikimedia. Na podstawie uzyskanych wyników badań sformułowano następujące hipotezy: 1) instytucje kultury stanowią duży potencjał dla rozwoju ruchu wolnej kultury pod względem udostępniania dóbr; 2) instytucje kultury stanowią średni potencjał do budowania sieci współdziałania; 3) w instytucjach kultury jako podmiotach o strukturze hierarchicznej słabe więzi społeczne, typowe dla tego rodzaju struktur, ulegają wzmocnieniu wraz ze spadkiem odsetka dóbr klubowych znajdujących się w zasobach tych instytucji; 4) zorientowanie instytucji na generowanie przychodów z udostępniania dóbr sprzyja postrzeganiu udostępniania dóbr w Internecie jako korzystnych dla instytucji.

**Słowa kluczowe:** dzielenie się dobrami, partycypacja, instytucje kultury, ruch wolnej kultury, Wikimedia

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.05

### Wprowadzenie

Autorzy w publikacji kontynuują podjęte wcześniej badania dotyczące współpracy między ruchem wolnej kultury a instytucjami kreującymi kapitał kulturowy (Skolik 2012; Kukowska, Skolik 2014). Jednym z najbardziej widocznych przedsięwzięć tegoż ruchu są internetowe projekty Fundacji Wikimedia, w ramach których rozwinięto inicjatywy kooperacji z instytucjami kultury, określane akronimem GLAM<sup>2</sup> (Hofmokl, Tarkowski, Śliwowski (oprac.) 2016, s. 11). Zacieśnianie tej współpracy zbiega się ze spadkiem udziału indywidualnych wolontariuszy w Wi-

<sup>1</sup> Opracowanie jest efektem jednego z etapów badań realizowanych w ramach grantu z Narodowego Centrum Nauki (nr UMO-2012/05/E/HS4/01498).

<sup>2</sup> GLAM jest skrótem od nazw typów instytucji kultury w języku angielskim: *galleries, libraries, archives, museums*.

kimediach, co jednocześnie napędza proces pozyskiwania dalszych partnerów instytucjonalnych. Tym samym zarówno zasoby tychże instytucji, jak i ich personel stają się cennym potencjałem w dalszym rozwoju ruchu wolnej kultury. W Polsce stosunkowo niedawno zaczęto rozwijać tego typu inicjatywy na poziomie instytucjonalnym. W przypadku polskojęzycznej Wikipedii, która jest największym projektem tego ruchu<sup>3</sup> (Jemielniak 2013), jedną z pierwszych prób było podjęcie współpracy z Muzeum Narodowym w Warszawie. Próba ta była nieudana, a jej efektem było wystosowanie przez Stowarzyszenie Wikimedia Polska pisma do Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w kwestii możliwości fotografowania zbiorów państwowych muzeów (Stowarzyszenie Wikimedia Polska 2008). Wikipedyści ze względu na tego typu niepowodzenia zakładali niechęć dużych instytucji do udostępniania dóbr, jednocześnie przyjmując, że mniejsze instytucje będą bardziej skore do współpracy. Wynikało to z szeregu nieformalnych działań podejmowanych lokalnie przez aktywnych użytkowników Wikipedii. Dopiero w 2014 roku stowarzyszenie to zapoczątkowało inicjatywę współpracy z instytucjami GLAM. Rok później w wyżej wzmiankowanym muzeum w ramach wolontariatu z ramienia stowarzyszenia w roli wikipedysty-rezydenta zaczęła działać użytkowniczka Wikipedii (GLAM 2014-2016). Do jej zadań należało m.in. szkolenie pracowników muzeum w edytowaniu oraz ilustrowaniu haseł Wikipedii cyfrowymi kopiami dzieł znajdujących się w jego stałych bądź czasowych zbiorach.

Autorzy na podstawie prowadzonych wcześniej badań przyjęli założenie, że osoby pracujące w organizacjach współdziałających z ruchem wolnej kultury są bardziej skłonne do dzielenia się kapitałem intelektualnym, a także że zaufanie jest wartością częściej realizowaną w tego typu organizacjach (Kukowska, Skolik 2014, s. 197). Ponieważ niewielka jest liczba instytucji formalnie współpracujących w różnych formach z omawianym ruchem, zdecydowano się na badania potencjału polskich instytucji kultury w kontekście takiej współpracy. W tym celu wybrano do badań kilkadziesiąt instytucji ze wszystkich województw. Badania przeprowadzono za pomocą wywiadu kwestionariuszowego w czerwcu i lipcu 2016 roku.

Biorąc pod uwagę problematykę współpracy i współdzielenia, autorzy podjęli się określenia potencjału krajowych instytucji kultury w rozpowszechnianiu dziedzictwa kulturowego w środowisku cyfrowym, koncentrując się na relacjach między tego typu instytucjami a środowiskiem aktywnych użytkowników projektów Wikimedia. Zamierzano zbadać, w jakim stopniu potencjał pracowniczy instytucji publicznych mógłby uaktywnić się jako kapitał ludzki w inicjatywach organizacji pozarządowych. W szczególności próbowano odpowiedzieć na pytanie, jaki jest potencjał wolontariatu w instytucjach kultury, aby mogły one wspierać ruch wolnej kultury? Instytucje te zazwyczaj przechowują dobra kultury, które w warstwie symbolicznej należą do domeny publicznej. Można zatem postawić pytanie, czy z tego względu instytucje te, jako organizacje hierarchiczne, przyjmują formy

---

<sup>3</sup> Wikipedia jako całość obejmująca blisko 300 wersji językowych jest tutaj traktowana jako największe przedsięwzięcie. Wersja polskojęzyczna należy do 10 największych spośród nich.



wspólnotowego zorganizowania, czy raczej istnieje tendencja do „zawłaszczania” dóbr publicznych i traktowania ich jako dóbr klubowych?

### Dobra i formy organizacji społecznej w kontekście funkcjonowania instytucji kultury

Na podstawie wcześniej prowadzonego studium literaturowego założono, że pewne typy dóbr odpowiadają danym formom organizacji społecznej (Kukowska, Skolik 2015; Kukowska, Skolik 2015a). Formułowane w koncepcjach socjologicznych formy organizacji społecznej ujmowane były w cztery następujące typy: wspólnoty, hierarchie, rynki i sieci, zależnie od siły więzi oraz stopnia autonomii jednostek (Stalder 2012, s. 197-206). Z kolei w nowej ekonomii instytucjonalnej, ze względu na podzielność i możliwość wykluczania innych z konsumpcji, wyróżnia się podział dóbr na prywatne, publiczne, klubowe i dobra wspólnej puli (Hofmokr 2009, s. 19-29). Przyjmując, że marksowska kategoria wspólnoty jako typ idealny wskazuje równocześnie brak własności prywatnej, to można jej przeciwstawić zbiorowości indywidualnych konsumentów tworzących formy organizacji społecznych opisywanych jako rynki. Najbardziej wyrazistym przykładem hierarchii są z kolei organizacje biurokratyczne, których jedną z głównych cech, jak to określał M. Weber, jest „panowanie formalistycznej bezosobowości” (Weber 2002, s. 167-168). Można zauważyć, że w tego typu strukturach istnieje wspólny zasób dóbr, z których każdy może korzystać, ograniczony jedynie swoimi uprawnieniami. Ten wspólny, ale ograniczony zasób dóbr w odniesieniu do powyższej typologii można więc określić jako dobra klubowe. Sieć można powiązać z dobrami wspólnej puli, ponieważ tam, gdzie jest duża rywalizacja, jednostki są autonomicznymi podmiotami, natomiast jeżeli więzi są relatywnie silne, tym trudniej jest wyeliminować użytkowników z dostępu do dóbr (Tabela 1).

Tabela 1. Zintegrowany model typologii dóbr i form organizacji społecznej

				AUTONOMIA JEDNOSTKI	
				MAŁA	DUŻA
				Podzielność dóbr	
				Duża	Mała
WIĘZI OSOBISTE	SLABE	Wykluczenie z dostępu do dóbr	Łatwe	HIERARCHIA Dobra klubowe	RYNEK Dobra prywatne
	SILNE			Trudne	WSPÓLNOTA Dobra publiczne

Źródło: Opracowanie własne (Kukowska, Skolik 2015)

Przyjąć można tutaj także zaproponowaną wcześniej typologię S. Ossowskiego, w której rynki określa porządek policentryczny, a wspólnoty – ład przedstawień zbiorowych. Działania w tych strukturach nie są koordynowane przez wspólny

ośrodek decyzyjny. W strukturach zhierarchizowanych, których podstawą jest porządek monocentryczny, występuje natomiast wyraźny ośrodek decyzyjny. Podobna centralizacja podejmowania decyzji występuje w zbiorowościach, których podstawą jest ład porozumień zbiorowych (Ossowski 2001, s. 60-80). Ponieważ ład porozumień zbiorowych dotyczy współdziałania między różnymi poziomami społecznej organizacji (Ziółkowski 2015, s. 315), odpowiadałby on strukturom sieciowym, w których kluczowe znaczenie mają autonomicznie działające jednostki.

Instytucje kultury w Polsce na ogół są instytucjami publicznymi, podlegającymi pod scentralizowane ośrodki decyzyjne jednostek samorządu terytorialnego. Choć dobra kultury symbolicznej, które znajdują się w ich zbiorach, są nominalnie dobrami publicznymi, to ich dystrybucja może być w niektórych przypadkach asymetryczna, np. w sytuacji braku dostępu dla odwiedzających do szczególnie wartościowych zbiorów. Przedstawiciele instytucji kultury zauważają brak kompetencji władz samorządowych we wpływie na zarządzanie tymi instytucjami. Takim przykładem jest brak wyraźnego rozdziału kompetencji w instytucjach teatralnych między stanowiskiem menedżera i dyrektora artystycznego (Kędziołek 2016). W kontekście funkcjonowania jednostek samorządowych instytucje kultury są traktowane podobnie jak instytucje edukacyjne i rekreacyjne, jako zasoby majątkowe gminy pozwalające na zwiększenie jej konkurencyjności (Czarnecka 2012, s. 61-71). Jest to zatem instrumentalne traktowanie podmiotów wytwarzających bądź dystrybuujących dobra kultury symbolicznej. Instytucje kultury są tu postawione przed dylematem realizowania misji, do których zostały powołane, wobec (głównie) ekonomicznych potrzeb jednostek samorządu terytorialnego. Co więcej, wraz z rozwojem nowych technologii cyfrowych pojawia się kolejny dylemat związany z konkurencyjnymi wobec nich sposobami wytwarzania i dystrybuowania treści w globalnej sieci Internetu. Stają one przed wyzwaniem kreowania atrakcyjnej oferty, komunikowania się i udostępniania zbiorów w nowych obiegach komunikacji oraz wykorzystywania potencjału i kompetencji obywateli we współtworzeniu i wspieraniu tychże instytucji (Hofmokl, Tarkowski, Sliwowski (oprac.) 2016, s. 5). Wydaje się jednak, że w ramach projektów Wikimedia to działający w nich wolontariusze są stroną aktywizującą współpracę. Nierzadko instytucje kultury traktują te projekty instrumentalnie w kwestii możliwości promocji własnej działalności.

### **Współpraca projektów Wikimedia z instytucjami kultury jako efekt ich instytucjonalizacji**

Wraz z rozwojem Internetu i charakterystycznej dla początkowej fazy tego rozwoju kultury hakerskiej (Castells 2003, s. 52-68) nastąpiło połączenie indywidualizmu z kolektywnym wytwarzaniem. Efektem tego było wykształcenie się projektów bazujących na współpracy, w których proces wymiany informacji nie podlegał komercjalizacji. Oddolne tworzenie się modeli organizacyjnych tego typu projektów doprowadziło nawet do przeorientowania kultury organizacyjnej w niektórych przedsiębiorstwach. To przeorientowanie w biznesie skłania nawet część badaczy do zastępowania pojęcia ekonomii alternatywnym terminem „wikinomia”, którego

podstawami są otwartość, partnerstwo, uwalnianie zasobów i działanie w skali globalnej (Tapscott, Williams 2008, s. 40-55). Jak zauważa A. Słocińska (Słocińska 2011, s. 470), działania służące uszczelnianiu przepływu wiedzy na zewnątrz prowadzą do wzrostu kosztów, a otwieranie i udostępnianie zasobów sprzyjać może rozwojowi. Takie modele współdzielenia wydają się bardziej atrakcyjne dla autonomicznych podmiotów działających na rynkach niż dla zhierarchizowanych instytucji, chociaż opisywane są także modele pozwalające na wytwarzanie kosztownych przedsięwzięć kulturalnych na zasadach współdzielenia się dobrami (Aigrain 2012).

Termin „wikinomia” zaczerpnięto z nazwy Wikipedii, globalnie współtworzonego projektu, którego podstawami są: egalitaryzm, otwartość oraz tzw. wolne licencje pozwalające na dowolne wykorzystanie wytworzonych treści przez podmioty trzecie. Otwartość względem włączania się nowych uczestników do projektów Wikimedia wymagało nie tylko zaufania, ale również wytworzenia pryncypialnych zasad współdziałania. Pozwalało to na ograniczanie sytuacji konfliktowych. Sposób wytwarzania treści regulują ogólnie przyjęte zasady. Ponieważ jednak nie określają one precyzyjnie każdego typu działania, istnieje duża swoboda w tworzeniu treści i, co za tym idzie, możliwość budowania samoregulującej się społeczności (Kulesza 2010, s. 53-58). Mimo założenia redefiniowania reguł Wikipedii, aby unikać powtarzających się sytuacji spornych, wytwarzać zaczęto szereg szczegółowych zaleceń, m.in. określających, jakiego typu tematy można opisywać w encyklopedii (Skolik 2013). W polskojęzycznej Wikipedii zalecenia te dotyczą również tego, jakie warunki muszą spełnić instytucje, aby mogły być one opisane w projekcie.

Istnieje tutaj konflikt interesów pomiędzy podmiotami, które dostrzegają możliwość wykorzystania przestrzeni encyklopedii do wypromowania się, a społecznością wikipedystów, która nie akceptuje treści o charakterze perswazyjnym. Wynika to z jednej z głównych zasad, wedle której treści Wikipedii powinny być neutralne (*Wikipedia:Zasady*). Pojęcia „spam”, „reklamy” i „kryptoreklamy” są używane najczęściej przez aktywnych użytkowników Wikipedii jako antonimy wartościowych informacji.

Od roku 2004 edytorzy wersji językowych projektów zaczęli tworzyć organizacje partnerskie dla Fundacji Wikimedia. W Polsce w roku 2005 jako jedno z tych podmiotów powstało Stowarzyszenie Wikimedia Polska, co umożliwiło m.in. pozyskiwanie funduszy na realizowane przez użytkowników przedsięwzięcia. Skutkiem tego było m.in. nawiązywanie współpracy instytucjonalnej z zewnętrznymi podmiotami. Nierzadko zdarzało się, że współpraca była inicjowana także przez zewnętrzne instytucje – np. Polskie Towarzystwo Astronomiczne, Politechnikę Warszawską, Narodowy Bank Polski – które włączały się do tworzenia i uzupełniania artykułów Wikipedii. W następstwie tej instytucjonalnej współpracy wykształciła się wartość dodana w postaci wzmocnienia pozytywnego wizerunku koalicjantów. Efektem dostrzegania wartości w wolnym dostępie do wiedzy były takie inicjatywy jak Europeana, Open Access, bądź Science 2.0.

Od roku 2008 obserwuje się spadek liczby aktywnych wikipedystów, który spowodowany był prawdopodobnie wzrostem instytucjonalizacji działań – nowi

użytkownicy niepartycypujący w tworzeniu reguł w mniejszym stopniu byli w stanie je zinternalizować, a przez to zaangażować się w działania. Jednym z największych przedsięwzięć, mającym na celu pozyskanie aktywnych użytkowników Wikimediów poprzez współpracę z instytucjami kultury, była cykliczna akcja „Wiki Loves Monuments”. Zarówno krajowi, jak i główni organizatorzy akcji zabiegali o patronaty instytucji związanych z ochroną dziedzictwa narodowego. W skali globalnej takimi instytucjami były m.in. Europa Nostra, World Monuments Fund czy European, w Polsce zaś Narodowy Instytut Dziedzictwa oraz kilka lokalnych organizacji (Skolik 2013a).

Współpraca z większymi i bardziej rozpoznawalnymi instytucjami prowadziła do wzmocnienia wizerunku projektów, ale także podnosiła renomę lokalnych organizacji stowarzyszonych z Fundacją Wikimedia. Funkcjonujące lokalnie instytucje kultury wcześniej traktowano jako bardziej przychylne współpracy. Późniejsze doświadczenia spowodowały jednak, że stały się one marginesem działalności instytucjonalnej stowarzyszeń. Z tego względu, że lokalne i liczne zarazem instytucje kultury stanowią nadal potencjał współpracy z przedsięwzięciami ruchu wolnej kultury, autorzy niniejszej publikacji podjęli próbę określenia tego potencjału.

### **Założenia metodologiczne badań**

W celu zbadania potencjału współpracy między lokalnymi instytucjami kultury a projektami Wikimedia zdecydowano o przeprowadzeniu sondażowych badań pilotażowych. Operat losowania stanowiły instytucje kultury mające swoją siedzibę poza miastami wojewódzkimi, opisane w polskojęzycznej Wikipedii, które wygenerowano przy użyciu narzędzia PetScan (PetScan 2016). Dobór próby przy tak sformułowanym operacie był kwotowo-losowy: wylosowano do badań po 4 instytucje z każdego województwa. Kwoty nie były reprezentatywne w stosunku do liczby instytucji w województwach, ponieważ dla celów pilotażowych zdecydowano się na większy rozrzut geograficzny.

Wykorzystaną metodą badawczą był wywiad kwestionariuszowy w postaci techniki ankiety rozsyłanej drogą elektroniczną. Kwestionariusz zapisany w formacie .doc przesyłany był do wylosowanych instytucji po uprzednim kontakcie telefonicznym. Pytania ankietowe były podzielone na trzy części tematyczne dotyczące: posiadanych przez instytucje zbiorów, możliwości dzielenia się posiadanymi zasobami we współpracy z przedstawicielami Wikimediów oraz relacji interpersonalnych między pracownikami instytucji.

Reakcje instytucji na możliwość przeprowadzenia z nimi badań były na ogół przychylne. Na 64 wylosowane instytucje uzyskano zwrot wypełnionych ankiet od 41 z nich. W przypadku nielicznych odmów ponawiano losowanie wśród instytucji danego województwa. Do części badanych podmiotów, które wyraziły zgodę na badanie, a nie odesłały ankiet, telefonowano ponownie.

Na etapie pilotażu nie sformułowano hipotez badawczych, a jedynie określono pytania badawcze:

W jakim stopniu lokalne instytucje kultury są gotowe do dzielenia się zasobami, którymi dysponują?

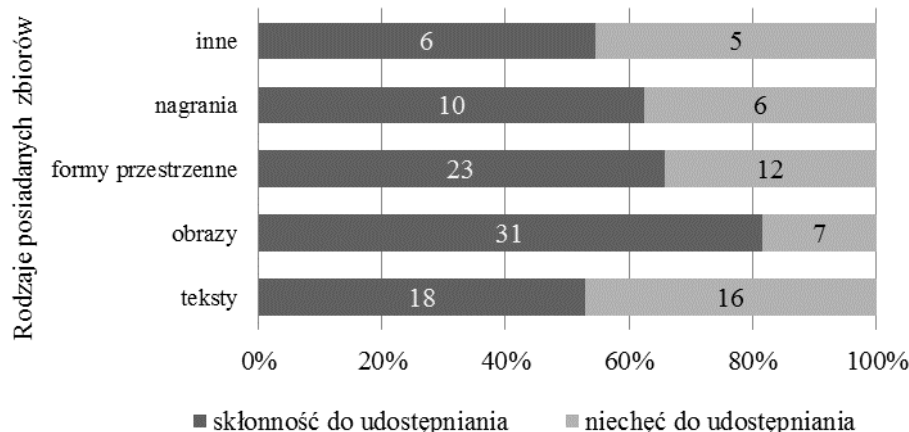
Jaki jest stan wiedzy instytucji kultury na temat inicjatyw współpracy podejmowanych przez projekty Wikimedia z tego typu instytucjami?

Czy badane instytucje kultury byłyby gotowe na współpracę z wikipedystami przy upowszechnianiu dóbr kultury w Internecie?

Czy w badanych instytucjach kultury przeważają relacje typowe dla wspólnoty, czy też dla hierarchicznej biurokracji?

## Wyniki badań

Wśród instytucji, które wzięły udział w badaniach, 33 stanowiły muzea, 7 – biblioteki, a 1 była ośrodkiem kultury. Już na etapie sporządzania operatu losowania zauważono, że najrzadziej spośród instytucji GLAM opisywane są archiwa i galerie. Biorąc pod uwagę rodzaj działalności, muzea dysponowały większą różnorodnością dóbr kultury niż biblioteki. Najczęściej instytucje dysponowały następującymi rodzajami zbiorów: tekstami (w szczególności niebeletrystycznymi), obrazami oraz fotografiami i formami przestrzennymi w postaci rękodzieła, urządzeń technicznych i wyposażenia wnętrz. Rzadziej posiadano nagrania audiowizualne, numizmatykę, okazy świata natury i dokumenty archeologiczne. Co było pewnym zaskoczeniem dla autorów – instytucje najbardziej były skłonne do dzielenia się posiadanymi fotografiami. Na *Rysunku 1* zaliczono je do rodzaju „obrazy”.

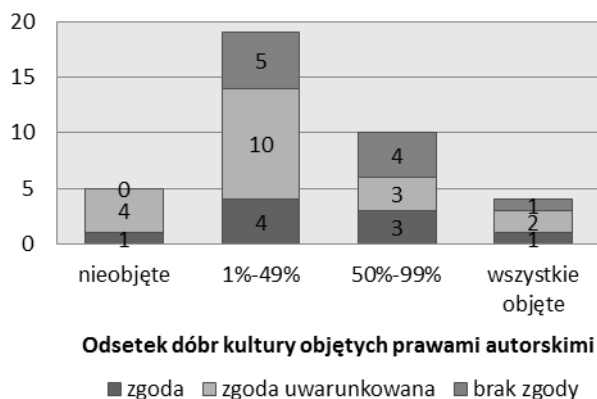


**Rysunek 1. Liczba instytucji, które były skłonne albo niechętnie do udostępniania kopii posiadanych rodzajów dóbr kultury**

Źródło: Opracowanie własne

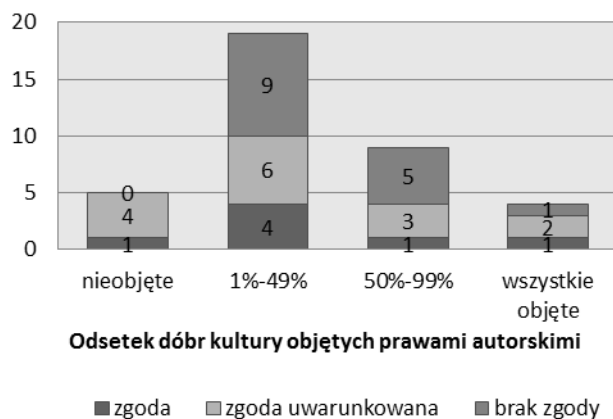
Wydaje się bowiem, że dokumenty niebeletrystyczne, które relatywnie często nie są objęte prawem autorskim majątkowym, stanowią zasoby, którymi łatwiej się podzielić. Technologie cyfrowe pozwalają jednak na szybkie wytworzenie fotografii, a forma graficzna jest bardziej przyciągająca uwagę niż tekst, co może skłaniać instytucje do dzielenia się właśnie tymi zasobami. Odsetek dóbr objętych prawami autorskimi nie miał wpływu na to, czy instytucje były gotowe się nimi dzielić w Internecie (*Rysunek 2*). Znaczna część instytucji gotowość tę uzależniała od for-

my i warunków współpracy. W mniejszym stopniu instytucje zgadzały się na współdziałanie w przypadku pytania o zaangażowanie własnych pracowników we współpracę z wikipedystami przy rozpowszechnianiu dóbr w Internecie (Rysunek 3). Ogólnie jednak potencjał współpracy przy rozpowszechnianiu dóbr kultury w badanej próbie można określić jako duży.



**Rysunek 2. Postawa instytucji wobec współpracy z wikipedystami przy rozpowszechnianiu dóbr kultury względem odsetka posiadanych zasobów objętych prawami autorskimi**

Źródło: Opracowanie własne



**Rysunek 3. Postawa instytucji wobec własnego zaangażowania we współpracę z wikipedystami przy rozpowszechnianiu dóbr kultury względem odsetka posiadanych zasobów objętych prawami autorskimi**

Źródło: Opracowanie własne

Chociaż proszono badane instytucje o jedynie szacunkowe określenie, jak wielki odsetek posiadanych zbiorów podlega prawom autorskimi, to osoby wypełniające ankietę niekoniecznie prawidłowo szacowały te wielkości. Przykładowo w jednej

z bibliotek wskazywano, że 100% zbiorów podlega prawom autorskim majątkowym. Wydaje się to jednak nieprawdopodobne, ponieważ wówczas nie mogłaby ona posiadać publikacji, do których wygasły prawa autorskie majątkowe. Z tego powodu odpowiedzi badanych należy traktować jako wynik subiektywnej percepcji świata społecznego, w którym funkcjonują respondenci. Niemniej zgodnie ze współczynnikiem humanistycznym subiektywne doświadczenia stają się obiektywne w swoich konsekwencjach.

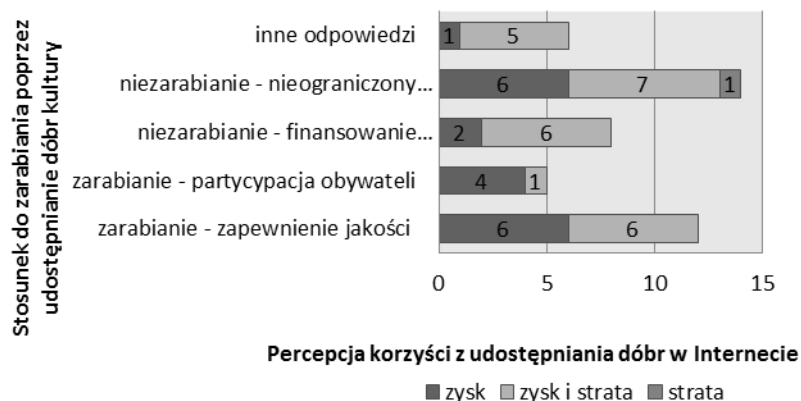
Zarówno przedstawiciele środowiska wikipedystów, jak i Stowarzyszenie Wikimedia Polska starali się nagłaśniać przypadki współpracy z instytucjami kultury. Jednakże wśród badanych respondentów tylko 4 odpowiedziało, że wiedzą o współpracy innych instytucji kultury ze środowiskiem Wikimedia, przy czym 2 wskazało konkretne podmioty współpracujące z wikipedystami, a jeden z nich miał wiedzę o funkcji wikipedysty rezydenta. Badana próba była jednak zbyt mała, by ocenić skuteczność działań wikipedystów w kontekście pozyskiwania w ten sposób partnerów instytucjonalnych.

Ponieważ o każdej z badanych instytucji istniał artykuł w Wikipedii, zapytano o relacje online ze środowiskiem wikipedystów. W 6 przypadkach instytucje same zabiegały o utworzenie artykułu na ich temat, a 10 instytucji modyfikowało takie artykuły, najczęściej poprawiając błędy i aktualizując informacje: „Prostowaliśmy błędy, uaktualniliśmy informacje związane z biografiami niektórych twórców związanych z muzeum”; „Działania polegały na uzupełnianiu treści artykułów o nowe informacje, które wynikały z badań nad obiektem, oraz na usuwaniu i modyfikowaniu informacji nieaktualnych lub niezgodnych z prawdą”. Dwie instytucje inicjowały kontakty ze środowiskiem wikipedystów, których efekty skomentowały w następujący sposób: „Były problemy, gdyż okazało się[,] że by sprostować informację o kimkolwiek[,] trzeba powołać się na publikowane źródło. Jeśli są archiwa lub informacje od pracownika naukowego, ale jeszcze nie publikowane, nie chciano nam tego zamieścić[,] mimo że w haśle ewidentnie był błąd lub brak”; „Utrzymujemy kontakty dotyczące udostępniania danych o zasobach i działaniach muzealnych”. Także w przypadku dwóch instytucji relacje inicjowane były przez wikipedystów, którzy chcieli uzyskać dane bądź je zweryfikować.

Zawarta w ankiecie kwestia dzielenia się zasobami poprzez Internet wzbudzała dylematy wśród respondentów. Wśród 22 instytucji podano uzasadnienia stosunku do udostępniania zasobów w sieci, przy czym przeważały postawy ambiwalentne. Wskazywano bowiem jako zysk promocję instytucji i możliwość rozpowszechniania informacji o jej zasobach, a jako stratę – niechęć użytkowników Internetu do bezpośredniego kontaktu ze zbiorami. Oto przykłady typowych uzasadnień: „[instytucje kultury] zyskują, ponieważ w ten sposób są szeroko rozpowszechniane bez konieczności przybycia do Muzeum. Tracą, ponieważ właśnie nie trzeba przyjąć do Muzeum[,] aby się z nimi zapoznać. Tracą na wyjątkowości, a właściwie traci placówka (Muzeum), ponieważ nie trzeba już do niej zawitać, aby zobaczyć coś wyjątkowego, czym dysponuje”; „Tracą, jeśli pliki są pobierane bez kontroli, publikowane, a nie promują instytucji kultury”; „Zdalne pozyskiwanie informacji ogranicza osobiste korzystanie z innych usług i zbiorów instytucji kultury”; „Popu-

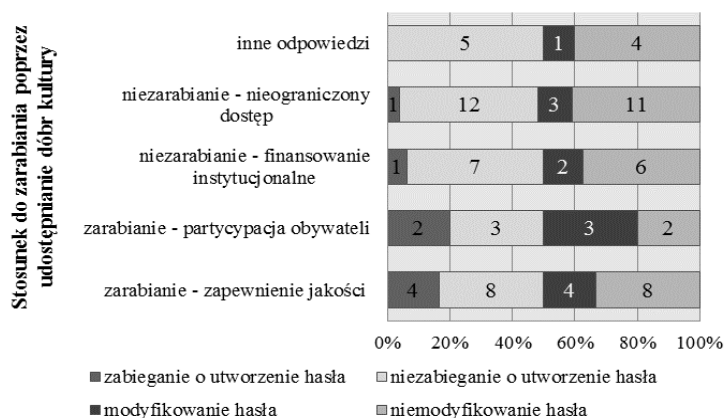
laryzacja zbiorów muzealnych. Tworzenie marki Muzeum wśród użytkowników Internetu”.

Zauważono, że w przypadku tych instytucji, które podkreślały potrzebę uzyskiwania przychodów z udostępniania dóbr, częściej zauważano zyski z ich udostępniania w Internecie (*Rysunek 4*) oraz relatywnie częściej zabiegano o tworzenie lub modyfikację haseł w Wikipedii (*Rysunek 5*).



**Rysunek 4. Stosunek instytucji do możliwości uzyskiwania przychodów z udostępniania dóbr a postrzeganie korzyści z dzielenia się nimi poprzez Internet**

Źródło: Opracowanie własne

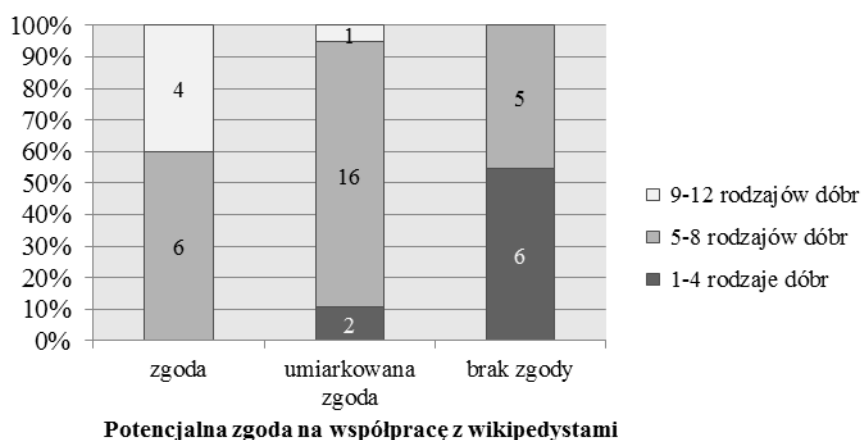


**Rysunek 5. Stosunek instytucji do możliwości uzyskiwania przychodów z udostępniania dóbr a zabieganie o zawartość hasła o danej instytucji w Wikipedii**

Źródło: Opracowanie własne



Można przyjąć, że postrzeganie własnej działalności instytucji kultury w kategoriach zysku ekonomicznego sprzyja również postrzeganiu korzyści z udostępniania zasobów (kopii cyfrowych zbiorów) w Internecie. Co więcej, im bogatsza jest różnorodność posiadanych zbiorów, tym większa skłonność do współpracy z wikipedystami przy ich rozpowszechnianiu (*Rysunek 6*).

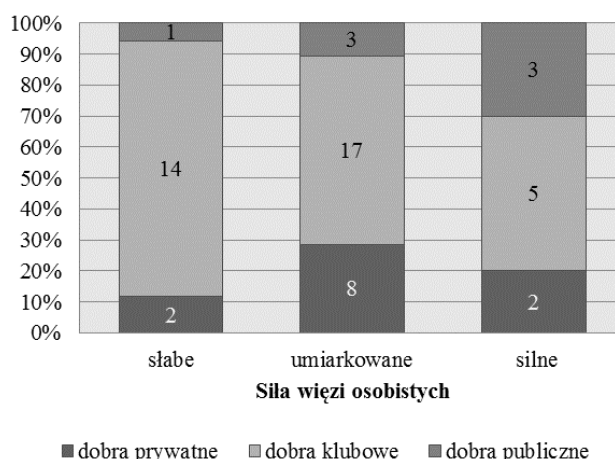


**Rysunek 6. Różnorodność posiadanych zasobów a wyrażanie zgody na współpracę przy ich udostępnianiu w Internecie**

Źródło: Opracowanie własne

Potwierdzałyby to hipotezę dotyczącą kosztownego sygnalizowania, która choć przyjęta została dla wyjaśniania wykształconych ewolucyjnie mechanizmów zachowań, to wykorzystywana jest również w uzasadnianiu ekonomicznych reguł konkurencyjności i współpracy (Seabright 2014). Zgodnie z tą hipotezą jednostki demonstrują własną jakość poprzez marnotrawienie zasobów lub dzielenie się nimi, co powoduje postrzeganie ich jako bardziej atrakcyjnych, gdyż bardziej zasobnych. Niemniej rynkowe podejście instytucji kultury do samych siebie nie oznacza, że postrzegają się jako narzędzie do poprawy konkurencyjności jednostek samorządu terytorialnego. Na pytanie o cele funkcjonowania instytucji kultury tylko 2 wskazały, że jednym z tych celów jest podnoszenie konkurencyjności miasta (gminy), a 2 inne, że służą one wąskiemu gronu odbiorców. Poza jedną instytucją wszystkie pozostałe wskazywały, że ich celem jest zachowanie świadectwa dawnej kultury.

Ostatnim z problemów nurtujących autorów było określenie, w jakim stopniu postrzeganie dóbr kultury, którymi dysponuje instytucja, jako publicznych powoduje, że relacje między pracownikami instytucji stają się bliższe strukturom wspólnotowym niż hierarchicznym. Chociaż nie zauważono takiej zależności, co jednak może wynikać z małej próby badawczej, to wraz ze spadkiem odsetka dóbr klubowych (postrzeganych jako należących do gminy, miasta, innych instytucji) wzrastała siła więzi osobistych między pracownikami (*Rysunek 7*).



**Rysunek 7. Siła postrzeganych więzi osobistych między pracownikami badanych instytucji a traktowanie posiadanych zbiorów w kontekście dóbr prywatnych, klubowych i publicznych**

Źródło: Opracowanie własne

## Podsumowanie

Początek XXI wieku przynosi refleksje dotyczące kondycji formalnych instytucji kultury, których rozwój był charakterystyczny dla epoki społeczeństwa przemysłowego i także właściwej dla niego kultury masowej. Szczególnie jest to problematyczne dla społeczeństw Europy Środkowo-Wschodniej, w których do końca lat osiemdziesiątych XX wieku instytucje te, wspierane przez agendy państwa, nie musiały zabiegać o klientów, a poprzez to o uprawomocnienie sensu własnego istnienia w gospodarce wolnorynkowej. W społeczeństwie informacyjnym głównym czynnikiem rozwoju są technologie cyfrowe, a przede wszystkim Internet. Pozwoliło to na gwałtowny rozwój podmiotów komercyjnych, których domeną jest rynek, oraz wolontariackich wspólnot działań będących przeciwważą dla biznesu. Jedną z największych takich wspólnot jest środowisko wikipedystów. Ponieważ przeciwważą dla biznesu w dystrybucji dóbr są także instytucje kultury, wydaje się, że ich kooperacja ze środowiskami wolontariackimi mającymi podobne cele jest naturalną konsekwencją funkcjonowania w coraz bardziej komercjalizującym się świecie.

Podejmując badania, autorzy zamierzali przetestować narzędzie badawcze i sformułować hipotezy w odniesieniu do przeprowadzonego wcześniej studium literaturowego. Uzyskany materiał badawczy pozwolił także na jego jakościową analizę. Na podstawie uzyskanych wyników badań sformułowano następujące hipotezy:

1. Instytucje kultury stanowią duży potencjał dla rozwoju ruchu wolnej kultury pod względem udostępniania dóbr.
2. Instytucje kultury stanowią średni potencjał do budowania sieci współdziałania.

3. Zorientowanie instytucji na generowanie przychodów z udostępniania dóbr sprzyja postrzeganiu udostępniania dóbr w Internecie jako korzystnych dla instytucji.
4. Większa różnorodność posiadanych zasobów sprzyja dzieleniu się nimi.  
W instytucjach kultury, jako podmiotach o strukturze hierarchicznej, słabe więzi społeczne, typowe dla tego rodzaju struktur, ulegają wzmocnieniu wraz ze spadkiem odsetka dóbr klubowych znajdujących się w zasobach tych instytucji.

## Literatura

1. Aigrain Ph. (2012), *Dzielenie się. Kultura i gospodarka epoki internetu*, Fundacja Nowoczesna Polska, Warszawa.
2. Castells M. (2003), *Galaktyka Internetu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
3. Czarnecka A. (2012), *Wizerunek jako czynnik wzrostu konkurencyjności gminy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 97, t. 1.
4. GLAM (2014-2016), <https://pl.wikimedia.org/wiki/GLAM> (dostęp: 12.08.2016).
5. Hofmokl J. (2009), *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
6. Hofmokl J., Tarkowski A., Śliwowski K. (oprac.) (2016), *Otwartość w publicznych instytucjach kultury*, Creative Commons Polska, Gdańsk, <http://creativecommons.pl/wp-content/uploads/2012/01/CC-publikacja.pdf> (dostęp: 12.08.2016).
7. Jemielniak D. (2013), *Życie wirtualnych dzikich*, Poltext, Warszawa.
8. Kędziorek P. (2016), *Łukaszewicz: chaos teatralny pogłębi się*, wywiad z Olgierdem Łukaszewiczem, prezesem Związku Artystów Scen Polskich, data emisji 04.07.2016, <http://www.polskieradio.pl/8/404/Artykul/1639085,Lukaszewicz-chaos-teatralny-poglebi-sie> (dostęp: 12.08.2016).
9. Kukowska K., Skolik S. (2014), *Ruch wolnej kultury a partycypacja pracownicza*, „Humanizacja Pracy”, nr 3(277).
10. Kukowska K., Skolik S. (2015), *Przepływy dóbr w różnych formach organizacji społecznej w ujęciu typologicznym*, [w:] Pawełoszek I., Stępnik C. (red.), *Wiedza w przedsiębiorczości – aspekty technologiczne, organizacyjne i społeczne*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
11. Kukowska K., Skolik S. (2015a), *Sharing the Common Good in the Context of the Flow of Social Capital in Social Networks*, [w:] Dunay A. (red.), *Proceedings of the 5th International Conference on Management 2015. "Management, Leadership and Strategy for SME's Competitiveness"*. ICM 2015. 18-19th June 2015, Szent István University, Gödöllő.
12. Kulesza J. (2010), *Ius internet. Między prawem a etyką*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
13. Ossowski S. (2001), *O osobliwościach nauk społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. PetScan (2016), <https://petscan.wmflabs.org/> (dostęp: 12.08.2016).
15. Seabright P. (2014), *Wojna płci*, Agora, Warszawa.
16. Skolik S. (2012), *Między kulturą hakerską a instytucjami kultury i nauki. Ramy kreowania kapitału intelektualnego w projektach Fundacji Wikimedia*, „Management”, vol. 16, no. 1.
17. Skolik S. (2013), *Informacja i spam. Ustanawianie progów encyklopedyczności dla podmiotów opisywanych w polskojęzycznej Wikipedii*, [w:] Sokołowski M. (red.), *Nowe media i wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
18. Skolik S. (2013a), *Strategie pozyskiwania użytkowników dla internetowych projektów wolnej kultury. Studium przypadku konkursu Wiki Loves Monuments*, [w:] Kiełtyka L. (red.), *Tech-*

- nologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji. Zarządzanie z wykorzystaniem multi-mediumów*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
19. Słocińska A. (2011), *Kultura organizacyjna jako czynnik warunkujący procesy wymiany wiedzy między pracownikami*, [w:] Pabian A. (red.), *Nowe kierunki, metody, techniki w zarządzaniu i marketingu*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
  20. Stalder F. (2012), *Manuel Castells. Teoria społeczeństwa sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
  21. Stowarzyszenie Wikimedia Polska (2008), MKiDN, [https://pl.wikimedia.org/wiki/MKiDN\\_2007](https://pl.wikimedia.org/wiki/MKiDN_2007) (dostęp: 12.08.2016).
  22. Tapscott D., Williams D.A. (2008), *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
  23. Weber M. (2002), *Spoleczeństwo i gospodarka. Zarys socjologii rozumiejącej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
  24. *Wikipedia:Zasady*, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Zasady> (dostęp: 12.08.2016).
  25. Ziółkowski M. (2015), *Współpraca*, [w:] Bogunia-Borowska M. (red.), *Fundamenty dobrego społeczeństwa. Wartości*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

### **THE POTENTIAL FOR COOPERATION BETWEEN CULTURAL INSTITUTIONS AND WIKIMEDIA ENVIRONMENT IN CULTURAL HERITAGE SHARING**

**Abstract:** The paper presents the effects of the authors' research next stage, aimed at the characteristics of the free cultural movement relationships with cultural institutions in Poland. The subject concerns the resources of these institutions, their relationships with the users of those resources and relations between employees of the institutions, which is indicative for the degree of hierarchical complexity. The theoretical ground of the research consists of, both, the concepts developed within economic sociology, as well as the concepts developed in the framework of studies for the information society development. In this text the authors presents the results of pilot studies carried out electronically with a survey provided to 41 cultural institutions. The objective was primarily to determine how cultural institutions create the potential human capital development projects in the free culture movement, of which the largest and most popular in Poland are Wikimedia projects. Based on the research results there were formulated the following hypotheses: 1) Cultural institutions represent a large potential for the development of the free culture movement in terms of sharing the goods; 2) Cultural institutions have average potential to build networks of cooperation; 3) Cultural institutions as hierarchical entities, reinforce weak social bonds, typically for this type of structures, with club goods percentage decrease contained in the resources of these institutions; 4) Orientation of these institutions to generate revenues from the provision of goods promotes the perception of sharing goods on the Internet as a beneficial initiative.

**Keywords:** sharing of goods, participation, cultural institutions, free culture movement, Wikimedia



## BARIERY PRZEKAZYWANIA WIEDZY W ORGANIZACJI

Maja Skiba

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Wiedza stanowi kluczową wartość każdej organizacji i najważniejszy element potencjału zatrudnionych pracowników. W celu utrzymania się na dynamicznie rozwijającym się rynku i zachowania odpowiedniego poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa powinny przekształcać się w organizacje oparte na wiedzy. Dokładniej rzecz ujmując, chodzi tu o organizacje, gdzie sposób przekazywania różnych informacji nie jest niczym zakłócony. Niestety w praktyce okazuje się, że wiele przedsiębiorstw nie potrafi sprawnie i efektywnie wykorzystywać metod i narzędzi usprawniających przekazywanie wiedzy w obrębie organizacji. Fakt ten w konsekwencji ma istotny wpływ na szeroko pojmowany proces zarządzania wiedzą. W związku z powyższym w niniejszym opracowaniu autorka skupia się na przedstawieniu typowych barier przekazywania wiedzy w organizacji.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiedzą, wiedza, bariery w przekazywaniu wiedzy

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.06

### Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach wiedza jest jednym z ważniejszych czynników, określających konkurencyjność organizacji. Przekazywanie i wymiana wiedzy jest zasadniczą podstawą do kreowania nowych pomysłów i rozwijania nowych możliwości rynkowych (Szabó, Csepregi 2011, s. 42-43).

W literaturze z zakresu problematyki wiedzy i jej przekazywania można odnaleźć wiele badań, które ukazują, że dzielenie się wiedzą jest istotnym sposobem utrzymania przez organizację przewagi konkurencyjnej na rynku (Li-Fen 2006, s. 387-404). Jednakże jak w każdym procesie, tak i w procesie przekazywania wiedzy, pojawiają się pewne czynniki, będące barierami. Bariery te znacznie utrudniają przekazywanie wiedzy, a także niekorzystnie wpływają na efektywne zarządzania nią.

Celem niniejszego artykułu jest określenie danych barier, czyli identyfikacja czynników, które ograniczają bądź wręcz uniemożliwiają przekazywanie wiedzy w obrębie organizacji. Artykuł ten w głównej mierze opiera się na studium literatury przedmiotu, ale również posiada walory empiryczne. Przywołane są w nim bowiem badania różnych naukowców, a także obserwacje własne autorki, będące potwierdzeniem koncepcji teoretycznych w zakresie barier przekazywania wiedzy w organizacji.

## Sposoby przekazywania wiedzy w płaszczyźnie zarządzania wiedzą

W poszukiwaniu typów barier w przekazywaniu wiedzy nie sposób nie wspomnieć, choćby krótko, o istocie zarządzania wiedzą. W dostępnej literaturze zarządzanie wiedzą i sama wiedza określane są w wieloraki sposób. W związku z tym warto przywołać niektóre koncepcje.

Zarządzanie wiedzą jest to swego rodzaju zdolność do kreowania i zatrzymania jak największej wartości dla działalności gospodarczej określonej organizacji (Tiwana 2002, s. 5).

Najczęściej powtarzające się ujęcie zarządzania wiedzą w literaturze przedmiotu jest wynikiem wieloletnich badań uczonych z Cranfield School of Management. W ich koncepcji zarządzanie wiedzą stanowi ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji (Meyers, Murray 1999).

Inaczej kwestię zarządzania wiedzą postrzegają praktycy. Dla przykładu podam kilka podejść. Ludzie z firmy komputerowej ICL wychodzą z założenia, że zarządzanie wiedzą jest *sui generis* strategią. Strategia ta przekształca aktywa intelektualne danej organizacji w rezultaty ekonomiczne, jak przykładowo: wzrost produktywności, tworzenie wartości i zwiększenie konkurencyjności organizacji. Można zatem tu mówić o optymalizacji umiejętności grup pracowniczych (Fazlagić 2001). Z kolei w polskiej firmie Notek uważa się, że zarządzanie wiedzą wymaga sprawnego systemu gromadzącego wiedzę, lokalizującego ją w organizacji i ułatwiającego jej przepływ. System taki składa się m.in. z prostych aplikacji, z forum dyskusyjnego dla pracowników oraz dostępu do skomplikowanych baz danych, takich jak: ekspertyzy, akty prawne, dokumentacje techniczne czy procedury postępowania (Notek 2002).

Przywołane podejścia do kwestii zarządzania wiedzą mają niezwykle praktyczny wymiar, bowiem kładzie się w nich nacisk na fakt, że zarządzanie wiedzą jest możliwe jedynie w sytuacji, gdy organizacja będzie potrafiła wydobyć wiedzę od swoich pracowników.

Mówiąc o zarządzaniu wiedzą, istotną sprawą, którą należy poruszyć, są formy, sposoby przekazywania wiedzy w organizacji. Warto zatem w tym miejscu przywołać badania przeprowadzone przez American Productivity & Quality Center oraz doświadczenia Accenture.

Badania APQC ukazały, że jedynie organizacje, które stosują wiele nieformalnych sieci ludzkiej współpracy, mogą mówić o stosowaniu efektywnego zarządzania wiedzą. Bowiem w takich właśnie organizacjach obowiązuje nie tylko sztywna struktura pracownicza, ale również pracowników łączą realne więzi przyjaźni. Jednym słowem skutecznym sposobem przekazywania wiedzy są pozytywne relacje pomiędzy pracownikami (Strojny 2001, s. 81).

Z kolei, co wynika z doświadczeń Accenture, nie istnieje sprawny system zarządzania wiedzą, jeśli nie weźmiemy pod uwagę struktury organizacyjnej. Struktura organizacji jest odzwierciedleniem wykorzystywanego systemu zarządzania. Stanowi ona niejako platformę działania całego systemu zarządzania wiedzą (Dziobak 2002).

W literaturze można napotkać na wiele innych badań dotyczących problematyki zarządzania wiedzą. Sporo z nich wykazuje, że organizacje zdają sobie sprawę z faktu, jak wiedza jest im potrzebna, ale nie potrafią jej pozyskiwać i przechowywać. Z kolei w sytuacji, kiedy już są w jej posiadaniu, nie umieją jej wykorzystać. Organizacje tego typu znajdują się w bardzo trudnej sytuacji, tracąc swoją konkurencyjność (Strojny 2001, s. 82 i dalsze).

Analizując krótko sposoby przekazywania wiedzy w organizacji, w literaturze przedmiotu wskazuje się kilka dróg jej transferu. A mianowicie – zalicza się do nich: formalną sieć powiązań, nieformalną sieć powiązań, instruktaż, dokumenty, szkolenia, dzielenie się doświadczeniami w trakcie różnych spotkań (Brooking 1999, s. 105). O wiele trudniej przedstawia się transfer wiedzy cichej, niejawnej. Wśród metod umożliwiających wydobycie wiedzy niejawnej od pracowników organizacji i przekazania ich dalej wymienia się najczęściej: treningi kierownicze, treningi relaksacyjne, treningi interpersonalne, treningi outdoorowe, treningi decyzyjne, warsztaty psychologiczne, techniki twórczego myślenia, techniki kreowania potencjału intelektualnego oraz techniki kreowania inteligencji emocjonalnej (Perechuda 2005, s. 50).

### **Barierę w przekazywaniu wiedzy w organizacjach – teoria i badania**

W literaturze przedmiotu można wskazać sporo utrudnień w obszarze przekazywania wiedzy w organizacjach. Według wielu, między innymi wymienionych już wcześniej autorów, do najczęściej występujących barier można zaliczyć następujące (Kowalczyk, Nogalski 2007):

- bariery osobiste – brak pewności siebie w doskonaleniu i proponowaniu nowej wiedzy, nie wiadomo, co pracownicy muszą bądź powinni wiedzieć, wymaga to zbyt dużo wysiłku i nie ma oczywistych korzyści lub nagród;
- bariery zespołowe – jeden z najgorzej zorganizowanych i umotywowanych transferów wiedzy; pojawia się wewnętrzna konkurencja, brak wsparcia menedżerów, brak wiedzy o pracy zespołów;
- bariery strukturalne – zatrzymywanie tzw. dobrych praktyk w działach, oddziałach, silna presja czasu oraz uboga struktura IT;
- bariery polityczno-kulturowe – brak kultury warunkującej otwartość oraz wzajemne zaufanie, bardzo silna rywalizacja, brak konstruktywnego rozwiązywania problemów, uboga komunikacja, brak nagradzania pozytywnych działań i zachowań pracowników, a także kultywowanie kultury kar i narzekania.

Omawiane bariery w przekazywaniu wiedzy można również podzielić na trzy zasadnicze kategorie, to jest: bariery społeczne, bariery organizacyjne i bariery techniczne. Przykładowymi barierami społecznymi w przekazywaniu wiedzy mogą być między innymi: obawa o utratę własnej pozycji w organizacji, określone siły oddziaływania na innych, a także możliwości wywierania na nich różnego rodzaju wpływów, strach przed ujawnieniem własnych słabości, niezauważanie osobistych, indywidualnych korzyści płynących z przekazywania i dzielenia się wiedzą (Ziębicki 2005, s. 297-298).

Kolejne przykładowe przyczyny nieskutecznego procesu przekazywania wiedzy będące udziałem człowieka jako jednostki w organizacji to najczęściej: percepcja selektywna, wyłączone słuchanie, wadliwa interpretacja pojęć, zbyt częste i nieumiejętne korzystanie z komunikacji niewerbalnej, niedobór wiedzy, odczuwanie zbyt wielu emocji, zeszywniały lub wręcz konserwatywny sposób myślenia, brak zaufania.

Do omawianej grupy barier społecznych w przekazywaniu wiedzy w organizacji można również zaliczyć takie kwestie jak: niesprzyjający dla przekazywania wiedzy klimat organizacyjny, segmentacyjną kulturę organizacyjną, nieprzyjazną dla zarządzania wiedzą kulturę narodową pracowników, która determinuje rodzaj kultury organizacji (Michailova, Hutchings 2006, s. 385).

Drugą grupą barier są bariery organizacyjne, to znaczy pochodzące od strony organizacji, a nie samego człowieka. Do tego typu barier w przekazywaniu wiedzy można by zaliczyć między innymi błędnie skonstruowany system motywacji pracowników w organizacji.

Dowodem takiego stanu rzeczy są badania przeprowadzone wśród kadr zarządzających w największych firmach w Polsce (zob.: Morawski 2006, s. 47). Wykazują one, że w prawie 80% badanych firm pracownicy są motywowani do wspólnego przekazywania wiedzy, aczkolwiek pojawiają się zasadnicze w tym zakresie ograniczenia. Głównym ograniczeniem – przeszkodą jest wysoki poziom konkurencji pomiędzy pracownikami. Ów poziom może w znaczący sposób zakłócić proces przekazywania wiedzy w organizacji. Innym ograniczeniem jest zbyt niska świadomość korzyści, które mogą wynikać z procesu przekazywania innym wiedzy. Jeśli chodzi o przeszkodę leżącą po stronie samej motywacji, to można tu wymienić dla przykładu zastosowanie akordowej formy wynagradzania, która w sposób niejako automatyczny ogranicza skłonność pracowników do kontaktów między sobą i wzmacnia osobniczą, indywidualną koncentrację na przebiegu własnej pracy.

Również sama struktura organizacyjna, w szczególności zbyt rozbudowana, może być barierą dla procesu przekazywania wiedzy. Im bardziej rozrośnięta struktura organizacji, tym większe prawdopodobieństwo występowania problemów związanych z komunikacją. Fakt ten został również uwypuklony podczas wywiadów swobodnych przeprowadzonych przez autorkę opracowania w dużych firmach (TRW, Brembo) w Częstochowie. W danych przedsiębiorstwach dało się zauważyć, że kadra zajmująca wysokie stanowiska w strukturze organizacyjnej ma skłonność do wymiany informacji, przekazywania wiedzy głównie z osobami – pracownikami, którzy zajmują podobne stanowisko. W bardzo małym stopniu wykazują chęć dzielenia się wiedzą z pracownikami na niższych szczeblach. Nasuwa się tutaj wniosek, że tego typu podejście do podwładnych implikuje barierę. Podwładni odczuwający niechęć ze strony kadry zarządzającej również są sceptycznie nastawieni do przekazywania informacji, wiedzy swoim przełożonym.

Inne przykładowe bariery w procesie przekazywania wiedzy, które ujawniły się podczas przeprowadzonego wywiadu, często pokrywają się z barierami ukazanymi przez innych badaczy (zob.: Stabryła i in. 2008, s. 246). Zaliczają się do nich:

– brak organizacyjnych rozwiązań systemów gromadzenia wiedzy,



- gromadzenie wiedzy, ale brak jej rozpowszechniania,
- brak przygotowania organizacji do absorpcji wiedzy,
- transfer danych i informacji z pominięciem kontekstu, w którym powstały,
- zbyt skomplikowany i wielocłonowy system przekazywania wiedzy, który prowadzi podczas transferu do jej deformacji.

Trzecią, istotną grupą barier w przekazywaniu wiedzy w płaszczyźnie organizacyjnej są, wspomniane wcześniej, bariery techniczne. Klasycznymi barierami technicznymi są znane wszystkim szumy, które pojawiają podczas procesu komunikacji międzyludzkiej. Również przestrzeń (szczególnie zbyt duża) pomiędzy pracownikami organizacji ogranicza znacznie możliwość ich kontaktów między sobą. Inne bariery tego typu to przykładowo: zbyt mała szybkość i pojemność pamięci komputerów, spowolnione działanie Internetu, braki zasięgu telefonii komórkowej czy też nawet brak odpowiedniej widoczności przedstawianych podczas prezentacji materiałów informacyjnych i wiele innych, podobnych. Daną grupę barier prezentują w swoich badaniach m.in. Brzeziński i Mietlicka (Brzeziński, Mietlicka 2011, s. 58).

Problematyka barier w przekazywaniu wiedzy jest niezwykle szeroka i często poruszana w literaturze przedmiotu. Uzasadnieniem tego faktu, a zarazem pewnym podsumowaniem, co zostało wcześniej przedstawione, jest wyodrębnienie 22 barier, którego dokonali B.P. Sharma i M.D. Singh. Zaliczyli do nich takie jak: brak zaangażowania menedżerów (kierowników) szczebla najwyższego, słabe bądź żadne zrozumienie koncepcji zarządzania wiedzą, brak integracji strategii przedsiębiorstwa z koncepcją zarządzania wiedzą, brak przejrzystego, klarownego systemu nagradzania, brak kultury organizacyjnej zorientowanej na dzielenie się wiedzą, brak infrastruktury wspierającej przekazywanie wiedzy, nacisk przede wszystkim na jednostkę, a nie zespół, brak retencji wiedzy, brak czasu na transfer wiedzy, brak bezpieczeństwa zatrudnienia, brak zaufania, brak szkoleń, nierealistyczne oczekiwania pracowników, niechęć do korzystania z systemu IT, fluktuacja pracowników i przejścia na emerytury, brak integracji systemu IT, brak dokumentacji, różnica wieku, różnica płci, różnice w kulturze narodowej, brak sieci społecznej, niewystarczająca analiza błędów z przeszłości (Sharma, Singh 2012, s. 36-38).

### **Podstawowe działania prowadzone w celu skutecznego przekazywania wiedzy w organizacji**

W przywołanej w tym opracowaniu literaturze można doszukać się wielu użytecznych zaleceń, wskazówek, których właściwe wykorzystanie powinno wyeliminować bariery, pojawiające się w procesie przekazywania wiedzy w obszarze organizacji. Warto tu przywołać działania, jakie powinno się realizować w procesie budowy kultury organizacyjnej, która sprzyja z kolei skutecznemu przekazywaniu wiedzy w organizacji. Należałoby zatem (Jashapara 2006, s. 256-257):

- wskazać, w jaki sposób przekazywanie wiedzy wiąże się z celami przedsiębiorstwa;

- dobrać odpowiednie do specyfiki organizacji rozwiązania (tworzące takie artefakty jak spotkania towarzyskie, wspólny język albo witryny internetowe);
- wprowadzić odpowiedni system motywacyjny, zachęcający do wspólnego przekazywania wiedzy i doświadczeń;
- umożliwić rozwijanie kontaktów służących przekazywaniu wiedzy;
- zapewnić czas na wymianę pomysłów i informacji;
- połączyć przekazywanie wiedzy z powszechnie akceptowanymi i głęboko uкорzenionymi wartościami fundamentalnymi zamiast z wartościami pożądanymi;
- wspomagać tzw. „biurokrązców”, którzy są niezastąpieni w sytuacji przekazywania wiedzy pomiędzy różnymi grupami pracowników;
- na czele różnych projektów stawiać ludzi, którzy potrafią zmotywować i w pewien sposób zarazić innych ideą przekazywania wiedzy oraz udzielać im wszelkiego rodzaju wsparcia.

Wielu naukowców podkreśla – co wyszło w badaniach – szczególne znaczenie określonych czynników, które niwelują poszczególne bariery. Zaliczają do nich, takie elementy jak przykładowo: miłość, troska, zaufanie i wzajemne zobowiązania. Stanowią one istotną podstawę, między innymi właśnie procesu przekazywania wiedzy cichej, niejawnej, a co najważniejsze – pozwalają wytworzyć w organizacji pozytywną atmosferę, sprzyjającą dzieleniu się wiedzą oraz przeciwdziałając tak zwanemu monopolizowaniu informacji (Nonaka, Takeuchi 2000, s. 29).

## Podsumowanie

Studium literatury przedmiotu i przywołane badania pozwalają stwierdzić, że bardzo często jest podkreślane, iż wiedza jest kluczową wartością każdej organizacji i stanowi jeden z najważniejszych elementów potencjału pracowników<sup>1</sup>. Zatem wiedza jest swoistym faktem. Powołując się na koncepcję P. Druckera, można powiedzieć, że organizacje, które chcą utrzymać się na dynamicznie rozwijającym się rynku i przy tym zachować odpowiedni poziom konkurencyjności, muszą być organizacjami opartymi na wiedzy, informacji. Rzeczywistość jednakże pokazuje odmienny stan rzeczy. Co to znaczy? Oznacza to, że wiele organizacji nie posiada jeszcze umiejętności reagowania na szybkie zmiany, i tym samym nie wykorzystuje możliwości, jakie daje szeroko pojmowane zarządzanie wiedzą oraz związane z nim skuteczne przekazywanie wiedzy. Jeżeli współczesne organizacje będą szukały oszczędności wśród czynnika ludzkiego, nie wykorzystają jego potencjału i motywacji do pracy, co jest niestety powszechne, to będą miały poważny problem z utrzymaniem swojej konkurencyjności na rynku.

Podsumowując, można zacytować M. Kłaka (Kłak 2010, s. 375), który twierdzi, że złożoność i niepewność otoczenia, w jakim przychodzi konkurować współ-

<sup>1</sup> Już młodzi ludzie – studenci – podkreślają wartość wiedzy jako swoistego kapitału organizacji. Szczególnego dla nich znaczenia zaczyna nabierać wiedza techniczna, pozwalająca wykonywać konkretny zawód, jednakże nie umniejszają wartości wiedzy społecznej, która jest niezbędna w kontaktach międzyludzkich (na podstawie badań przeprowadzonych wśród studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, dotyczących przydatności wiedzy w przyszłej pracy zawodowej).

czesnym organizacjom, z każdym rokiem wzrasta. Prędkość i zakres dokonujących się zmian w rzeczywistości uniemożliwia ich przewidywanie.

W związku z powyższym organizacje, dążące do upragnionego sukcesu rynkowego, zmuszone są do bezustannej, wnikliwej obserwacji, analizy i umiejętnego wykorzystania zachodzących w ich otoczeniu przemian gospodarczych, technologicznych, politycznych i społecznych. W takiej sytuacji tylko umiejętność uczenia się szybciej niż pozostali konkurenci pozwoli zachować przewagę konkurencyjną. W związku z tym współczesne organizacje w coraz większym stopniu zaczynają doceniać rolę kapitału intelektualnego w pozyskaniu przewagi konkurencyjnej. Świadczą o tym chociażby wyniki dynamicznie rozwijających się firm na świecie, które swoją działalność opierają na zasobach wiedzy i informacji, a tym samym niwelują do minimum bariery, jakie mogą się pojawić w procesie przekazywania wiedzy.

## Literatura

1. Brooking A. (1999), *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London.
2. Brzeziński M., Mietlicka D. (2011), *Badanie i ocena procesu dzielenia się wiedzą jako determinanty zmian w MŚP Polski Wschodniej – studium przypadku*, [w:] Stefański M. (red.), *Węzły gordyjskie rozwoju Polski Wschodniej*, „Zeszyty Naukowe WSEI. Seria: Ekonomia”, nr 3.
3. Drucker P. (2006), *Nadchodzi nowa organizacja*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice.
4. Dziobak T. (2002), *Potęga informacji*, „Teleinfo”, nr 1-2.
5. Fazlagić A.J. (2001), *Zarządzanie wiedzą w praktyce*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 3.
6. Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, Sawicki J. (tłum.), PWE, Warszawa.
7. Kłak M. (2010), *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce.
8. Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
9. Li-Fen L. (2006), *A Learning Organization Perspective on Knowledge Sharing Behavior and Firm Innovation*, „Human Systems Management”, Vol. 25.
10. Michailova S., Hutchings K. (2006), *National Cultural Influences on Knowledge Sharing: A Comparison of China and Russia*, „Journal of Management Studies”, Vol. 43.
11. Morawski M. (2006), *Geneza i istota koncepcji zarządzania wiedzą*, [w:] Kobyłko G., Morawski M. (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa.
12. Murray P., Myers A. (1999), *The Facts about Knowledge. Study of the Cranfield School of Management*, <http://www.info-strategy.com/knowsurl/>; <http://citeseer.nj.nec.com/context/>
13. Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
14. Notek (2002), *Nowe technologie*, Polska Firma Notek, <http://www.neotek.pl/pl/article/56.html> 2002
15. Perechuda K. (2005), *Procesy kreowania wiedzy w organizacjach sieciowych*, [w:] Parechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

16. Sharma B.P., Singh M.D. (2012), *Knowledge Sharing Barriers: An Approach of Interpretive Structural Modeling*, „IUP Journal of Knowledge Management”, Vol. 10.
17. Stabryła A., Cabała P., Mesjasz C., Piekarz H., Woźniak K. (2008), *Metoda kategoryzacji jako narzędzie oceny potencjału wiedzy przedsiębiorstw*, [w:] Rokita J. (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice.
18. Strojny M. (2001), *Budowa strategii zarządzania wiedzą w KPMG*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa, Polska Fundacja Promocji Kadr i WSPiZ, Warszawa.
19. Szabó L., Csepregi A. (2011), *Competences Found Important for Knowledge Sharing: Investigation of Middle Managers Working at Medium- and Large-Sized Enterprises*, „IUP Journal of Knowledge Management”, Vol. 9.
20. Tiwana A. (2002), *Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*, Person Education, New Jersey.
21. Ziębicki B. (2005), *Motywowanie do dzielenia się wiedzą w organizacji*, [w:] Godziszewski B., Hoffer M., Stankiewicz M.J. (red.), *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.

## **BARRIERS OF THE TRANSFER OF KNOWLEDGE IN ORGANISATION**

**Abstract:** Knowledge is a key value of each organization and the most important element of potential employees. In order to maintain the fast-growing market and maintain an adequate level of competitiveness - companies should transform itself into a knowledge-based organizations. More specifically, these are organizations where different way of communicating information is nothing disturbed. Unfortunately, in practice it turns out that many companies are not able to efficiently and effectively use methods and tools to improve the transfer of knowledge within the organization. This, consequently, has a significant impact on the wider knowledge management process. Therefore, in this paper, the author focuses on the presentation of the typical barriers to the transfer of knowledge within the organization.

**Keywords:** knowledge management, knowledge barriers to the transfer of knowledge



## ZDOLNOŚĆ ORGANIZACJI DO ZMIAN I JEJ WPŁYW NA PROCES ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

**Katarzyna Czop**

Politechnika Lubelska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano koncepcję zdolności organizacji do zmian. Wykorzystano w tym celu m.in. teorię zasobową. Ponadto przedstawiono przegląd badań empirycznych w obszarze zdolności organizacji do zmian i jej wpływu na wyniki organizacji oraz na proces zarządzania zmianą. Opierając się na modelu empirycznym zaproponowanym przez Klarner, Probst i Soparnota scharakteryzowano czynniki procesowe i kontekstowe, które powinny być uwzględniane w analizie zdolności organizacji do zmian.

**Słowa kluczowe:** proces zmian, zarządzanie zmianą, zdolność organizacji do zmian

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.07

### Wprowadzenie

Zmiana organizacyjna jest naturalną drogą rozwoju każdej organizacji. Otoczenie, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, narzuca jednakże trudne warunki prowadzenia działalności i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Hiperkonkurencja, wirtualizacja, rozwój technologii sprawiają, że wyzwaniem dla organizacji jest wprowadzanie zmian w taki sposób, aby organizacja w krótkim okresie zachowała sprawność organizacyjną, w długim zaś możliwości rozwoju. Zdaniem Osbert-Pociechy (Osbert-Pociecha 2011, s. 7) jeden z paradoksów zarządzania polega na tym, że organizacja, aby osiągnąć swój naturalny cel związany z trwaniem, musi podejmować zmiany, które niejako stają się ceną, którą firma płaci za możliwość kontynuowania swojej działalności w warunkach dynamicznego i trudno przewidywalnego otoczenia. Relatywnie niski wskaźnik skuteczności dokonywanych przez organizacje zmian sprawia, że problem wdrażania zmian, czynników wpływających na ich przebieg, uwarunkowań zmian jest wciąż aktualny i atrakcyjny dla teoretyków oraz praktyków. Niska skuteczność realizowanych projektów sugeruje, że brakuje ram dla wdrażania i zarządzania zmianą, a jedną z przyczyn może być tradycyjne podejście oparte na równowadze (Beer, Nohira 2000; Pellettiere 2006). Trzyetapowy proces zmian Lewina zakłada bowiem, że organizacje istnieją w jakiejś formie równowagi, zanim nastąpi zakłócenie, czyli zmiana. Organizacja następnie przechodzi przez okres gwałtownych zmian, po czym osiąga okres stabilności. Z ujęcia tego wynika, że zmiana jest rzadkim przedsięwzięciem w życiu organizacji. Złożoność procesów zachodzących

w otoczeniu, ich nieprzewidywalność sprawiają, że organizacje poszukują nowej perspektywy postrzegania swojej obecności oraz rozwoju w globalnym i szybko zmieniającym się świecie. W tradycyjnym ujęciu zmiana jest wydarzeniem w organizacji, naruszającym jej równowagę, podważającym dotychczasowe wzorce oraz sposoby rozumienia i funkcjonowania. Nowa perspektywa postrzegania zjawiska zmiany integruje różne podejścia i wymiary zmiany, nadaje zmianie znaczenie ciągłości, znaczenie konieczne do rozumienia procesu rozwoju organizacji i skutecznego zarządzania nią. Zdaniem Judge'a i Blockera (Judge, Blocker 2008) jednoczesne pozostawanie w stanie ciągłości i zmiany jest możliwe pod warunkiem zachowania przez organizację odpowiedniej zdolności do zmian. Zdolność organizacji do zmian obejmuje skuteczne zarządzanie pojedynczymi przedsięwzięciami zmian, jak i zmianami realizowanymi równoległe, czy też sekwencyjnie. Odnosi się również do różnych typów i form zmian zachodzących w organizacji. Celem artykułu jest zatem przegląd wybranych koncepcji zdolności organizacji do zmian oraz badań w zakresie czynników wpływających na ten dynamiczny zasób organizacji, a także poszukiwanie zależności między zdolnością organizacji do zmian a procesem zarządzania zmianą.

### **Zdolność do zmian w ujęciu teorii zasobowej**

Sposób wprowadzania zmian w warunkach szybko zmieniającego się i nieprzewidywalnego otoczenia jest problem o rosnącym znaczeniu zarówno dla praktyków, jak i teoretyków. Wśród badaczy istnieje zgoda co do tego, że organizacje muszą rozwijać swoją zdolność do szybkiej adaptacji, innowacyjność oraz elastyczność (Heckmann, Steger, Dowling 2016, s. 778). W szerokim obszarze badań obejmujących zmiany w organizacji zauważalny jest nowy nurt dotyczący koncepcji zdolności organizacji do zmian (Organizational Capacity for Change – OCC). Jednakże wśród badaczy nie ma powszechnie akceptowanej definicji tego pojęcia (Tabela 1).

Ogólnie zdolności zdefiniować można jako zbiory umiejętności w zakresie gromadzenia, integracji oraz wykorzystywania zasobów celem osiągnięcia zamierzonych rezultatów rynkowo-ekonomicznych oraz uzyskania przewagi konkurencyjnej (Matwiejczuk 2011, s. 33). Zgodnie z podejściem zasobowym zdolność do zmian zaliczana jest do dynamicznych zasobów niematerialnych. Zdolności dynamiczne to zdolności organizacji do celowego tworzenia, zwiększania lub modyfikowania zdolności bazowych. Zdaniem Teece'a (Teece 2007, s. 1395) zdolności dynamiczne to kompetencje wysokiego poziomu, determinujące umiejętności firmy w zakresie integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów oraz kompetencji w odpowiedzi na zmieniające się otoczenie biznesowe. Istotą tych zdolności jest nie tylko posiadanie oraz wykorzystywanie zasobów, ale także ich rozwój oraz odnowa, które możliwe są dzięki procesom organizacyjnego uczenia się (Penc-Pietrzak 2015, s. 149). Z kolei Zollo i Winter podkreślają, że zdolności dynamiczne to wyuczone i trwałe wzory zbiorowego działania, poprzez które organizacja systematycznie tworzy i modyfikuje rutyny operacyjne w celu poprawy efektywności (cyt. za: Penc-Pietrzak 2015, s. 149).

Zdolności dynamiczne odzwierciedlają zatem możliwości zmiany lub rekonfiguracji istniejących zdolności substancjalnych, które odnoszą się do zasobów i możliwości wykorzystywanych w działaniach operacyjnych oraz służą osiągnięciu efektywności w ramach dotychczasowej działalności (Osbert-Pociecha 2011, s. 73). Zdaniem Osbert-Pociechy (Osbert-Pociecha 2011, s. 73) podstawowym komponentem dynamicznych zdolności organizacji są zdolności organizacji do zmian. Oznacza to, że organizacje posiadają określoną konfigurację zasobów, struktur, procesów, procedur, które umożliwiają sprawne projektowanie i wdrażanie nie tylko pojedynczej zmiany, ale całej wiązki zmian.

**Tabela 1. Zdolność organizacji do zmian – wybrane definicje**

Autor	Definicja
Auster	umiejętność przystosowania się i wprowadzania kolejnych inicjatyw zmian z sukcesem, inicjatyw, które mogą różnić się pod względem zakresu, głębokości i złożoności
Judge, Elenkov	szeroka i dynamiczna zdolność organizacyjna, która pozwala na dostosowanie posiadanych zdolności przedsiębiorstwa do nowych szans i zagrożeń, a także umożliwia tworzenie nowych zdolności
McGuinness, Morgan	zdolność do prowadzenia i zarządzania szeregiem powiązanych ze sobą inicjatyw zmian
Klamer	zdolność organizacji do opracowania i wdrożenia odpowiednich zmian organizacyjnych, które nieustannie dostosowują się do zmian w środowisku zewnętrznym i wewnętrznym poprzez adaptację i poprzez działania proaktywne
Judge, Douglas	połączenie funkcji kierowniczych i organizacyjnych, które pozwalają przedsiębiorstwu szybciej i skuteczniej niż jego konkurencja dostosowywać się do zmieniającej się sytuacji (warunków funkcjonowania)
Buono, Kerber	zdolność organizacji do wprowadzania zmian, która nie dotyczy tylko pojedynczego przedsięwzięcia; zmiana jest rozumiana jako normalna odpowiedź przedsiębiorstwa na przemiany zachodzące w otoczeniu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Heckmann, Steger, Dowling 2016, s. 778)

Pomimo różnic w definiowaniu zdolności organizacji do zmian zauważyć można pewne cechy charakterystyczne tego konstruktów. Koncepcja zdolności organizacji do zmian opiera się na pojęciu ciągłej zmiany i obejmuje skuteczne zarządzanie pojedynczymi przedsięwzięciami zmian o jasno określonym początku i końcu, jak i zarządzanie strumieniem zmian powiązanych ze sobą lub też przebiegających niezależnie obok siebie (Osbert-Pociecha 2011, s. 75). Po drugie zdolność ta odnosi się do różnych form, rozmiarów i typów zmian wprowadzanych w organizacji (Auster, Wylie, Valente 2005). Skuteczne wprowadzanie zmian jest krytycznym czynnikiem dla wszystkich organizacji, które chcą przetrwać i odnieść sukces w konkurencyjnym i zmiennym otoczeniu biznesowym (Lawler, Worley 2006; Arend, Bromely 2009). Ponadto „widzenie” zmian z perspektywy zdolności organizacji do zmian ma szczególne znaczenie w dynamicznym środowisku, w którym szybkie i skuteczne zmiany są decydujące dla przetrwania i rozwoju. Dlatego też zdolność organizacji rozumiana jest jako „meta-możliwość”, która umożliwia przedsiębiorstwu pozostanie konkurencyjnym w bardzo niestabilnym i nieprzewidywalnym środowisku biznesowym (Judge, Douglas 2009; Kok, Driessen 2012).

Wreszcie zdolność organizacji do zmian jest konstruktem, który rozwiązuje konflikt pomiędzy zmianą a stabilizacją, pomiędzy eksploatacją a eksploracją, ponieważ zakłada dokonywanie zmian i skuteczne utrzymywanie codziennych czynności w tym samym czasie (Meyer, Stensaker 2006, s. 217-231).

### **Wymiary zdolności organizacji do zmian**

Wprowadzanie zmian w organizacji wymaga łączenia przeciwieństw, rozstrzygnięcia wielu dylematów dotyczących m.in. zakresu, tempa zmian, momentu uruchomienia zmian itp., a także twórczego wykorzystania napięcia wynikającego z różnorodności, niepewności, czy też konfliktu wartości i celów. Osbert-Pociecha (Osbert-Pociecha 2011, s. 78), osadzając zdolność organizacji do zmian w zasobowej koncepcji przedsiębiorstwa, akcentuje konieczność wielowymiarowego postrzegania zdolności organizacji do zmian, wyróżniając następujące wymiary OCC:

- utrzymywanie ciągłej gotowości do wprowadzania zmian w ramach szerokiego wyboru, obejmującego zmiany będące odpowiedzią na określone impulsy z otoczenia i z wnętrza organizacji;
- umiejętność przeprowadzania różnorodnych zmian w sposób skoordynowany (bez kolizji, zakłóceń) pozwalających na osiągnięcie pożądaných rezultatów;
- umiejętność alokowania zmian, czyli rozstrzygnięcia o ich istocie, zakresie, kierunku, obszarze, w jakim zostaną ulokowane, a także o powiązaniach z już dokonanymi zmianami bądź zaplanowanymi do wprowadzenia w odpowiednio długiej perspektywie czasowej;
- budowanie równowagi pomiędzy potrzebą wprowadzania zmian i utrzymywania bieżącej działalności;
- predyspozycje organizacji wynikające z określonej konfiguracji zasobów, sposobów działania, które pozwalają organizacji na sporządzanie projektów i implementację ciągłych zmian;
- zdolność zarządzania strumieniem zmian współzależnych, powiązanych ze sobą, warunkujących się wzajemnie bądź też przebiegających niezależnie od siebie.

Z kolei Judge i Elenkov (Judge, Elenkov 2005, s. 895), koncentrując się na wewnętrznym potencjale organizacji, wyróżniają następujące komponenty zdolności do zmian:

- wiarygodne przywództwo – zdolność kierownictwa do zdobycia zaufania pozostałych pracowników oraz wskazania członkom organizacji drogi do osiągnięcia wspólnych celów;
- zaufanie zwolenników – zdolność pracowników do konstruktywnego sprzeciwu, jak i podążania nową ścieżką zalecaną przez liderów;
- utalentowani mistrzowie – zdolność organizacji do przyciągania, utrzymania oraz upelnomocnienia liderów zmian;
- zaangażowanie menedżerów średniego szczebla – zdolność kierowników średniego szczebla w tworzeniu pomostu między naczelnym kierownictwem a pozostałymi pracownikami;
- kultura innowacyjna – zdolność organizacji do ustanowienia norm innowacyjności i zachęcenia do podejmowania innowacyjnych aktywności;



- kultura odpowiedzialności – zdolność organizacji do starannego zarządzania zasobami i realizowania zadań w ustalonych terminach;
- efektywna komunikacja – zdolność organizacji do komunikacji pionowo, poziomo, jak również z klientem;
- „sposób myślenia” – zdolność organizacji do skupiania się na przyczynach zjawisk i osiągniętych rezultatach oraz rozpoznawanie takich współzależności wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

W ramach badań prowadzonych w obszarze wprowadzania zmian organizacyjnych (Czop 2006), których celem było opracowanie metodyki planowania i wdrażania zmian, zdolność organizacji do zmian została zdefiniowana jako wewnętrzny potencjał organizacji wynikający z konfiguracji zasobów, struktur, sposobów działania, doświadczeń związanych z realizacją projektów zmian, umożliwiający jej sprawne i skuteczne identyfikowanie, planowanie oraz implementację zmian. Uwzględniając fazy wprowadzania zmian w organizacji, wyróżniono trzy składowe zdolności organizacji do zmian, tj.:

- umiejętność rozpoznawania potrzeby zmian,
- umiejętność budowania procesu zmian,
- umiejętność wdrażania zmian.

Umiejętność rozpoznawania potrzeby zmian uwzględnia wypracowane sposoby działania organizacji w zakresie badań rynku i współpracy z klientami, monitorowania działań konkurencji, a także monitorowania rezultatów realizowanych w organizacji celów. Na rozpoznanie potrzeby zmian w przedsiębiorstwie oddziałuje również znajomość przez kadre menedżerską silnych i słabych stron organizacji, znajomość celów przedsiębiorstwa i ich akceptacja przez pracowników, jak również tworzenie warunków do oddolnej inicjatywy pracowników w obszarze usprawniania i doskonalenia realizowanych procesów oraz zadań. Rozpoznanie potrzeby zmian zakłada zatem funkcjonowanie w organizacji systemu wczesnego ostrzegania, ukierunkowanego na wychwytywanie bodźców płynących z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego oraz ich właściwą interpretację odnośnie przyczyn i celów zmian.

Z kolei budowanie procesu zmian uwzględnia umiejętność planowania zmian i przygotowania organizacji do ich implementacji. Na ten wymiar zdolności organizacji do zmian oddziałują takie aktywności podejmowane w organizacji jak (Czop 2006):

- kreowanie liderów zmian na różnych poziomach organizacji,
- promowanie wizji zmian przez kierownictwo,
- stosowanie różnych form pracy zespołowej i dzielenia się wiedzą w organizacji,
- uwzględnianie opinii i sugestii pracowników podczas planowania i przygotowywania zmian,
- uwzględnianie wpływu wartości organizacyjnych na proces zmian,
- stosowanie zróżnicowanych sposobów komunikowania potrzeby i celów zmian dostosowanych do wymagań odbiorców informacji,
- wykorzystywanie nowoczesnego instrumentarium w zakresie kierowania zmianą w organizacji.

Umiejętność wdrażania zmian w organizacji dotyczy implementacji przygotowanych projektów zmian. Na tę składową zdolności organizacji do zmian wpływają m.in. takie czynniki jak (Czop 2006):

- jasno określone cele i zadania do wykonania przez pracowników w procesie zmian wraz z przypisaniem odpowiedzialności za ich realizację,
- dostosowanie form i metod szkoleniowych do potrzeb pracowników,
- rozwijanie i wykorzystywanie wiedzy oraz doświadczenia pracowników w procesie wdrażania zmian,
- dostosowanie systemu motywacyjnego do potrzeb wynikających z procesu zmian,
- utrwalanie zmian w postaci zasad, systemów, struktur,
- monitorowanie działań wdrożeniowych i podejmowanie działań korygujących oraz doskonalących.

Zdolność organizacji do zmian można zatem postrzegać jako pewnego rodzaju pochodną stosowanych wzorców zarządzania organizacją, która jest ściśle związana ze sposobem wprowadzania zmian. Z jednej strony oddziałuje ona na zachowania organizacyjne w trakcie procesu zmian, z drugiej strony jej poziom może się zwiększać w wyniku skutecznego i sprawnego wdrażania nowych rozwiązań. Zdolność ta może być również kształtowana w codziennej praktyce zarządzania poprzez rozwijanie wartości i praktykowanie zachowań wpływających z podmiotowego traktowania pracowników, które uwalniają przedsiębiorczość i oddolną inicjatywę uczestników organizacji.

### **Zdolność organizacji do zmian a proces zarządzania zmianą**

Badania empiryczne dotyczące determinantów, skutków czy też relacji zdolności organizacji do zmian z innymi konstruktami są nieliczne. Większość opracowań ma charakter teoretyczny i dotyczy samej koncepcji zdolności organizacji do zmian, wymiarów zdolności oraz zaleceń, w jaki sposób ją rozwijać (Heckmann, Steger, Dowling 2016, s. 778). Wciąż aktualne pozostaje pytanie o to, dlaczego niektóre organizacje są bardziej „zdolne” do zmian i czy ta zdolność przekłada się na skuteczną realizację projektów zmian.

W badaniach istnieje szeroki konsensus, że OCC ma szczególne znaczenie dla konkurencyjności firmy w szybko zmieniającym się i dynamicznym środowisku biznesowym. Przewaga konkurencyjna może istnieć na dynamicznych rynkach ze względu na zdolność firmy do ciągłej zmiany. Prowadzone przez Judge'a i Douglasa (Judge i Douglas 2009, s. 635-649) badania potwierdziły pozytywny związek pomiędzy zdolnością organizacji do zmian a wynikami firmy. Ponadto potwierdzono też, że poziom postrzeganej niepewności środowiska, w którym funkcjonuje organizacja, ma wpływ na zakres, w jakim OCC występuje w organizacji. Zdaniem Judge'a i Douglasa (2009) niepewność środowiska umacnia zależność między OCC a wynikami firmy. Pozytywny wpływ wysokiego poziomu turbulencji technologicznych na zdolność organizacji do zmian potwierdziły również badania prowadzone przez Heckmann, Stegera i Dowlinga (Heckmann, Steger, Dowling 2016). W branżach wysoce konkurencyjnych, gdzie przewaga może być szybko naruszona

z powodu naśladownictwa, rośnie znaczenie zdolności organizacji do zmian. Dlatego zdaniem Cummingsa i Worleya (Cummings, Worley 2009) potrzebne są dynamiczne funkcje wbudowane w organizację, które umożliwiają jej odnowę form przewagi konkurencyjnej oraz stałe dostosowywanie się do zmieniającego się otoczenia. Meyer i Stensaker (Meyer, Stensaker 2006) podkreślają znaczenie tzw. „rutynizacji zmian”. Oznacza ona rozwijanie lub używanie struktur, procesów, procedur podczas implementacji różnych typów zmian w zróżnicowanych warunkach środowiska. Organizacyjne rutyny pozwalają osiągnąć równowagę pomiędzy stabilnością a zmianą, służą również łączeniu pracowników i wymianie informacji między nimi. Szczególnie ważne jest wypracowanie wspólnego rozumienia inicjatyw zmian, transferu informacji oraz tworzenie wsparcia społecznego i wspólnego poglądu na zmianę (Bechky 2003). Organizacje muszą zatem nauczyć się zarządzać zmianą poprzez rozwój procedur inicjowania, zarządzania i wdrażania zmian. Organizacje lepiej radzą sobie wówczas z każdym typem zmian i rozwijają w ten sposób zdolność do zmian poprzez zdobywanie doświadczenia w wyniku stosowania tych procedur (Lawler, Worley 2006). Również zdaniem McGuinnessa i Morgana (McGuinness i Morgan 2005) zdolność organizacji do zmian jest dodatnio skorelowana z realizacją projektów zmian, jak też z wcześniejszymi doświadczeniami związanymi z wdrażaniem zmian w organizacji. Jednakże prowadzone przez Heckmann, Stegera i Dowlinga (Heckmann, Steger, Dowling 2016) badania nie potwierdziły pozytywnej zależności między liczbą przeprowadzonych projektów zmian a zdolnością organizacji do zmian. Potwierdzono natomiast pozytywny wpływ jakości tych doświadczeń płynących z wcześniejszych projektów zmian na OCC.

Organizacje o pozytywnej orientacji na zmiany są bardziej skuteczne we wdrażaniu zmian niż organizacje, które postrzegają zmiany jako zjawisko negatywne, ryzykowne; osiągają one również niższy poziom zdolności organizacji do zmian (Werkman 2009, s. 664-684). Jak twierdzi Pagliarelly (cyt. za: Heckmann, Steger, Dowling 2016, s. 780), organizacje, które rozwinęły pewien poziom zdolności organizacji do zmian, są w stanie zredukować czas oraz wysiłki niezbędne do inicjowania i realizacji projektu zmian. Wynika to również z nabytych umiejętności przeprowadzania procesu zmian będących efektem zachodzącego w organizacji procesu uczenia się nie tylko na poziomie indywidualnym, ale również zespołowym i organizacyjnym. Z kolei badania, które prowadzili Horz, Heeg i Caglar (Horz, Heeg, Caglar 2010, s. 25-30), wykazały pozytywną zależność między zdolnością organizacji do zmian a średnią skutecznością zrealizowanych projektów zmian. Badania pokazały, że organizacje o wyższym poziomie zdolności organizacji do zmian osiągały wyższy wskaźnik projektów zakończonych sukcesem. Potwierdziły to również badania prowadzone przez Heckmann, Stegera i Dowlinga (Heckmann, Steger, Dowling 2016). Respondenci oceniali stopień realizacji założonych celów zmian, czas realizacji projektu, koszty, a także dodatkowe osiągnięte rezultaty nieuwzględnione w pierwotnym projekcie zmian. Wyniki przeprowadzonych badań w grupie dużych przedsiębiorstw przemysłowych wykazały, że zdolność organizacji do zmian pozytywnie oddziałuje na osiągnięte rezultaty realizowanych projektów zmian.

Poziom zdolności organizacji do wprowadzania zmian oraz ich wpływ na realizację procesu zmian był również przedmiotem badań prowadzonych w grupie polskich przedsiębiorstw (Czop 2006)<sup>1</sup>. Uwzględniając etapy procesu zmian, wyróżniono trzy wymiary zdolności organizacji do wprowadzania zmian, tj.: umiejętność rozpoznawania potrzeby zmian, umiejętność budowania procesu zmian oraz umiejętność wdrażania zmian. Ankietowani w skali pięciostopniowej oceniali działania podejmowane w przedsiębiorstwie w ramach każdego z wymienionych obszarów kształtujących zdolność przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian. Najwyżej oceniona została umiejętność rozpoznawania potrzeby zmian (średnia ocena 3,72), w tym działania z zakresu monitorowania otoczenia i rozpoznawania potrzeb klientów, monitorowania poziomu realizacji celów. W mniejszym stopniu systemy zarządzania badanych przedsiębiorstw sprzyjały partycypacji pracowników w dyskusjach na temat sytuacji firmy, jej konkurencyjności, bieżących problemów oraz możliwych kierunków doskonalenia. Potrzeba stałej samooceny podejmowanych działań i ich usprawniania w większości badanych przedsiębiorstw nie stanowiła jednego z filarów kultury organizacyjnej oraz nie zawsze wartości te znajdowały swoje odzwierciedlenie w systemie motywacyjnym czy stosowanym stylu kierowania. W przypadku umiejętności budowania procesu zmian (średnia ocena 3,62) niski poziom osiągnęły takie czynniki jak: kreowanie liderów na różnych poziomach organizacji, poziom partycypacji pracowników w planowaniu i przygotowaniu zmian, a także uwzględnianie w pracach przygotowawczych wpływu kultury na przebieg zmian. Korzystniej ocenione zostało natomiast zaangażowanie kierownictwa w przekazywanie wizji zmian oraz stosowanie różnych metod przekazywania informacji o zmianie. Najniżej oceniona została umiejętność wdrażania zmian (średnia ocena 3,51), na którą niekorzystny wpływ miał brak właściwego dostosowania systemu motywacyjnego do nowych wymagań stawianych pracownikom oraz brak jasno określonych zasad nagradzania za aktywność i osiągnięte wyniki, jak również mało przejrzysta struktura w zakresie celów, zadań i odpowiedzialności za ich realizację. Przeprowadzone badania potwierdziły wpływ zdolności organizacji do zmian na przebieg zmian w badanych przedsiębiorstwach.

Zaprezentowany przegląd badań w obszarze zdolności organizacji do zmian wskazuje, że jednym z istotnych problemów badawczych są wzajemne relacje między zdolnością organizacji do zmian a procesem zarządzania zmianą. Badania potwierdzają, że pozytywne doświadczenia płynące z realizacji różnorodnych projektów zmian pozytywnie oddziałują na zdolność organizacji do zmian, a także pozwalają na wypracowanie procedur wprowadzania zmian w organizacji i ciągłe doskonalenie tego procesu w wyniku uczenia się organizacji. Ta potrzeba doskonalenia wypracowanych sposobów wprowadzania zmian wynika również z różnorodności przedsięwzięć zmian w zakresie ich rodzaju, celów, czasu realizacji, czy też zakresu i tempa wdrażanych rozwiązań. Istotnego znaczenia w tym kontekście nabiera również zarządzanie procesem zmian w taki sposób, aby dokonująca się w organizacji przemiana nie stała się barierą dla wprowadzania kolejnych projek-

---

<sup>1</sup> Badania zostały przeprowadzone w grupie przedsiębiorstw z Listy 500.

tów zmian w przyszłości, ale była czynnikiem wzmacniającym zdolność organizacji do zmian.

### **Czynniki wpływające na zdolność organizacji do zmian**

Wielowymiarowość i złożoność zdolności organizacji do zmian podkreślają również prace teoretyczne i badania empiryczne prowadzone przez Klarner, Probst i Soparnota (2007). Ich zdaniem zmiana może odbywać się przez adaptację związaną z dostosowaniem do zmian zachodzących w otoczeniu, jak i przez proaktywne działania związane z wyborami strategicznymi i wpływem organizacji na otoczenie, w którym funkcjonuje. W warunkach dużej niepewności i konkurencji konieczne staje nie tyle analizowanie samego procesu zarządzania zmianą w organizacji, co pójsię krok dalej, w kierunku zarządzania zdolnością organizacji do zmian. Klarner, Probst i Soparnot (Klarner, Probst, Soparnot 2007), odwołując się do prac Gravenhorsta, Werkman i Boonstra (Gravenhorst, Werkman, Boonstra 2003, s. 83-105) oraz McGuinnessa i Morgana (McGuinness, Morgan 2005, s. 1306-1326), a także wyników prowadzonych badań empirycznych, proponują włączenie do analizy zdolności organizacji do zmian czynników kontekstowych (uwarunkowań organizacyjnych), procesowych (związanych z przebiegiem zmiany), a także strukturalnych dotyczących procesu uczenia i transferu wiedzy, dając temu wyraz w opracowanym przez nich modelu empirycznym zdolności organizacji do zmian.

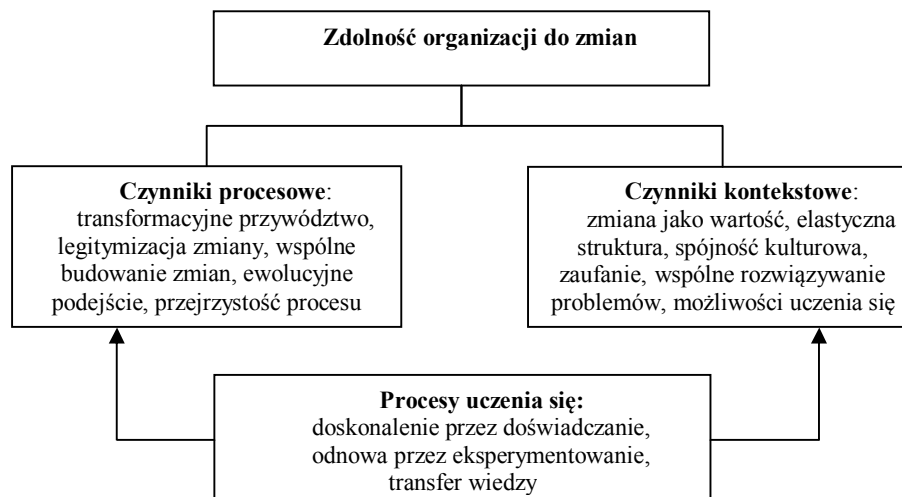
Czynniki kontekstowe tworzą pewne uwarunkowania organizacyjne, które oddziałują na przebieg zmian, tj.: postrzeganie zmiany jako wartości, elastyczną strukturę, spójność kulturową, zaufanie, wspólne rozwiązywanie problemów, możliwości indywidualnego uczenia się pracowników.

Jeśli zmiana stanowi wartość w organizacji, to przekłada się to na przekonanie pracowników, że zmiany są ważne dla trwania i rozwoju organizacji, że stanowią immanentną część organizacji. Przekonanie to oddziałuje na poparcie pracowników dla zmian, jak również ich zachowania podczas inicjowania i wdrażania zmian. Z kolei elastyczna struktura organizacyjna umożliwia dyskusję o zmianie, która prowadzi do lepszych rozwiązań i lepszego rozumienia procesu zmian. Istotna jest również spójność kulturowa, oznaczająca wspólną i silną kulturę organizacyjną. Wiąże ona pracowników z organizacją, wzmacnia ich identyfikację z nią, jak również zwiększa zaangażowanie pracowników do zmian i ciągłego doskonalenia. Kolejny czynnik to zaufanie, relacyjny zasób organizacji niezbędny w stosunkach pomiędzy promotorami, inicjatorami a podmiotami zaangażowanymi w zmianę. Relacje oparte na zaufaniu przyczyniają się do współpracy i kreatywnego działania (Stemplewska 2013, s. 99). Z kolei wspólne rozwiązywanie problemów motywuje pracowników do aktywnego udziału w procesie zmian i wzmacnia ich akceptację. Zapewnienie możliwości uczenia się pracowników i podnoszenia kompetencji stwarza warunki do zmiany sposobu myślenia i działania oraz bardziej skutecznego radzenia sobie z trudnościami wynikającymi z przebiegu zmian.

Do procesowych determinant Klarner, Probst i Soparnot (Klarner, Probst, Soparnot 2007) zaliczają natomiast transformacyjne przywództwo, legitymizację zmiany, wspólne budowanie procesu zmian, wprowadzanie zmian w sposób ewo-

luczny, przejrzystość procesu. Transformacyjny lider jest w stanie przekonać wpływowe osoby do inicjatywy zmian. Lider słucha pracowników i aktywnie wspiera ich dyskusje dotyczące transformacji. Jego silna osobowość otwiera drogę do wdrażania zmian szczególnie trudnych w organizacji. Postrzegana legitymizacja zmian oddziałuje na zaangażowanie i zachowania pracowników w procesie zmian. Pracownicy angażują się w te projekty, które uznają za uzasadnione. Zasadność ta jest określona przez zaangażowanie promotorów zmian, ich działania w procesie oraz zapewnianie niezbędnych zasobów.

Zmiana organizacyjna może być realizowana na drodze negocjacji i rozmów z członkami organizacji, jak również poprzez wspólne rozwiązywanie problemów i uczenie się. Proces jednakże musi być budowany wspólnie po to, aby uzyskać wystarczające uczestnictwo, wsparcie i skuteczną realizację. Istotny jest również sposób odchodzenia od dotychczasowych rozwiązań. Wdrażanie zmian w sposób ewolucyjny, krok po kroku pozwala organizacji zmieniać się stopniowo, a pracownikom daje wystarczająco dużo czasu na nabycie wymaganej wiedzy i umiejętności. Pomaga również zachować pewną formę stabilności w trakcie zmiany, przez co pracownicy lepiej radzą sobie z transformacją. Przejrzystość procesu dotycząca otwartej i ciągłej komunikacji w procesie zmian odnośnie celów, zadań, osiągniętych rezultatów, problemów itp. pozwala pracownikom lepiej zrozumieć proces zmian i odpowiednio korygować swoje zachowanie.



**Rysunek 1. Poziomy rozpatrywania i oddziaływania na zdolność organizacji do zmian**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Klarner, Probst, Soparnot 2007)

Klarner, Probst i Soparnot (Klarner, Probst, Soparnot 2007) w proponowanym modelu wyróżnili również wymiar strukturalny, który odnosi się do procesu uczenia się i obejmuje doskonalenie przez doświadczanie, odnowę przez eksperymentowanie oraz transfer wiedzy. Doskonalenie przez doświadczanie pozwala na ucze-

nie się podczas zmian, poprawę osiągniętych wyników i lepsze rozumienie kontekstu kolejnej zmiany, a także wzmacnia postrzeganie zmiany jako wartości w organizacji. Odnowa przez eksperymentowanie pozwala na rozwijanie nowych pomysłów i wiedzy, prowadzi do odnowienia pamięci zbiorowej organizacji, wspólnego rozwiązywania problemów przez pracowników. Z kolei transfer wiedzy umożliwia upowszechnienie nowych rozwiązań, a także uzasadnia podejmowanie podobnych przedsięwzięć w organizacji.

Koncepcja zdolności organizacji do zmian Klarner, Probst i Soparnot (Klarner, Probst, Soparnot 2007) zakłada, że zdolność organizacji do zmian powinna być analizowana z uwzględnieniem czynników składających się na każdy z wymienionych wymiarów (*Rysunek 1*). Czynniki kontekstowe określić można jako pewną infrastrukturę dla zmian, która wynika z posiadanego przez organizację potencjału i oddziałuje na przebieg różnych inicjatyw zmian w organizacji. Ewoluuje ona w wyniku wdrażania nowych rozwiązań oraz nabywania doświadczeń związanych z zarządzaniem zmianą w różnorodnych projektach, co jest możliwe dzięki zachodzącym procesom uczenia się i transferu wiedzy. Zdolność organizacji do zmian powinna być zatem analizowana jako kombinacja czynników każdego z wyróżnionych wymiarów (Klarner, Probst, Soparnot 2007).

## Podsumowanie

Wprowadzanie zmian we współczesnych organizacjach – z uwagi na różnorodność zmian, ich zakres, rodzaj czy warunki otoczenia – wymaga weryfikowania dotychczas stosowanych podejść i metod zarządzania zmianą. Sposób implementacji zmian może być źródłem cennych doświadczeń wzbogacających kompetencje pracowników i organizacji, jak również czynnikiem blokującym kolejne procesy przemian. Dlatego też konieczne staje się rozszerzenie perspektywy postrzegania zjawiska zmiany i włączenie do pola analiz dynamicznego zasobu, jakim jest zdolność organizacji do zmian. Efektem tego jest przesunięcie punktu ciężkości z koncentracji na zarządzaniu poszczególnymi projektami zmian w kierunku zarządzania zdolnością organizacji do zmian, która w długiej perspektywie umożliwi organizacji nie tylko przetrwanie, ale i rozwój. Funkcjonowanie organizacji w warunkach dużej niepewności otoczenia oraz implementowanie różnych projektów zmian, często w tym samym czasie, wymaga właściwego gospodarowania potencjałem zmienności organizacji. Różnorodność wprowadzanych przedsięwzięć bez odpowiedniej koordynacji działań może bowiem prowadzić do marnotrawstwa posiadanych zasobów oraz utrwalać negatywne wzorce i doświadczenia związane z implementacją zmian. Przedmiotem dalszych badań w obszarze zarządzania zdolnością i procesem zmian może stać się zatem określenie zależności pomiędzy zdolnością organizacji do zmian a poziomem jej organizacyjnej dojrzałości. Ponieważ to menedżerowie poprzez swoją aktywność i podejmowane decyzje kształtują organizacyjną rzeczywistość przedsiębiorstwa, istotne wydaje się również badanie wpływu kompetencji menedżerów – w tym umiejętności radzenia sobie ze zmiennością i niepewnością – na przebieg zmian, osiągnięte efekty oraz poziom zdolności organizacji do zmian.

## Literatura

1. Arend R.J., Bromiley P. (2009), *Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone?*, "Strategic Organization", Vol. 7.
2. Auster E.R., Wylie K.K., Valente M.S. (2005), *Strategic Organizational Change: Building Change Capabilities in Your Organization*, Palgrave Macmillan, New York.
3. Bechky B.A. (2003), *Sharing Meaning across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor*, "Organization Science", Vol. 14.
4. Beer M., Nohria N. (2000), *Cracking the Code of Change*, "Harvard Business Review", Vol. 78 (May-June).
5. Cummings T.G., Worley C.G. (2009), *Organization Development and Change*, South-Western Cengage Learning, Mason.
6. Czop K. (2006), *Metodyka planowania i wdrażania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie*, praca doktorska niepublikowana, Politechnika Wrocławska, Wrocław.
7. Gravenhorst K.M.B., Werkman R.A., Boonstra J.J. (2003), *The Change Capacity of Organizations: General Assessment and Five Configurations*, "Applied Psychology: An International Review", Vol. 52(1).
8. Heckmann N., Steger T., Dowling M. (2016), *Organizational Capacity for Change, Change Experience, and Change Project Performance*, "Journal of Business Research", Vol. 69.
9. Horz C., Heeg H., Caglar F. (2010), *Innovation zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, "Zeitschrift Führung + Organisation", No. 79(1).
10. Judge W.Q., Blocker Ch.D. (2008), *Organizational Capacity for Change and Strategic Ambidexterity. Flying the Plane While Rewiring It*, "European Journal of Marketing", Vol. 25, No. 9/10.
11. Judge W.Q., Douglas T. (2009), *Organizational Change Capacity: The Systematic Development of a Scale*, "Journal of Organizational Change Management", Vol. 22.
12. Judge W.Q., Elenkov D. (2005), *Organizational Capacity for Change and Environmental Performance: An Empirical Assessment of Bulgarian Firm*, "Journal of Business Research", Vol. 58.
13. Klarner P., Probst G., Soparnot R. (2007), *From Change to the Management of Organizational Change Capacity: A Conceptual Approach*, <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:5739> (dostęp: 16.07.2016).
14. Kok R.A.W., Driessen P.H. (2012), *Antecedents of Market Orientation in Semi-Public Service Organizations: A Study of Dutch Housing Associations*, "Service Industries Journal", Vol. 32.
15. Lawler E.E., Worley C.G. (2006), *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.
16. Matwiejczuk R. (2011), *Zasoby oraz zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa w tworzeniu przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
17. McGuinness T., Morgan R.E. (2005), *The Effect of Market and Learning Orientation on Strategy Dynamics: The Contributing Effect of Organisational Change Capability*, "European Journal of Marketing", Vol. 39.
18. Meyer C.B., Stensaker I.G. (2006), *Developing Capacity for Change*, "Journal of Change Management", Vol. 6.
19. Osbert-Pociecha G. (2011), *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
20. Pellettiere V. (2006), *Organization Self-Assessment to Determine the Readiness and Risk for a Planned Change*, "Organization Development Journal", Vol. 24(4).



21. Penc-Pietrzak I. (2015), *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 229.
22. Stemplewska M. (2013), *Znaczenie zaufania i jego wykorzystanie w rozwoju kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 11.
23. Teece D.J. (2007), *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 28.
24. Werkman R.A. (2009), *Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns*, „Leadership and Organization Development Journal”, Vol. 30.

### **ORGANIZATIONAL CAPACITY FOR CHANGE AND ITS IMPACT ON THE PROCESS OF CHANGE MANAGEMENT**

**Abstract:** The article presents the concept of organizational capacity for change. For this purpose the resource-based view of firm was mainly used. In addition, the review of research in the area of the organizational capacity for change and its influence on the process of change management was presented. Based on the empirical model proposed by Klärner, Probst and Soparnot, the contextual and the process factors that should be taken into account in the analysis of the organizational capacity for change were described.

**Keywords:** process of change, change management, organizational capacity for change



## LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW A ZARZĄDZANIE POTENCJAŁEM SPOŁECZNYM WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

**Elżbieta Robak**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Opracowanie koncentruje się na zagadnieniu lojalności pracowników analizowanym jako wyzwanie dla zarządzania potencjałem społecznym we współczesnych organizacjach. Pierwsza część zawiera teoretyczne podstawy podejmowanej problematyki, bazując na analizie literatury przedmiotu. Szczególną uwagę zwrócono na różnorodne działania organizacyjne sprzyjające kształtowaniu lojalności pracowników. Część empiryczna opiera się na wynikach badań własnych, które dotyczą postrzegania przez pracowników lojalności i lojalnego pracownika oraz czynników mających największy wpływ na budowanie lojalności pracowników. Celem opracowania jest wskazanie na znaczenie złożonej problematyki lojalności pracowników w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.

**Słowa kluczowe:** lojalność, lojalność pracowników, zarządzanie potencjałem społecznym organizacji

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.08

### Wprowadzenie

Lojalność uznawana jest za istotną wartość w relacjach międzyludzkich i ogólnie ujmując, przyjmuje się, iż wyraża się ona w wierności poglądów, stałości uczuć, rzetelności wykonywanej pracy. Zapewniając poczucie bezpieczeństwa, stwarza stan pewnej stabilności warunków i daje podstawy do przewidywania tego, jak zachowają się inne osoby, np. pracownicy w określonej sytuacji (Bogunia-Borowska 2015, s. 25-26).

Na współczesnym, konkurencyjnym rynku lojalność pracowników oddanych swojej organizacji jest cechą bardzo pożądaną, bowiem nie tylko wpływa na zaangażowanie w wykonywanie powierzonych zadań, przestrzeganie norm i zasad pracy, wysoki stopień zdyscyplinowania, ale związana jest z poczuciem zadowolenia z przynależności do firmy oraz identyfikacji z nią. Lojalni pracownicy współpracują, ufają sobie nawzajem, a co istotne – promują pozytywny wizerunek swojego miejsca pracy (Chwałbóg 2013, s. 22-23). Te wymienione argumenty, a także szereg innych, przemawiają za dużym znaczeniem, jakie proces budowania lojalności pracowniczej odgrywa w zarządzaniu potencjałem społecznym współczesnych organizacji.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie na znaczenie zagadnienia lojalności pracowniczej i działań w organizacjach sprzyjających kształtowaniu lojalności pracowników w zarządzaniu potencjałem społecznym współczesnych organiza-

cji. Część empiryczna zawiera wyniki przeprowadzonych badań ankietowych i wywiadów analizujące opinie pracowników, dotyczące postrzegania przez nich lojalności i lojalnego pracownika oraz czynników mających największy wpływ na budowanie lojalności pracowników. Prezentację wyników badań własnych poprzedza przedstawienie kluczowych pojęć dla poruszanej problematyki.

### **Istota lojalności pracowniczej i jej uwarunkowania**

Problematyka lojalności pracowniczej, odnosząca się do codzienności praktyki organizacyjnej, coraz częściej współcześnie podejmowana jest także w analizach badawczych (Reichheld, Teal 2007; Elegido 2013; Wojtaszczyk 2010; Piórkowska-Wojciechowska 2007; Krupski, Piórkowska-Wojciechowska 2005). Jednakże zarówno praktyka, jak i literatura przedmiotu wskazują na różnorodne sposoby określania pojęcia „lojalność” w odniesieniu do środowiska pracy.

Termin „lojalność” wywodzi się z języka łacińskiego i oznacza prawo (*lex*). Istotną rolę lojalności w stosunkach międzyludzkich potwierdza zatem jej związek z regułami współżycia społecznego stanowionymi na mocy prawa. W tym kontekście lojalność to postawa charakteryzująca się przestrzeganiem przepisów prawa, konfirmacją działań osób rządzących, ale także wiernością osób darzących się wzajemnym zaufaniem oraz uczciwością w kontaktach międzyludzkich. Objawia się ona poprzez dotrzymywanie przyjętych zobowiązań oraz respektowanie zasad honoru i prawości (Szczepański 2015, s. 66-67).

Jednym z rodzajów lojalności w relacjach społecznych jest lojalność pracownicza, przez którą rozumie się między innymi chęć pozostania pracownika w organizacji oraz wykonywanie z zaangażowaniem powierzonych mu obowiązków, bez względu na występujące tymczasowe problemy w miejscu zatrudnienia (Lipka, Winnicka-Wejs, Acedański 2012, s. 20). Lojalność to określona postawa pracownika względem dającego zatrudnienie. Według U. Bukowskiej pracownik oddany organizacji jest stale zaangażowany w pracę, dobrze wypowiada się na temat pracodawcy oraz odrzuca propozycje pracy w innych firmach (Bukowska 2011, s. 26-27). Lojalny pracownik utożsamia się z celami przedsiębiorstwa, z jego wizją i misją, ufając pracodawcy wyznaje podobne wartości i dąży do zaspokojenia podobnych potrzeb (Piórkowska-Wojciechowska 2004, s. 70). W innym ujęciu, pisząc o lojalności, podkreśla się jej odniesienie do wykonywania obowiązków w sposób należyty i staranny tak, aby efekty pracy były jak najbardziej widoczne (Myjak 2011, s. 20).

Zdaniem T. Myjak do wyznaczników lojalności pracownika wobec organizacji zaliczyć można:

- identyfikację (utożsamianie się) z firmą oznaczającą formę akceptacji kultury organizacyjnej, klimatu i polityki firmy, jej strategii i celów;
- wykonywanie zadań zgodnie z umiejętnościami, rozumiane jako praktyczne rozwiązywanie problemów zawodowych w sposób efektywny i skuteczny;
- pozycję, jaką jednostka zajmuje w hierarchii firmy;
- stabilizację i pewność zatrudnienia wyrażaną w przeświadczeniu, że praca jest ciągła, o stałym charakterze, warunkach pracy i wynagrodzeniu;

- renomę firmy związaną z opinią o niej, sławę, rozgłos, popularność (Myjak 2011, s. 21-22).

Rozpatrując zagadnienie lojalności pracowników należy nadmienić, iż w literaturze przedmiotu wymienia się różne jej rodzaje, w tym: lojalność wobec samego siebie, wobec przełożonych, kolegów i wreszcie wobec organizacji (Myjak 2011, s. 21).

Analizując lojalność pracowniczą, I. Świątek-Barylska podzieliła ją na kilka typów, mając na uwadze uwarunkowania tego rodzaju postaw i zachowań osób zatrudnionych. Wykonywanie zadań i obowiązków dla organizacji nieposiadającej konkurencji to zdaniem tej autorki przykład *lojalności monopolu*. Z kolei pracownicy, którzy decydują się pracować w określonym przedsiębiorstwie, ponieważ boją się zmian i poszukiwania nowego pracodawcy, są *lojalni z inercji*. Takie osoby wiążą swoją przyszłość z organizacją, która daje im poczucie bezpieczeństwa. *Lojalni z wygody* to pracownicy, dla których komfort jest kluczowym czynnikiem przy podejmowaniu jakichkolwiek decyzji. Natomiast licznymi nagrodami i podwyższaniem wynagrodzenia można zatrzymać ludzi *lojalnych finansowo*. Zaangażowani w życie organizacji, pozytywnie nastawieni i przywiązani do przedsiębiorstwa i pracodawcy są to osoby *lojalne emocjonalnie* (Świątek-Barylska 2013, s. 64).

Autorzy publikacji z zakresu lojalności dzielą motywy lojalności pracowniczej na dwie kategorie: racjonalno-funkcjonalne oraz emocjonalno-symboliczne. Pierwsza kategoria dotyczy osób, dla których istotne są korzyści materialne związane z wynagrodzeniem lub awansem, ale także tych zatrudnionych, którzy z przyczyn prawnych nie mogą opuścić pracodawcy bądź boją się ponoszenia kosztów poszukiwania pracy (Lipka 2012, s. 90). Pracownicy, których lojalność ma podłoże emocjonalno-symboliczne, skupiają się na emocjach, uczuciach i wyznawanych wartościach. Pozostają oni w organizacji, ponieważ czerpią satysfakcję z pracy i czują się spełnieni (Lipka, Winnicka-Wejs, Acedański 2012, s. 77).

Uwarunkowań lojalności pracowniczej poszukuje się w odniesieniu do trzech obszarów (Lipka, Winnicka-Wejs, Acedański 2012, s. 54-75; Bugdol 2006, s. 182):

- otoczenia organizacji, tworzącego uwarunkowania zewnętrzne obejmujące konkurencję, cechy rynku, wizerunek organizacji, działania marketingowe zorientowane na pracobiorców, a także aspekty demograficzne, społeczne, kulturowe, prawne;
- czynników wewnątrzorganizacyjnych związanych z osobowością organizacji, jakością gospodarowania kapitałem ludzkim oraz strategią, strukturą i kulturą organizacyjną;
- determinant dotyczących bezpośrednio pracowników, stanowiących psychologiczne korelaty lojalności.

Pracownicy pozostają w organizacji, jeśli w ich odczuciu praca przynosi im „dochód” w najszerszym tego słowa znaczeniu, jeżeli mają rzeczywiste powody, aby być oddanymi firmie i przełożonemu oraz jeśli posiadają poczucie zaangażowania w bieżącą działalność i rozwój organizacji (Słocińska 2014, s. 121), a ponadto istnieją bariery związane z odejściem (Szaban 2013, s. 47-49). Chociaż bariery utrudniające zmianę firmy mogą być bardzo różnorodne, to jednak do

kluczowych przeszkód zalicza się bariery psychologiczne, ekonomiczne, prawne i praktyczne. Związane są one z czynnikami emocjonalnymi, np. wdzięcznością wobec organizacji lub racjonalnymi przesłankami dotyczącymi konieczności poniesienia pewnych kosztów, np. odbytych szkoleń, zmianą dogodnej lokalizacji miejsca pracy, uwarunkowaniami prawnymi.

Zdaniem K. Lisieckiej brak poczucia pewności i trwałości zatrudnienia oraz płynność pracowników powodują, że lojalność w klasycznym rozumieniu przywiązania pracownika do organizacji funkcjonuje w coraz mniejszym zakresie. Rodzi się natomiast lojalność zawodowa. Rozwija się poczucie lojalności wobec swojego zawodu. Ta zawodowa lojalność daje satysfakcję z poczucia własnej doskonałości zawodowej i radość z wykonywanej pracy oraz przyczynia się do wytworzenia uznania w kręgach zawodowych (Lisiecka 2002, s. 438).

Podsumowując przedstawione różnorodne określenia lojalności pracowników i sposoby poszukiwania jej uwarunkowań, należy stwierdzić, że zagadnienia tego nie można sprowadzić jedynie do chęci pozostania pracownika w dotychczasowym miejscu pracy, lecz należy postrzegać w szerszym kontekście. W takim ujęciu, obok woli kontynuacji pracy akcentowane są postawy i zachowania pracowników związane z zaangażowaniem w jak najlepsze wykonywanie powierzonych prac, niezależnie czy skłaniają ich do tego uzyskane wartości, dobro innych zatrudnionych, bądź też wysokie koszty zmiany pracodawcy. Lojalność oznacza zatem poczucie odpowiedzialności za ogólnie pojęty interes pracodawcy, obowiązek dbania o dobro zespołu pracowniczego.

### **Działania organizacyjne wspierające lojalność pracowników**

Chociaż problematyki lojalności wobec firmy dotyczą przepisy prawa pracy (Strzelec, Janowska 2014, s. 80-83), to jednak kształtowanie rzeczywistej lojalności pracowników jest zadaniem bardzo trudnym. Zdaniem B. Bukowskiej i K. Gajdy budowanie lojalności pracowników to długotrwały proces, który ma swój początek, jednak – co istotne – nie powinien mieć końca, żeby w jego efekcie odchodzący z firmy pracownicy stawali się jej ambasadorami na rynku. Proces ten według badaczek składa się z czterech etapów, do których należy (Bukowska, Gajda 2009, s. 64):

- Przyciągnięcie pracowników do przedsiębiorstwa – pozytywny wizerunek pracodawcy stanowi podstawę procesu budowania lojalności wśród przyszłych i obecnych pracowników. Dobry wizerunek pracodawcy umożliwia szybszą i efektywniejszą rekrutację oraz przekłada się na zachowania zatrudnionych osób, bowiem zmniejsza się fluktuacja personelu, występuje większa identyfikacja z przedsiębiorstwem, wzrasta również zaangażowanie w wykonywaną pracę.
- Proces rekrutacji – zarówno rekrutacja wewnętrzna, jak i zewnętrzna to drugi ważny element budowania lojalności. Szczególnie w przypadku rekrutacji wewnętrznej pracodawca daje do zrozumienia pracownikom, że stawia na ich rozwój oraz że mogą oni wiązać z nim swoją przyszłość.

- Przywiązanie pracowników do przedsiębiorstwa – obejmuje szereg zróżnicowanych działań, wśród których kluczową rolę stanowi adaptacja nowo zatrudnionych osób, wspieranie rozwoju pracowników, programy lojalnościowe, starania integracyjne, a także zgodność oferty rekrutacyjnej z rzeczywistością.
- Rozstanie pracowników z przedsiębiorstwem – eleganckie pożegnanie jest ostatnim etapem budowania lojalności pracowniczej. Jeżeli proces odejścia pracownika zostanie przeprowadzony we właściwy sposób, to jego pozytywna opinia o przedsiębiorstwie może rozszerzać się na rynku pracy. Czasem także sprzyja to sytuacji powrotu pracownika do pracodawcy.

Autorzy zainteresowani problematyką budowania lojalności pracowników do podstawowych czynników sprzyjających temu procesowi zaliczają (Szaban 2013, s. 47-49; Dolata 2012):

- Interesującą pracę – organizacje stwarzające warunki do samorealizacji pracowników poprzez wykonywanie ciekawej pracy zwiększają ich zadowolenie, za którym idzie wdzięczność wobec organizacji i lojalność.
- Właściwy przepływ i dostęp do informacji – pracownicy, których bezpośrednio z kompetentnych źródeł informuje się o istotnych sprawach firmy, a zwłaszcza nadchodzących zmianach, czują się doceniani, co wzmacnia ich lojalność.
- Zaangażowanie – im bardziej pracownicy zaangażowani są w swoją pracę i funkcjonowanie organizacji, tym ich lojalność jest większa.
- Niezależność i samodzielność – pracownicy mający swobodę działania i większe szanse na samorealizację zawodową, czują się doceniani i odwzajemniają się organizacji swoją lojalnością.
- Zaznaczenie swojej obecności w zespole – pracownicy szczególnie poważani i znani w organizacji mają zwiększone poczucie swojej ważności w organizacji, co sprzyja ich lojalności.
- Relacje międzyludzkie – przywiązanie do współpracowników, a zwłaszcza dobre relacje z przełożonymi.

Strategie personalne ukierunkowane na kształtowanie lojalności pracowników są różnie określane – jako strategie prolojalnościowe dla pracowników, strategie budowania długookresowych relacji z pracownikami, strategie wiązania pracowników z organizacją (Kwiatek 2007). Koncentrują się one na dbaniu o długotrwałość relacji z pracownikami poprzez spełnianie ich oczekiwań oraz oferowanie coraz większych korzyści (Lipka, Winnicka-Wejs, Acedański 2012, s. 130-132). Efektywne programy lojalnościowe zawierają długoterminowe działania pozwalające pracownikom dobrze poznać przedsiębiorstwo, a następnie przekształcić zbudowane zaufanie w lojalność wobec organizacji. W związku z tym, iż w programach lojalnościowych pracownik traktowany jest jako partner, to komunikacja z uczestnikami programu jest jednym z jego najważniejszych elementów. Zbieranie opinii od pracowników, badanie ich satysfakcji i zaangażowania jest zatem niezbędnym działaniem mającym na celu poznanie ich potrzeb tak, aby tworzone programy odpowiadały ich oczekiwaniom.

Utożsamianie się pracownika z firmą i jej sytuacją powoduje poczucie odpowiedzialności za współtworzenie jej pomyślności. Czynniki te kształtują szczególne więzi międzyludzkie, zarówno w ramach zespołu pracowniczego, jak i w rela-

cją przełożony–podwładny, w postaci wzajemnego zaufania i lojalności (Hulbój 2012). Tym niemniej lojalność współczesnych pracowników nie powinna być kojarzona z wiernopoddańczością, ślepych posłuszeństwem, bezrefleksyjnym wykonywaniem poleceń, których skutki mogą być negatywne dla firmy.

Dzięki przemyślanym działaniom organizacyjnym wspierającym lojalność pracowniczą zmniejsza się fluktuacja personelu, absencja chorobowa pracowników oraz podatność na oferty konkurencji. Lojalni pracownicy bardziej angażują się w pracę oraz życie przedsiębiorstwa, są bardziej kreatywni. Jednak jednym z najważniejszych czynników jest fakt, że lojalni pracownicy są najlepszą wizytówką dla organizacji i można na nich liczyć także w czasie gorszej sytuacji przedsiębiorstwa (Dolata 2012).

## Wyniki badań własnych

Analiza literatury przedmiotu oraz wyniki nielicznych badań dotyczących lojalności pracowników skłoniły autorkę do podjęcia własnych badań w obszarze tej interesującej tematyki. Miały one na celu analizę opinii pracowników dotyczącą postrzegania przez nich lojalności i lojalnego pracownika oraz czynników mających największy wpływ na kształtowanie lojalności pracowniczej. Hipotetycznie przyjęto, iż lojalność to złożone zagadnienie, obejmujące nie tylko kwestie związane z pozostaniem pracownika w dotychczasowym miejscu pracy, ale także inne aspekty zachowań i postaw pracowniczych. Ponadto założono, że trudności w kształtowaniu lojalności zatrudnionych osób dotyczą głównie młodych pracowników.

Podjęta w przeprowadzonych badaniach problematyka odwoływała się między innymi do następujących pytań badawczych:

- Jak badani rozumieją pojęcia: lojalność, lojalny pracownik?
- Jak badani charakteryzują lojalnego pracownika?
- Czy badani zmieniliby swoje dotychczasowe miejsce pracy?
- Jakie czynniki skłaniają badanych do pozostania w organizacji, w której pracują, bądź do jej zmiany?
- Jakie czynniki zdaniem badanych mają największy wpływ na budowanie lojalności pracowników w organizacji?

W celu otrzymania odpowiedzi na powyższe pytania posłużono się metodą sondażu diagnostycznego i techniką ankietową z wykorzystaniem anonimowej ankiety audytoryjnej. Do uzupełnienia i pogłębienia pozyskanych danych posłużono się dodatkowo badaniami jakościowymi o charakterze wywiadów swobodnych. Badania ankietowe przeprowadzono w 2015 roku, natomiast wywiady zrealizowano w 2016 roku.

Z materiału badawczego, jakiego dostarczyły przeprowadzone ankiety, wyselekcjonowano 162 prawidłowo wypełnione kwestionariusze, z których wybrane informacje stały się podstawą dla analizy prezentowanej w niniejszym opracowaniu. Respondentami były 162 osoby – 80 kobiet i 82 mężczyzn o zróżnicowanym wieku, wykształceniu i stażu pracy (*Tabela 1*). Ankietowani pracowali na różnych

stanowiskach, głównie w małych i średnich przedsiębiorstwach usługowych oraz produkcyjnych na terenie województwa śląskiego i łódzkiego.

**Tabela 1. Struktura badanych w odniesieniu do płci, wieku, wykształcenia i stażu pracy**

Płeć	kobiety			mężczyźni		
	80			82		
Wiek	do 24 lat	25-34 lata	35-44 lata	45-54 lata	od 55 lat	
	64	52	28	16	2	
Wykształcenie	średnie		licencjackie i inżynierskie		magisterskie	
	98		48		16	
Staż pracy	do 2 lat		3-10 lat	11-20 lat	21 i więcej lat	
	58		68	32	4	

Źródło: Opracowanie własne

Według ankietowanych, którzy w otwartym pytaniu poproszeni byli o własne określenia, lojalność pracownicza związana jest z takimi wartościami bądź zachowaniami jak: współpraca, otwarta komunikacja – zwłaszcza w kwestii trudnych tematów/problemów (po 10,5% wskazań), zaufanie, zaangażowanie, wzajemna uczciwość i szacunek pracownika oraz pracodawcy (po 8% wskazań), chęć pomocy współpracownikom, utrzymywanie dobrych relacji ze współpracownikami i przełożonymi (po 5,6% wskazań), a także wsparcie w trudnych chwilach, szerzenie dobrej opinii o firmie i obrona jej dobrego imienia (po 4,3% wskazań), zachowania etyczne (3,1% wskazań).



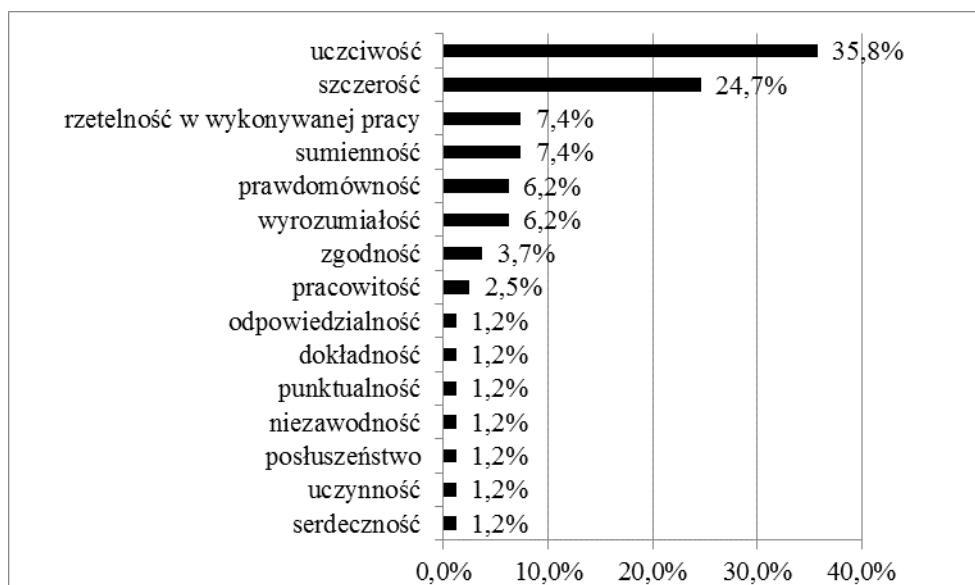
**Rysunek 1. Wartości i zachowania związane z lojalnością pracowniczą**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań



Badani wymienili również: pozytywne postrzeganie firmy przez pracownika, dobre wypełnianie swoich obowiązków, postrzeganie firmy jako wspólnego dobra, zachowywanie tajemnic służbowych, możliwość polegania na kimś, zrozumienie dla innych, gotowość do poświęceń na rzecz organizacji, możliwość liczenia na pracowników w sytuacjach kryzysowych (po 2,5% wskazań) (*Rysunek 1*).

Respondenci poproszeni o charakterystykę lojalnego pracownika opisywali go jako osobę: uczciwą (35,8% wskazań) i szczerą (24,7% wskazań), a także sumienną, rzetelną w wykonywanej pracy (po 7,4% wskazań) oraz prawdomówną i wyrozumiałą (po 6,2% wskazań). Do innych cech lojalnego pracownika zaliczono także: zgodność (3,7% wskazań), pracowitość (2,5% wskazań), odpowiedzialność, dokładność, punktualność, niezawodność, posłuszeństwo, uczynność, serdeczność (po 1,2% wskazań) (*Rysunek 2*).

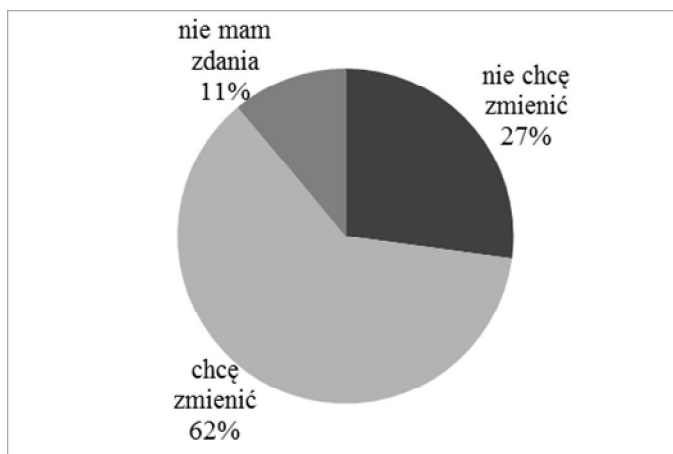


**Rysunek 2. Cechy charakteryzujące lojalnego pracownika**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Takie przedstawienie wizerunku lojalnego pracownika przez ankietowanych świadczy o ujmowaniu go nie poprzez konformistyczne podporządkowanie organizacji, ale głównie w kategoriach charakteryzujących uczciwe, szczerze postępowanie oraz sumienne wykonywanie swoich obowiązków.

Jako kwestię kluczową w badaniu lojalności pracowniczej często analizuje się opinie zatrudnionych osób dotyczące chęci pozostania w organizacji, w której pracują, bądź jej zmiany. W przeprowadzonej ankiecie na pytanie, czy badani zmieniliby swoje miejsce pracy, w zdecydowanej większości udzielili oni odpowiedzi twierdzących – 61,7% wskazań. Znacznie mniej, bo tylko 27,2% respondentów chciało kontynuować pracę u dotychczasowego pracodawcy, natomiast 11,1% badanych nie miało w tej kwestii zdania (*Rysunek 3*).



**Rysunek 3. Opinie badanych dotyczące chęci zmiany miejsca pracy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analizując wiek badanych, którzy wyrazili chęć zmiany miejsca pracy, zauważyć należy, iż tendencja ta najsilniej występuje wśród najmłodszych respondentów. Osoby z kategorii wieku do 24 lat najczęściej (71,9% wskazań) wyraziły wolę zmiany pracodawcy, 15,6% z nich nie miało zdania na ten temat, a tylko 12,5% miało zamiar kontynuować pracę u dotychczasowego pracodawcy.

Pozyskane dane wskazują zatem, że zwłaszcza dla przedstawicieli najmłodszego pokolenia na rynku pracy charakterystyczne jest niskie poczucie lojalności pracowniczej. Sytuacja ta oznaczać może, iż większą wagę przywiązują oni do utożsamiania się ze swoim zawodem niż z pracodawcą (por.: Przewoźna-Krzemińska 2015, s. 59-69; Robak 2015, s. 70-82; Skalska 2014, s. 62-64). Wśród ogółu badanych najwięcej osób wyrażających chęć zmiany miejsca pracy było zatrudnionych na stanowiskach pracowników szeregowych, co interpretować można jako zamiar rozwoju zawodowego i pozyskania lepszego stanowiska w innym przedsiębiorstwie.

Pogłębieniu pozyskanych informacji służyło pytanie o czynniki, które skłaniają badanych do pozostania u dotychczasowego pracodawcy bądź zmiany miejsca zatrudnienia. Uzasadnienia chęci kontynuacji pracy sprowadzały się głównie do: dobrej atmosfery pracy, dobrych relacji ze współpracownikami i przełożonym, poczucia docenienia i spełnienia zawodowego. Natomiast wśród argumentów związanych z zamiarem opuszczenia obecnego miejsca pracy najczęściej wymieniano (według częstotliwości wyborów): wyższe wynagrodzenie, możliwość rozwoju zawodowego, awans stanowiskowy, dogodne położenie miejsca pracy w stosunku do zamieszkania, zmianę formy zatrudnienia, poprawę warunków pracy, stresującą atmosferę pracy, elastyczny czas pracy, chęć samodzielności w pracy, założenie własnej działalności gospodarczej, ale także brak szacunku i uznania ze strony przełożonego, mobbing, wewnętrzną chęć ciągłych zmian i wyzwania zawodowych.

Jak wynika ze zgromadzonych informacji, motywami zamiaru opuszczenia obecnego miejsca pracy są racjonalno-funkcjonalne i wskazują na przewidywane głównie materialne korzyści związane z wyższym wynagrodzeniem, lepszym stanowiskiem, poprawą warunków pracy. Natomiast motywami zamiaru kontynuacji pracy u dotychczasowego pracodawcy mają charakter emocjonalny i dotyczą odczuwanych więzi, zadowolenia ze współpracy i postrzegania atmosfery pracy.

Poszukując odpowiedzi na pytanie o źródła lojalności pracowniczej, badani poproszeni zostali także o określenie czynników, które ich zdaniem mają największy wpływ na jej kształtowanie. Ankietowani wymienili wiele różnorodnych uwarunkowań lojalności, które można podzielić na trzy kategorie. Do pierwszej z nich zaliczyć należy czynniki związane z relacjami społecznymi w miejscu pracy, w tym: stosunki pomiędzy pracownikami, a zwłaszcza relacje pomiędzy przełożonym i podwładnymi, atmosferę pracy, związaną z wzajemnym zaufaniem i współpracą, otwartość w relacjach pracowniczych, poczucie więzi ze współpracownikami. Kolejną kategorię czynników dotyczy zatrudniającej organizacji jako pracodawcy, w tym: poczucie stabilności zatrudnienia, wynagrodzenie, warunki pracy, możliwości, jakie stwarza organizacja dla rozwoju pracowników, jasne określanie celów organizacyjnych, lojalność pracodawcy w stosunku do pracowników przejawiająca się dotrzymywaniem obietnic, rodzaj zatrudnienia, jakie oferuje organizacja pracownikowi, dbałość o pracownika i wsparcie w trudnych sytuacjach, docenianie zaangażowania pracowników, przejrzyste i sprawiedliwe zasady kierowania personelem. Ostatnią kategorię stanowiły czynniki związane z charakterystyką zatrudnionych osób, w tym: typy charakterologiczne pracowników, ich nastawienie do pracy, istotne dla nich wartości, np. uczciwość, doświadczenia z poprzednich miejsc pracy oraz przestrzeganie przez nich norm i zasad, dotrzymywanie tajemnic zawodowych.

W celu uzupełnienia i pogłębienia pozyskanych danych ankietowych autorka posłużyła się dodatkowo badaniami jakościowymi, jakimi są wywiady swobodne. Badania te przeprowadzono w 2016 roku z jedenastoma osobami będącymi przedstawicielami kadry kierowniczej. Do respondentów skierowano pytania dotyczące rozumienia przez nich zagadnienia lojalności pracowniczej, jej uwarunkowań i działań związanych z kształtowaniem lojalności w ich miejscach pracy. Przybliżając informacje otrzymane poprzez przeprowadzone wywiady, przytoczono wybrane fragmenty wypowiedzi respondentów szczególnie ilustrujące analizowaną problematykę.

*„Lojalny pracownik dobrze reprezentuje swoje miejsce pracy i broni swojej organizacji, jeśli jest taka potrzeba. Taki pracownik jest wobec swojego przełożonego szczery, oddany, bezpośredni, nie knuje za jego plecami. Żeby mieć lojalnych i oddanych pracowników, trzeba być lojalnym wobec nich. Ja staram się pomagać im w trudnych sytuacjach, bronię ich dobrego imienia w relacjach z innymi osobami, a przede wszystkim nie podważam ich zdania i nie osądzam bez rozmowy z nimi, żeby wyjaśnić i zrozumieć daną sytuację, wydarzenie”. Kobieta, dyrektor szkoły.*

*„Lojalność pracowników to nie tylko zaangażowanie w sprawy przedsiębiorstwa i jego sytuację, czy też szacunek wobec przełożonych. Lojalny pracownik jest także fair wobec swoich współpracowników. To jest bardzo ważne, bo niektórzy*

*ludzie starają się zyskać zawodowo w nieuczciwy sposób – podkopując pozycję innych, bezwzględnie konkurując, albo po prostu nie chcą ze sobą współpracować*". Kobieta, kierownik działu w przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowym.

*„Loyalny pracownik jest związany z firmą na dobre i na złe. Dla niego zarobki nie są czynnikiem pierwszoplanowym. Takich pracowników obecnie jest bardzo mało. Długotrwały staż w jednej firmie, przywiązanie do jednego pracodawcy jest w przypadku menedżera wręcz wadą, bo świadczy o tym, że on się nie rozwija zawodowo*". Mężczyzna, kierownik w firmie handlowej.

*„W moim przedsiębiorstwie pracodawca jest raczej zainteresowany wymianą kadry niż zapewnieniem sobie lojalnych pracowników. Co z tego, że istnieją programy lojalnościowe, różnego rodzaju bonusy, ale jak pracodawca chce zmienić kadrę – to zmienia ją w dogodnym dla siebie czasie i te programy są bez znaczenia*". Mężczyzna, kierownik w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

*„Współcześnie nie można mówić o lojalności pracownika, jako przywiązaniu do jednego pracodawcy, bowiem zmiana miejsca pracy bardzo często podyktowana jest chęcią rozwoju, szukaniem wyzwań zawodowych. Można natomiast lojalność ujmować poprzez wykonywanie pracy z jak największym oddaniem i zaangażowaniem*". Kobieta, dyrektor urzędu.

Badani różnie ujmowali lojalność w środowisku pracy i w różnorodny sposób interpretowali lojalnego pracownika, jednak wszyscy oni podkreślali trudności w jednoznacznym ustosunkowaniu się do tego zagadnienia. Problemy te wynikają w ich opiniach głównie z szybkich zmian, jakie dokonują się we współczesnych organizacjach, zwłaszcza w sferze funkcjonowania pracowników i zarządzania potencjałem społecznym. Co ważne – wielu respondentów przyznawało, iż chociaż lojalni pracownicy są obecnie niezwykle cenni, w związku z dynamiczną i niestabilną rynkowo pozycją wielu przedsiębiorstw, to jednak osoby zarządzające nie chcą bądź nie potrafią budować lojalnych zespołów pracowniczych. Istniejące w niektórych przedsiębiorstwach programy lojalnościowe także często nie spełniają swoich założeń, stanowiąc jedynie swoisty dodatek motywacyjny, który nie zastępuje relacji pracowniczych sprzyjających kształtowaniu wzajemnego zaufania, współpracy i zaangażowania w sprawy firmy.

Z pozyskanych od badanych informacji wynika także, iż niezwykle ważne w budowaniu więzi z organizacją są relacje w zespołach pracowniczych i postrzegana przez nich atmosfera pracy. Dobra komunikacja w przedsiębiorstwie, współpraca, przełożony posiadający autorytet oraz indywidualne traktowanie rozwoju każdego pracownika mogą zatem stanowić klucz do kształtowania lojalności współczesnych pracowników.

## **Podsumowanie**

Budowanie swoistej społecznej równowagi wewnątrz organizacji opiera się na wzajemnym zrozumieniu między firmą a jej pracownikami oraz zaangażowaniu w realizację celów i potrzeb obydwu stron. Zatrudnione osoby muszą być przekonane o słuszności misji i celów organizacji oraz o tym, że traktowane są uczciwie,

a w związku z tym opłaca się im działać w jej ramach i wykazywać lojalność (Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 150).

Zarówno wyniki przeprowadzonych ankiet, jak i wypowiedzi badanych udzielone podczas wywiadów potwierdziły przyjęte hipotezy, wskazując na kilka istotnych aspektów lojalności pracowników:

- Interpretując lojalność, badani pracownicy wskazywali głównie na uczciwe, szczerze postępowanie oraz sumienne wykonywanie swoich obowiązków, a nie konformistyczne podporządkowanie organizacji.
- Większość badanych, a wśród nich głównie ludzie młodzi, wyraziła chęć zmiany miejsca pracy, co stwarza duże wyzwanie dla pracodawców, którzy postrzegają w nich cennych pracowników. Zwłaszcza nowa generacja pracobiorców wymaga szczególnego podejścia uwzględniającego jej specyficzne potrzeby.
- Wśród czynników, które mają największy wpływ na kształtowanie lojalności, respondenci uwypuklili znaczenie relacji społecznych w organizacji związanych z wzajemnym zaufaniem, szacunkiem, współpracą i otwartą komunikacją. Z drugiej strony natomiast bardzo silnie podkreślona została rola, jaką odgrywa w tym względzie stabilność zatrudnienia, odpowiednie wynagrodzenie i warunki pracy oraz możliwości rozwoju pracowników stwarzane przez organizacje.
- Podejmowane w organizacjach programy lojalnościowe nie zastąpią lojalności pracodawcy w stosunku do pracowników, przejawiającej się dbałością o pracowników, dotrzymywaniem obietnic, docenianiem zaangażowania zatrudnionych osób oraz przejrzystymi i sprawiedliwymi zasadami kierowania personelem.

Prezentowane w opracowaniu analizy dotyczące interesującej problematyki lojalności pracowników jedynie zarysowują to złożone zagadnienie. Biorąc pod uwagę różnorodne korzyści, jakie mogą płynąć z posiadania lojalnych pracowników, należałoby szeroko rozwinąć aktywność badawczą w tym obszarze, skłaniając osoby zarządzające potencjałem społecznym współczesnych organizacji do refleksji i działań w tym zakresie.

## Literatura

1. Bogunia-Borowska M. (2015), *Życie w dobrym społeczeństwie. Wartości jako fundament dobrego społeczeństwa*, [w:] Bogunia-Borowska M. (red.), *Fundamenty dobrego społeczeństwa. Wartości*, Znak, Kraków.
2. Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
3. Bukowska B., Gajda K. (2009), *Pigułka z lojalności. Praktyczne aspekty budowania lojalności pracowników*, „Personel i Zarządzanie”, nr 2.
4. Bukowska U. (2011), *Lojalność pracowników – ujęcie atrybutowe i procesowe*, [w:] Teczek J., Czekaj J., Mikuła B., Oczkowska R. (red.), *Nauka i gospodarka w dobie destabilizacji*, Biuro Projektu Nauka i Gospodarka, Kraków.
5. Chwalibóg E. (2013), *Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum”, nr 322.
6. Dolata Z. (2012), *Jak budować lojalność zespołu?*, <http://www.blog.refa.pl> (dostęp: 04.09.2016).

7. Elegido J.M. (2013), *Does It Make Sense to Be a Loyal Employee?*, "Journal of Business Ethics", Vol. 116.
8. Hulbój M. (2012), *Typy lojalności pracowników a zadowolenie z pracy (na przykładzie badań w firmie branży IT)*, [http://eeim.kwartalnik.com.pl/wpcontent/uploads/2014/10/23\\_Marta\\_Hulboj\\_1232012.pdf](http://eeim.kwartalnik.com.pl/wpcontent/uploads/2014/10/23_Marta_Hulboj_1232012.pdf) (dostęp: 20.07.2016).
9. Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
10. Krupski R., Piórkowska-Wojciechowska K. (2005), *Theoretical Basics of Employee Loyalty*, „Management”, nr 1.
11. Kwiatek P. (2007), *Programy lojalnościowe. Budowa i funkcjonowanie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
12. Lipka A. (2012), *Propozycja modelu długookresowych relacji lojalnościowych firmy z pracownikami*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1.
13. Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J. (2012), *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa.
14. Lisiecka K. (2002), *Mobilność pracowników w organizacji a ich kreatywność*, [w:] Wawak T. (red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
15. Myjak T. (2011), *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
16. Piórkowska-Wojciechowska K. (2004), *Wybrane problemy kształtowania i badania lojalności pracowniczej*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, nr 1032.
17. Piórkowska-Wojciechowska K. (2007), *Wpływ procesu orientacji, socjalizacji i facylitacji społecznej na zmiany postaw i zachowań pracowniczych*, [w:] Potocki A. (red.), *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Difin, Warszawa.
18. Przewoźna-Krzemińska A. (2015), *Poszukiwanie zatrudnienia przez absolwentów uczelni wyższych a zapotrzebowanie na nich sygnalizowane przez współczesny rynek pracy*, [w:] Bazan-Bulanda A., Kwiatek A., Robak E. (red.), *Udział pracowników w zarządzaniu nowoczesnymi organizacjami gospodarczymi*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
19. Reichheld F.F., Teal T. (2007), *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa Twojej firmy*, One Press, Gliwice.
20. Robak E. (2015), *Nowe pokolenie na rynku pracy jako wyzwanie dla zarządzających nowoczesnymi organizacjami*, [w:] Bazan-Bulanda A., Kwiatek A., Robak E. (red.), *Udział pracowników w zarządzaniu nowoczesnymi organizacjami gospodarczymi*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
21. Skalska A. (2014), *Jak na dłużej zatrzymać pracownika generacji Y w firmie*, „Personel i Zarządzanie”, nr 1.
22. Słocińska A. (2014), *Spoleczne środowisko pracy jako element kształtujący zaangażowanie pracowników*, „Humanizacja Pracy”, nr 3 (277).
23. Strzelec D., Janowska A. (2014), *(Nie)lojalny pracownik*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4.
24. Szaban J.M. (2013), *Rynek pracy w Polsce i Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa.
25. Szczepański M.S. (2015), *Lojalność*, [w:] Bogunia-Borowska M. (red.), *Fundamenty dobrego społeczeństwa. Wartości, Znak*, Kraków.
26. Świątek-Barylska I. (2013), *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

27. Wojtaszczyk K. (2010), *Wymóg lojalności czy propozycja wartości dla pracownika? Co stanowi podstawę trwałego związku zatrudnionego z organizacją?*, „Humanizacja Pracy”, nr 4-5.

## **LOYALTY OF EMPLOYEES AND MANAGEMENT OF CONTEMPORARY ORGANIZATION SOCIAL POTENTIAL**

**Abstract:** The paper focuses on the issue of employees' loyalty analyzed, as a challenge for the management of social potential in modern organizations. The first part contains the theoretical basis of the issue basing on the analysis of literature. Particular attention was paid to various organizational activities, which support shaping employees' loyalty. The empirical part is based on the results of own research, which refers to the loyalty perceived by employees and the factors having the greatest impact on building employees' loyalty. The aim of the elaboration is to indicate the importance of the complex issues of loyalty of employees in the management of modern organizations.

**Keywords:** loyalty, employees' loyalty, management of social potential of organizations



## KAPITAŁ SPOŁECZNO-KULTUROWY MŁODYCH POLAKÓW A ICH POSTAWY WOBEC PRACY

**Urszula Swadźba**

Uniwersytet Śląski  
Wydział Nauk Społecznych

**Streszczenie:** Artykuł ma na celu analizę kumulacji kapitału społeczno-kulturowego, jakim jest podjęcie pracy zarobkowej przez młodych ludzi w trakcie trwania studiów. Wykorzystana będzie koncepcja kapitału społeczno-kulturowego Pierre'a Bourdieu. Analiza i wnioski będą przedstawione na podstawie badań empirycznych zrealizowanych wśród studentów trzech katowickich uczelni: Uniwersytetu Śląskiego, Uniwersytetu Ekonomicznego i Politechniki Śląskiej. Razem zrealizowano 400 ankiet metodą ankiety audytoryjnej. Badania zostały zrealizowane w ramach Visegrad Standard Grant: „The economic awareness of the young generation of Visegrad countries” nr. 21420008 i niektóre wyniki porównano z wynikami badań przeprowadzonych w pozostałych krajach V4. Analiza socjologiczna przeprowadzona wśród studentów polskich pokazała ambiwalentną wartość skumulowanego kapitału uzyskanego w trakcie pracy zarobkowej. Z jednej strony studenci uzyskują doświadczenie zawodowe, ale z drugiej nie koncentrują się na obowiązkach studenckich. Wykonywanie pracy zawodowej również nie odgrywa roli w jej wartościowaniu.

**Słowa kluczowe:** kapitał społeczno-kulturowy, praca, młode pokolenie Polaków

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.09

### Wprowadzenie

Praca stanowiła zawsze znaczący element kapitału społeczno-kulturowego. Wykonywanie pracy, szczególnie pracy zawodowej, związane jest zawsze z przygotowaniem zawodowym, zgromadzeniem kapitału w postaci określonych umiejętności i kwalifikacji.

Młodość to okres w życiu człowieka, który przeznaczony jest na gromadzenie kapitału społeczno-kulturowego. Dokonuje się to poprzez udział w formalnym nauczaniu w szkole, a następnie uczelni. W tym okresie młodzi ludzie nabywają kwalifikacje potwierdzone dyplomem. Przygotowanie ma charakter teoretyczny i praktyczny, z przewagą tego pierwszego. Kapitał w postaci pracy najczęściej gromadzony jest w trakcie praktyk zawodowych. Wtedy to młodzi ludzie mają możliwość wykorzystania swojej wiedzy teoretycznej.

Coraz powszechniejszy jednak wśród młodego pokolenia jest zwyczaj podejmowania pracy zawodowej, stałej i dorywczej w trakcie studiów. Jest to duże wyzwanie dla młodego człowieka. Z jednej strony bowiem gromadzi kapitał społeczno-kulturowy w postaci doświadczenia zawodowego, a z drugiej strony stoi przed problemem łączenia pracy zawodowej i obowiązków związanych ze studiami.



Artykuł ma na celu pokazanie zakresu łączenia pracy zawodowej ze studiami wśród studentów, ocenę tego zjawiska, a również wpływu na poglądy na wartości pracy. Na zakończenie zostanie skonstruowana typologia studentów na podstawie uzyskanych wyników badań. Sformułowane zostały trzy hipotezy badawcze, które zostaną zweryfikowane:

1. Studenci poprzez podejmowanie pracy zawodowej w trakcie studiów kumulują swój kapitał społeczno-kulturowy.
2. Podejmowanie pracy zawodowej przez studentów niekorzystnie wpływa na wypełnianie obowiązków studenta.
3. Istnieje zależność pomiędzy podejmowaniem pracy zawodowej przez studentów a postrzeganiem pracy jako wartości.

Analiza i wnioski będą przedstawione na podstawie badań empirycznych zrealizowanych wśród studentów trzech katowickich uczelni: Uniwersytetu Śląskiego, Uniwersytetu Ekonomicznego i Politechniki Śląskiej. Badania zostały zrealizowane w ramach Visegrad Standard Grant: „The economic awareness of the young generation of Visegrad countries” nr 21420008.

### **Kapitał społeczno-kulturowy – ujęcie teoretyczne**

Na gruncie socjologii termin „kapitał” został sformułowany stosunkowo późno i przejęto go z ekonomii. To tam właśnie po okresie fascynacji technicznymi i ekonomicznymi czynnikami wzrostu zaczęto zwracać uwagę na to, że również czynnik ludzki i zgromadzony w nim kapitał w postaci edukacji, więzi ludzkich i kultury jest ważnym czynnikiem rozwoju (Fukuyama 1997). Najpierw zaczęto więc używać terminu „kapitał ludzki” (Becker 1964). Na pojęcie to składają się różnorodne rzeczy, jak: kapitał osobowy, moralny, edukacyjny, demograficzny, społeczny i kulturowy. Pojęcie to jest bardzo zasobne i w jego skład wchodziłby również kapitał społeczno-kulturowy.

Z tym pojęciem wiążą się dwa terminy, pierwszy odwołuje się do różnych form więzi społecznych stanowiących podstawę relacji podmiotu z innymi ludźmi i ciałami społecznymi, drugi przywołuje korelaty wzorców, wartości i znaczeń zakodowanych w kulturowej przestrzeni regulującej aktywność życiową podmiotu (Bartoszek 2000). Obydwa pojęcia można traktować rozłącznie, co też dzieło się w literaturze socjologicznej. W pierwszym jego członie zwraca się uwagę na takie cechy kapitału społecznego jak zaufanie, normy i powiązania między jednostkami, które zwiększają sprawność w zbiorowym działaniu. Bez tych więzi pewne cele nie byłyby możliwe do osiągnięcia. Jednym z często używanych pojęć było zaufanie, a umiejętność współpracy międzyludzkiej uwarunkowana jest przez ten właśnie czynnik (Fukuyama 1997). Na gruncie polskim zwraca się uwagę na rodzinę jako katalizator więzi społecznych i zaufania, a tym samym tworzenie się kapitału społecznego (Giza-Poleszczuk, Marody, Rychard 2002; Giza-Poleszczuk, Marody 2004; Jasińska-Kania (red.) 2012).

Z kolei pojęcie kapitału kulturowego było rozumiane bardzo szeroko, a jego istotę stanowiło włączenie wielu czynników, takich jak edukacja, umiejętności, praca, tradycja kulturowa, aspiracje, zwyczaje, obyczaje, gotowość do akceptacji

zmian (Świątkiewicz 2000). Szczególnie edukacja i przygotowanie zawodowe, w tym podejmowanie pracy, pełni istotną rolę w kształtowaniu kapitału ludzkiego w społecznościach lokalnych. Wykształcenie i przygotowanie zawodowe jest traktowane jako fakt społeczno-kulturowy warunkujący inne ważne wyznaczniki położenia społecznego (zarobki, prestiż, konsumpcję). Stanowi jeden z istotnych czynników różnicujących pozycję społeczną jednostki, jej świadomość i postawy. Rola wykształcenia i praktyki zawodowej w kształtowaniu poglądów jednostki ma fundamentalne znaczenie. Odniesiemy się tu do koncepcji Pierre'a Bourdieu i Jeana-Claude'a Passerona, którzy pisali o wpływie wykształcenia na reprodukcję systemu społecznego (Bourdieu, Passeron 1990). Wykształcenie bowiem decyduje o określonych zachowaniach jednostek i grup, stylu życia, postawach, orientacjach, aspiracjach dotyczących przyszłości dzieci.

Młodzi ludzie poprzez podjęcie studiów podwyższają swój kapitał społeczno-kulturowy. Zdobywają w ten sposób określone kwalifikacje potwierdzone formalnym dyplomem. Są one niezbędne, aby w późniejszym życiu otrzymać dobrą pracę, a następnie awansować. Oprócz tego mogą podwyższyć swój kapitał społeczno-kulturowy poprzez podjęcie pracy zawodowej. Jeśli jest to praca związana z kierunkiem studiów, ma to kolosalne znaczenie. Młody człowiek zdobywa wtedy doświadczenie pomocne mu w przyszłej pracy zawodowej. W sytuacji trudnego rynku pracy, powszechności zatrudnienia prekarne takie doświadczenie ma ogromne znaczenie na rynku pracy i stanowi dodatkowy atut. Z kolei podjęcie pracy niezgodnej ze studiowanym kierunkiem, szczególnie poniżej kwalifikacji, być może nie da pożądanego efektu. Świadczy jednak o aktywności i pracowitości studenta i jest dodatkowym atutem w staraniu się o stałą pracę. Zgromadzone dzięki takiej aktywności doświadczenie zawodowe jest istotnym elementem kapitału społeczno-kulturowego i może mieć znaczący wpływ na postawy wobec pracy (Michalczyk, Musioł 2008; Standing 2014).

### **Doświadczenie pracy przez młodych Polaków**

Analiza empiryczna oparta jest na przeprowadzonych w kwietniu – maju 2015 roku w ramach Visegrad Standard Grant „The economic awareness of the young generation of Visegrad countries” badaniach metodą ankiety audytoryjnej. Badania przeprowadzono w czterech krajach V4 – w Polsce w Katowicach (Uniwersytet Ekonomiczny, Uniwersytet Śląski, Politechnika Śląska), na Słowacji w Nitrze (Uniwersytet Konstantina Filozofa i Slovenska Polnohospodarska Univerzita), w Czechach w Ołomuńcu (Uniwersytet im. Palackeho), na Węgrzech w Godollo (Szent Istvan University). Łącznie zrealizowano około 1600 ankiet. W trzech katowickich uczelniach zrealizowano ankiety na czterech Wydziałach: Filologicznym i Nauk Społecznych na Uniwersytecie Śląskim, Transportu na Politechnice Śląskiej, Ekonomicznym na Uniwersytecie Ekonomicznym. Łącznie zostało zrealizowanych 400 ankiet.

W *Tabeli 2* przedstawione są dane strukturalne badanych studentów polskich, takie jak: płeć, charakter studiów, kierunek studiów, wykształcenie ojca respondenta, ocena warunków gospodarstwa domowego (ostatnia kolumna *Tabeli 2*). Wśród

respondentów było 45% mężczyzn i 55% kobiet. Zdecydowanie przeważali studenci stacjonarni. Badani byli studentami czterech kierunków: politechnicznego, ekonomicznego, społecznego, humanistycznego (po około 25%). Najwięcej studentów pochodziło z rodzin o średnim i niższym kapitale kulturowym, 37,3% miało ojców ze średnim wykształceniem, a 33,8% z wykształceniem zasadniczym zawodowym. Najwyższy odsetek studentów pochodził z gospodarstw domowych, gdzie „Powodzi się dobrze, ale nie starcza na ekstrawydanki” – 62%, następnie, gdzie „Powodzi się średnio” – 16,8%, a nieco niższy odsetek, gdzie „Powodzi się dobrze i starcza na wszystko” – 13%, tylko niewielki odsetek studentów pochodzi z gospodarstw domowych, gdzie „Żyje się oszczędnie, ale jest co jeść”.

Zasadnicze wyniki badań zostaną przedstawione na podstawie analizy dwóch pytań dotyczących doświadczenia pracy przez studentów. Pierwsze z nich dotyczy podejmowania pracy w ciągu roku, drugie dotyczy podejmowania pracy w wakacje. Doświadczenie pracy przez studentów polskich porównane zostanie ze studentami pozostałych krajów V4.

Pierwsze z pytań odnosi się do podejmowania pracy w trakcie roku akademickiego. Taka aktywność jest zadaniem trudnym, ponieważ studenci muszą wtedy łączyć pracę ze swoimi obowiązkami na uczelni. Może to być praca pełnoetatowa, w niepełnym wymiarze godzin bądź dorywcza. Pomaga ona podreperować budżet studentów, a jednocześnie pozwala na zbieranie cennych doświadczeń.

Studenci mogą również podejmować pracę w wakacje. Wtedy nie koliduje ona z ich obowiązkami na uczelni, a jednocześnie pozwala zebrać cenne doświadczenia. Poniższa tabela przedstawia wyniki odpowiedzi studentów polskich oraz studentów pozostałych krajów V4 na dwa pytania dotyczące podejmowania pracy.

**Tabela 1. Czy pracujesz lub pracowałeś w ciągu ostatniego roku? (% odpowiedzi)**

Rodzaj odpowiedzi	Tak, w pełnym wymiarze godzin	Tak, w niepełnym wymiarze godzin	Tak, ale tylko dorywczo	Nie
<b>A. Zarobkowo na umowę o pracę lub zlecenie w ciągu roku akademickiego</b>				
Polacy (N = 400)	15,0	28,5	16,3	40,3
Czesi (N = 349)	2,0	35,8	37,8	24,4
Słowacy (N = 387)	8,0	42,6	11,9	37,5
Węgrzy (N = 368)	24,2	29,9	12,2	33,7
<b>B. Zarobkowo na umowę o pracę lub zlecenie w ciągu wakacji</b>				
Polacy	24,0	15,5	12,5	48,8
Czesi	14,6	38,4	31,5	15,5
Słowacy	5,7	55,0	10,1	29,2
Węgrzy	28,8	15,5	12,2	43,5

C. W rodzinnym biznesie lub gospodarstwie rolnym w ciągu roku akademickiego				
Polacy	2,3	6,8	7,2	83,8
Czesi	1,7	2,9	4,9	90,5
Słowacy	1,3	7,2	9,0	82,4
Węgrzy	5,4	7,1	10,6	76,9
D. W rodzinnym biznesie lub gospodarstwie rolnym w okresie wakacji				
Polacy	3,0	4,3	7,0	85,8
Czesi	2,9	2,3	5,4	89,4
Słowacy	3,6	10,9	7,8	77,8
Węgrzy	7,9	7,1	9,0	76,1

Źródło: Badania Zespołu, obliczenia własne

Analiza powyższych danych wskazuje na pewne różnice w doświadczeniu pracy przez studentów polskich w porównaniu ze studentami innych krajów. Powyżej 40% studentów polskich pracuje w ciągu roku akademickiego, jest to wysoki odsetek. Spośród nich jednak na pełny etat pracuje zdecydowanie mniej (15%). Najczęściej są to studenci zaoczeni. Dla studentów dziennych łączenie studiów z tego typu pracą jest bardzo trudne. Prawie 1/3 studentów pracuje w niepełnym wymiarze godzin. Jest to z pewnością bardziej optymalne rozwiązanie w wypadku łączenia studiów z pracą. Nie jest tak bardzo czasochłonne i pozwala wywiązywać się z obowiązków studenta, a jednocześnie nabierać doświadczenia zawodowego. Taką pracę ma jednak charakter prekarny (CBOS 2014). Analizując doświadczenie pracy przez studentów polskich, widzimy, że można wyróżnić dwie kategorie. Z jednej strony znaczna część studentów podejmuje pracę, ale prawie taki sam odsetek nie pracuje w ciągu roku akademickiego. Jest to najwyższy odsetek spośród studentów krajów V4.

W pozostałych krajach V4 odsetek studentów niepodjmujących pracy jest niższy. Największe doświadczenie w pracy zarobkowej posiadają studenci węgierscy. Prawie 1/4 z nich pracuje w pełnym wymiarze godzin w ciągu roku akademickiego, a prawie 30% w niepełnym czasie. Duże doświadczenie w pracy mają również studenci słowaccy, ponieważ połowa z nich pracuje etatowo w ciągu roku akademickiego. Studenci czescy z kolei posiadają najmniejsze doświadczenie w etatowej pracy zarobkowej. Najczęściej podejmują pracę w niepełnym wymiarze godzin lub dorywczo. Niski odsetek pracuje w pełnym wymiarze godzin. Natomiast tylko 1/4 spośród nich nie podejmuje pracy w ogóle (najniższy odsetek spośród studentów V4).

Również w trakcie wakacji studenci polscy, jak i w pozostałych krajach V4 podejmują pracę. Równie często pracę w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy podejmują studenci polscy, prawie połowa pracuje w trakcie wakacji w różnych formach zatrudnienia. Jednocześnie prawie połowa studentów nie podejmuje pracy w ciągu wakacji. Można stwierdzić, że budzi to zdziwienie, ponieważ wtedy studenci mają zdecydowanie więcej czasu na podejmowanie pracy. Jest to ponownie najwyższy odsetek studentów, którzy nie podejmują pracy, spośród pozostałych krajów V4. Najczęściej pracę w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy w trak-

cie wakacji podejmują studenci węgierscy (ok. 60%). Powyżej połowy studentów słowackich pracuje w czasie wakacji w niepełnym wymiarze czasu pracy. Tylko 1/3 spośród nich nie pracuje w trakcie wakacji. Około 15% studentów czeskich pracuje w pełnym wymiarze czasu pracy, prawie 40% w niepełnym, a prawie 1/3 dorywczo. Tylko 15,5% nie pracuje w trakcie wakacji.

Z analizy wynika więc, że studenci polscy w doświadczaniu pracy są bardzo spolaryzowani. Zarówno w trakcie roku akademickiego, jak i w trakcie wakacji pewna część intensywnie pracuje, łącząc studia z pracą zawodową, ale znaczna część nie podejmuje aktywności zawodowej, ograniczając się do studiowania w trakcie roku, a do wypoczynku w wakacje.

Poniższe wyniki (*Tabela 2* i *Tabela 3*) pokazują, w jaki sposób poszczególne cechy strukturalne (płeć, charakter studiów, kierunek studiów, wykształcenie ojca, ocena warunków gospodarstwa domowego) wpływają na podejmowanie pracy.

**Tabela 2. Czy pracujesz lub pracowałeś w ciągu ostatniego roku?**  
(% odpowiedzi) N = 400

Wyszczególnienie	Tak, w pełnym wymiarze godzin	Tak, w niepełnym wymiarze godzin	Tak, ale tylko dorywczo	Nie	Ogółem (cechy strukturalne)
	Płeć				
Mężczyźni	18,3	22,8	15,6	43,3	45,0
Kobiety	12,3	33,2	16,8	37,7	55,0
	Charakter studiów				
Dzienne	11,4	29,4	17,0	42,2	94,3
Zaoczne	73,9	13,0	4,3	8,7	5,8
	Kierunek studiów				
Politechniczny	26,3	24,2	20,2	29,3	24,8
Ekonomiczny	8,4	31,8	7,5	52,3	26,8
Społeczny	12,0	25,0	17,6	45,4	27,0
Humanistyczny	14,0	33,7	20,9	31,4	21,5
	Wykształcenie ojca respondenta				
Podstawowe	7,1	21,4	9,2	28,6	3,5
Zasadnicze zawodowe	9,6	27,4	27,7	48,6	33,8
Średnie	15,4	34,2	14,1	36,2	37,3
Wyższe	23,2	22,2	18,2	36,4	24,8
	Ocena warunków gospodarstwa domowego				
Powodzi nam się dobrze, starcza na wszystko	23,1	26,9	19,2	30,8	13,0

Powodzi nam się dobrze, ale nie starcza na ekstrawydanki	14,9	28,6	15,7	40,7	62,0
Powodzi nam się średnio, musimy oszczędzać	13,4	28,4	10,4	47,8	16,8
Żyjemy oszczędnie, ale mamy co jeść	0,0	36,4	22,7	40,9	5,5
Inna odpowiedź	0,3	0,6	0,5	1,5	2,9
Ogółem	15,0	28,5	16,3	40,3	100,0

Źródło: Badania Zespołu, obliczenia własne

Analiza poszczególnych cech wskazuje, że wśród polskich studentów częściej pracę w trakcie roku akademickiego podejmują kobiety. Jeśli jednak porówna się wymiar godzin pracy, to okaże się, że mężczyźni częściej podejmują pracę w pełnym wymiarze godzin, a kobiety w niepełnym wymiarze i dorywczo. Kobiety studentki mają więc częstsze doświadczenia w pracy niż mężczyźni studenci. Kobiety są zatem lepiej przygotowane do podjęcia pracy, zważywszy na ich zgromadzony kapitał społeczno-kulturowy, niż mężczyźni.

Częściej podejmują pracę studenci studiów zaocznych niż dziennych, co jest zrozumiałe. Tylko prawie 9% studentów studiów zaocznych nie pracuje w ciągu roku akademickiego w porównaniu z 42% studentów studiów dziennych.

Na podejmowanie pracy w ciągu roku wpływ ma kierunek studiów (na poziomie  $p = 0,0001$  chi kwadrat istotne,  $V$  Cramera 0,161). Najbardziej aktywni w podejmowaniu pracy są studenci Politechniki, studenci dwu pozostałych kierunków – humanistycznego i społecznego – należą do średnio aktywnych w podejmowaniu pracy. Rzadziej podejmują pracę studenci ekonomii (ponad połowa), co może budzić zdziwienie. Studenci ekonomii należą również do tych, którzy najrzadziej podejmują pracę w pełnym wymiarze godzin oraz pracę dorywczą. Należą więc do najmniej aktywnych i doświadczających w pracy.

Kapitał społeczno-kulturowy młodych ludzi zależy również od wykształcenia i pozycji społeczno-zawodowej rodziców. Jednym ze wskaźników jest wykształcenie ojca oraz powiązane z nim warunki gospodarstwa domowego. Badania wykazują bowiem, że rodzice lepiej wykształceni, o wyższym kapitale społeczno-kulturowym zapewniają lepsze warunki materialne swoim dzieciom. Dlatego następne analizy dotyczą korelacji podejmowania pracy oraz wykształcenia ojca respondenta. Podejmowanie pracy w ciągu roku jest zależne od wykształcenia ojca studenta (na poziomie  $p = 0,004$  chi kwadrat istotne,  $V$  Cramera 0,156). Studenci ojców z wyższym wykształceniem częściej podejmują pracę zawodową, szczególnie dotyczy to pracy w pełnym wymiarze czasu pracy i niepełnym. Studenci posiadający ojców z zasadniczym zawodowym wykształceniem najczęściej nie podejmują pracy wcale (prawie 50%) bądź podejmują w niepełnym wymiarze godzin. Studenci posiadający ojców z podstawowym wykształceniem najczęściej podejmują pracę dorywczą. Okazuje się, że studenci posiadający ojców o najwyższym kapitale społeczno-kulturowym sami również ten kapitał kumulują, podejmując pracę zawodową.

Lepsze wykształcenie najczęściej powiązane jest z lepszymi warunkami życia. Jednym z pytań była ocena warunków gospodarstwa domowego. To pytanie było skorelowane z pytaniem o podjęcie pracy w trakcie roku akademickiego. Analiza wykazała, że najczęściej pracę podejmują studenci deklarujący najlepsze warunki („Powodzi nam się dobrze, starcza na wszystko, nawet na ekstrawydutki”). W tej kategorii najniższy odsetek nie podejmuje pracy w trakcie roku akademickiego, są to najczęściej studenci posiadający ojca z wyższym wykształceniem. Niższy odsetek studentów, którzy oceniają, że mają gorsze warunki materialne, decyduje się na podjęcie pracy zawodowej, szczególnie dotyczy to tych, którzy deklarują, że „Powodzi nam się średnio, musimy oszczędzać”. Reasumując – wynika więc z analizy tego pytania, że studenci, którzy mają skumulowany wyższy kapitał w postaci wykształcenia ojca i lepszych warunków materialnych, w trakcie studiów go jeszcze podwyższają. Nie tylko studiują, ale również pracują zawodowo.

Podjęcie pracy w trakcie roku akademickiego wymaga dobrej organizacji i dużego wysiłku, aby pogodzić dwa rodzaje obowiązków. O wiele korzystniejszym rozwiązaniem na podreperowanie sobie budżetu jest praca w trakcie wakacji, które są wolne od obowiązków związanych ze studiowaniem. Następną analizą będzie dotyczyć korelacji tych samych cech strukturalnych z podejmowaniem pracy w trakcie wakacji. Badania wykazują, że nieco niższy odsetek studentów pracuje w ciągu wakacji (powyżej 50%) niż w ciągu roku akademickiego (prawie 60%). Taki wynik jest zaskakujący, ponieważ łatwiej jest pracować w trakcie wakacji niż w ciągu roku akademickiego. Z pewnością więcej jest wtedy ofert pracy, gdyż etatowi pracownicy korzystają z urlopu wypoczynkowego. Co charakterystyczne – studenci częściej podejmują w wakacje pracę w pełnym wymiarze czasu pracy (24%) niż niepełnym (15,5%). W niepełnym dwukrotnie rzadziej niż w trakcie roku akademickiego. Wynika z tego, że część studentów zastępuje pełnoetatowych pracowników w trakcie wakacji (CBOS 2013). Niższy jest nie tylko odsetek osób, które pracują w niepełnym wymiarze godzin, ale również dorywczo. Taka sytuacja budzi zdziwienie, ponieważ wakacje są korzystniejszym czasem do podjęcia pracy niż rok akademicki.

Na ogólny wynik wpływają odpowiedzi studentów zaocznych. Jest to niewielki odsetek, ale to oni deklarują, że nie pracują w trakcie wakacji („Nie”: rok akademicki – 8,7%, wakacje – 52,2%). Również studenci dzienni rzadziej pracują w trakcie wakacji. Interesujący jest też rozkład odpowiedzi z uwzględnieniem kierunku studiów. Zdecydowanie częściej niż w ciągu roku akademickiego podejmują pracę studenci kierunków ekonomicznych i społecznych. Prawdopodobnie zastępują wtedy pełnoetatowych pracowników. Szczególnie taka sytuacja dotyczy studentów ekonomii. Aż 17% spośród nich zastępuje pracę w niepełnym wymiarze godzin na pełnoetatową. Takie rozwiązanie z pewnością daje możliwość podniesienia wartości ich kapitału społeczno-kulturowego. Pozwala bowiem nie tylko poznać stanowiska pracy, ale poznać ludzi pracujących i stosunki społeczne w danej branży. Na podjęcie pracy w pełnym wymiarze godzin w ciągu wakacji decydują się studenci, którzy mają niezbyt dobrą sytuację materialną („Powodzi się dobrze, ale nie starcza na ekstrawydutki” oraz „Powodzi się średnio, musimy oszczędzać”). Najczęściej są to studenci mający ojców z zasadniczym zawodowym i średnim

wykształceniem. Co ciekawe – zdecydowanie spadł odsetek studentów podejmujących pracę pełnoetatową w wakacje, którym rodzinom powodzi się dobrze i stać ich na wszystko. Wynika z tego, że wakacje to dla nich czas relaksu i odpoczynku.

Na końcu rodzi się pytanie, czy studenci, którzy podejmują pracę w trakcie roku akademickiego, to ci sami, którzy pracują w trakcie wakacji. A być może jest tak, że ci, którzy koncentrowali się na obowiązkach studenckich w trakcie roku akademickiego, w trakcie wakacji pracują. Aby dowiedzieć się ostatecznie, która kategoria studentów kumuluje kapitał w postaci doświadczenia w pracy zawodowej, skorelowane zostały odpowiedzi na dwa powyższe pytania. W poniższej tabeli przedstawiono wyniki odpowiedzi.

**Tabela 3. Korelacja odpowiedzi na pytanie: Czy pracujesz lub pracowałeś w ciągu ostatniego roku akademickiego oraz czy pracowałeś w okresie wakacji? (% odpowiedzi) N = 400**

W czasie roku akademickiego	Tak, w pełnym wymiarze godzin	Tak, w niepełnym wymiarze godzin	Tak, ale tylko dorywczo	Nie	Ogółem
	W czasie wakacji				
Tak, w pełnym wymiarze godzin	50,0	13,3	1,7	35,0	100,0
	31,3	12,9	2,0	10,9	15,0
	7,5	2,0	0,3	5,3	15,0
Tak, w niepełnym wymiarze godzin	30,7	28,1	7,0	34,2	100,0
	36,5	51,6	16,0	20,3	28,5
	8,8	8,0	2,0	9,8	28,5
Tak, ale tylko dorywczo	10,8	13,8	41,5	33,8	100,0
	7,3	14,5	54,0	11,5	16,3
	1,8	2,3	6,8	5,5	16,3
Nie	14,9	8,1	8,7	68,3	100,0
	25,0	21,0	28,0	57,3	40,3
	6,0	3,3	3,5	27,5	40,3
Ogółem	24,0	15,5	12,5	48,0	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	24,0	15,5	12,5	48,0	100,0

Objaśnienia wyników: 1. Odsetek wyników odpowiedzi w wierszu.  
2. Odsetek odpowiedzi w kolumnie.  
3. Odsetek całości odpowiedzi.

Źródło: Badania Zespołu, obliczenia własne

Wyniki badań wskazują, że połowa studentów, którzy pracują w pełnym wymiarze czasu pracy, również pracuje w wakacje. Znaczna część z nich (1/3) to ci, którzy pracując w niepełnym wymiarze godzin w trakcie roku akademickiego, podejmują w wakacje pracę na cały etat. Również prawie 1/3 studentów pracujących w niepełnym wymiarze godzin w trakcie roku akademickiego w taki sam sposób



pracuje w czasie wakacji. Z drugiej strony należy zauważyć, że 35% młodych ludzi, którzy pracują w trakcie roku, w wakacje odpoczywa od pracy, a ¼ z tych, którzy nie pracują w ciągu roku akademickiego, podejmuje pełnoetatową pracę. Z kolei powyżej 20% podejmuje pracę w niepełnym wymiarze godzin. Ponad połowa studentów, którzy pracują dorywczo w trakcie roku akademickiego, również podejmuje taką aktywność w trakcie wakacji.

Podjęcie pracy zawodowej, pełnoetatowej, niepełnoetatowej bądź dorywczej powoduje, że studenci gromadzą swój kapitał społeczno-kulturowy. Ważne jest również, jakiego typu to jest praca. Praca zgodna z kwalifikacjami pozwala w o wiele większym stopniu wzbogacić kapitał niż praca niezgodna z kwalifikacjami na przyszłowiowym „zmywaku”. Dlatego studenci zostali zapytani o to, jakiego typu pracę wykonują/wykonywali. Poniższa tabela przedstawia wyniki badań.

**Tabela 4. Jaką pracę ostatnio wykonujesz/wykonywałeś? (% odpowiedzi) N = 400**

Wyszczególnienie	Zgodną z moim wykształceniem, kwalifikacjami	Częściowo zgodną z moim wykształceniem, kwalifikacjami	Niezgodną z moim wykształceniem, kwalifikacjami	Nie dotyczy, nie pracowałem
Płeć				
Mężczyźni	14,4	21,1	47,7	15,9
Kobiety	12,7	23,6	39,4	25,0
Charakter studiów				
Dzienne	13,3	22,3	44,0	20,4
Zaoczne	17,4	26,1	43,5	13,0
Kierunek studiów				
Politechniczny	16,2	23,2	45,5	15,2
Ekonomiczny	6,5	21,5	47,7	24,3
Społeczny	18,5	20,4	39,8	21,3
Humanistyczny	12,8	25,6	43,0	18,6
Razem	13,5	22,5	44,0	20,0

Źródło: Badania Zespołu, obliczenia własne

Niestety większość studentów wykonuje pracę niezgodną ze swoimi kwalifikacjami (około ½). Podobne tendencje wykazały badania ogólnopolskie (CBOS 2011, CBOS 2013). Około 1/5 z nich wykonuje pracę częściowo zgodną z kwalifikacjami, a tylko kilkanaście procent pracuje zgodnie z kwalifikacjami. Najbardziej zaskakujące jest to, że zgodnie z kwalifikacjami częściej pracują studenci nauk społecznych niż studenci ekonomii.

Generalnie można stwierdzić, że studenci nie kumulują kapitału potrzebnego im do przyszłej drogi zawodowej. Została w ten sposób negatywnie zweryfikowana hipoteza nr 1. Takie wnioski z badań nie napawają optymizmem. Wykonywanie jakiegokolwiek pracy zawodowej ma bardzo ważne znaczenie, ale o wiele ważniejsze byłoby wykonywanie takiej, która kiedyś się przyda.

## Praca a obowiązki studenta

Głównym zadaniem studentów jest uczęszczanie na zajęcia dydaktyczne (wykłady i ćwiczenia) oraz przygotowywanie się do nich. To poprzez studia kumuluje się kapitał społeczno-kulturowy. Uzyskanie dyplomu pozwala udokumentować wypracowane kwalifikacje, a zdobyta wiedza powinna procentować w przyszłej pracy zawodowej. Istotne znaczenie ma również kumulacja kapitału społecznego, to jest relacji i kontaktów międzyludzkich. Praca zawodowa związana jest z obciążeniem i nie zawsze jest możliwość pogodzenia łączenia tej aktywności z nauką. Dlatego studentom zostało zadane pytanie o wykonywanie obowiązków studenta. Poniższa tabela przedstawia korelację odpowiedzi na dwa pytania uczestnictwa w obowiązkach i podejmowania pracy.

**Tabela 5. Czy pracujesz lub pracowałeś w ciągu ostatniego roku akademickiego oraz czy wypełniasz obowiązki studenckie? (% odpowiedzi) N = 400**

W czasie roku akademickiego	Zawsze	Prawie zawsze	Od czasu do czasu	Rzadko	Ogółem
Uczęszczanie na wykłady					
Tak, w pełnym wymiarze godzin	8,3	31,7	38,3	21,7	100,0
Tak, w niepełnym wymiarze godzin	15,8	43,9	26,3	14,0	100,0
Tak, ale tylko dorywczo	20,0	49,2	18,5	12,3	100,0
Nie	28,6	50,9	17,4	3,1	100,0
Ogółem	20,5	45,8	23,3	10,5	100,0
Uczęszczanie na ćwiczenia					
Tak, w pełnym wymiarze godzin	45,0	53,3	0,0	1,7	100,0
Tak, w niepełnym wymiarze godzin	53,5	43,9	2,6	0,0	100,0
Tak, ale tylko dorywczo	72,3	27,7	0,0	0,0	100,0
Nie	80,7	18,0	1,2	0,0	100,0
Ogółem	66,3	32,3	1,3	0,3	100,0
Przygotowywanie się do zajęć					
Tak, w pełnym wymiarze godzin	13,3	31,7	40,0	15,0	100,0
Tak, w niepełnym wymiarze godzin	15,8	46,5	28,1	9,6	100,0
Tak, ale tylko dorywczo	29,2	43,1	24,6	3,1	100,0
Nie	29,2	49,7	19,3	1,9	100,0
Ogółem	23,0	45,0	25,8	6,3	100,0

Źródło: Badania Zespołu, obliczenia własne

Z korelacji odpowiedzi na te dwa pytania wynika zależność, że praca zawodowa wpływa negatywnie na wypełnianie obowiązków studenckich. We wszystkich odpowiedziach występuje zależność statystyczna („Uczęszczanie na wykłady”: na poziomie  $p = 0,000$  chi kwadrat istotne,  $V$  Cramera = 0,185; „Uczęszczanie na

ćwiczenia” – na poziomie  $p = 0,000$  chi kwadrat istotne,  $V$  Cramera 0,193; „Przygotowanie się do obowiązków” – na poziomie  $p = 0,000$  chi kwadrat istotne,  $V$  Cramera = 0,171). Z odpowiedzi na pytania wynika więc, że studenci, którzy podejmują pracę, szczególnie pracę pełnoetatową, rzadziej uczestniczą w wykładach, rzadziej uczestniczą w ćwiczeniach i rzadziej przygotowują się do zajęć. Takie wnioski pozwalają pozytywnie zweryfikować hipotezę nr 2. Wykonywanie pracy zawodowej w ciągu roku z jednej strony powoduje gromadzenie doświadczenia, ale z drugiej strony jest barierą do solidnego studiowania. Uwzględniając fakt, że nie jest to praca, która jest zgodna z kwalifikacjami studentów, to kumulowanie takiego kapitału czasami jest wątpliwe. Ma wyłącznie charakter materialny, natomiast brak w nim cech kreatywno-samorealizacyjnych.

### Twierdzenia dotyczące pracy

Po analizie i charakterystyce doświadczania pracy przez studentów zostaną przeanalizowane twierdzenia dotyczące pracy. Twierdzenia te są wskaźnikowe dla wartości pracy. Badanym zostało przedstawionych pięć twierdzeń, z tego cztery były już wcześniej zastosowane w badaniach, a ostatnie jest twierdzeniem nowym (Swadźba 2001; Swadźba 2008; Swadźba 2012). Respondenci mieli pięć możliwości odpowiedzi: „zdecydowanie tak”, „raczej tak”, „raczej nie”, „zdecydowanie nie”, „trudno powiedzieć”. Każde z twierdzeń należy potraktować jako odrębne pytanie. *Tabela 6* przedstawia wyniki badań.

**Tabela 6. Twierdzenia dotyczące pracy (% odpowiedzi), N = 400**

Twierdzenie	Stopień akceptacji twierdzenia					
	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć	Razem
T. 1.	29,0	42,0	21,5	4,3	3,3	100,0
T. 2.	6,5	23,5	26,8	24,4	14,0	100,0
T. 3.	4,5	13,5	47,5	26,0	8,5	100,0
T. 4.	27,3	28,5	13,5	18,3	12,5	100,0
T. 5.	30,5	43,3	11,5	4,0	10,5	100,0

Legenda:

T. 1. Do tego, by człowiek mógł w pełni rozwinąć swoje talenty, potrzebna jest praca.

T. 2. Należy pracować nawet za marne wynagrodzenie.

T. 3. Pracę powinno stawiać się na pierwszym miejscu, nawet jeśli oznacza to konieczność poświęcenia jej więcej czasu.

T. 4. Nikt nie powinien być zmuszany do pracy, jeśli tego nie chce.

T. 5. Dobrze jest pracować w jednej firmie/institucji przez dłuższy czas.

Tabela nie zawiera braku danych oraz możliwości, gdzie występowały pojedyncze przypadki odpowiedzi.

Źródło: Badania Zespołu, obliczenia własne

Pierwsze z trzech twierdzeń jest wskaźnikowe dla wysokiego wartościowania pracy, czwarte wskazuje na preferowanie również innych wartości niż praca, a piąte jest wskaźnikowe dla postaw dotyczących aktualnych trendów na rynku pracy.

Analizując wyniki badań, można wyróżnić trzy poziomy akceptacji wymienionych twierdzeń. Pierwszy poziom dotyczy twierdzenia 1 i twierdzenia 5. Jest to wysoki poziom akceptacji twierdzenia, około 30% studentów zdecydowanie zgadza się z twierdzeniem, a powyżej 40% zgadza się. Pierwsze twierdzenie jest szczególnie ważne, bo świadczy o postrzeganiu pracy jako źródła rozwoju talentów. W porównaniu jednak z poprzednio cytowanymi badaniami akceptacja tego twierdzenia nie jest wysoka (T. 1. – 44,1% w badaniach z 2010 roku (Swadźba 2012, s. 242)). Studenci więc postrzegają pracę pozytywnie, ale nie w tak zdecydowany sposób jak reszta respondentów. Około ¼ studentów nie widzi w pracy źródła rozwoju talentów (25,8%). Takich odpowiedzi w poprzednich badaniach było tylko kilka procent (Swadźba 2012). Inne aktywności, jak czas wolny, są według tej kategorii studentów źródłem rozwoju talentów.

Drugi poziom akceptacji to twierdzenie czwarte, które uzyskało powyżej 50% wskazań respondentów („zdecydowanie tak” i „raczej tak” – 55,8%), a brak akceptacji – powyżej 30% („raczej nie” i „zdecydowanie nie” – 31,8%). Większość studentów uważa więc, że nie powinno zmuszać się do pracy osób, które nie wykazują do niej chęci. Poziom akceptacji tego twierdzenia jest podobny jak w uprzednio cytowanych badaniach (Swadźba 2012, s. 242). W nich również młodzi ludzie, których utrzymują rodzice, wykazywali się niższym poziomem akceptacji tego twierdzenia.

Trzeci poziom akceptacji to twierdzenie drugie i trzecie, gdzie występuje bardzo niski poziom ich zdecydowanej akceptacji (T. 2. 6,5%, T. 3. 4,5%). W poprzednich badaniach 21,9% respondentów zdecydowanie zaakceptowało to twierdzenie, a w kategorii do 30 lat – 33,3% (Swadźba 2012, s. 250). Studenci przede wszystkim nie chcą stawiać pracy na pierwszym miejscu kosztem innych aktywności, szczególnie czasu wolnego. Wskazuje na to brak akceptacji następnego twierdzenia, aby „Pracować nawet za małe wynagrodzenie”. Studenci raczej nie akceptują takiej sytuacji, a zdecydowana ich większość odrzuca taką możliwość. Takie tendencje występowały również w badaniach EVS nad wartościami pracy (Marody 2012; Swadźba 2014). Studenci nie są odosobnieni w swoich poglądach.

Twierdzenia nie są istotne statystycznie ze względu na płeć, kierunek studiów i wykształcenie ojca. Wyższy odsetek kobiet (K) uważa, że dobrze jest pracować w jednej firmie/instytucji („zdecydowanie tak”: K – 34,1%, M – 26,1%). Wynika to prawdopodobnie z większej potrzeby stabilizacji kobiet w życiu. Z kolei nieco wyższy odsetek mężczyzn (M) niż kobiet uważa, że nikt nie powinien być zmuszany do pracy, jeśli tego nie chce („zdecydowanie tak”: K – 25,0%, M – 30,0%) oraz że należy pracować nawet za marne wynagrodzenie („zdecydowanie tak”: K – 5,0%, M – 8,3%). Twierdzenie dotyczące stawiania pracy na pierwszym miejscu, nawet jeśli oznacza to konieczność poświęcenia jej więcej czasu, częściej akceptowali mężczyźni, szczególnie ci, których ojcowie mieli wyższe wykształcenie (W) („zdecydowanie się zgadzam”: P – 0,0%, W – 7,1%; „raczej się zgadzam”;

P – 14,3%, W – 17,2%), a mniej chętnie studenci mający ojców z podstawowym wykształceniem (P). Być może studenci, którzy mają ojców zajmujących wyższe stanowiska w pracy, obserwując ich zaangażowanie, uważają, że jest taka konieczność. Konieczności takiej nie widzą studenci, których ojcowie wykonują nisko kwalifikowaną pracę.

Aby przeanalizować czynniki, które wpływają na wartość pracy, należy jeszcze sprawdzić, czy doświadczanie pracy, a szczególnie wykonywanie systematycznej pracy wpływa na jej postrzeganie. Dlatego zostaną skorelowane odpowiedzi dwu grup studentów – tych, którzy wykonują pracę w pełnym wymiarze godzin w roku akademickim, oraz tych, którzy nie pracują – z twierdzeniami dotyczącymi pracy. Poniższa Tabela 7 pokazuje wyniki korelacji.

**Tabela 7. Twierdzenia dotyczące pracy a deklaracja pracy studentów w ciągu ostatniego roku akademickiego (% odpowiedzi), N = 400**

W czasie roku akademickiego	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć	Razem
T. 1.						
Tak, w pełnym wymiarze godzin	28,3	40,0	26,7	5,0	0,0	100,0
Nie	31,7	44,7	16,8	2,5	4,3	100,0
T. 2.						
Tak, w pełnym wymiarze godzin	6,7	16,7	26,7	40,0	10,0	100,0
Nie	8,7	21,7	28,6	25,5	15,5	100,0
T. 3.						
Tak, w pełnym wymiarze godzin	6,7	15,0	41,7	35,0	1,7	100,0
Nie	3,7	13,0	51,6	22,4	9,3	100,0
T. 4.						
Tak, w pełnym wymiarze godzin	25,0	28,3	15,0	20,0	11,7	100,0
Nie	29,8	34,8	8,7	12,4	14,3	100,0
T. 5.						
Tak, w pełnym wymiarze godzin	28,3	55,0	6,7	1,7	8,3	100,0
Nie	34,2	39,1	11,8	1,9	13,0	100,0

Legenda:

T. 1. Do tego, by człowiek mógł w pełni rozwinąć swoje talenty, potrzebna jest praca.

T. 2. Należy pracować nawet za marne wynagrodzenie.

T. 3. Pracę powinno stawiać się na pierwszym miejscu, nawet jeśli oznacza to konieczność poświęcenia jej więcej czasu.

T. 4. Nikt nie powinien być zmuszany do pracy, jeśli tego nie chce.

T. 5. Dobrze jest pracować w jednej firmie/instytucji przez dłuższy czas.

Tabela nie zawiera braku danych oraz możliwości, gdzie występowały pojedyncze przypadki odpowiedzi.

Źródło: Badania Zespołu, obliczenia własne

Analiza odpowiedzi wskazuje, że brak jest zasadniczych różnic w wartościowaniu pracy w zależności od doświadczania pracy przez studentów. W żadnym z twierdzeń nie jest istotne statystycznie. Występują jednak pewne różnice procen-

towe. Twierdzenie T. 1. „Do tego, aby człowiek mógł w pełni rozwinąć swoje talenty, potrzebna jest praca” bardziej zdecydowanie popierają studenci, którzy nie pracują. Wynika z tego, że ci, którzy mają doświadczenia w pracy, niekoniecznie widzą jej rolę w rozwijaniu talentów. Podobnie nieco silniejsze poparcie jest ze strony niepracujących studentów dla T. 2. „Należy pracować nawet za marne wynagrodzenie”. Studenci pracujący rzadziej są chętni popierać taką sytuację, aby pracować za niewielkie pieniądze. Twierdzenie T. 3. „Pracę należy stawiać na pierwszym miejscu, nawet jeśli oznacza to poświęcanie jej więcej czasu” nieco częściej popierają studenci pracujący. Być może to efekt konieczności, w której się znajdują, natomiast mniej chętnie popierają twierdzenie T. 4. „Nikt nie powinien być zmuszany do pracy, jeśli tego nie chce”. Obydwie kategorie studentów w dużym odsetku zgadzają się z twierdzeniem T. 5. „Dobrze jest pracować w jednej firmie/instytucji przez dłuższy czas”, co jest z pewnością docenieniem możliwości stabilizacji zawodowej.

Analiza twierdzeń dotyczących wartości pracy wykazała, że studenci nie postrzegają w zdecydowany sposób wartości pracy. Na postrzeganie pracy wpływają różne cechy strukturalne studentów, a szczególnie płeć oraz wykształcenie ojca. To kobiety, pochodzące z rodzin, których rodzice są wykształceni, w większym stopniu doceniają pracę. Skumulowany kapitał społeczno-kulturowy, jakim jest wykonywanie pracy i jej codzienne doświadczanie, ma mało znaczący wpływ na docenianie jej wartości. Takie wnioski z tej części badań wskazują, że hipoteza nr 3 została negatywnie zweryfikowana.

## Podsumowanie

Okres młodości jest czasem przygotowania się do życia zawodowego i kumulacją kapitału społeczno-kulturowego. Dokonuje się to na uczelni, poprzez uczęszczanie na zajęcia, wykłady, ćwiczenia, seminaria, zajęcia fakultatywne oraz odbywanie praktyk. Można jednak podwyższyć ten kapitał, podejmując pracę zawodową. Spory odsetek studentów decyduje się na taką aktywność. Jak wykazały badania, ma on jednak ambiwalentną wartość. Z jednej strony na pewno gromadzone jest doświadczenie zawodowe i kapitał relacyjny, z drugiej strony ze względu na brak czasu tracone są zajęcia i niewypełniane bywają obowiązki. Wykonywana praca nie jest zgodna z przyszłymi kwalifikacjami, więc korzyści dla gromadzenia kapitału nie są takie znaczące. Praca, którą wykonują studenci, zasadniczo nie ma wpływu na jej ocenę. Dla jej postrzegania większe znaczenie mają cechy strukturalne studentów, płeć i wykształcenie ojca. Reasumując analizy dotyczące podejmowania pracy i obowiązków przez studentów, można wyróżnić ich pewne typy, w zależności od kumulacji kapitału społeczno-kulturowego.

Pierwsza grupa to studenci, którzy bardzo dużo pracują (około 25%). Podejmują pracę zawodową w trakcie roku akademickiego i usiłują łączyć ją z obowiązkami studenta. Około 10% spośród całej badanej grupy pracuje na cały etat, a pozostały odsetek w niepełnym wymiarze czasu pracy. Zdobywają w ten sposób doświadczenie zawodowe, niezbędne w przyszłej pracy. Jednocześnie ci studenci ograniczają aktywność w obowiązkach na uczelni. Praca jako wartość nie odgrywa

tak dużej roli. Koncentrując się na pracy zawodowej, nie korzystają z możliwości gromadzenia kapitału społeczno-kulturowego, jakie oferuje uczelnia.

Druga grupa studentów to ci, którzy w średnim stopniu angażują się w pracę zawodową (ok. 13%). Najczęściej pracują w niepełnym wymiarze godzin bądź dorywczo w trakcie roku akademickiego lub w trakcie wakacji. Pozwala im to podreperować budżet, a jednocześnie nabyć doświadczenie zawodowe. Uczestniczą w większym stopniu w zajęciach na uczelni ze względu na większą ilość czasu.

Trzecia grupa to studenci niepodjmujący pracy w trakcie roku akademickiego, ale pracujący w trakcie wakacji (ok. 13%). W równej części podejmują pracę etatową, w niepełnym wymiarze czasu pracy, a również dorywczą. Pozwala ona podreperować budżet, a również nabyć minimum doświadczenia zawodowego. Praca jest dla nich większą wartością niż dla pozostałych studentów. Jest to grupa studentów, którzy w optymalny sposób wykorzystują czas studiów na gromadzenie kapitału społeczno-kulturowego. Uczestnicząc w dużym stopniu w zajęciach na uczelni, mają możliwość skorzystania z nich w trakcie roku akademickiego. Podejmując pracę w wakacje, podwyższają swoje umiejętności zawodowe.

Czwarta grupa to studenci nigdzie niepracujący w trakcie roku akademickiego, a również w trakcie wakacji (ok. 27%). Koncentrują się tylko na wypełnianiu obowiązków studenckich, a latem na wypoczynku bądź innych aktywnościach. Ta grupa studentów uczestniczy w dużym stopniu w zajęciach i kumuluje kapitał, jaki oferuje uczelnia. Brakuje jej z pewnością doświadczenia zawodowego.

Przyszłość życiowa i zawodowa młodych ludzi zależy od tego, jakie zgromadzą w młodości umiejętności i kwalifikacje, a także jakie będą mieli doświadczenie. Praca rozpoczynana wcześniej w okresie studenckim wiąże się z większym doświadczeniem, które potem można wykorzystać w przyszłej karierze. Badania wykazały, że łączy się to jednak ze stratą przekazywanej wiedzy i umiejętności na uczelni. Ocena tego typu aktywności jest nie zawsze jednoznaczna.

## Literatura

1. Bartoszek A. (2000), *Analizy kapitału społeczno-kulturowego w teorii zmiany i mobilności społecznej*, [w:] Szczepański M. (red.), *Kapitał społeczno-kulturowy a rozwój lokalny i regionalny*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Nauk Społecznych, Tychy.
2. Becker G.S. (1964), *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special References to Education*, National Bureau of Economic Research, New York.
3. Bourdieu P., Passeron J. (1990), *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. CBOS (2011), *Stosunek Polaków do pracy i pracowitości*, Boguszewski R. (oprac.), Komunikat z badań, BS/38/2011, Fundacja Centrum Badania Opinii Publicznej, Warszawa, [www.cbos.pl](http://www.cbos.pl) (dostęp: 16.08.2016).
5. CBOS (2013), *Mobilność i elastyczność zawodowa Polaków*, Boguszewski R. (oprac.), Komunikat z badań, BS/11/2013, Fundacja Centrum Badania Opinii Publicznej, Warszawa, [www.cbos.pl](http://www.cbos.pl) (dostęp: 16.08.2016).
6. CBOS (2014), *Polacy w pracy. Warunki zatrudnienia, gotowość do zmian*, Hipsz N. (oprac.), Komunikat z badań, 132/2014, Fundacja Centrum Badania Opinii Publicznej, Warszawa, [www.cbos.pl](http://www.cbos.pl) (dostęp: 16.08.2016).

7. Fukuyama F. (1997), *Zaufanie społeczne a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław.
8. Giza-Poleszczuk A., Marody M. (2004), *Przemiany więzi społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
9. Giza-Poleszczuk A., Marody M., Rychard A. (2002), *Strategie i system. Polacy w obliczu zmiany systemowej*, IFiS PAN, Warszawa.
10. Jasińska-Kania A. (red.) (2012), *Wartości i zmiany. Przemiany postaw Polaków w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
11. Marody M. (2012), *Dynamika postaw wobec pracy*, [w:] Jasińska-Kania A. (red.), *Wartości i zmiany. Przemiany postaw Polaków w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
12. Michalczyk T., Musioł S. (2008), *Kapitał ludzki i społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny*, [w:] Szczepański M., Bierwiazzonek K., Nawrocki T. (red.), *Kapitały ludzkie i społeczne a konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
13. Standing G. (2014), *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Swadźba U. (2001), *Śląski etos pracy. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
15. Swadźba U. (2008), *Praca jako wartość w życiu Ślązaków*, [w:] Swadźba U. (red.), *Śląski świat wartości*, Wydawnictwo Gnome, Katowice.
16. Swadźba U. (2012), *Wartości – pracy, rodziny i religii. Socjologiczne studium społeczności śląskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
17. Swadźba U. (2014), *Wartość pracy jako kapitał społeczno-kulturowy w wybranych nowych krajach członkowskich Unii Europejskiej*, [w:] Grynia A. (red.), *Zmiany konkurencyjności nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej: osiągnięcia i wyzwania*, Wydawnictwo Wydziału Ekonomiczno-Informatycznego UB w Wilnie, Wilno.
18. Świątkiewicz W. (2000), *Wokół socjologicznej koncepcji kapitału społeczno-kulturowego*, [w:] Szczepański M. (red.), *Kapitał społeczno-kulturowy a rozwój lokalny i regionalny*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Nauk Społecznych, Tychy.

## **SOCIO-CULTURAL CAPITAL OF YOUNG POLES AND THEIR ATTITUDES TOWARDS WORK**

**Abstract:** The article aims to analyze the accumulation of socio-cultural capital such as the undertaking of gainful employment for young people during their studies. The concept of socio-cultural capital by Pierre Bourdieu will be used. The analysis and conclusions will be presented on the basis of empirical research carried out among the students of the three universities in Katowice: Silesian University, University of Economics and Silesian University of Technology. A total of 400 surveys were completed using an auditorium questionnaire. The research was carried out within the Visegrad Standard Grant: "The economic awareness of the young generation of Visegrad countries" no. 21420008 and some results will be compared with the results of research carried out in other V4 countries. The sociological analysis performed among Polish students showed an ambivalent value of the cumulative capital obtained during gainful employment. On the one hand, students gain work experience, but on the other, they do not focus on the obligations of being students. Professional work also does not play a role in its valuation.

**Keywords:** socio-cultural capital, work, young Polish generation





## WPŁYW PRZEPISÓW PRAWA PRACY NA DECYZJĘ PRACOWNIKA O PODJĘCIU ZATRUDNIENIA

**Anna Bazan-Bulanda**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Autorka niniejszego opracowania postanowiła zbadać, czy regulacje przepisów prawa pracy są elementem motywującym pracowników do podjęcia zatrudnienia. Przepisy prawa obowiązują zarówno pracowników, jak i pracodawców, ale na ich treść żadna ze stron stosunku pracy nie ma wpływu. Celem artykułu jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy przepisy prawa pracy są elementem wpływającym na pracownika przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu. Zastosowaną metodą badawczą była metoda sondażu diagnostycznego, a narzędziem – ankieta. Badania zostały przeprowadzone wśród 110 pracowników w rozumieniu *Kodeksu pracy*, którzy zadeklarowali znajomość podstawowych regulacji z zakresu prawa pracy. Znajomość przepisów nie determinuje jednak decyzji o zatrudnieniu. Jednoznaczny brak wpływu norm prawa pracy na decyzję o zatrudnieniu wskazało 29,3% respondentów, natomiast 60,8% ogółu badanych zadeklarowało takie oddziaływanie. Wśród badanych pracowników znalazła się grupa osób niezdecydowanych, które nie potrafiły jednoznacznie odpowiedzieć, czy unormowania prawne są determinantą ich decyzji.

**Słowa kluczowe:** przepisy, motywacja, pracownik, zatrudnienie

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.10

### Wprowadzenie

Podjęcie decyzji o zatrudnieniu u konkretnego pracodawcy powodują różne przyczyny. Często wymienia się względy ekonomiczne, organizacyjne czy związane z prestiżem, jaki wiąże się z pracą w danej firmie. W wielu przypadkach jest to również chęć zrobienia „kariery”. „W literaturze przedmiotu *kariery* nie jest definiowana jednoznacznie, przeważnie określana jest przez jeden z czynników ją charakteryzujących. Najczęściej o karierze można mówić w kategoriach rezultatów i stanu docelowego podjętych działań w odniesieniu do aktywności społecznej i zawodowej danego człowieka. Jest ona sekwencją pełnionych ról społecznych, zawodowych obowiązujących w danym społeczeństwie” (Kwiatkiewicz 2011, s. 780). Badacze zagadnień motywacji z reguły zajmują się kwestiami motywowania pracownika przez pracodawcę, systemami motywacyjnymi obowiązującymi u danego pracodawcy itp. Elementy te są uzależnione od pracodawcy. Autorka niniejszego opracowania postanowiła zbadać, czy regulacje przepisów prawa pracy są elementem motywującym pracowników do podjęcia zatrudnienia u konkretnego pracodawcy. Przepisy prawa obowiązują zarówno pracowników, jak i pracodawców, ale na ich treść żadna ze stron stosunku pracy nie ma wpływu. Część przepisów obo-

wiązuje wszystkich pracodawców, a część spełniających określone warunki. Przykładowo można wskazać te, które dotyczą tworzenia zakładowego funduszu świadczeń socjalnych. Stworzenie funduszu jest obligatoryjne w przypadku pracodawcy zatrudniającego według stanu na 1 stycznia danego roku co najmniej 20 pracowników w przeliczeniu na pełne etaty. Celem artykułu jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy przepisy prawa pracy są elementem wpływającym na pracownika przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu. Metodą badawczą zastosowaną była metoda sondażu diagnostycznego, a narzędzie stanowiła ankieta. Badania zostały przeprowadzone wśród 110 pracowników w rozumieniu *Kodeksu pracy*, którzy zadeklarowali znajomość podstawowych regulacji z zakresu prawa pracy. Pierwsze pytanie ankiety dotyczące znajomości przepisów pozwoliło wykluczyć z badania osoby nieposiadające wiedzy na ten temat. Ankieta składała się z pytań o charakterze zamkniętym, otwartym i półotwartym. Weryfikacji rzetelności odpowiedzi udzielonych przez respondentów służyły pytania sprawdzające.

## **Prawo pracy**

W uzyskaniu odpowiedzi na pytanie, czy przepisy prawa pracy wpływają na decyzję o podjęciu zatrudnienia, pomocne będzie wskazanie, czym ono jest. Prawo reguluje szereg, często odmiennych, zachowań człowieka. „Od dawna po dzień dzisiejszy w zbiorach tych są mniejsze części, nazwane działami albo gałęziami prawa. [...] Prawem pracy nazywamy całokształt przepisów normujących tzw. stosunki pracy między pracownikami i pracodawcami oraz takie kwestie związane z zatrudnieniem, jak ubezpieczenia społeczne, rozstrzyganie sporów ze stosunku pracy, ochrona i bezpieczeństwo pracy itd.” (Nowacki, Tobor 1996, s. 87). Cechą charakterystyczną prawa pracy jest ściśle powiązanie jego rozwiązań z pracą ludzką. Przepisy zaliczane do tej gałęzi prawa spełniają szczególną rolę ochronną. Funkcja ta jest eksponowana m.in. w regulacjach dotyczących czasu pracy, urlopu, które mają za zadanie zapewnić pracownikowi niezbędnego wypoczynku, ochrony pracy kobiet, uprawnień związanych z rodzicielstwem czy w regulacjach obejmujących sytuacje dopuszczające zatrudnianie osób niepełnoletnich. „Wyróżnienie prawa pracy jako samodzielnej gałęzi prawa oznacza nie tylko jego formalną odrębność w ramach całego systemu, ale umożliwia wprowadzenie szczególnych mechanizmów prawnych sprzyjających pełnieniu funkcji ochronnej. W konsekwencji właściwym i podstawowym kryterium podziału systemu prawa na gałęzie stał się przedmiot regulacji prawnej, czyli rodzaj stosunków społecznych unormowanych przez prawo. Prawo pracy reguluje wycinek rzeczywistości społecznej związanej z pracą. Precyzyjniej mówiąc, odnosi się do stosunków społecznych (więzi faktycznych), jakie powstają między ludźmi w związku z wykonywaniem pracy. [...] Cały obszar stosunków społecznych objętych prawem pracy można ująć w dwóch segmentach. Centralne miejsce przypada tzw. społecznym stosunkom pracy podporządkowanej. Na drugim miejscu usytuować należy inne stosunki społeczne, które są ściśle (niektórzy mówią »życiowo«) związane ze stosunkami pracy podporządkowanej. Nie odnoszą się one bezpośrednio do świadczenia pracy, ale są z nią nierozzerwalnie sprzężone” (Jackowiak, Uziak, Wypych-

-Żywicka 2012, s. 24). *Kodeks pracy* (k.p.) w artykule 9 podaje definicję legalną prawa pracy poprzez wskazanie, które przepisy do niego należy zaliczyć. Precyzuje, że pod pojęciem prawa pracy rozumiemy kodeks pracy oraz przepisy ustaw i aktów wykonawczych, określające prawa i obowiązki pracowników i pracodawców, a także postanowienia układów zbiorowych pracy i innych opartych na ustawie porozumień zbiorowych, regulaminów i statutów określających prawa i obowiązki stron stosunku pracy. Jak wynika z powyższego sformułowania, *Kodeks pracy* szeroko ujmuje pojęcie prawa pracy. W teorii prawo pracy jest różnie definiowane, jednak elementem wspólnym jest to, że zawsze znajdują się w nich odniesienia do pracy człowieka.

### Pojęcie stosunku pracy

Pracownikiem, zgodnie z regulacją art. 2 k.p., jest osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę. Definicję pracodawcy zawiera art. 3 k.p., który stanowi, że jest to jednostka organizacyjna, choćby nie posiadała osobowości prawnej, a także osoba fizyczna, jeżeli zatrudniają one pracowników. „Nie każdy więc człowiek pracujący w znaczeniu ogólnym, potocznym tego słowa znaczeniu, tzn. wykonujący jakąś działalność zwaną pracą (fizyczną lub umysłową), jest pracownikiem w znaczeniu prawnym (według k.p.)” (Zieliński 2001, s. 112).

Zgodnie z przepisami nie jest pracownikiem osoba wykonująca jakies czynności na rzecz zakładu pracy na podstawie umowy zlecenia. Zgodnie z art. 734 § 1 k.c. przez umowę zlecenie przyjmujący zlecenie zobowiązuje się do dokonania określonej czynności prawnej dla dającego zlecenie. Jak wynika ze wskazanej regulacji zakres przedmiotowy umowy zlecenia ogranicza się do wykonywania czynności prawnych. „Wyrażenie »dokonanie określonej czynności prawnej« należy interpretować elastycznie. Jedną umową zleceniem objąć można zlecenie większej, a nawet nieustalonej liczby czynności prawnych. Podobnie szeroko należy pojmować »określenie« zleconych czynności. Zależnie od sytuacji może nieraz wystarczyć określenie tylko rodzaju czynności [...] »określoną czynnością prawną« może być – w zależności od woli stron – pojedyncza czynność prawna, ale mogą to być również czynności prawne oznaczone rodzajowo i w dodatku powtarzalne” (Rajski (red.), s. 359). W sytuacji gdy przedmiotem umowy jest dokonywanie czynności faktycznych, których nie można zakwalifikować jako inną umowę, zastosowanie będzie miał przepis art. 750 k.c. Zgodnie z jego treścią do umów o świadczenie usług, które nie są uregulowane innymi przepisami, stosuje się odpowiednio przepisy o zleceniu. Przepis ten pozwala na konstruowanie umów tzw. zlecenia w szerokim znaczeniu (Bieniek i in. 1997). Dlatego dla stwierdzenia, czy dana osoba jest pracownikiem, należy sprawdzić, czy wykonywane przez nią zadania i sposób jej działania mają charakter stosunku pracy. Stosunek pracy charakteryzuje wykonywanie pracy na rzecz i pod kierownictwem pracodawcy. „Stosunek pracy posiada szczególne cechy, które pozwalają na jego odróżnienie od innych stosunków prawnych do niego zbliżonych, a mianowicie umowy o świadczenie usług oraz umowy o dzieło. Stosunek pracy wyróżnia się koniecznością osobistego

wykonania pracy, podporządkowaniem pracownika pracodawcy, wykonywaniem pracy na rzecz pracodawcy i na jego ryzyko, a ponadto odpłatnością pracy” (Jackowiak i in. 1996, s. 57). Zasadę prawa cywilnego wynikającą z art. 65 § 2 k.c. – zgodnie z którą „W umowach należy raczej badać, jaki był zgodny zamiar stron i cel umowy, aniżeli opierać się na jej dosłownym brzmieniu” – należy stosować także do umów, które w swej istocie są umowami o pracę, a nazwane zostały zleceniem czy umową o dzieło. Podejście takie wynika wprost z regulacji art. 22 §1<sup>1</sup> k.p., który stanowi, iż: „zatrudnienie na warunkach określonych w § 1 jest zatrudnieniem na podstawie stosunku pracy, bez względu na nazwę zawartej przez strony umowy”.

Podkreślić należy, że nazwanie łączącego strony kontraktu umową o pracę w sytuacji, w której nie powstanie między stronami stosunek pracy, nie będzie skutkowało stosowaniem do niego przepisów prawa pracy. Stanowisko takie potwierdził Sąd Najwyższy w swym orzecznictwie. W wyroku z 4 grudnia 1997 r. (I PKN 394/97, OSNAP 1998, z. 20, poz. 595) stwierdził, że przepis art. 22 § 11 k.p. nie ma zastosowania, gdy w łączącym strony stosunku prawnym brak podstawowych elementów charakterystycznych dla stosunku pracy, takich jak osobiste wykonywanie czynności oraz podporządkowanie organizacyjne i służbowe. A w wyroku z 28 października 1998 r. (I PKN 416/98, OSN Zb. Urz. 1999, Nr 24, poz. 775) sformułował tezę, że brak bezwzględного obowiązku świadczenia pracy wyklucza możliwość zakwalifikowania stosunku prawnego jako stosunku pracy.

## Motywacja

Dla sformułowania opinii, czy przepisy prawa pracy są elementem motywującym pracowników do podjęcia zatrudnienia u konkretnego pracodawcy, należy wyjaśnić pojęcie motywacji. W literaturze przedstawionych jest wiele definicji motywacji w różnym ujęciu. W niniejszym opracowaniu uwzględnionych zostało jedynie kilka określeń tego pojęcia z uwagi na ograniczoną jego objętość. P. Zimbardo stwierdza, że „motywacja to ogólne, dynamiczne pojęcie, które pomaga wyjaśnić procesy uczestniczące w uruchamianiu, kierowaniu, podtrzymywaniu i przerywaniu zachowania” (Zimbardo 2002, s. 440). E. Aronson, T. Wilson, R. Aker natomiast, przedstawiając pojęcie motywacji, rozróżniają motywację wewnętrzną i motywację zewnętrzną. Motywacja wewnętrzna (intrinsic motivation) jest to zaangażowanie się w jakieś działanie, ponieważ sprawia nam ono przyjemność bądź wzbudza nasze zainteresowanie, a nie na skutek zewnętrznych nacisków czy dla uzyskania zewnętrznych korzyści. Motywacja zewnętrzna (extrinsic motivation) to zaangażowanie będące następstwem nacisków zewnętrznych bądź chęci uzyskania zewnętrznych korzyści, a nie naszego zainteresowania (Aronson, Wilson, Aker 1997, s. 680). Motywacja związana jest z zachowaniem człowieka, na które wpływają zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne.

„Pojęcie motywacji rozumieć można dwojako. Traktować ją można jako względnie stałą tendencję człowieka do realizowania określonych celów, zadań życiowych i wartości. Takie rozumienie motywacji pozostaje w bezpośrednim związku z psychologią osobowości. W węższym znaczeniu motywacja utożsamia-

na bywa z pojęciem procesu motywacyjnego, leżącego u podstaw określonego, konkretnego zachowania człowieka” (Strelau 2002, s. 726). Z punktu widzenia psychologii motywacja to pewien proces, bez którego niemożliwe jest osiągnięcie zamierzonego celu.

„Motywacja ogólnie określa zjawiska takie jak: chęć, zamiar, intencja, pragnienie czegoś, zainteresowanie czymś. Można też określić ją jako proces psychologiczny, od którego zależy, jakie chcemy osiągnąć cele w przyszłości, ile chcemy zużyć energii i poświęcić na to czasu” (Kozłowski 2010, s. 12). Motywacja jest więc człowiekowi niezbędna do podejmowania jakichkolwiek działań. Brak motywacji może prowadzić do zaprzestania aktywności przez człowieka. Dlatego zasadnym jest zbadanie, czy przepisy prawa pracy wpływają na decyzję pracownika dotyczącą podjęcia zatrudnienia.

## **Analiza badań**

Przepisy prawa pracy mają zastosowanie do każdego stosunku pracy. Autorka postanowiła zbadać, czy mają one wpływ na decyzję pracowników dotyczącą zatrudnienia u danego pracodawcy czy też nie są czynnikiem wpływającym na ich motywację.

Badania miały charakter pilotażowy. Ich celem było stwierdzenie, czy w ogóle występuje jakikolwiek wpływ przepisów prawa pracy na motywację ewentualnych pracowników.

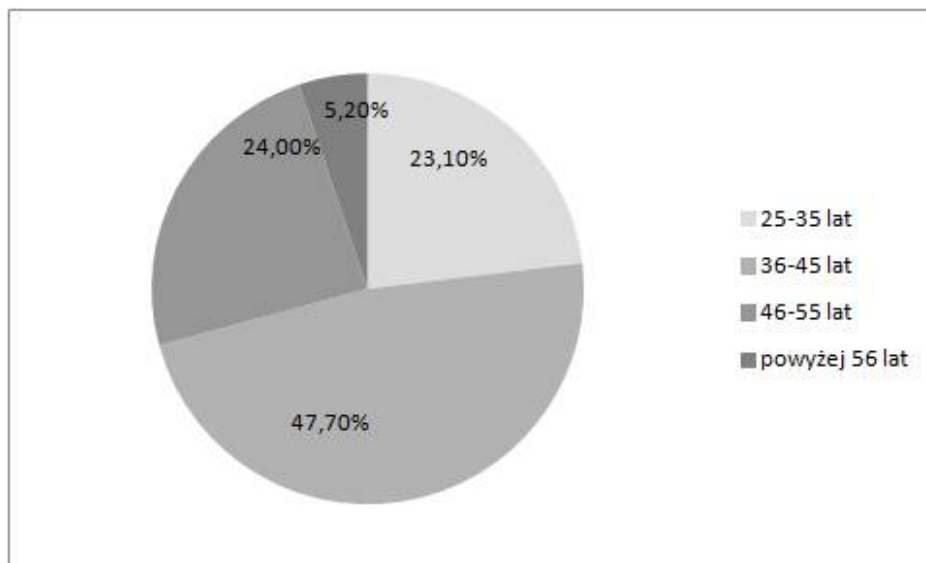
Podstawowe pytanie brzmi: Czy przepisy prawa pracy wpływają na motywację pracowników przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu? Celem artykułu jest uzyskanie odpowiedzi na to pytanie.

W badaniu posłużono się metodą sondażu diagnostycznego i techniką ankietową. Wykorzystana została anonimowa ankieta skierowana za pośrednictwem portalu społecznościowego do 102 losowo wybranych osób. Respondenci należeli do jednej z czterech grup wiekowych. Osoby w wieku od 25 do 35 lat stanowiły 22,5% badanych. Najliczniejszą grupę tworzyły osoby z przedziału wiekowego 36-45 lat – 47%. Respondenci w wieku od 46 do 55 lat stanowili 24,5% ogółu odpowiadających na pytania ankietę. Do najmniej licznej grupy należały natomiast osoby powyżej 56 lat – 6% ogółu badanych. Wszystkie osoby uczestniczące w badaniu były pracownikami w rozumieniu przepisów. Większość posiadała wykształcenie wyższe, jedynie cztery (3,9%) wykształcenie średnie.

Badanie rozpoczęło pytanie sprawdzające wiedzę respondentów na temat przepisów regulujących ich stosunek pracy. Wszyscy respondenci zadeklarowali, że posiadają informacje na ten temat. Kolejną badaną kwestią była znajomość konkretnych przepisów prawa pracy. W pytaniu respondenci mieli wybrać, które spośród czterech podanych grup przepisów znają, bądź wskazać jeszcze inne. Ankietowani mogli zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi. Żaden z respondentów nie zadeklarował znajomości regulacji prawnych spoza zamieszczonej w ankiecie listy. Wszyscy pracownicy znają przepisy regulujące umowę o pracę i urlop – 102 osoby. Większość – 95 osób (93,1%) – ma wiedzę na temat regulacji dotyczących wynagrodzenia za pracę. Najmniejsze rozeznanie respondenci mieli wśród przepi-

sów odnoszących się do odpowiedzialności pracownika – 76 osób. Nie można jednak wnioskować, że są to regulacje w ogóle bądź w niewielkim stopniu znane pracownikom, ponieważ 74,5% badanych jednak posiada wiedzę na ich temat.

Interesujący jest rozkład odpowiedzi na pytanie o znajomość regulacji prawnych wynagrodzenia w poszczególnych grupach wiekowych (*Rysunek 1*).



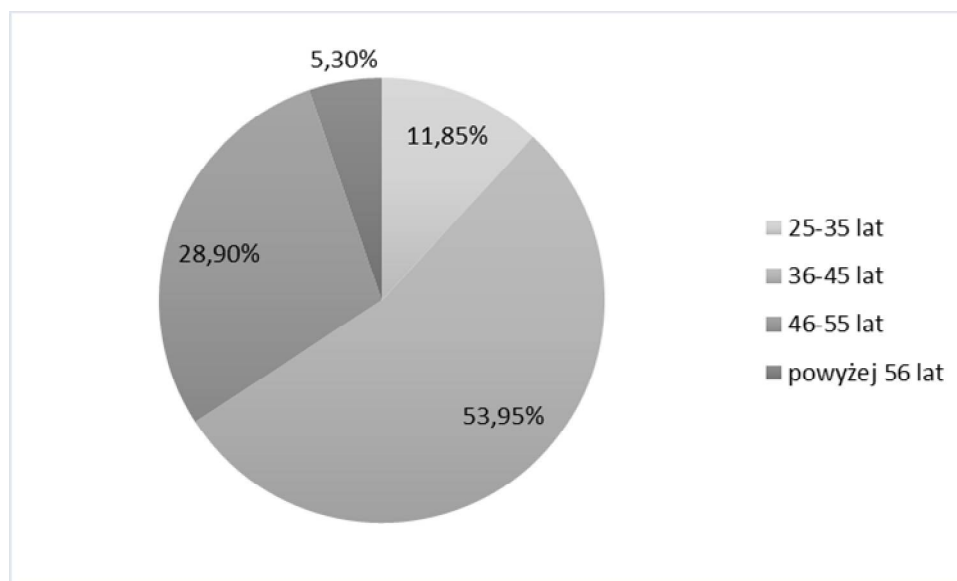
**Rysunek 1. Znajomość regulacji prawnych wynagrodzenia**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Regulacje prawne wynagrodzenia za pracę znają przede wszystkim osoby tworzące grupę wiekową 36-45 lat. Stanowią one 47,7% udzielających pozytywnej odpowiedzi na to pytanie. Najmniej liczną procentowo grupę (5,2%) tworzą osoby powyżej 56 lat.

Jeśli uwzględnić podział ogólnej liczby 102 respondentów na grupy wiekowe, znajomość przepisów prawa z zakresu wynagrodzenia za pracę wśród osób w poszczególnych grupach wiekowych kształtuje się następująco. W grupie wiekowej 25-35 lat aż 95,6% respondentów zna powyższe regulacje. 93,7% osób należących do przedziału wiekowego 36-45 lat udzieliło na powyższe pytanie pozytywnej odpowiedzi. W gronie osób od 46. do 55. roku życia 92% stwierdza, że posiada wiedzę dotyczącą przepisów odnoszących się do wynagrodzenia za pracę. Najmniejszą grupę respondentów deklarujących znajomość wskazanych przepisów stanowią osoby powyżej 56 lat – 83%. Powyższe wyniki wskazują, że zagadnienia związane z normami prawa obejmującymi wynagrodzenia nie są pracownikom obojętne i posiadają na ich temat wiedzę bez względu na wiek.

Odpowiedzi na pytanie o znajomość regulacji prawnych dotyczących odpowiedzialności pracownika kształtowały się różnie w poszczególnych grupach wiekowych (*Rysunek 2*).



**Rysunek 2. Znajomość regulacji prawnych dotyczących odpowiedzialności pracownika**

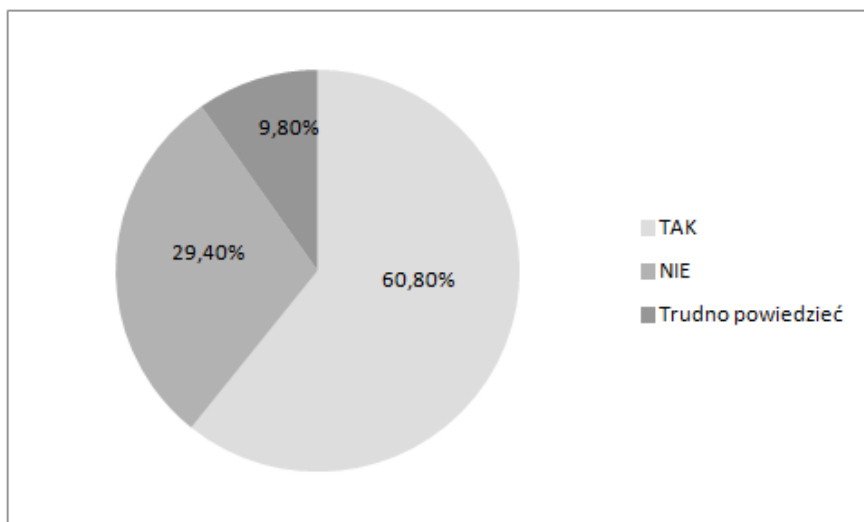
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Wśród respondentów, którzy udzielili pozytywnej odpowiedzi na pytanie o znajomość norm prawnych obejmujących odpowiedzialność pracowników, najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku od 36 do 45 lat (53,90%), a najmniej liczną osoby, które ukończyły 56 lat.

Odnosząc powyższe odpowiedzi do ogółu respondentów, należy stwierdzić, że znajomość powyższych przepisów najliczniej deklarują osoby z przedziału wiekowego 46-55 lat (aż 88%). Z grona badanych, którzy tworzą grupę wiekową 36-45 lat 85,5% podaje, że zna uregulowania dotyczące odpowiedzialności pracownika. Taką samą opinię wyraziło 66,6% osób powyżej 56 lat. Najmniejszą wiedzę o prawnych zasadach odpowiedzialności pracownika posiadają osoby w wieku od 25 do 35 lat. Z tego grona 39,1% udzieliło twierdzącej odpowiedzi na powyższe pytanie.

Analiza powyższych odpowiedzi pozwala na wysunięcie wniosku, że znajomość przepisów dotyczących odpowiedzialności pracownika nie wzrasta wprost proporcjonalnie do wieku. Największą wiedzę (deklaruje ją ponad 80%) posiadają pracownicy w przedziale wiekowym od 36 do 55 lat. Natomiast najmłodsza grupa respondentów posiada na ten temat najmniej informacji.

Dane o wiedzy respondentów na temat podstawowych regulacji prawa pracy były niezbędne dla odpowiedzi na pytanie: Czy przepisy prawa pracy wpływają na decyzję o zatrudnieniu u danego pracodawcy? (Rysunek 3).

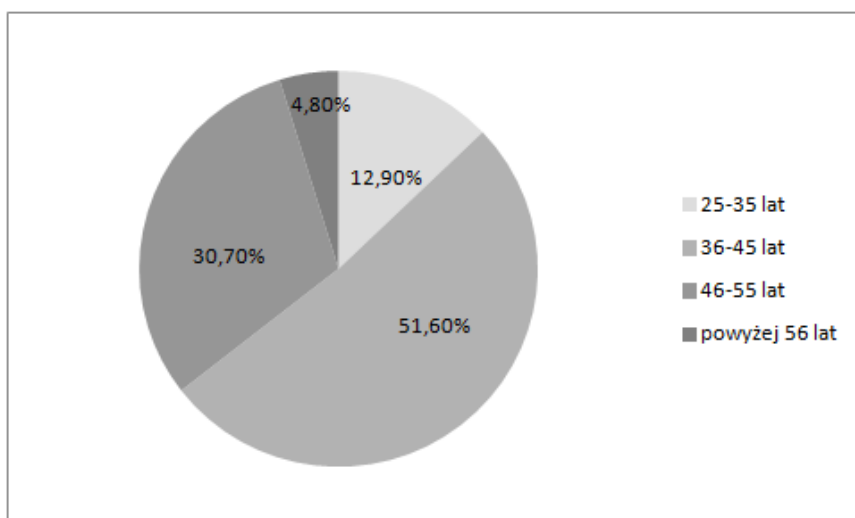


**Rysunek 3. Wpływ przepisów na decyzję o zatrudnieniu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Na pytanie takie pozytywnej odpowiedzi udzieliły 62 osoby, co stanowi 60,8% ogółu respondentów. Negatywnej odpowiedzi natomiast udzieliło 30 osób (29,4%), a nie miało zdania na ten temat 10 respondentów (9,8%).

Rozkład procentowy odpowiedzi pozytywnych dla poszczególnych grup wiekowych przedstawiono na *Rysunku 4*.



**Rysunek 4. Wpływ przepisów na decyzję o zatrudnieniu z podziałem na kategorie wiekowe**

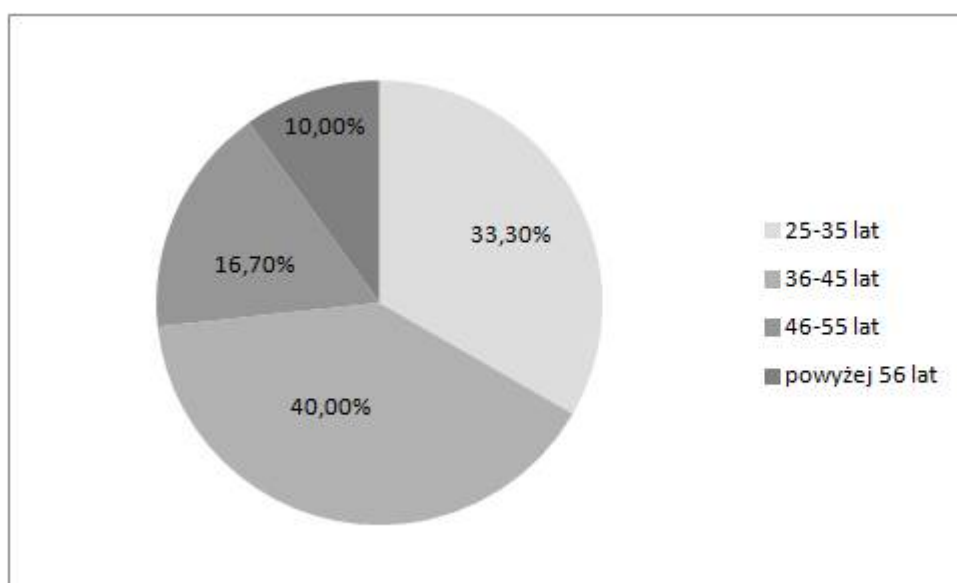
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań



Najliczniejszą grupę, która stwierdziła, że przepisy mają wpływ na decyzję o zatrudnieniu, stanowią osoby w przedziale wiekowym 36-45 lat. Pozytywnej odpowiedzi udzieliły 32 osoby, co stanowi 51,6% odpowiadających pozytywnie na to pytanie. Jedyne 3 osoby z grona osób powyżej 56 lat odpowiedziały tak na to pytanie. Daje to 4,8% ogółu osób pozytywnie odpowiadających na powyższe pytanie.

Uwzględniając stosunek pozytywnych odpowiedzi w poszczególnych grupach wiekowych do ogółu respondentów w danej grupie wiekowej, można stwierdzić, że aż 76% ankietowanych w wieku od 46 do 55 lat udzieliło odpowiedzi pozytywnej na powyższe pytanie. Ponad połowa ogółu respondentów w wieku 35-45 lat (66,6%) również stwierdziła, że przepisy prawa pracy wpływają na ich decyzję o zatrudnieniu u danego pracodawcy. Wpływ taki zadeklarowała również połowa ankietowanych z grupy wiekowej powyżej 56 lat. Najmniejszy wpływ na motywację do zatrudnienia wywierają przepisy na osoby w wieku od 25 do 35 lat – 34,7%.

Rozkład procentowy odpowiedzi respondentów, że przepisy prawa pracy nie wpływają na ich decyzję o zatrudnieniu, z podziałem na kategorie wiekowe, przedstawiono na Rysunku 5.



**Rysunek 5. Brak wpływu przepisów prawa pracy na decyzję o zatrudnieniu z podziałem na kategorie wiekowe**

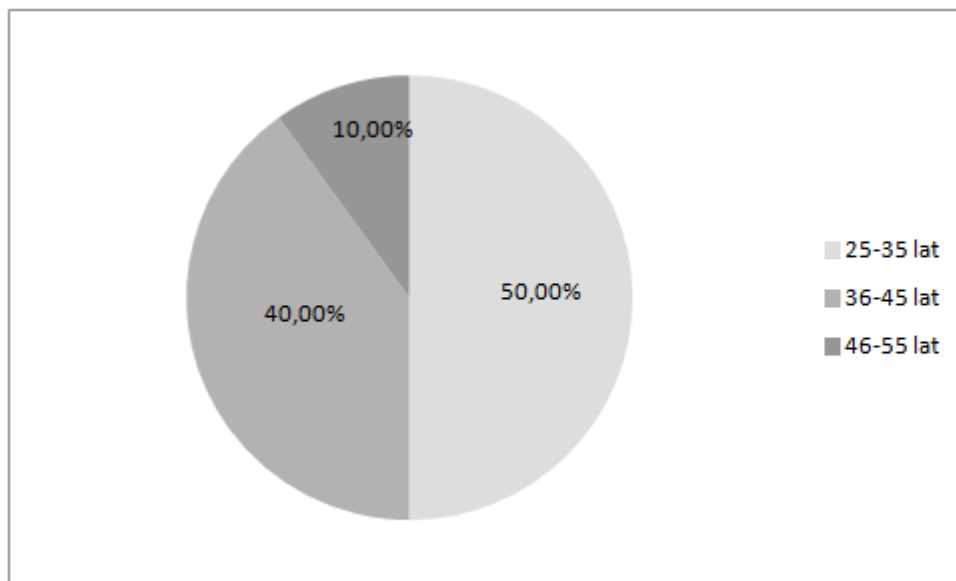
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Najliczniejszą grupą stwierdzającą, że przepisy nie mają wpływu na decyzję o zatrudnieniu, tworzą osoby w wieku od 36 do 45 lat – 40% ogółu udzielających negatywnej odpowiedzi. Natomiast osoby z najmłodszej grupy (25-35 lat) stanowiły jedynie 10% ogółu odpowiadających na powyższe pytanie.

W tym pytaniu również odpowiedzi negatywne zostały zanalizowane dla ogółu respondentów z podziałem na grupy wiekowe. Trzy spośród osób, które ukończyły

56 lat, stwierdziły, że przepisy prawa nie są czynnikiem wpływającym na ich decyzję o zatrudnieniu. W grupie tej ogólnie było 6 osób, a więc aż 50% ogółu respondentów w tej kategorii wiekowej negatywnie wypowiedziało się na ten temat. Brak oddziaływania norm prawnych na zamiar podjęcia zatrudnienia wskazało 43,5% ogółu respondentów z grupy 25-35 lat. Mniej licznie na to pytanie negatywnej odpowiedzi udzielali ankietowani z przedziału wiekowego 36-45 lat. Stanowili oni 27% ogółu osób z tej grupy. Najmniejszy udział procentowy w ogólnej liczbie osób z przedziału 46-55 lat stwierdziło, że przepisy nie odgrywają roli w decyzji o zatrudnieniu – 20%.

Rozkład procentowy odpowiedzi osób niemających zdania na temat oddziaływania przepisów na ich decyzję o zatrudnieniu w poszczególnych grupach wiekowych przedstawiono na *Rysunku 6*.



**Rysunek 6. Brak zdania na temat wpływu przepisów prawa pracy na decyzję o zatrudnieniu z podziałem na kategorie wiekowe**

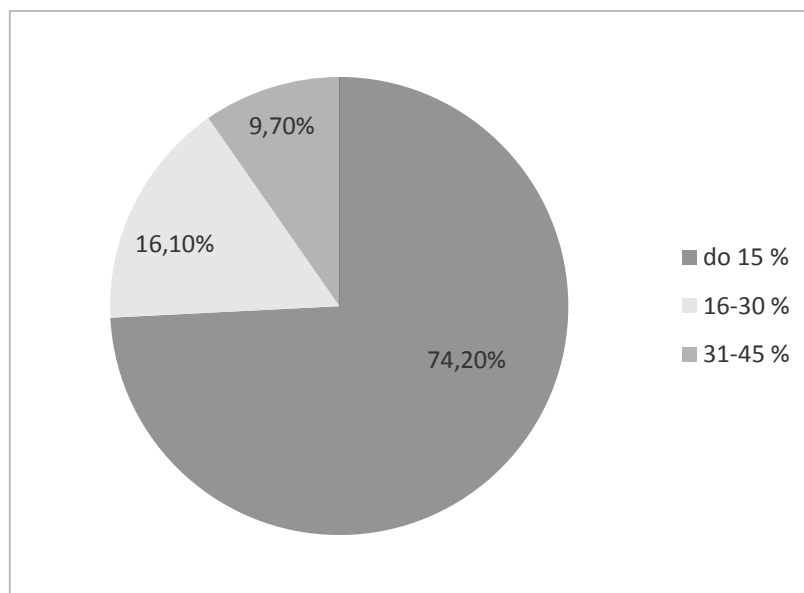
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Z grona osób odpowiadających na pytanie o wpływ przepisów prawa pracy na decyzję o zatrudnieniu aż 50% osób niemających zdania na ten temat należało do grona osób tworzących przedział wiekowy 25-35 lat. Respondenci w wieku od 46 do 55 lat w najmniejszym stopniu nie byli zdecydowani. Stanowili jedynie 10% osób udzielających takiej odpowiedzi.

Odnosząc odpowiedzi respondentów do ogółu badanych, należy skonstatować, że żaden z opiniodawców w wieku powyżej 56 lat nie zaznaczył, że nie ma zdania na temat znaczenia przepisów dla decyzji o podjęciu zatrudnienia. Najwięcej osób nieposiadających opinii na ten temat należało do grona 25-35-latków, aż 21,7% ogółu respondentów. Drugą pod względem liczby niezdecydowanych była grupa

respondentów z przedziału wiekowego 46-55 lat – stanowili oni 16,7% ogółu badanych w tym wieku. Natomiast najmniej niezdecydowanych ankietowanych należało do grona wiekowego 36-45 lat. Stanowili oni 10,4% ogółu respondentów.

Respondenci, którzy zadeklarowali, że przepisy prawa pracy wpływają na ich decyzję o zatrudnieniu, udzielili odpowiedzi na pytanie, w jakim procencie przepisy prawa pracy motywowały ich decyzję o zatrudnieniu. Mieli do wyboru sześć zakresów: do 15%, 16-30%, 31-45%, 46-60% oraz powyżej 60%. Żaden z respondentów nie podał, że powyżej 60% przepisy motywowały go, również nikt nie zaznaczył przedziału 46-60%.



**Rysunek 7. Procent, w jakim przepisy prawa pracy motywowały decyzję o zatrudnieniu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Większość respondentów (74,2%) podała, że przepisy motywowały ich decyzję o zatrudnieniu w najmniejszym stopniu, czyli nie więcej niż 15%. Do 30% zaznaczyło 16,10% respondentów. W najwyższym stopniu zmotywowanymi przepisami było 9,7% respondentów.

### Podsumowanie

Przeprowadzona analiza odpowiedzi uzyskanych z przeprowadzonych ankiet pozwala wywnioskować, że pracownicy znają podstawowe regulacje prawne obejmujące ich stosunek pracy. Nie wszystkie przepisy mają dla nich takie samo znaczenie. Najważniejsze dla pracowników są przepisy regulujące umowę o pracę oraz urlop. Poza wskazanymi równie istotne dla respondentów są normy porządku-

jące kwestie wynagrodzenia za pracę. Ostatnią grupę stanowią unormowania z zakresu odpowiedzialności pracowników.

Wiedza na temat poszczególnych regulacji jest zróżnicowana w zależności od wieku ankietowanych. Jeśli uwzględnić ogół respondentów, najczęściej osób z grupy wiekowej 25-35 lat deklarowało znajomość norm odnoszących się do wynagrodzenia za pracę. Natomiast kwestie odpowiedzialności pracowników są znane głównie osobom między 46. a 55. rokiem życia.

Znajomość przepisów nie determinuje jednak decyzji o zatrudnieniu. Jednoznaczny brak wpływu norm prawa pracy na decyzję o zatrudnieniu wskazało 29,3% respondentów, natomiast 60,8% ogółu badanych zadeklarowało takie oddziaływanie. Wśród badanych pracowników znalazła się grupa osób niezdecydowanych, które nie potrafiły jednoznacznie odpowiedzieć, czy unormowania prawne są determinantą ich decyzji. Skonstatować należy, że osoby tworzące grupę wiekową 46-55 lat najliczniej deklarowały wpływ uregulowań prawa pracy na ich decyzję o zatrudnieniu. Respondenci w wieku od 25 do 35 lat deklarowali głównie brak takiego wpływu bądź nie mieli zdania na ten temat. Można więc stwierdzić, że regulacje prawa pracy są istotne przede wszystkim dla osób powyżej 46. roku życia, które nie skończyły jeszcze 55 lat. Pracownicy z tej grupy wiekowej posiadają już doświadczenie zawodowe i życiowe. Posiadają oni również wiedzę na temat wpływu przepisów na stosunek pracy. Ze względu na wiek nie myślą jeszcze o emeryturze, mając równocześnie świadomość ewentualnych trudności wynikających z niewłaściwych przepisów.

Z grona pracowników, którzy deklarowali, że przepisy prawa pracy mają wpływ na ich decyzję o zatrudnieniu, nie wszyscy jednak uznają ten czynnik za motywujący w znacznym stopniu. Dla większości z nich przepisy prawa pracy motywują ich decyzję jedynie do 15%. Natomiast pozostałe 85% stanowią inne czynniki.

Jak wskazano we wstępie, badania miały charakter pilotażowy. W przyszłości należy poszerzyć krąg badanych. W ankietach 96,4% respondentów posiadało wyższe wykształcenie, jedynie 3,9% miało wykształcenie średnie. Przeprowadzenie badań na większej grupie respondentów, w której będą osoby z innym wykształceniem, pozwoli uzyskać pełniejszą wiedzę, czy przepisy prawa pracy wpływają na motywację pracowników przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu.

## Literatura

1. Aronson E., Wilson T., Aker R. (1997), *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań.
2. Jackowiak U., Piankowski M., Stelina J., Uziak W., Wypych-Żywika A., Zieleniecki M. (1996), *Kodeks pracy z komentarzem*, Fundacja Gospodarcza NZSS „Solidarność”, Gdańsk.
3. Jackowiak U., Uziak W., Wypych-Żywicka A. (2012), *Prawo pracy. Podręcznik dla studentów*, Wolters Kluwer, Warszawa.
4. Kozłowski W. (2010), *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa.

5. Kwiatek A. (2011), *Kultura organizacyjna jako wyznacznik karier i rozwoju zawodowego pracowników*, [w:] Banaszak S., Doktor K. (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań.
6. Nowacki J., Tobor Z. (1996), *Wstęp do prawoznawstwa*, Naukowa Oficyna Wydawnicza, Katowice.
7. Rajski J. (red.) (2001), *Prawo zobowiązań. Część szczegółowa*, C.H. Beck, Instytut Nauk Prawnych PAN, Warszawa.
8. Strelau J. (red.) (2002), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 3: Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
9. Zieliński T. (red.) (2001), *Kodeks pracy. Komentarz*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
10. Zimbardo P. (2002), *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

### **IMPACT OF LABOUR LAW IN DECISION EMPLOYEE UNDERTAKING EMPLOYMENT**

**Abstract:** The author of this elaboration decided to examine whether the rules of labor law are part of motivating workers to take up employment. The laws apply to both employees and employers, but their content, none of the parties to the employment relationship has no effect. The test method of the article was to answer the question of whether labor laws are part of influencing the employee when making hiring decisions. The research method used was a method of diagnostic survey and questionnaire tool. The study was conducted among 110 employees within the meaning of the Labour Code, who declared knowledge of the basic regulations of the labor law. Knowledge of regulations, however, does not determine the hiring decision. Unique lack of impact of labor standards on the hiring decision indicated 29.3% of respondents while 60.8% of respondents declared such an impact. Among the employees surveyed were a group of undecided people who could not clearly answer whether legal regulations are determinant of their decisions.

**Keywords:** rules, motivation, employee, employment



## MOTYWACJA NIEMATERIALNA SKUTECZNYM SPOSOBEM KREOWANIA PROORGANIZACYJNYCH POSTAW

**Anna Kochmańska**

Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania

**Streszczenie:** Artykuł jest próbą wykazania, iż formy motywacji niematerialnej odgrywają bardzo istotną rolę nie tylko podczas zwiększania zaangażowania pracowników w powierzone obowiązki, ale również są skutecznym sposobem kreowania proorganizacyjnych postaw. Zostaną tutaj przedstawione między innymi takie formy motywacji niematerialnej jak: delegowanie uprawnień, zarządzanie zmianą czy też możliwość kształtowania ścieżki kariery zawodowej. Dopelnienie rozważań teoretycznych stanowić będzie analiza kwestionariusza ankiety przeprowadzonej wśród pracowników województwa śląskiego.

**Słowa kluczowe:** kształcenie i rozwój, motywacja niematerialna, partycypacja, ścieżka kariery zawodowej, zarządzanie zmianą

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.11

### Wprowadzenie

Motywowanie pracowników stanowi kluczowy element zarządzania zasobami ludzkimi. Zmotywowana, pełna zapału i zaangażowana w powierzone obowiązki kadra stanowi przecież klucz do sukcesu firmy. Dlatego też zarządzający współczesnymi organizacjami starają się kreować taki system motywacyjny, który będzie spełniał swoją zasadniczą rolę, jaką jest ustawiczne stymulowanie pracowników do działania. Warto również podkreślić, że proces motywowania jest bardzo złożony. Nie wystarczy bowiem dopasować go tylko do indywidualnych potrzeb pracowników, ale również należy go stale monitorować i udoskonalać, aby utrzymać motywację zatrudnionych na stałym, niezmiennym poziomie.

Kadra kierownicza dysponuje bardzo szerokim wachlarzem narzędzi motywacyjnych, zarówno tych materialnych, jak i niematerialnych. Wydaje się jednak, że nie docenia się roli motywatorów niematerialnych w kreowaniu poczucia utożsamienia z organizacją i stymulowania pracowników do podejmowania innowacyjnych działań. Warto tutaj zacytować J. Pencę, który podkreśla, iż „dobry menedżer nie powinien się ograniczać do kupowania motywacji, lecz powinien ją kształtować i pobudzać, tworząc warunki partnerstwa i kooperacji, w których ludzie będą pracować chętnie dla organizacji, mając na względzie własne dobro” (Penc 2006, s. 241-242).

Celem niniejszego artykułu jest zatem scharakteryzowanie wybranych elementów motywacji niematerialnej. Zostaną w nim również przedstawione wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników województwa śląskiego

dotyczących ich opinii na temat motywatorów niematerialnych i roli tego rodzaju motywacji w kształtowaniu proorganizacyjnych postaw. Wnioski z badań mogą stanowić swoistego rodzaju wytyczne dla zarządzających odnośnie oczekiwań pracowników w tym zakresie, co pozwoli być może na zwrócenie większej uwagi na przedstawione motywatory, a także modyfikację i ulepszenie istniejących już systemów.

### **Motywacja – charakterystyka kluczowego pojęcia**

W literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma definicjami motywacji. A. Jachnis uważa, iż „jest to zestaw sił, które sprawiają, że ludzie zachowują się w pewien sposób” (Jachnis 2008, s. 61). Autorka ponadto podkreśla jej rangę, stwierdzając, iż motywowanie pracowników stanowi ważne zadanie dla menedżerów, ponieważ „obok indywidualnych możliwości i uzdolnień oraz czynników po stronie otoczenia decyduje o indywidualnych osiągnięciach pracownika, a tym samym całej organizacji” (Jachnis 2008, s. 61).

M. Armstrong z kolei definiuje motywację jako „takie wpływanie na innych, by poruszali się w pożądanym przez nas kierunku” (Armstrong 2007, s. 211).

Interesujące ujęcie kluczowego dla niniejszych rozważań pojęcia przedstawia J. Szaban. Autorka przedstawia je wielopłaszczyznowo, utożsamiając motywację między innymi z poznawaniem motywów działania podwładnych, kreowaniem odpowiedniej kultury organizacyjnej, procesem integracji czy też podstawową funkcją kierowania (Szaban 2012, s. 212).

### **Przybliżenie wybranych motywatorów niematerialnych**

Jak już wcześniej wspomniano, zarządzający dysponują bardzo szerokim wachlarzem niematerialnych narzędzi motywacyjnych. Poniżej zostaną przedstawione niektóre z nich.

#### **Delegowanie zadań**

Delegowanie zadań (znane również pod pojęciem „delegowanie władzy”) opiera się na przekazywaniu zarówno odpowiedzialności, jak również uprawnień pracownikom (Wachowiak 2002, s. 131). Umiejętnie wykorzystywane (pod kątem ścisłego dopasowania zadań do umiejętności i kompetencji pracowników) stanowi bardzo silny mechanizm motywujący pracowników. Z jednej strony bowiem mają oni możliwość rozwoju swoich kwalifikacji i umiejętności, z drugiej – zwiększa się ich samodzielność oraz mają poczucie wpływu na decyzje podejmowane w organizacji (Wachowiak 2002, s. 131).

Można jednak w tym miejscu zadać zasadnicze pytanie: Dlaczego niektórzy przełożeni obawiają się wykorzystywania tego narzędzia, skoro jest tak skutecznym elementem motywacji niematerialnej? Główną przyczyną takiego stanu rzeczy może być przeświadczenie, że wykonują wszystko najlepiej i nie mają w związku z tym zaufania do poczynań swoich pracowników. Warto jednak zmienić tak radykalną postawę i dać im szansę wykazania się, co w rezultacie doprowadzi do obo-

pólnych korzyści – dowartościuje pracowników, którzy uwierzą we własne możliwości i będą działać efektywniej, a także odciąży kierowników, którzy z kolei będą mieli zdecydowanie więcej czasu na rozwiązywanie kluczowych problemów organizacji.

### **Współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji w organizacji**

Wspomniane powyżej delegowanie zadań łączy się z kolejnym, bardzo istotnym i silnie oddziałującym na pracowników mechanizmem motywującym, jakim jest możliwość współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji w organizacji (tak zwana partycypacja pracowników). Można ją określić jako „uczestniczenie z jednej strony – w procesach realnych przedsiębiorstwa (wytwarzanie dóbr, ich magazynowanie, transport itp.), a z drugiej – w procesach regulacyjnych (decydowanie kto, co, jak i jakimi metodami ma wykonać” (Jasiński 2001, s. 59).

Można wyróżnić dwa rodzaje partycypacji pracowniczej. Pierwszym z nich jest tzw. partycypacja bezpośrednia. Oznacza ona „osobisty udział zarządzanych w procesie zarządzania” (Pawlak 2003, s. 319). Ta forma jest charakterystyczna na ogół dla małych grup. Można do niej zaliczyć między innymi spotkania przełożonych z podwładnymi, podczas których omawia się główne problemy, jakie pojawiają się w pracy, dokonuje się ich analizy, a także podejmuje się decyzje (Pawlak 2003, s. 319). Drugi rodzaj partycypacji pracowniczej jest określany jako partycypacja pośrednia, którą można zdefiniować jako „udział pracowników w zarządzaniu za pośrednictwem reprezentacji pracowniczej” (Pawlak 2003, s. 320).

Analizując wspomniane formy, można bezsprzecznie stwierdzić, iż niewątpliwie bardziej skuteczną formą motywowania może być partycypacja bezpośrednia. Oczywiście w określonych uwarunkowaniach organizacyjnych stosuje się pewne jej odmiany. Może tak być w przypadku, gdy na przykład cele do realizacji w organizacji narzucane są odgórnie. Wówczas wspomniany powyżej udział pracowników w zarządzaniu organizacją może być nieco ograniczony. Można jednak znaleźć wyjście z tej sytuacji i rozmawiać z pracownikami na temat sposobów realizacji odgórnych ustaleń.

Ponadto warto również pamiętać o pewnym bardzo nieetycznym zachowaniu zarządzających w zakresie omawianego narzędzia, jakim jest stosowanie tak zwanej partycypacji pozorowanej. Polega ona na tym, iż przełożony omawia z pracownikami problem, a także potencjalne sposoby jego rozwiązania, natomiast nie bierze ich zdania pod uwagę. Oczywiście jest to działanie, które pracownicy w bardzo krótkim okresie czasu dostrzegają, natomiast kierownik traci ich zaufanie i autorytet.

### **Możliwość kreowania ścieżki kariery zawodowej**

Niezwykle istotnym mechanizmem motywacji niematerialnej jest również możliwość kreowania własnej ścieżki kariery zawodowej.

H. Król oraz A. Ludwicyński karierę zawodową określają jako „unikatową sekwencję zawodów i stanowisk, wartości oraz ról odgrywanych przez jednostkę w ciągu jej życia, kształtowaną przez okres poprzedzający pracę zawodową i wpływającą na okres późniejszy” (Król, Ludwicyński (red.) 2006, s. 478).



W niniejszym opracowaniu traktuje się ją jako motywator niematerialny, gdyż awans niekoniecznie musi wiązać się ze zmianą stanowiska pracy (tak zwany awans pionowy), ale może być powiązany wyłącznie ze zmianą (rozszerzeniem) zakresu pełnionych obowiązków bez wzrostu wynagrodzenia (Brzezińska, Paszkowska-Rogacz 2009, s. 135).

Warto zaznaczyć w tym miejscu, iż „podejście planowania karier, najbardziej nowoczesne i motywujące do pracy, polega na dążeniu do pogodzenia potrzeb i możliwości organizacji z indywidualnymi planami kariery pracowników” (Jasiński (red.) 1999, s. 134).

Punktem wyjścia w całym procesie jest zidentyfikowanie dążeń, ambicji, rezultatów osiągniętych przez pracownika, a także jego słabych i mocnych stron z przygotowaniem zawodowym, jakie posiada, oraz kompetencjami i umiejętnościami. Pierwszy raz dokonuje się tego podczas procesu selekcji pracownika i przyjmowania go do pracy; wówczas prezentuje on swoje dążenia i zostaje poinformowany, w jaki sposób może je w danej organizacji zrealizować (Jasiński (red.) 1999, s. 140).

W organizacjach praktykowane są zróżnicowane formy oddziaływania na kariery zatrudnionych. Do najczęściej stosowanych zalicza się rozpowszechnianie informacji związanych z możliwością uzyskania awansu lub zmiany stanowiska pracy. Aby tego dokonać, wykorzystuje się między innymi: biuletyny organizacyjne czy też różnorodne ogłoszenia. Precyzyjne określenie tych danych pozwala osobom, które są ambitne, pracowite, a także konsekwentne w dążeniu do celu, na wypracowanie sobie pewnego planu, a także schematu działania, aby wspinać się po kolejnych szczeblach kariery zawodowej (Jasiński (red.) 1999, s. 141).

Aby kariera odgrywała swój nadrzędny cel – jakim jest motywowanie pracowników, a także, co jest niezwykle istotne, podtrzymywanie tej motywacji na stałym, niezmiennie wysokim poziomie – musi być spełnionych kilka warunków.

Przede wszystkim zarządzający powinni zadbać o to, aby każdy zatrudniony miał jednakowe szanse na awans i podczas procedury z tym związanej liczyły się przede wszystkim jego kwalifikacje, kompetencje i dotychczasowe osiągnięcia. Takie poczucie sprawiedliwości powoduje, iż pracownicy zaczynają się bardziej starać, a także w większym stopniu utożsamiają się z organizacją. Kolejną, wspomnianą już wcześniej kwestią, jest konkretne i szczegółowe określenie kryteriów awansu na określone stanowiska, które powinny być racjonalne i dobrze dobrane. Istotne również wydaje się wsparcie przełożonych w tym procesie i udzielanie pracownikom cennych rad, jak powinni pokierować swoją karierą i w jaki sposób najlepiej ją kształtować.

### **Kształcenie i rozwój**

Aby móc kształtować swoją karierę i osiągać jej kolejne szczeble, pracownicy muszą mieć szansę na ustawiczny rozwój swoich kompetencji. Według M. Kostery „kształcenie i rozwój można zdefiniować jako proces uzupełniania przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnym stanowisku pracy oraz stwarzanie możliwości dodatkowego rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji pod kątem awansu, przesunięcia lub zmiany organizacyjnej.

Kształcenie i rozwój sprzyja poszerzeniu horyzontu pracownika, rozwijaniu cech osobowości, takich jak innowacyjność i przedsiębiorczość, a także zaspokojeniu potrzeby samorealizacji pracownika (forma wynagrodzenia)” (Kostera 1999, s. 109).

Warto w tym miejscu odpowiedzieć na następujące pytanie: Kiedy szkolenia pełnią funkcję motywacyjną?

Przede wszystkim muszą być one dopasowane do potrzeb zatrudnionych. Aby tego dokonać, można przeprowadzić z pracownikami tak zwaną ankietę szkolenia, w której precyzyjnie określą, w jakich szkoleniach chcieliby wziąć udział. Warto również zwrócić uwagę na formę prowadzenia zajęć – czy jest to w głównej mierze teoria, czy jednak zwraca się uwagę na elementy praktyczne, wprowadzając zróżnicowane ćwiczenia, które aktywizują grupę. Co więcej, każdy z pracowników powinien mieć równy dostęp do szkoleń.

Poniżej, w *Tabeli 1*, zostaną zaprezentowane wybrane, nowoczesne metody szkoleniowe.

**Tabela 1. Charakterystyka wybranych metod szkoleniowych**

Nazwa metody	Charakterystyka metody	Zalety	Wady
Zarządzanie projektami	Popularna metoda szkoleniowa, której zasadniczym celem jest zarówno poszerzanie, jak i zdobywanie nowych umiejętności i kompetencji u doświadczonych pracowników. Warto również podkreślić, iż kierujący projektem zdobywa nie tylko kompetencje merytoryczne, ale również menedżerskie.	Zdobycie wszechstronnych umiejętności.	Ryzyko popełnienia licznych błędów i pomyłek podczas realizacji zadań projektowych.
Symulacja	Jej istotą jest poddawanie uczestników próbie wykonywania zadań albo też prac, które są bardzo zbliżone do warunków rzeczywistych.	Minimalizacja kosztów związanych z potencjalnie popełnianymi pomyłkami czy też błędami. Możliwość analizy bieżących zachowań, co pozwala na uniknięcie potencjalnych błędów w przyszłości.	Rozbieżność pomiędzy zachowaniami, które są symulowane, a tymi, które występują w rzeczywistości.
Analiza studium przypadków	Bardzo szczegółowe i zbliżone do rzeczywistych opisy sytuacji występujących w organizacji.	Analiza potencjalnych problemów, z którymi można się spotkać w organizacji. Możliwość wymiany poglądów i opinii, jak rozwiązać określony problem.	Możliwość wyciągnięcia błędnych wniosków.
Outdoor (szkolenia w terenie)	Polegają na przeprowadzeniu szkoleń w plenerze, również w bardzo trudnych warunkach.	Dobry sposób, aby wzbudzić zaangażowanie uczestników i zintegrować zespół.	Możliwość niedopasowania zadań do obowiązków w miejscu pracy. Wysoki koszt szkoleń.

Źródło: (Danilewicz 2004, s. 72-73)

## **Skuteczne zarządzanie zmianą**

Istotnym motywatorem niematerialnym jest również racjonalna polityka wprowadzania zmian do organizacji. Większość pracowników, co jest zrozumiałe, obawia się rzeczy nowych, często postrzegając zmianę w sposób stereotypowy, jako element, który zaburza ich poczucie stabilności i bezpieczeństwa. Zmianę, według G. Bartkowiak, można rozumieć jako „synonim innowacji, konkretny stan rzeczy lub w sposób dynamiczny – jako czynność wprowadzania innowacji do elementów określonego systemu bądź też jako proces zmieniania, na który składają się procesy innowacyjne (pojawiające się w wyniku adaptacji) i adaptacyjne (jako wynik konieczności)” (Bartkowiak 1999, s. 89).

Ważne jest, aby w tym trudnym i nieuchronnym dla firm procesie wprowadzać je stopniowo, nie zapominając o konsultacji z pracownikami, którym bardzo precyzyjnie i szczegółowo należy przedstawić istotę zmian. Zwiększa to wtedy ich poczucie bezpieczeństwa i wpływa w pozytywny sposób na sposób postrzegania organizacji, motywując tym samym do większego zaangażowania na rzecz realizacji jej celów.

## **Charakterystyka przeprowadzonych badań**

### **Opis badanej populacji**

Badania ankietowe dotyczące opinii pracowników województwa śląskiego na temat motywatorów niematerialnych i roli tego rodzaju motywacji w kształtowaniu proorganizacyjnych postaw zostały przeprowadzone w maju bieżącego roku.

Wzięło w nich udział 40 respondentów (19 kobiet i 21 mężczyzn). 32,5% z nich posiada wykształcenie wyższe, natomiast 67,5% wykształcenie średnie.

Najwięcej badanych (40%) znajduje się w przedziale wiekowym do 24 lat. Na kolejnych miejscach uplasowali się respondenci w przedziale wiekowym 35-44 lata (32,5%) oraz 25-34 lata (25%). Respondent z przedziału wiekowego +55 stanowił 2,5% badanej populacji.

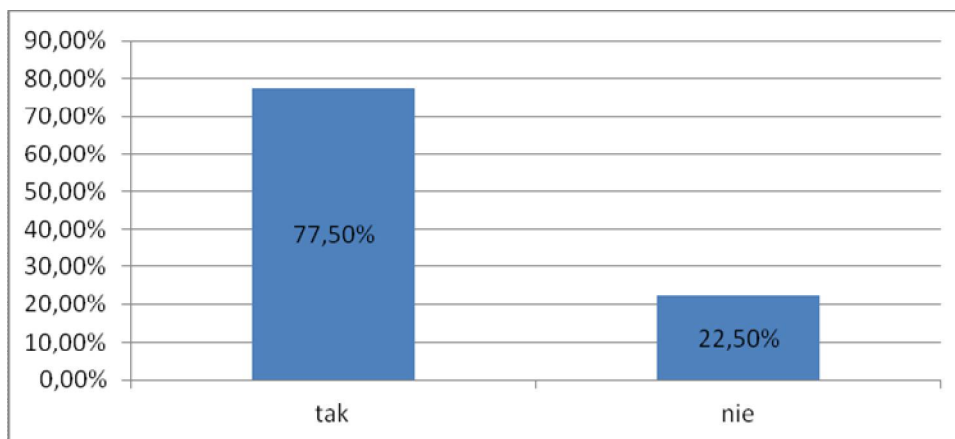
Analizując respondentów pod względem stażu pracy, można stwierdzić, iż największą grupę stanowili badani pracujący w jednostce od 0 do 5 lat (50%). Na kolejnym miejscu znaleźli się pracownicy ze stażem od 11 do 15 lat (20%). Respondenci ze stażem od 6 do 10 lat oraz powyżej 15 lat stanowili 15% badanej populacji.

### **Narzędzie badawcze**

Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety.

### **Analiza wyników badań**

Poniższe rysunki obrazują uzyskane wyniki badań.



**Rysunek 1. Wpływ motywacji niematerialnej na kreowanie proorganizacyjnych postaw według opinii respondentów**

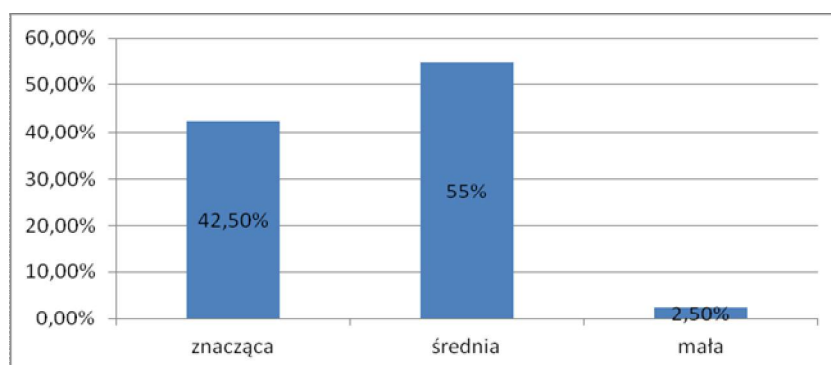
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji identyfikacji czy też utożsamienia się z organizacją (czyli zachowań proorganizacyjnych).

Według J. Penc'a jest to „włączenie elementów otoczenia w obszar własnego Ja. Powoduje to przejęcie cudzych celów, wartości i potrzeb i traktowanie ich jako swoich własnych. Ma to miejsce, gdy związek pracownika z zakładem pracy jest długotrwały i występuje zależność między sytuacją jednostki a sytuacją zakładu” (Penc 2000, s. 250).

E. Schultz z kolei uważa, iż „zaangażowanie organizacyjne to wielkość psychologicznej identyfikacji z organizacją lub przywiązania do niej. Zaangażowanie to wiąże się zarówno z właściwościami indywidualnymi, jak i czynnikami organizacyjnymi” (Schultz 2006, s. 316).

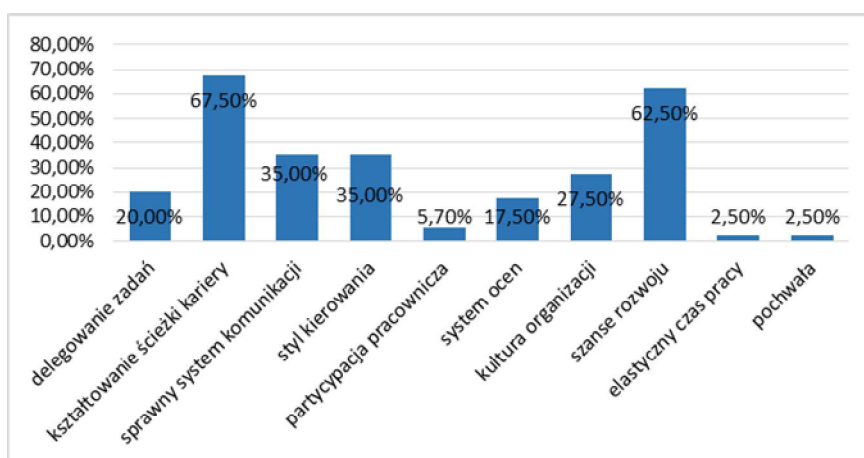
Jak pokazuje powyższy wykres (*Rysunek 1*), zdecydowana większość respondentów (bo aż 77,5%) jest zdania, iż motywacja niematerialna wpływa na kreowanie proorganizacyjnych postaw. Tylko 22,5% badanych wyraża odmienną opinię. Taka odpowiedź może być wyraźnym sygnałem dla zarządzających, aby podczas projektowania systemów motywacyjnych zwracali baczniejszą uwagę nie tylko na wprowadzanie bodźców materialnych (które mogą być skutecznym, aczkolwiek krótkotrwałym elementem stymulowania pracowników), ale również docenili w większym stopniu instrumenty niematerialne. Warto także podkreślić, iż dobry (czyli przede wszystkim skuteczny) system motywacyjny musi składać się z obydwu form, które powinny wzajemnie się uzupełniać.



**Rysunek 2. Rola motywacji niematerialnej w kreowaniu proorganizacyjnych postaw**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Kolejne pytanie zadane respondentom stanowiło poniekąd uzupełnienie pytania pierwszego. Osoby badane, które odpowiedziały na nie twierdząco, poproszono o wskazanie, jak dużą rolę odgrywa motywacja niematerialna w kreowaniu wspomnianych powyżej proorganizacyjnych postaw. 55% respondentów odpowiedziało, iż jest to rola średnia, 42,5% zaznaczyło, iż jest ona znacząca, natomiast tylko jeden respondent (co stanowiło 2,5%) wskazał, iż rola ta jest mała. Taki rozkład odpowiedzi może świadczyć o tym, iż istnieje wyraźna korelacja pomiędzy bodźcami niematerialnymi a budowaniem poczucia utożsamienia pracowników z firmą. Chcąc zyskać pracowników lojalnych i oddanych, co na dzisiejszym bardzo dynamicznie zmieniającym się rynku pracy jest rzeczą niezwykle cenną, należy kreować motywatory niematerialne.



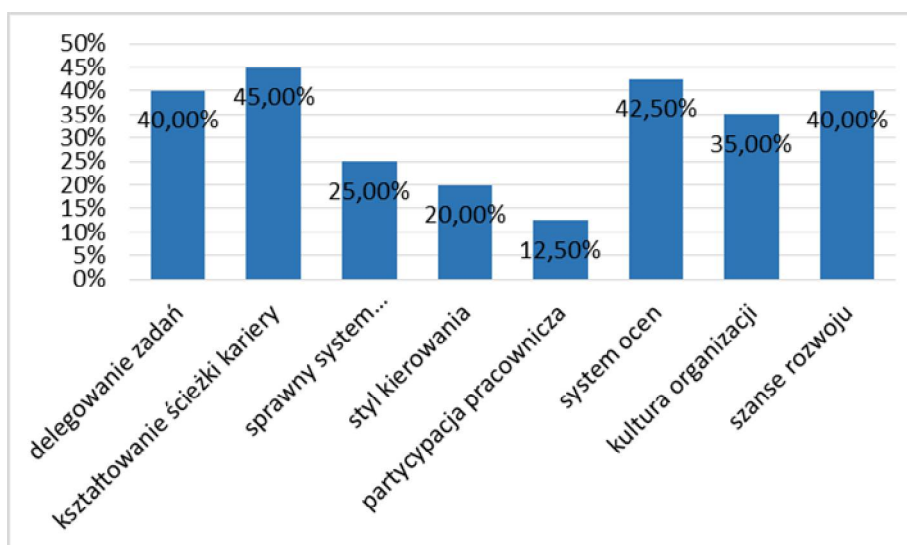
**Rysunek 3. Formy motywacji niematerialnej, które mają dla respondentów kluczowe znaczenie w zwiększaniu ich zaangażowania w powierzone obowiązki**

Suma odpowiedzi respondentów przekracza 100%, ponieważ mieli oni do wyboru więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analizując odpowiedzi respondentów pod kątem motywatorów niematerialnych, które mają dla nich kluczowe znaczenie w zwiększaniu ich zaangażowania w powierzone obowiązki, można zauważyć, że najistotniejsza jest dla nich możliwość kształtowania ścieżki kariery (67,5%), a także szansa rozwoju (62,5%). Na kolejnych miejscach uplasowały się odpowiednio: sprawny system komunikacji oraz styl kierowania (35%), kultura organizacji (27,5%), delegowanie zadań (20%), system ocen pracowniczych (17,5%), partycypacja pracowników (7,5%), elastyczny czas pracy oraz pochwała (2,5%).

Wyniki przeprowadzonych badań świadczą o tym, iż pracownicy chcą ustawicznie się rozwijać i podejmować kolejne wyzwania związane ze zmianą stanowiska pracy. Warto podkreślić, iż tworzenie takich motywatorów wpływa również na przeciwdziałanie bardzo groźnemu zjawisku, jakim jest syndrom wypalenia zawodowego.



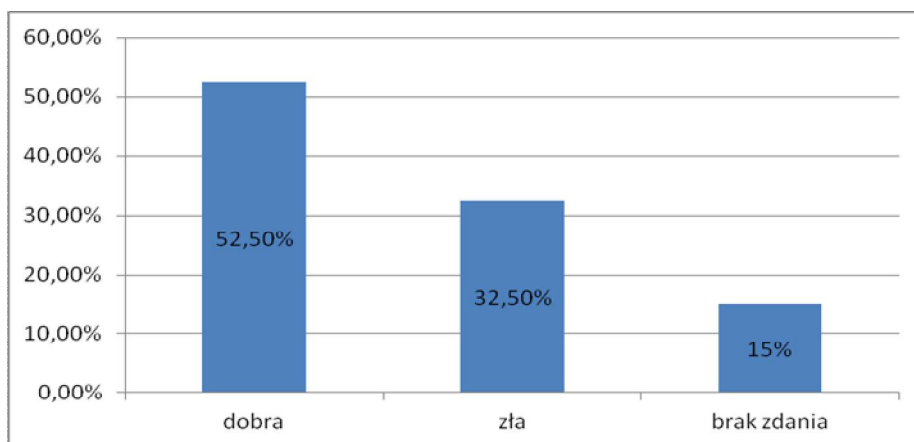
**Rysunek 4. Formy motywacji niematerialnej, które występują w miejscu pracy respondentów**

Suma odpowiedzi respondentów przekracza 100%, ponieważ mieli oni do wyboru więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Respondentów zapytano również o to, jakie formy motywacji niematerialnej występują w ich miejscu pracy. 45% z nich wskazało możliwość kształtowania ścieżki kariery, która – jak wykazało poprzednie pytanie – jest dla nich czynnikiem najbardziej motywującym do lepszej, efektywnej pracy. Kolejne miejsca zajęły: system ocen pracowniczych (42,5%), szanse rozwoju i delegowanie zadań (40%), kultura organizacji (35%), sprawny system komunikacji (25%), styl kierowania (20%), a także partycypacja pracownicza (12,5%).

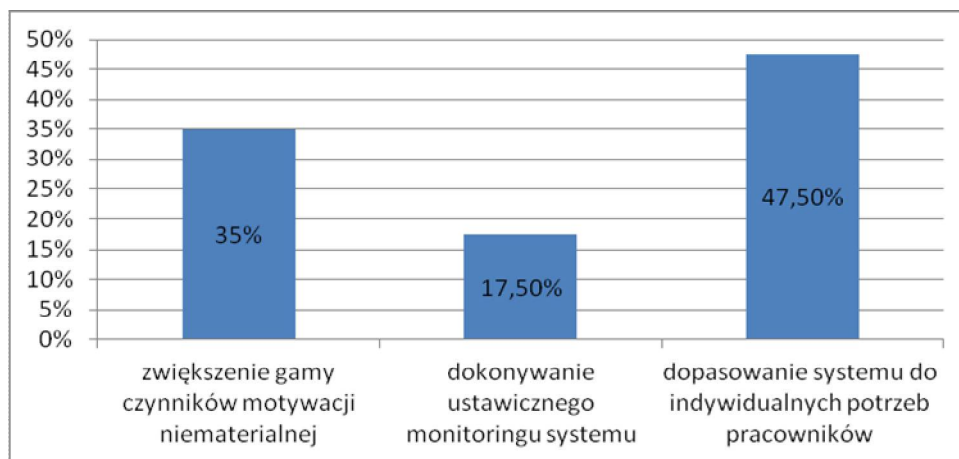
Dokonując konfrontacji oczekiwań respondentów co do motywatorów niematerialnych z sytuacją w ich miejscu pracy, można bezsprzecznie stwierdzić, iż należałoby udoskonalić system komunikacji, a także popracować nad odpowiednim stylem kierowania, dopasowanym do potrzeb pracowników.



**Rysunek 5. Ocena niematerialnego systemu motywacji**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Jak wynika z powyższego wykresu, większość respondentów dobrze ocenia system motywacji niematerialnej występujący w ich organizacjach – takiej odpowiedzi udzieliło 52,5% badanych. Być może wynika to z faktu, iż – jak wykazały wcześniejsze pytania – istnieje zbieżność pomiędzy oczekiwaniami odnośnie systemu (dotyczącymi w głównej mierze kariery zawodowej) a stanem rzeczywistym w miejscu pracy. Niemal jedna trzecia (32,5%) ocenia go jednak źle, natomiast 15% badanych nie ma zdania w analizowanej kwestii.



**Rysunek 6. Propozycje usprawnień obecnie funkcjonującego systemu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Istotną dla badacza kwestią było również zapytanie respondentów o propozycje usprawnień obecnie funkcjonującego systemu w ich organizacjach. Niemal 48% badanych stwierdziło, iż należałoby dopasować system motywacyjny do indywidualnych potrzeb pracowników. Taka odpowiedź sugeruje, iż zaprojektowanie skutecznego systemu motywacyjnego jest procesem bardzo czasochłonnym, wymagającym poznania pracowników i ich oczekiwań wobec pracodawcy. Z kolei 35% badanych uważa, iż należałoby zwiększyć gamę czynników motywacji niematerialnej. Na ostatnim miejscu uplasowało się dokonywanie ustawicznego monitoringu systemu (17,5%).

### **Wnioski z badań**

Reasumując wyniki badań, można sformułować następujące wnioski:

1. Skuteczny system motywacyjny powinien składać się zarówno z motywatorów materialnych, jak i niematerialnych.
2. Istnieje wyraźna korelacja pomiędzy bodźcami niematerialnymi a budowaniem poczucia utożsamienia pracowników z firmą.
3. Pracownicy chcą ustawicznie się rozwijać i podejmować kolejne wyzwania związane ze zmianą stanowiska pracy.
4. Należałoby udoskonalić w miejscu pracy respondentów takie motywatory jak system komunikacji, a także styl kierowania dopasowany do potrzeb pracowników oraz uwzględniający czynniki sytuacyjne.
5. Zaprojektowanie skutecznego systemu motywacyjnego jest procesem bardzo czasochłonnym, wymagającym poznania pracowników i ich oczekiwań wobec pracodawcy.

### **Podsumowanie**

Motywowanie pracowników stanowi kluczowy element zarządzania zasobami ludzkimi. Zarządzający ustawicznie poszukują odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób stymulować pracowników do efektywnej pracy przy jednoczesnym kreowaniu proorganizacyjnych postaw? Jak pokazują powyższe badania, kluczem do osiągnięcia takiego rezultatu może być wykorzystanie instrumentów motywacji niematerialnej.

Spośród szerokiej gamy motywatorów niematerialnych kluczowe znaczenie dla pracowników ma kształtowanie ścieżki kariery zawodowej. Dlatego kreując proces motywacyjny, należy zwrócić na nią szczególną uwagę, oferując wszystkim zatrudnionym konkretne, oparte na zasadach równych szans kryteria awansu.

Stworzenie systemu motywacyjnego jest procesem niezwykle czasochłonnym i złożonym. Warto jednak podjąć to wyzwanie, gdyż pozyska się pracowników zaangażowanych, chętnych do rozwoju i wcielania w życie swoich ambicji, którzy z zapałem będą realizować wytyczone cele i zadania.



## Literatura

1. Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 4, Wolters Kluwer, Kraków.
2. Bartkowiak G. (1999), *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
3. Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A. (2009), *Człowiek w firmie bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa.
4. Danilewicz D. (2004), *Zastosowanie nowoczesnych programów szkoleniowych. Metody pomiaru efektywności*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa.
5. Jachnis A. (2008), *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa.
6. Jasiński Z. (2001), *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, wyd. 2, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
7. Jasiński Z. (red.) (1999), *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywacja, kontrola. Przedsiębiorstwo jako system pracy, rola kierowników w osiągnięciu sukcesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
8. Kostera M. (1999), *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.
9. Król H., Ludwiczynski A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Pawlak Z. (2003), *Personalna funkcja firmy*, Poltext, Warszawa.
11. Penc J. (2000), *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
12. Penc J. (2006), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
13. Schultz E. (2006), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Szaban J.M. (2012), *Zachowania organizacyjne. Aspekt wielokulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
15. Wachowiak P. (2002), *Profesjonalny menedżer. Umiejętności pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa.

## IMMATERIAL MOTIVATION AN EFFECTIVE WAY OF CREATING PRO ORGANIZATIONAL ATTITUDES

**Abstract:** The main goal of this article is to present the correlation between the immaterial motivation and creating pro organizational attitudes of workers. The author also characterizes main elements of this type of motivation like: delegating tasks, change management or possibility of planning career paths within an organization. What is worth to underline, the article contains an analysis of the results of a research which were formed on the basis of the questionnaire survey conducted with an employees of Silesian Voivodeship.

**Keywords:** career paths, change management, immaterial motivation, participation, training and development



## WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA A SPOSÓB KOMUNIKOWANIA MIĘDZYPRACOWNICZEGO

**Łukasz Skiba**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W niniejszym opracowaniu podjęto problematykę odmierności w procesach komunikacji interpersonalnej przebiegających w małym i dużym przedsiębiorstwie. Celem podjętych badań było wskazanie owych kluczowych różnic w komunikacji pracowników firm o małym i dużym zatrudnieniu. Opracowanie składa się z części teoretycznej i empirycznej. W pierwszej z wymienionych części dokonano opisu zagadnień oraz zdefiniowano podstawowe dla podejmowanej tematyki pojęcia. Do wyraźniejszego zobrazowania dynamiki i zmian zachodzących w krajowych przedsiębiorstwach pod względem ich ilości, wielkości, a także zatrudnienia posłużono się danymi GUS opublikowanymi w latach 2014-2015.

Część praktyczna pracy prezentuje wyniki przeprowadzonego badania ankietowego w małym i dużym przedsiębiorstwie województwa śląskiego. Całość artykułu wieńczy podsumowanie, w którym starano się zebrać wnioski z przeprowadzonych badań wraz ze wskazaniem najistotniejszych różnic w sposobie komunikacji w małej i dużej firmie, ich słabych punktów oraz możliwości usprawnienia.

**Słowa kluczowe:** komunikacja, organizacja, przedsiębiorstwo, zarządzanie

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.12

### Wprowadzenie

W ramach gospodarek wolnorynkowych (np. unijnej, a zatem i polskiej) tworzy się różnego rodzaju kryteria dla spójnego zarządzania organizacjami. Jednym z takich kryteriów (służących bądź to wspieraniu, bądź fiskalizacji i nakładaniu innych ograniczeń) jest wielkość przedsiębiorstwa. Na rynku pracy wyróżnia się trzy rodzaje przedsiębiorstw: małe, średnie i duże<sup>1</sup>. Z punktu widzenia socjologii, chcąc zaliczyć daną firmę do jednego z wymienionych typów, należy wziąć pod uwagę liczbę osób w niej zatrudnionych. Ze statystyk wynika, że w Polsce największy procent stanowią właśnie małe firmy (w tym głównie tzw. mikrofirmy zatrudniające od 1 do 9 osób), potem średnie i na końcu duże. Taka sytuacja może być spowodowana faktem, że polska gospodarka i przemysł nie są niestety na tyle rozwinięte, aby mogło powstać wiele dużych przedsiębiorstw mogących konkurować (głównie technologicznie i kapitałowo) z firmami krajów Unii Europejskiej, jak i poza jej granicami. Małe i duże przedsiębiorstwa w Polsce pełnią istotną rolę w gospodarce narodowej, a szczególnie jeżeli chodzi o tworzenie miejsc pracy, bo

<sup>1</sup> Jest to wstępne uproszczenie, które zostanie rozwinięte w dalszej części artykułu.

choć dużych firm w naszym kraju jest najmniej, to jednak liczba zatrudnionych w tym sektorze jest ponad dwukrotnie wyższa niż w przedsiębiorstwach małych (po wyłączeniu z nich mikrofirm).

Z punktu widzenia interesu państwa (np. zmniejszenia skali bezrobocia czy wpływów do budżetu) winno się dążyć do zwiększenia ilości dużych przedsiębiorstw. Oprócz czynników ekonomicznych, mających z pewnością decydujące znaczenie dla takiego przekształcenia, nie należałoby również lekceważyć tzw. czynnika ludzkiego.

Celem tego opracowania jest dokładniejsze zbadanie zagadnienia komunikacji, a w szczególności wskazanie różnic, jakie charakteryzują ten proces w małej i dużej firmie. Takie cechy jak np. struktura – prosta/złożona, autorytet jednoosobowy (właściciel firmy) / rozproszony (kierownicy poszczególnych szczebli bądź komórka zarządzania personelem), styl kierowania itp. z pewnością nie pozostają bez wpływu na przebieg komunikowania międzypracowniczego i koniecznie trzeba je uwzględnić w procesie wielkościowych przekształceń przedsiębiorstw.

Do osiągnięcia wskazanego celu wykorzystano metodę badań ankietowych oraz analizę krytyczną materiałów zastanych (badania GUS).

### **Przyjęte kryteria wielkości przedsiębiorstw i obserwowalne tendencje**

Jednym z bardzo istotnych kryteriów podziału przedsiębiorstw jest ich wielkość, która ma znaczący wpływ m.in. na proces komunikacji międzypracowniczej owej organizacji, co stanowi sedno rozważań podjętych w niniejszym opracowaniu.

Funkcjonują różne podziały oparte głównie na: kryterium ekonomicznym, czyli obrót firmy w EUR, oraz kryterium socjologicznym, czyli liczba zatrudnionych osób. Są też podziały uwzględniające obydwie te kryteria naraz (Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r.).

Badając zagadnienie komunikacji w dużym przedsiębiorstwie w niniejszym opracowaniu skłoniono się ku kryterium socjologicznemu, lecz i tu nie ma zgodności co do tego, ile osób stanowi o tym, że firma będzie małą, średnią czy dużą.

Chociażby Główny Urząd Statystyczny do swoich analiz wykorzystuje podział przedsiębiorstw<sup>2</sup> na: mikro – od 1 do 9 osób, małe – od 10 do 49 osób, średnie – od 50 do 249 osób, duże – od 250 i więcej (GUS 2014, s. 11).

Natomiast w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej czytamy, że:

- przedsiębiorstwa małe – zatrudniają do 50 osób,
- przedsiębiorstwa średnie – zatrudniają od 51 do 500 osób,
- przedsiębiorstwa wielkie – zatrudniają powyżej 500 osób (Dz. Urz. WE L 63 z 28.02.2004).

Już od około drugiej połowy XIX wieku istniały wielkie przedsiębiorstwa i wierzono, iż są one potęgą ze względu na ich efektywność, która wynikała ze zjawiska korzyści: skali, doświadczenia, opanowania sieci dystrybucji oraz ze względu na moc przeznaczenia dużej ilości pieniędzy na ich rozwój i badania.

---

<sup>2</sup> W ostatnim paragrafie niniejszego opracowania odwołano się do tego kryterium.

Niestety w latach siedemdziesiątych XX wieku wiele z tych przedsiębiorstw nie potrafiło się przestawić na nowe warunki, jakie panowały w gospodarce światowej, a przede wszystkim na nową sytuację po podwyżkach cen za energię elektryczną. Na skutek tego zaczęły powstawać małe i średnie przedsiębiorstwa. Co się później okazało – przedsiębiorstwa te potrafią bardziej elastycznie działać przy coraz większych zmianach w gospodarce, posiadają zdolność konkurowania z wielkimi organizacjami.

Przedsiębiorstwa rodzinne zaliczamy do grup przedsiębiorstw małych i średnich, lecz niektóre z nich posiadają status przedsiębiorstw wielkich. Ze względu na formę, w jakiej zintegrowane są zakłady, można wyróżnić przedsiębiorstwa, które są zintegrowane pionowo, poziomo i konglomeraty. Te zintegrowane pionowo posiadają zakłady, które zajmują się zrealizowaniem jednej fazy cyklu produkcyjnego, od surowca, z którego chce się coś wyprodukować, aż do wyrobu (np. kiedy jeden zakład produkuje opakowania napojów, a następny pakuje napoje do zgrzewek). Zupełnie inaczej wygląda to przy zintegrowaniu poziomym, tam podstawowe zakłady wykonują ten sam rodzaj działalności (np. w sytuacji produkcji opakowań do napojów). Konglomeraty są przedsiębiorstwami, w których dane zakłady wytwarzają produkty niemające ze sobą nic wspólnego (czyli kiedy np. jeden zakład przetwarza ropę naftową, a drugi zajmuje się produkcją blachy) (Marek, Białasiewicz (red.) 2008, s. 55-56).

Przedsiębiorstwa możemy również podzielić ze względu na obszar geograficzny, w jakim one działają. Są to przedsiębiorstwa:

1. lokalne – działające na określonym terenie lokalnym;
2. krajowe – które realizują swoje pomysły i cele na terenie danego kraju, np.: w Polsce, Niemczech, Holandii czy w jakimkolwiek innym państwie (Marek, Białasiewicz (red.) 2008, s. 55-56);
3. międzynarodowe – które realizują swoje pomysły i cele na terenie wielu krajów równocześnie, np. przedsiębiorstwa typu korporacyjnego.

Polacy są narodem przedsiębiorczym, o czym może świadczyć liczba prowadzących działalność gospodarczą przedsiębiorstw.



**Rysunek 1. Liczba przedsiębiorstw aktywnych w Polsce w latach 1997-2013 (w tys.)**

Źródło: GUS (cyt. za: PARP 2015, s. 13)

Pod względem liczby przedsiębiorstw Polska (już od kilku lat) jest na szóstym miejscu wśród krajów Unii Europejskiej, chociaż stopniowo (mimo że nie z roku na rok, lecz w szerszej perspektywie) ich ilość rośnie.

GUS poinformował, że na przestrzeni kilku ostatnich lat odnotowano wzrost liczby podmiotów, które zatrudniają 10 i więcej osób. W 2014 r. w grupie 79 821 takich przedsiębiorstw dominowały podmioty małe, tj. o liczbie pracujących poniżej 50 osób (stanowiły 77,7% wobec 78% w roku 2013). W grupie średnich firm o liczbie pracujących od 50 do 249 osób znajdowało się 18,2% jednostek (w 2013 r. – 18,1%). Najmniej liczną grupę stanowiły przedsiębiorstwa duże – 4,1% ogólnej liczby przedsiębiorstw (Money.pl 2015).

Również w 2013 roku, w analogicznym porównaniu z 2012 rokiem, zarejestrowano spadek liczby działających mikroprzedsiębiorstw (o 1,5%) oraz firm średnich (o 1%) (GUS 2014). Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że polskie firmy stopniowo stają się silniejsze, zatem rosną (mikro- przekształcają się w małe, a średnie w duże), zwiększając tym samym liczbę zatrudnianych osób.

Spada nie tylko liczba mikroprzedsiębiorstw, ale wraz z nią również liczba zatrudnionych w nich osób. Na przestrzeni około 10 lat możemy odnotować spadek zatrudnienia w tym sektorze rzędu 2-3% i choć może nie jest to zbyt wiele, to jednak obserwowalna jest stała tendencja spadkowa na rzecz głównie małych i dużych przedsiębiorstw.



**Rysunek 2. Struktura liczby pracujących w przedsiębiorstwach w Polsce w latach 2004-2013**

Źródło: GUS (cyt. za: PARP 2015, s. 18)

Jednym z powodów spadku koniunktury dla mikroprzedsiębiorstw jest niewątpliwie stabilizacja na rynkach. To, co było atutem tych firm (głównie lokalnych), czyli wysoka elastyczność, zdolność szybkiego dostosowywania się do działalności

w zmiennych warunkach, przestaje obecnie odgrywać tak znaczącą rolę jak kiedyś. Postępująca globalizacja z organizacją UE na czele i rosnąca konkurencja sprawiają, że działalność niszowa, zarezerwowana dotąd przez mikrofirmy, jest przejmowana przez większe podmioty gospodarcze. Działalność głównie usługowa lub częściowo produkcyjna i usługowa, oparta na półprodukcie produkcji masowej jest szansą dla przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 249 osób.

Również i duże firmy przejmują zatrudnienie mikrofirm. Sprzyja temu m.in. standaryzacja, która sprawiła, że duże firmy wkomponowują się ze swymi produktami (a niejednokrotnie i z pełnym ich serwisem) w nieomal wszystkich krajach świata. Produkcja masowa zawsze była, jest i będzie tańszą, a zatem znajdującą się poza zasięgiem małej i średniej przedsiębiorczości<sup>3</sup>.

## **Komunikacja – definicje, funkcje, błędy oraz związki ze stylem kierowania**

Komunikowanie jest procesem porozumiewania się grup, jednostek lub instytucji. Jego celem jest dzielenie się wiedzą, ideami i informacjami, wymiana myśli. Proces ten może odbywać się na różnych poziomach, poprzez użycie różnego rodzaju środków oraz wywołuje określone skutki (Kwiatkiewicz 2009, s. 105).

Inna definicja komunikowania mówi, że członkowie określonej grupy wysyłają niewerbalne i werbalne komunikaty, mogą to być gesty, słowa itd., pozostałe osoby reagują na te komunikaty, słuchają oraz je interpretują. Oznacza to, że członkowie grupy zwracają uwagę na siebie, a także starają się koordynować swoje zachowania komunikacyjne, aby osiągnąć wyznaczony cel (Adams, Galanes 2007, s. 24).

Jeszcze inna teoria zakłada, że komunikowanie jest wymianą podzielanych symboli, by uzgodnić znaczenie poszczególnych obiektów dla osób współdziałających ze sobą (Nęcki 2000, s. 37).

Na podstawie powyżej przedstawionych objaśnień słowa „komunikacja” i „komunikat”, można uznać, że istnieje wiele definicji tego pojęcia, co wynika zapewne z różnorodności podejścia przez naukowców do badanego zagadnienia.

Proces komunikacji jest procesem społecznym, odnosi się on do co najmniej dwóch osób i przebiega w społecznym środowisku. Warto też dodać, że proces ten jest ciągły, ponieważ trwa od narodzin aż do naturalnej śmierci człowieka.

Komunikacja międzypracownicza (o której mowa w opracowaniu) odnosi się do porozumiewania osób pracujących w tej samej organizacji<sup>4</sup>. Jednakże w organizacji bardzo ważną rolę odgrywa nie tylko komunikacja osób w niej pracujących, ale także komunikacja z najbliższym otoczeniem przedsiębiorstwa. Głównym celem tej komunikacji jest dostarczenie danej grupie jak największej ilości informacji

<sup>3</sup> Oczywiście istnieje cały szereg czynników, które mają wpływ na omawiany stan rzeczy, np. jakość, powtarzalność, zamożność społeczeństwa, warunki zatrudnienia oferowane przez większe firmy (stabilizacja), gwarancja, zaufanie, moda itp., jednakże ze względu na drugorzędność podjętej problematyki wskazano tylko kilka wybranych powodów obserwowanego stanu rzeczy.

<sup>4</sup> Pojęcie organizacji należy do grupy lepiej opracowanych w literaturze naukowej (np. prace: J. Zieleniewskiego, P. Sztompki, B. Szackiej, J. Sztumskiego) i dlatego, ze względu na ograniczone ramy artykułu, pominięto jego omówienie.

na temat funkcjonowania firmy, jej usług i produktów. Poprzez tę komunikację zmienianych jest wiele błędnych poglądów na temat organizacji oraz często wysuwana jest odpowiedź na krytykę najbliższego otoczenia, a co za tym idzie – zyskiwanie przychylności oraz wsparcia. Szczególnie przedsiębiorstwo duże komunikuje się także z różnymi inwestorami oraz akcjonariuszami, poprzez roczne raporty z działalności przedsiębiorstwa, kwartalne raporty z wyników finansowych firmy oraz corocznie organizowane walne zgromadzenie akcjonariuszy (Potocki, Winkler, Żbikowska 2003, s. 140).

Funkcji, jakie pełni komunikacja w organizacji, jest bardzo dużo. Najważniejszymi spośród wszystkich wymienionych w literaturze przedmiotu są funkcje: informacyjna, instruktażowa, integracyjna, kontrolna, motywacyjna, emocyjna (Listwan 2004, s. 289):

- Funkcja informacyjna dostarcza informacji koniecznych do koordynowania działań i podejmowania decyzji.
- Funkcja instruktażowa służy do przekazywania poleceń i objaśniania, jakie działania, jaka osoba oraz kiedy musi podjąć, by osiągnąć zamierzone cele.
- Funkcja integracyjna łączy wszystkie jednostki w całość organizacyjną, poprzez synchronizację działań. Istotne są tu procesy asymilacji zawodowej i socjalizacji społecznej.
- Funkcja kontrolna zakłada, że jasne objaśnienie zadań, odpowiedzialności, władzy umożliwiają kontrolowanie. Kontrola służy m.in. do dokonania oceny wykonanej pracy, przekazania wyników oraz podjęcia stosownej korekty.
- Funkcja motywacyjna wzbudza zaangażowanie przy realizacji celów organizacyjnych, czyli odpowiada motywacyjnym działaniom, które podejmowane są przez kierowników firmy.
- Funkcja emocyjna, zwana inaczej ekspresyjną, daje możliwość wyrażenia własnych opinii i uczuć, takich jak niezadowolenie, obawy lub frustracje, dzięki czemu jest tak zwanym wentylem bezpieczeństwa w międzyludzkich interakcjach.

Inne źródła podają, że komunikacja w organizacji lub w grupie służy tylko czterem funkcjom: kontrolowaniu, wyrażaniu uczuć, motywacji oraz informowaniu. Komunikacja wykorzystywana jest do sprawowania kontroli nad zachowaniami poszczególnych członków organizacji, sprzyja motywacji poprzez informowanie pracowników, jak powinni wykonywać swoją pracę efektywnie, itd. Grupa robocza dla wielu osób należących do niej jest źródłem podstawowym społecznych interakcji. Tam mogą wyrażać swoje frustracje oraz zadowolenia, mogą dzielić się zarówno swoimi sukcesami, jak i porażkami. Ostatnia funkcja informacyjna, ułatwia podejmowanie decyzji, bowiem dostarcza ona informacji niezbędnych jednostce lub grupie, by podjąć jakąś decyzję. Żadna z wyżej wymienionych funkcji nie jest ważniejsza od pozostałych. Aby grupy mogły skutecznie funkcjonować, muszą sprawować kontrolę nad osobami do niej należącymi, pobudzać do działania, stwarzać im warunki do podejmowania decyzji i wyrażania emocji (Sikorski 2002, s. 220-221).

Wyniki badań przeprowadzonych przez wielu naukowców, jak np. Bairda i Stulla w 1983 r. (Baird, Stull 1983) czy Newstroma i Davisa w 1989 r. (Newstrom, Davis 1993), dowodzą, że nawet w najbardziej zorganizowanych przedsiębiorstwach kierownicy nie komunikują się ze swoimi podwładnymi aż tak skutecznie, na ile tak naprawdę są w stanie. Składa się na to wiele czynników, jak chociażby: zbyt niski poziom wiedzy menedżerów na temat porozumiewania się, niejasno przekazywane informacje, niewłaściwy czas na przekazywanie im wiadomości, zbyt wielkie obciążenie pracowników informacjami itd.

Menedżer powinien bardzo jasno i wyraźnie przekazywać informacje. Niestety bardzo wielu menedżerów nie zna poprawnych wzorów komunikowania się z pracownikami będącymi na niższych szczeblach w organizacji. Bywa też, że członkom danej organizacji nie dość, że nie brakuje informacji, to na dodatek mają ich w nadmiarze. Pracownik wpada wtedy w zakłopotanie, ponieważ nie wie, na której ma się skupić, która jest najistotniejsza. Warto też podkreślić, że zbyt wiele komunikatów może przysłać te najważniejsze. Przekaz dobrej wiadomości, ale w nieodpowiednim momencie, np. gdy pracownik rozmawia przez telefon, spowoduje, że odbiorca niewłaściwie zrozumie wiadomość lub źle wykona polecone mu zadanie (Stankiewicz 1999, s. 20-21).

Czynniki ograniczające skuteczne komunikowanie się menedżera z pracownikami są następujące (Stankiewicz 1999, s. 23):

- niejasne, niekompletne i dwuznaczne informacje;
- zbyt duża ilość komunikatów, które są przekazywane w danym czasie;
- zły termin dostarczania wiadomości;
- zniekształcanie i filtrowanie informacji;
- odbiorca, który nie akceptuje informacji poprzez występowanie w niej wartości sprzecznych z jego wartościami;
- celowe zatrzymanie wiadomości przez kierowników zajmujących środkowe szczeble organizacyjne, którzy uważają, iż dana wiadomość nie jest do niczego potrzebna pracownikom;
- zniekształcenia faktów;
- brak znajomości przez pracowników celów, jakie posiada dane przedsiębiorstwo.

Aby komunikowanie się menedżerów z pracownikami było sprawne oraz skuteczne, wymaga się uwzględnienia w tym procesie następujących elementów:

- Pracownicy powinni znać drogi przesyłania informacji, a każdy członek danej organizacji powinien mieć swoją określoną, potocznie zwaną formalną, ścieżkę.
- Drogi komunikacyjne muszą być krótkie i bezpośrednie, nie mogą być przerywane; to z kolei wymaga różnorodności kanałów informowania.
- osoby, które pełnią rolę centrów informacyjnych, powinny być wiarygodne oraz w miarę możliwości kompetentne.
- Nadawane komunikaty powinny być autentyczne.
- Ludzie są bardziej zorientowani na wiadomości, które są zgodne z ich wartościami oraz wyobrażeniami. Komunikaty, które są niezgodne z wartościami, jakimi kieruje się odbiorca, wywołują większy opór przed przyjmowaniem ich.
- Pracownicy wyczekują na informacje bardziej, jeżeli dostrzegają zmiany w otoczeniu.



- Ludzie raczej pozytywnie oceniają zaspokojenie potrzeb, a informacje, które im to ułatwiają, są zarazem łatwiej akceptowane.
- Otoczenie pracownika również wpływa na percepcję przekazywanej informacji – ta sama wiadomość w jednych warunkach może zostać odebrana jako adekwatna, natomiast w innych – jako nieadekwatna (Stankiewicz 1999, s. 23).

Niewątpliwie elementem mającym wpływ na sposób i jakość komunikowania się w organizacji jest styl kierowania przyjęty przez menedżera. Styl kierowania można definiować jako powtarzalny i trwały sposób, w jaki przełożony oddziałuje na zachowania swoich podwładnych, po to, by koordynować i pobudzać pracę zespołu, która w ostateczności zmierza do osiągnięcia jasno określonych celów. W literaturze przedmiotu znajdują się teorie, które zakładają, że styl kierowania jest kształtowany przez cechy charakteru przełożonego lub przez różne czynniki zewnętrzne (Kozusznik 2011, s. 122-123).

Badania, jakie przeprowadzono w omawianym zakresie, wykazały, że skuteczne kierowanie zależy od zmiennych, takich jak np.: kultura organizacji, system wartości kierownika, a także jego doświadczenie. Do tej pory nie został jeszcze znaleziony taki styl kierowania, który byłby właściwy dla wszystkich sytuacji, jakie mogą mieć miejsce w organizacji. Efektywny kierownik powinien dawać podwładnym poczucie siły, a nie odczucie niemocy, bo wtedy pracownik czuje się źle i może mieć wrażenie, że jest pionkiem w jego ręce. Efektywny kierownik robi wszystko, by jego podwładni poczuli się do odpowiedzialności za swoje zachowanie, faktycznie realizowane style kierowania wynikają z nastawienia kierownika oraz od tego, jakimi środkami będzie motywował ludzi, by osiągnęli cele w organizacji (Kozusznik 2011, s. 128-131).

Istnieje wiele koncepcji odnośnie stylów kierowania, spośród których do najstarszych można zaliczyć sformułowany przez Kurta Lewina podział stylu na autokratyczny i demokratyczny, a pod koniec lat trzydziestych poszerzony przez Ralphi K. White'a i Ronalda L. Lippita o styl nieingerujący (liberalny) (Sikorski 2002, s. 89).

Na bazie wymienionych stylów kierowania R.R. Blake i J.S. Mouton budują tzw. siatkę kierowniczą, dzięki której wyróżniono cztery kolejne style kierowania: nieingerujący (1.1), integratywny (9.1), dyrektywny (1.9), a także zintegrowany (9.9) (Stoner, Freeman, Gilbert 2001, s. 461-462).

Mniej powszechnie znaną koncepcję sposobów kierowania zaproponował W.J. Reddin i dzięki tej propozycji została wzbogacona siatka Blake'a-Mouton. Analizę ośmiu stylów kierowania według koncepcji Reddina powinno się zaczynać od środkowego prostokąta, w którym ujęte zostały podstawowe style (A-D) – analogiczne do tych z siatki Blake'a-Mouton:

- Kierownik separujący (A) – odpowiada stylowi 1.1 w siatce kierowniczej Blake'a i Mouton. Cechy, jakie przypisuje się takiemu kierownikowi, to brak zainteresowania pracownikami, a także zadaniami.
- Kierownik poświęcający się (B) – odpowiada stylowi 1.9. Cechuje go brak zainteresowania stosunkami międzyludzkimi, skupia się na zadaniach.
- Kierownik towarzyski (C) – odpowiada stylowi 9.1. Taki kierownik bardzo skupia się na stosunkach międzyludzkich, ale nie zwraca uwagi na zadania.

- Kierownik zintegrowany (D) – odpowiada stylowi 9.9. Osoba, która odznacza się takim stylem kierowania odpowiednio dzieli swoją uwagę na stosunki międzyludzkie oraz na zadania (Król, Ludwiczynski (red.) 2006, s. 174-175).

W.J. Reddin zauważył, że przy każdym podstawowym stylu może występować różny sposób nastawienia, z jakim ludzie będą podchodzić do zadań, a co za tym idzie – różna ich efektywność. W związku z tym wyodrębnił style mniej i bardziej efektywne, przy określonych warunkach działania (Mroziewski 2005, s. 82-84):

- Separujący się (A) – mniej efektywny został nazwany przez Reddina „dezertrem”, ucieka on od kierowania. Różnego rodzaju problemy, które powinien rozwiązać, przekazuje do rozwiązania innym, albo też w ogóle ich nie rozwiązuje. Przez otoczenie jest odbierany jako osoba niezaangażowana w pracę. Natomiast styl bardziej efektywny nosi nazwę „biurokrata” i charakteryzuje go przywiązanie uwagi do formalnych procedur oraz kontroli podległego mu personelu. Przez innych oceniany jest jako skrupulatny i sumienny.
- Poświęcający się (B) – mniej efektywny nazywany jest „autokratą”, który dąży za wszelką cenę, by wykonać powierzone mu zadania. Oceniany jest jako niemający zaufania do ludzi, nieżyczliwy, przez to ciężko jest mu o dobre rezultaty swojej pracy. Bardziej efektywny nosi nazwę „życzliwy autokrata”, stara się on realizować zadania bez zrażania ludzi. Traktuje ich instrumentalnie, lecz ufa im.
- Towarzyski (C) – mniej efektywny to „misjonarz”, stara się on zapewnić jak najlepsze stosunki międzyludzkie. Otoczenie uważa go za osobę miłą, ale nieskuteczną i nieumiejącą stawiać zadań, oraz przypisuje mu brak umiejętności egzekwowania wykonania zadań. Bardziej efektywny nazywa się „rozwojowiec” i postrzegany jest jako człowiek ufny, który deleguje zadania do swoich podwładnych.
- Zintegrowany (D) – mniej efektywny nosi nazwę „konformista”. Otoczenie potrafi bardzo na niego wpłynąć, ponieważ lubi on wszędzie i zawsze ze wszystkimi się zgadzać. Swoją uwagę skupia na rozwiązywaniu zadań bieżących, bez uwzględnienia zadań długoterminowych. Bardziej efektywny nazywany jest „administratorem”. Potrafi on stawiać wysokie wymagania zarówno sobie, jak i swoim podwładnym. Szczególną uwagę zwraca na pracę zespołową.

Przedstawione style kierowania można traktować jako zestaw przeróżnych możliwości, jakie posiada kierownik przy oddziaływaniu na swoich podwładnych. Każdy z tych stylów niejako narzuca odmienny sposób komunikacji. Warto podkreślić, że kierownik powinien być świadomy, że w określonych sytuacjach sposoby kierowania mogą być mniej lub też bardziej efektywne. Sposób, w jaki dany kierownik przewodzi, wynika z jego dotychczasowych doświadczeń, jego wiedzy. Przy wyborze stylu kierowania należy mieć na uwadze również cechy podwładnych, a także charakter danej grupy roboczej, czynniki środowiskowe, presję czasu. Diagnozy, którym często podlegają kierownicy, dowodzą, że nie ma czystych stylów kierowania.

## Podobieństwa i różnice w sposobie komunikacji na przykładzie małej i dużej firmy – wnioski z badań

W niniejszej części opracowania zebrano wyniki i wnioski z badań ankietowych, które przeprowadzono w jednym z małych i dużych przedsiębiorstwach województwa śląskiego. Ankietę skierowano do pracowników szeregowych obydwu firm, z tym jednak, że w przypadku przedsiębiorstwa małego wzięli w niej udział wszyscy zatrudnieni pracownicy, zaś w przypadku dużej firmy zastosowano dobór celowo proporcjonalny – 10% zatrudnionych z uwzględnieniem podziału na płeć (23 mężczyźni, 8 kobiet) i wiek.

Wśród ankietowanych osób z małej i dużej firmy przeważającą liczbę osób stanowili mężczyźni, w małej firmie było ich 18, a w dużej 232, zaś liczba kobiet to odpowiednio 3 i 81. Taki wynik może być spowodowany charakterem stanowisk, na których zatrudniani są mężczyźni. W małej firmie większość osób zatrudnionych to pracownicy w wieku 26-35 lat, natomiast w dużej to zdecydowanie osoby, które mają 46 i więcej lat. Świadczy to może o tym, że duża firma istnieje dłużej na rynku i tym samym posiada bardziej wyspecjalizowanych pracowników niż firma mała lub że małe przedsiębiorstwo potrzebuje pracowników o większej sprawności fizycznej. Wykształcenie pracowników w małej firmie to zawodowe i średnie, a tylko 3 pracowników skończyło specjalistyczne studia wyższe. Inaczej wygląda to w drugiej firmie – tam blisko połowa zatrudnionych posiada wykształcenie wyższe, 33% średnie, a pozostała część zawodowe. Można z tego wnosić, że zakład stawia na wykwalifikowanych pracowników.

Wyznaczonym w badaniach celem było wskazanie różnic komunikacyjnych (jeśli takowe występują) pomiędzy badanymi organizacjami – małym i dużym przedsiębiorstwem. Dla osiągnięcia zamierzonego celu sformułowano odpowiednie problemy badawcze, zaś do uzyskania na nie odpowiedzi użyto kwestionariusza ankiety, którego anonimowość miała niebagatelny wpływ na szczerść udzielanych odpowiedzi.

Pierwsza z postawionych hipotez jest następująca: „Wielkość firmy ma wpływ na możliwość uzyskania feedbacku przez pracowników”. Hipoteza potwierdziła się w 100% w dużej firmie. Natomiast w drugiej z wybranych do badań firm (małej), nie było jednogłośnego poparcia dla założonej hipotezy, gdyż jej słuszność wskazało 71% ankietowanych. W praktyce feedback w małej firmie realizowany jest poprzez wszelakie wsparcie podczas rozwiązywania problemów oraz udzielanie odpowiedzi przez przełożonych na powstające w procesie pracy pytania i niewiadome. Pracownicy szybko uzyskują odpowiedź i mogą natychmiast rozwiązać swoje wątpliwości. Inaczej jest już w firmie większej, gdzie przełożony ma więcej podwładnych i trudniej jest mu poświęcić tyle samo czasu dla każdego z nich, co może powodować w przypadku niektórych problemów to, że pracownik musi czekać dłużej na rozmowę z przełożonym.

Druga hipoteza zakładała, że: „Wielkość firmy ma wpływ na występowanie barier komunikacyjnych”. Wyniki przeprowadzonych badań ankietowych informują o tym, że częstsze występowanie barier komunikacyjnych w postaci np. szumu komunikacyjnego, niezgodności komunikatów, niedokładności komunikatów oraz

braku precyzyjnego ich formułowania, zauważalne jest w dużej z badanych firm. Spowodowane jest to zbyt znacznym obciążeniem podwładnymi, przypadającymi na jednego kierownika (6-10 osób w małej firmie – 95% (20 osób) wskazań, 11-15 osób w dużej firmie – 94% wskazań (29 ankietowanych)). Wiąże się to również z większą liczbą stanowisk pracy oraz złożonością zadań na poszczególnych stanowiskach.

**Tabela 1. Czy wielkość zespołów zadaniowych ma w Pana/Pani firmie wpływ na uzyskanie feedbacku?**

Małe przedsiębiorstwo		Duże przedsiębiorstwo	
TAK	NIE	TAK	NIE
71% (15 os.)	29% (6 os.)	100% (31 os.)	0% (0 os.)

Źródło : Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

**Tabela 2. Czy wielkość firmy ma Pana/Pani zdaniem wpływ na występowanie barier komunikacyjnych?**

Małe przedsiębiorstwo		Duże przedsiębiorstwo	
TAK	NIE	TAK	NIE
86% (18 os.)	14% (3 os.)	97% (30 os.)	3% (1 os.)

Źródło : Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Najczęściej występującymi barierami komunikacyjnymi w małym przedsiębiorstwie są: szum komunikacyjny spowodowany natłokiem zadań 14% (3 os.), różnice językowe 29% (6 os.) oraz niezgodność komunikatów 57% (12 os.). W dużym przedsiębiorstwie komunikację utrudniały: szum komunikacyjny spowodowany natłokiem zadań 52% (16 os.) i niezgodność komunikatów 48% (15 os.).

Trzecia wyznaczona hipoteza zakładała, że: „Sangwinik to typ charakteru, który sprzyja komunikacji kierownik–pracownik”. Na podstawie analizy wyników obydwu firm stwierdzono, że zarówno w jednej, jak i w drugiej firmie hipoteza ta potwierdziła się. Ankietowani określili swoich przełożonych tym typem charakteru, dlatego też można wysnuć wniosek, że relacje pracownik–kierownik nie ulegną zmianie, a komunikacja, która w obydwu firmach jest na dobrym poziomie, na takim też pozostanie lub poprawi się.

**Tabela 3. Jaki typ charakteru ma Pana/Pani kierownik?**

Małe przedsiębiorstwo		Duże przedsiębiorstwo	
sangwinik	melancholik	sangwinik	melancholik
95% (20 os.)	5% (1 os.)	90% (28 os.)	10% (3 os.)

Źródło : Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Czwarta hipoteza mówiła, że: „Typ autorytetu formalny bardziej wpływa na wykonywanie zadań przez podwładnych”. Na podstawie badań stwierdza się, że w obydwu firmach, zarówno w małej, jak i w dużej, przełożeni posiadają autorytet formalny. Budowany jest on poprzez konkretne czynności i zachowania, a nie tak jak w przypadku autorytetu nieformalnego – w oparciu o cechy osobowości, charakter i ogólnie panującą opinię o przełożonym. Ankietowani są kontrolowani przez przełożonych. Czasami odczuwają presję, mają jasno określony cel i termin wykonania danych zadań, a to wszystko wpływa na budowę autorytetu formalnego, co jest potwierdzeniem tejże hipotezy.

Piąta i ostatnia hipoteza to: „Styl kierowania ma wpływ na czas potrzebny do zrealizowania danego zadania”. Hipoteza ta również się potwierdziła, gdyż ankietowani wskazali swoich przełożonych jako osoby jasno określające zakres i końcowy termin wykonania danego zadania. Należy jednak zauważyć, że w przypadku dużej firmy dzieje się tak zawsze, zaś w małej firmie 4 na 10 poleceń służbowych pozostaje niesprecyzowanych co do czasu ich realizacji.

**Tabela 4. Czy Pana/Pani przełożony jasno określa zakres i końcowy termin wykonania danego zadania?**

Małe przedsiębiorstwo		Duże przedsiębiorstwo	
TAK	NIE	TAK	NIE
62% (13 os.)	38% (8 os.)	100% (31 os.)	0%

Źródło : Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Odpowiedzi na jedno z pytań ankiety dowodzą, że pracownicy mają określony *deadline* na zakończenie zadania, są to maksymalnie dwa dni, w zależności od złożoności zadania.

**Tabela 5. Jak długo Pan/Pani realizuje zadania zlecone przez kierownika?**

Małe przedsiębiorstwo			Duże przedsiębiorstwo		
staram się w ten sam dzień oddać zlecone zadanie	maksymalnie dwa dni, w zależności od tego, jak bardzo jest złożone	tydzień, przy częstej kontroli kierownika	staram się w ten sam dzień oddać zlecone zadanie	maksymalnie dwa dni, w zależności od tego, jak bardzo jest złożone	tydzień, przy częstej kontroli kierownika
24% (5 os.)	62% (13 os.)	14% (3 os.)	10% (3 os.)	71% (22 os.)	19% (6 os.)

Źródło : Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Odpowiedź na pytanie z *Tabeli 5* w głównej mierze uzależniona jest od stylu kierowania w firmie, gdyż to na kierownictwie spoczywa obowiązek określenia terminowości wykonania poszczególnych zleceń, co ma wpływ na zyski przedsiębiorstwa i jego rozwój. Gdyby nie stanowcze określenie czasów potrzebnych na realizację poszczególnych czynności oraz czasów trwania cykli czynności, reali-

zowane projekty miałyby znaczne opóźnienia, powstawałyby przestoje produkcyjne oraz zmniejszyłyby się rentowność firmy.

## Podsumowanie

Zrealizowane badania wykazały (co było ich celem) istotne różnice w przebiegu komunikacji w wytypowanych do badań przedsiębiorstwach.

Komunikacja w małej firmie, choć z pewnymi niedociągnięciami, to jednak według ponad połowy ankietowanych działa dobrze. Wynika to z faktu, iż pracownicy są delegowani za granicę i nie mają bezpośredniego kontaktu z przełożonym.

Bardzo zauważalną barierą komunikacyjną w tej firmie jest bariera językowa występująca pomiędzy pracownikami a klientami zagranicznymi. Dlatego by ją wykluczyć, należałoby wysłać pracowników na kurs języka niemieckiego. Komunikacja w tej firmie przede wszystkim pomaga w zrozumieniu zleconych zadań, ale działa tylko w jednym kierunku – „z góry w dół”. Jeżeli chodzi o formę przekazu komunikatu, to w większości był to kontakt telefoniczny. Właściciel firmy/pracodawca/kierownik, mimo towarzyskiego usposobienia (w większości określanego jako sangwinik), silnie akcentuje swą władczą pozycję. Nie angażuje się w przyjaźnie z pracownikami, ani nawet w przekazywanie komunikatów „twarzą w twarz”, lecz ucieka się do komunikacyjnych rozwiązań technicznych (wspomniany już telefon), zarządzając firmą na odległość. Przyjęty styl kierowania w opisywanej firmie to autokratyczny, a większość ankietowanych nie potrafiła określić, czy ich kierownik potrafi dostosować styl kierowania do danej sytuacji.

Jeżeli chodzi o dużą firmę, to stosowana w niej komunikacja jest bardziej formalna, niż to miało miejsce w małym przedsiębiorstwie, z tym że jest dobrze dostosowana do charakteru działalności i działa dwukierunkowo, a styl kierowania w niej stosowany ankietowani określają demokratycznym. Barierami komunikacyjnymi, jakie tam zauważono, są m.in.: szum spowodowany natłokiem zadań oraz niezgodność komunikatów, które wynikały najczęściej z nieomówień. Ankietowani nie wskazali bariery językowej wśród trudności komunikacji, co może wynikać z krajowego zasięgu firmy i braku konieczności świadczenia usług w bezpośrednim kontakcie z osobą mówiącą w języku obcym.

Badani uznali, że ich kierownik nie potrafi dostosować odpowiedniego stylu kierowania do danej sytuacji ani z uwagi na ilość zatrudnionych w firmie osób. Wskazywali, że dominującą formą komunikacji w ich dużej firmie jest bezpośrednia rozmowa (która, jak wiadomo, silnie obciąża czasowo kierownika), lecz sami nie potrafili powiedzieć, jakie błędy komunikacyjne popełnia menedżer.

Przeprowadzona ankieta wykazała, że to właśnie pracownicy dużego przedsiębiorstwa wyraźniej dostrzegają różnice w komunikacji międzypracowniczej małej i dużej firmy, co pozytywnie świadczy o ich wiedzy na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa, w którym pracują.

W przypadku obydwu badanych firm ich pracownicy nie dostrzegają większych trudności komunikacyjnych, co wcale nie oznacza, że ich nie ma, lecz tylko to, że oni w sposób znaczący nie odczuwają ich uciążliwości. Komunikację w małym, jak i dużym badanym przedsiębiorstwie dałoby się usprawnić za pomocą chociażby

dostępnych nowoczesnych rozwiązań technicznych (np. rozszerzenie zakresu linii telefonicznej pomiędzy stanowiskami pracy a przełożonymi, ustanowienie algorytmów postępowania w przypadku pojawienia się problemu, wyznaczenia większej ilości osób mających możliwość bezpośredniej rozmowy z pracownikiem itp.) czy szkoleń (specjalistycznych, jak i językowych).

Kierownicy obu przedsiębiorstw (choć zdaniem respondentów z naciskiem na duże) mają problemy z dostosowaniem stylu kierowania do konkretnej sytuacji, co świadczyć może o ich braku kompetencji, bądź odpowiednich cech osobowościowych, obawach reakcji pracowników na zmianę, jak i popadnięciu w rutynę.

## Literatura

1. Adams K., Galanes G.J. (2007), *Komunikacja w grupach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Baird J.W., Stull J.B. (1983), *Business Communication: Strategies and Solutions*, McGraw-Hill, New York.
3. Bednarski A. (2001), *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
4. GUS (2013), *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2012 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013, [http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/pgwf\\_dzialalnosc\\_przedsiębiorstw\\_niefinansowych\\_w\\_2012.pdf](http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/pgwf_dzialalnosc_przedsiębiorstw_niefinansowych_w_2012.pdf) (dostęp: 21.08.2016).
5. GUS (2014), *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2013 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014.
6. Kożusznik B. (2011), *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
7. Król H., Ludwiczynski A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. Kwiatek A. (2009), *Komunikacja społeczna w organizacji*, [w:] Bylok F., Robak E. (red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
9. Listwan T. (red.) (2004), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
10. Marek S., Białasiewicz M. (red.) (2008), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa.
11. Money.pl (2015), *GUS: w Polsce wzrasta liczba firm zatrudniających powyżej 10 osób*, <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artukul/gus-w-polsce-wzrasta-liczba-firm,28,0,1968668.html> (dostęp: 21.08.2016).
12. Mroziewski M. (2005), *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa.
13. Newstrom J.W., Davis K. (1993), *Human Behavior at Work*, McGraw-Hill, New York.
14. Nęcki Z. (2000), *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków.
15. PARP (2015), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Eksploatacji – PIB, Warszawa.
16. Potocki A., Winkler R., Żbikowska A. (2003), *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa.
17. Rozporządzenie nr 364/2004/WE z 25 lutego 2004 r. (Dz. Urz. WE L 63 z 28.02.2004), załącznik I, art. 2, <http://rpo2007-2013.scp-slask.pl/files/zalaczniki/2008/06/06/1212735518/1212736183.pdf> (dostęp: 12.09.2016).
18. Sikorski Cz. (2002), *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
19. Stankiewicz J. (1999), *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław.

20. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
21. Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. - *Prawo o działalności gospodarczej* (Dz.U. nr 101 poz. 1178).

### **THE INFLUENCE OF THE SIZE OF THE ORGANIZATION ON THE WAY OF COMMUNICATION BETWEEN EMPLOYEES**

**Abstract:** In this study, it was the issue of diversity in the process of interpersonal communication occurring in small and large enterprise. The aim of this study was to identify those key differences in communication with employees of companies large and small jobs. The paper consists of theoretical and empirical. In the first of these parts as the description of the issues and we define the parameters for the specific subject matter concepts. In order to more clearly illustrate the dynamic changes taking place in the domestic enterprises in terms of their number, size and employment, the data GUS published in 2014-2015.

The practical part of the work presents the results of a survey of small and large enterprise Silesia province. The entire article will finish with a summary, which attempts to collect the conclusions of the study, indicating the most important differences in the way of communication in small and large company, their weaknesses, and opportunities for improvement.

**Keywords:** communication, company, management, organization





## ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W RÓŻNYCH WYOBRAŻENIACH PRZEDSIĘBIORSTWA

Tadeusz Oleksyn

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania  
Wydział Zarządzania i Finansów

**Streszczenie:** Zarządzanie zasobami ludzkimi nie powinno być nadmiernie zunifikowane. Powinno być różne w różnych organizacjach, w zależności od wielu czynników, przedstawionych w artykule. Niektóre z tych czynników są lepiej rozpoznane i mocniej powiązane z ZZL, inne gorzej. W szczególności zwraca się niedostateczną uwagę na modele przedsiębiorstwa – te znane i opisane oraz nieznanne bądź nieuświadomiane – i na ich związki z ZZL. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na ten właśnie problem i zachęcenie do większego zainteresowania tym tematem.

W opracowaniu wyjaśniono pojęcie „modele przedsiębiorstw”. Zwrócono uwagę na potrzebę szerszego rozumienia terminu „zasoby ludzkie” (to nie tylko „zatrudnieni” i nie tylko „pracujący”). Ukazano związki ZZL z modelami przedsiębiorstw, co jest rzadkie w literaturze przedmiotu. Omówiono dziewięć modeli przedsiębiorstw – w tym szerzej modele społeczny i holistyczny. Model społeczny zdaje się być najbliższy sercu i wyobrażeniom wielu ludzi, zajmujących się zawodowo ZZL. Choć ważny, nie jest jednak najważniejszy. Tym bardziej nie jest jedyny. Z kolei model holistyczny, choć wydaje się być najlepszy, nie zawsze jest taki – także z powodu trudności związanych z jego zharmonizowaniem i praktyczną realizacją.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo, wizje/modele przedsiębiorstwa, system społeczny, zarządzanie, zarządzanie zasobami ludzkimi

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.13

### Wprowadzenie

Podręczniki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi często prezentują tę subdyscyplinę zarządzania jako pewien monolit, aczkolwiek w rzeczywistości wygląda ona odmiennie w różnych organizacjach. Różnice wynikają z wielu przyczyn, z których jedne są bardziej oczywiste i lepiej uświadamiane, a inne mniej. Tak więc bardziej uświadamiamy sobie oddziaływanie na ZZL takich czynników jak rodzaje działalności, wielkość przedsiębiorstwa, przyjmowane misje i wizje, strategie (także ZZL), charakter rynku i pozycja konkurencyjna, kultura organizacji. Wśród tych mniej uświadamianych znajdują się modele przedsiębiorstw i związane z nimi (w praktyce bardzo różne) rozumienie, czym jest przedsiębiorstwo, co w nim jest szczególnie ważne i na co należy zwracać szczególną uwagę. I właśnie tym kwestiom będzie poświęcone to opracowanie.

Warto zacząć od uświadomienia sobie, że odpowiedź na pytanie, czym jest współczesne przedsiębiorstwo, nastęrcza sporych trudności. Dawniej definicja była prosta, a przedsiębiorstwo charakteryzowało się trzema odrębnościami: prawną,

organizacyjną i terytorialną. Przedsiębiorstwo produkcyjne było odgródzone murem od zewnętrznego otoczenia (na szczycie muru często był drut kolczasty albo tłuczone szkło), a wzdłuż muru chodzili, patrolując teren, strażnicy (straż przemysłowa), niekiedy uzbrojeni i z psami. Za murem znajdowały się hale, budynki i budowle produkcyjne, gdzie stały maszyny i urządzenia do produkcji. Pracowało wielu ludzi, zazwyczaj w systemie zmianowym. Na teren przedsiębiorstwa wjeżdżały materiały, surowce i części do montażu, wyjeżdżały z niego gotowe produkty. Wejście na teren fabryki wymagało przepustki, a wychodzący byli poddawani kontroli. Tak więc rozgraniczenie między przedsiębiorstwem a jego sąsiedztwem – światem zewnętrznym – było bardzo wyraźne. Dzisiaj często nie wiadomo, gdzie ono się zaczyna i gdzie kończy. Wiele przedsiębiorstw – także znanych firm globalnych – jest dzisiaj w istocie generalnymi wykonawcami, pracuje w nich niewiele osób, a niemal całą pracę wykonują firmy zewnętrzne, powiązane z nimi siecią umów. Taki „generalny wykonawca” jest producentem jedynie w sensie formalnym. W rzeczywistości jest inwestorem i koordynatorem, dla którego najważniejsze są projekty techniczne i ich opłacalność, właściwy dobór wykonawców zewnętrznych oraz perfekcyjnie opracowane umowy o współpracy, co z kolei oznacza zapotrzebowanie na wysokiej klasy prawników. Ludzie, korzystając z technologii i sprzętu IT, pracują w bardzo różnych miejscach – w halach i biurach, u klientów, w domach, pociągach, samolotach, hotelach itd.

Stosownie do potrzeb przedsiębiorstwa elastycznie i czasowo *spinają się w sieć*, co zwiększa ich zdolności produkcyjne i pozwala na realizowanie większych i bardziej złożonych zamówień.

Zasoby ludzkie dzisiaj to nie tylko zatrudnieni<sup>1</sup> na podstawie stosunku pracy, ale też – szerzej – pracujący<sup>2</sup> i – jeszcze szerzej – pracujący oraz ludzie świadczący pracę w różnych luźniejszych formach, niebędący ani zatrudnionymi ani pracownikami: tak zwani pracownicy czasowi, podwykonawcy, realizujący zadania na rzecz przedsiębiorstwa w ramach outsourcingu, *kontraktorzy*, *frilanserzy* (freelancers)<sup>3</sup> i inni. Świadomość faktu, że zasoby ludzkie, pracujące na rzecz organizacji, to nie tylko *zatrudnieni*, nie jest bynajmniej powszechna – nawet wśród (wydawałoby się) profesjonalistów i autorów podręczników.

Współczesne przedsiębiorstwa nieustannie ewoluują, zmieniają się, przekształcają, różnicują. Model tradycyjny przedsiębiorstwa nadal istnieje, jednak nie jest już dominujący. Przedsiębiorstwa zmieniają nie tylko swój wygląd, ale także swą istotę, cele i modele. Tradycyjne trzy uniwersalne cele: przetrwanie, rozwój oraz maksymalizacja zysków w długim okresie czasu – są coraz częściej zastępowane szerszymi i bardziej zindywidualizowanymi wiązkami celów. Trudno już nie tylko o uniwersalną, ale o jakąkolwiek wiarygodną odpowiedź na pytanie, którzy interesariusze są

<sup>1</sup> W Polsce liczba zatrudnionych na podstawie stosunku pracy (umowy o pracę, powołania, mianowania, wyboru lub stosunku służbowego) wynosi 9,7 mln osób (GUS 2015, s. 244, tab. 167).

<sup>2</sup> Pracujący to suma zatrudnionych oraz przedsiębiorców i ludzi pracujących na własny rachunek. Liczba pracujących w Polsce wynosi 14,6 mln osób, w tym 9,7 mln zatrudnionych oraz ponad 4 mln pracodawców i pracujących na własny rachunek (GUS 2015, s. 241, tab. 165).

<sup>3</sup> Frilanser (freelancer) to osoba pracująca bez etatu, realizująca projekty na zlecenie, najczęściej specjalizująca się w danej dziedzinie (Wikipedia).

najważniejsi i dlaczego, jaka jest w tym zakresie polityka. Odpowiedź, że wszyscy są (tak samo) ważni, jest *politycznie poprawna*, ale na ogół mało wiarygodna.

Podstawowym przedmiotem zainteresowania w tym artykule są związki zarządzania zasobami ludzkimi z przyjmowanymi modelami przedsiębiorstw, a celem – próba zwięzłej odpowiedzi na pytanie, jak wybór modelu przedsiębiorstwa determinuje ZZL. Drugi cel tutaj podjęty to analiza modelu społecznego przedsiębiorstwa, który to model prawdopodobnie jest nadmiernie wyeksponowany w teorii i za mało w praktyce, choć takie uogólnienia są ryzykowne bez reprezentatywnych badań. Cel trzeci to refleksja nad modelem holistycznym, który wydaje się być najlepszym, choć zarazem najtrudniejszym do rozwinięcia i konsekwentnej realizacji. Czy rzeczywiście jest on zawsze najlepszy? Całkiem pewne to nie jest.

Trudno znaleźć dobrą definicję modelu przedsiębiorstwa. Tutaj przyjmuje się, że **model przedsiębiorstwa jest zbiorem założeń obrazujących przyjętą ogólną koncepcję przedsiębiorstwa (czym ma być, komu i czemu służyć, jakie są obszary i jacy ludzie o kluczowym znaczeniu) i filozofię zarządzania** (ujęcie własne). Tym samym model przedsiębiorstwa jest blisko związany z jego misją i – szczególnie – wizją.

Zamiast określenia „modele przedsiębiorstwa” niekiedy używa się pojęć „teorie zarządzania” lub „koncepcje zarządzania”. Podziały między tymi trzema pojęciami są nieostre. Formalnie rzecz biorąc, termin „model” powinien być najwęższy, zaś „teoria” – najszerszy. Tak jednak nie zawsze (może nawet mało kiedy) jest w rzeczywistości.

Adam Noga wyodrębnia 27 różnych modeli przedsiębiorstw, które nazywa teoriami (Noga 2009, s. 121-207). Nie jest to niewłaściwe; zapewne można uznać, że są to modele, obudowane teoriami. W przeszłości w częstym użyciu był termin „model organizacji”, na opisanie uproszczonego obrazu struktury organizacji – formalnego podziału władzy, funkcji i zadań, a także relacji organizacja–otoczenie zewnętrzne (Gościński 1981, s. 279 – hasło *model organizacji*). Było to jednak ujęcie węższe od dominującego współcześnie. Obecnie operuje się dość często pojęciem „model biznesowy przedsiębiorstwa”. Może być on rozumiany jako pewna koncepcja, która pozwala przedsiębiorstwu wytworzyć, dostarczyć oraz wchłonąć wartość w różnych jej formach: ekonomicznej, społecznej, kulturalnej czy intelektualnej (Osterwalder, Pigneur, Smith 2010, s. 14).

Dalej opisanych będzie dziewięć modeli przedsiębiorstw i ich związków z ZZL:

- model społeczny opisujący przedsiębiorstwo jako system społeczny;
- model ekonomiczny;
- model finansowy (modele ekonomiczny i finansowy można łączyć w jeden model ekonomiczno-finansowy);
- model biznesowo-zarządczy;
- model prawno-organizacyjny;
- model/teoria agencji;
- model przedsiębiorstwa członkowskiego;
- model holistyczny.

Między poszczególnymi modelami nie ma relacji typu albo – albo. W tym samym przedsiębiorstwie może współistnieć kilka modeli. Jeżeli jest stosowany model holistyczny, to zawiera on w sobie istotne elementy wielu innych modeli.

### **Przedsiębiorstwo jako system i model społeczny**

Przedsiębiorstwo istnieje, aby zaspokajać różne potrzeby społeczne, czyniąc to na zasadach komercyjnych, zgodnie z regułą samofinansowania. Jakkolwiek z punktu widzenia przedsiębiorców – właścicieli celem często najważniejszym (choć rzadko jedynym) jest zysk, to przecież aby ten zysk mógł powstać, niezbędna jest sprzedaż określonych produktów – a więc towarów bądź usług – których ktoś potrzebuje i jest skłonny za nie zapłacić. O ile podmioty z sektora publicznego mogą czasami istnieć, nie będąc nikomu potrzebne i nie pełniąc żadnych społecznie użytecznych funkcji (bądź pełniąc je słabo), o tyle w przypadku przedsiębiorstw jest to w zasadzie niemożliwe – pomijając organizacje przestępcze.

Przedsiębiorstwo zaspokajające określone potrzeby społeczne i z tego się utrzymujące tworzy specyficzny system społeczny z nim związany i zarazem jest samo zanurzone w szerszym społecznym systemie, w którym działa. Bez obu tych systemów – wewnętrznego i zewnętrznego – nie mogłoby ono istnieć.

Model społeczny akcentuje fakt, że przedsiębiorstwa tworzą, prowadzą, rozwijają i niszczą ludzi, jak również fakt drugi, iż jedynym uzasadnieniem dla istnienia przedsiębiorstw jest zaspokajanie określonych społecznych potrzeb. Nic samo się nie dzieje, wszystko dokonuje się dzięki ludziom i przez ludzi. Przedsiębiorstwo, w tym ujęciu, jest systemem społecznym, w którym najważniejszym aktywem są ludzie – założyciele, przedsiębiorcy, menedżerowie i liderzy, pracownicy i współpracownicy, ale także przecież klienci i kontrahenci. Bez ludzi wszystkie aktywa są nieczynne, bezużyteczne.

Przedsiębiorstwo musi być samofinansującym się i przynosić zysk, który jest potrzebny nie tylko dla jego rozwoju, ale też dla płacenia podatków i innych zobowiązań wobec państwa, bez czego z kolei państwo istnieć nie może. Przedsiębiorstwo powinno dbać o dobro wszystkich interesariuszy: właścicieli (w tym akcjonariuszy), klientów i kontrahentów, menedżerów, pracowników, społeczności i władz lokalnych, państwa. Powinno też dbać o środowisko naturalne, co leży w interesie całego społeczeństwa. Kwestie te wiążą się z Corporate Social Responsibility (CSR), a także z koncepcją odpowiedzialnego (zrównoważonego) rozwoju. CSR bywa krytykowana z uwagi głównie na zdarzający się brak umiaru w postulatach i nadmierną niekiedy ekspozycję wymagań wobec przedsiębiorstw. Nie zmienia to faktu, że skoro wszyscy powinni być odpowiedzialni i zachowywać się odpowiedzialnie, przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa nie mogą być tu wyjątkiem<sup>4</sup>.

Model społeczny jest w sposób niejako naturalny szczególnie ważny dla ludzi zajmujących się zarządzaniem kapitałem ludzkim, ale też dla top menedżmentu, od

---

<sup>4</sup> Na ambiwalentność CSR, ale też na konieczność szukania balansu między skrajnymi podejściami, zwracają uwagę m.in. Krista Bondy, Jeremy Moon, Dirk Matten (Bondy, Moon, Matten 2012) w swym artykule: *An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi – National Corporations: Form and Applications*.

którego oczekuje się zdolności do rozumienia oraz uwzględniania celów i dobra wszystkich interesariuszy.

Model społeczny nie jest pewnie ani lepszy, ani ważniejszy od pozostałych modeli. Gdyby miał być modelem jedynym czy dominującym, byłoby bardzo niedobrze. Jest jednak niezbędny dla zrozumienia istoty i fenomenu przedsiębiorstwa. Model społeczny jest niesłusznie deprecjonowany w niektórych środowiskach – co (tylko) w jakimś stopniu jest zrozumiałą reakcją na nadużywanie słowa „społeczny” w czasach PRL. Czasy te stają się jednak coraz bardziej odległe i ta „alergia” przemija.

Z punktu widzenia zarządzania kapitałem ludzkim i – szerzej – zasobami ludzkimi<sup>5</sup> jest istotne, że model społeczny eksponuje:

- dobór i zgodne współdziałanie ludzi, pokój społeczny;
- wartości, stanowiące ważny element misji i zarazem spoiwo organizacji oraz respektowanie uzgodnionych wartości (wartości organizacyjnych / korporacyjnych);
- kompetencje społeczne zarządzających i pracowników (kompetencje miękkie);
- znaczenie zaufania i spójności społecznej;
- eliminowanie dyskryminacji, wykluczenia, narkomanii (w tym alkoholizmu), bezrobocia, mobbingu i innych patologii.

W innych modelach zwraca się na ww. kwestie mniejszą uwagę.

Współczesne ujęcie przedsiębiorstwa jako systemu społecznego nawiązuje do koncepcji systemu socjotechnicznego Erica Trista (1909-1993), brytyjskiego psychologa klinicznego i społecznego, związanego po II wojnie światowej z USA i Kanadą. Trist był pod silnym wpływem i współpracował z bardziej znanym w światowym zarządzaniu psychologiem Kurtem Lewinem (1890-1947), urodzonym na terenie Polski, później profesorem MIT w USA, pionierem psychologii społecznej i psychologii pracy. Lewin zainteresował Trista zarządzaniem systemowym, specyfiką i autonomią grup, zachowaniami organizacyjnymi i zarządzaniem zmianami.

System socjotechniczny Trista kojarzył podejście techniczne do zarządzania i technostrukturę z kontekstem społecznym; zmierzał do ich harmonizacji i optymalizacji. Postulował, aby przy szeroko rozumianym projektowaniu organizacji uwzględniać interakcje pomiędzy ludźmi a technologią i artefaktami techniczno-organizacyjnymi. Trist przeciwstawiał swój system socjotechniczny systemowi technokratyczno-biurokratycznemu, który uważał za przestarzały (Trist 1981).

Koncepcję przedsiębiorstwa jako systemu społecznego promował także Karl E. Weick (ur. 1936 w USA, profesor psychologii społecznej na Uniwersytecie Stanowym Michigan), twierdząc przy tym, że właśnie ów kontekst ludzki jest najważniejszy. Jako przedstawiciel nurtu konstruktywizmu społecznego uważał, że rzeczywistość jest kreowana wyłącznie przez aktorów społecznych; w gruncie rzeczy w organizacji o wszystkim stanowią ludzie, ich relacje i wzajemne oddziaływania. Na marginesie warto wspomnieć o zafascynowaniu tego autora funkcjonowaniem

---

<sup>5</sup> Prezentowany tu jest pogląd, że zarządzanie kapitałem ludzkim nie jest następcą zarządzania zasobami ludzkimi, ale fragmentem tego drugiego (szerzej: Oleksyn 2016).

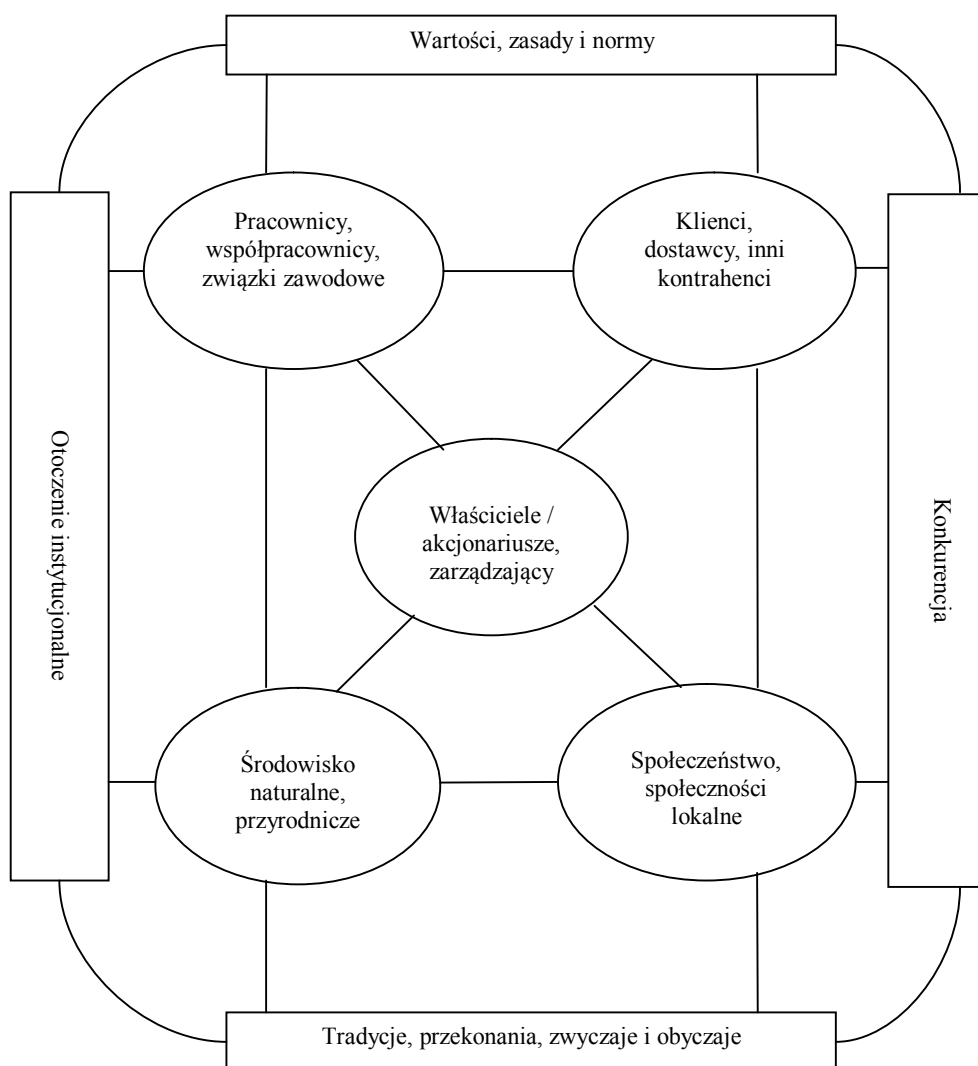
„niezawodnych organizacji” – takich między innymi jak elektrownie atomowe, straż pożarna czy oddziały intensywnej opieki medycznej. Weick proponuje, aby analizować sposoby i procedury postępowania w tego typu organizacjach, aby uczyć się od nich, jak skutecznie minimalizować zagrożenia i nieprzewidywalność (Weick, Coutu 2003).

System społeczny, w ujęciu socjologicznym, obejmuje ludzi rozumianych jako istoty społeczne (nie zaś fizyczne czy biologiczne) oraz interakcje między nimi. System jest tym bardziej złożony, im więcej ludzi wchodzi we wzajemne interakcje. W tym sensie na wielkość systemu społecznego przedsiębiorstwa ma wpływ jego wielkość mierzona liczbą ludzi z nim związanych (nie tylko pracowników), a także liczba relacji interpersonalnych – co w znacznym stopniu zależy od rodzaju prowadzonej działalności.

System społeczny przedsiębiorstwa można postrzegać wężej i szerzej. W ujęciu węższym i bardziej ścisłym stanowią go właściciele, zarządzający przedsiębiorstwem i pracownicy, a także osoby pracujące na rzecz przedsiębiorstwa, niemające statusu pracowników: kontraktorzy, freelancers itd. W szerszym rozumieniu system społeczny – nie tyle przedsiębiorstwa, ile związane z przedsiębiorstwem – to dodatkowo klienci i kontrahenci, rodziny pracowników, społeczności i władze lokalne, jak również te podmioty, które przedsiębiorstwo sponsoruje: dzieci z domów dziecka, pensjonariusze domów starców, kluby sportowe, uzdolniona młodzież itd.

W ujęciu systemowym istotne są nie tylko podmioty składające się na system, ale też (a nawet przede wszystkim) wzajemne relacje pomiędzy nimi. O ile jest rzeczą dość oczywistą, jakie elementy składają się na przedsiębiorstwo i same te elementy niewiele nam mówią o różnicach między nimi, bo są takie same, o tyle naprawdę istotne i znaczące są relacje między tymi elementami i sprzężenia zwrotne (feedback) – na przykład między zarządzającymi a pracownikami. Relacje te mogą układać się w bardzo różny sposób, co rzutuje na ich jakość i efektywność, jak również na kulturę i klasę zarówno samych podmiotów, jak i całej organizacji.

Środowiska i czynniki społeczne, oddziałujące na przedsiębiorstwo, są przedstawione na *Rysunku 1*. Schemat ten opisuje wyłącznie wymiar społeczny, abstrahując od artefaktów techniczno-organizacyjnych przedsiębiorstwa – takich jak struktura organizacyjna, technologie, procedury itd.



**Rysunek 1. Środowiska i czynniki społeczne oddziałujące na przedsiębiorstwo**

Źródło: Opracowanie własne

Na schemacie ukazani są, wzajemnie powiązani, interesariusze (stakeholders), poddani różnym – zewnętrznym i wewnętrznym – wpływom społecznym: kulturowym, religijnym, prawnym, etyczno-moralnym i innym. Interesariusze są poddani wpływom konkurentów przedsiębiorstwa – aczkolwiek w niektórych ujęciach teoretycznych konkurenci to również interesariusze. Interesariusze – poprzez swoje działania i zaniedbania – mają wpływ na środowisko naturalne (przyrodnicze), które – na zasadzie sprzężenia zwrotnego – oddziałuje także na nich (nawet jeżeli nie mają takiej świadomości). W centrum schematu ustawiono właścicieli i zarzą-

dzających jako najważniejszych animatorów przedsiębiorstwa i wszystkiego, co ono robi i czego nie robi, a powinno.

Model społeczny jest związany z zasadami, wartościami i normami – pozostaje pod ich wpływem i sam na nie oddziałuje. Niedawno (2014-2015) przeprowadzone badania wykazały, że – wbrew wielu pesymistycznym przekonaniom – istnieje duże zapotrzebowanie na zarządzanie respektujące i promujące **wartości** i oczekiwanie na takie właśnie zarządzanie. Mało tego, respondenci<sup>6</sup> w wyraźnej większości uważali, że realne oddziaływanie wartości na systemy zarządzania w ich organizacjach jest silne – zwłaszcza na zewnętrzny wizerunek (79,6%), motywowanie pracowników (72,9 %), wzmocnienie dyscypliny organizacyjnej i pracy (72,5 %), pokonywanie kryzysów (72,1%), integrowanie ludzi w organizacji (66,3%). Co ciekawe, ceniono nie tylko wartości ekonomiczne – takie jak efektywność, zyskowość, jakość, innowacyjność, konkurencyjność – ale też respektowanie prawa, norm etycznych i dobrych obyczajów, a także wartości kompetencyjnych i rozwojowych, etycznych i kulturowych, społecznych i obywatelskich. Przewaga wartości ekonomicznych nad innymi grupami wartości wcale nie była duża – nawet w spółkach akcyjnych, co było pewnym zaskoczeniem.

Badania wykazały, iż największą tendencją wzrostową w trzech ostatnich latach przed badaniem miały następujące wartości (szereg malejący): efektywność i zyskowość, kreatywność, wiedza i wykształcenie, rozwój zawodowy, konkurencyjność, integracja, zaangażowanie, wewnętrzna motywacja, innowacyjność, odpowiedzialność, współpraca, profesjonalizm. Ustalono też, że najbardziej straciły na znaczeniu następujące wartości (na pierwszym miejscu spadek najgłębszy): zaufanie (!), szacunek, solidarność, lojalność, sprawiedliwość, ochrona zdrowia i życia, życzliwość, elastyczność, empatia, dyscyplina, patriotyzm (spadek relatywnie najmniejszy).

Koncepcja zrównoważonego rozwoju cieszy się zrozumieniem i poparciem aż 93% respondentów, choć dwa razy więcej osób twierdzi, że jest ona realizowana w (zbyt) ograniczonym zakresie, niż wyraża opinię, że już obecnie jest realizowana w stopniu właściwym. Niezłe były też rezultaty badań CSR – aż 67% respondentów wyraziło pogląd, że podejście do społecznej odpowiedzialności ich organizacji jest „wszechstronne i odpowiedzialne”, choć w zdecydowanej mniejszości są organizacje, w których stosuje się standaryzowany audyt etyczny. Bardziej ambiwalentne okazują się wyniki badań dotyczących „wartości godnościowych”: szacunku, poszanowania godności, życzliwości, wolności, prywatności, inne. Choć 48% ankietowanych uważa, że stanowią one realny filar, jeśli chodzi o relacje z ludźmi, to aż co trzeci respondent (32%) stwierdza, że są one bardziej deklarowane, niż realne, a 19% wyraża zdecydowanie krytyczną opinię na ten temat.

Równoważenie pracy zawodowej i innych sfer życia ogólnie nie jest przez większość respondentów uważane za kwestię istotną i dotyczącą organizacji; po-

---

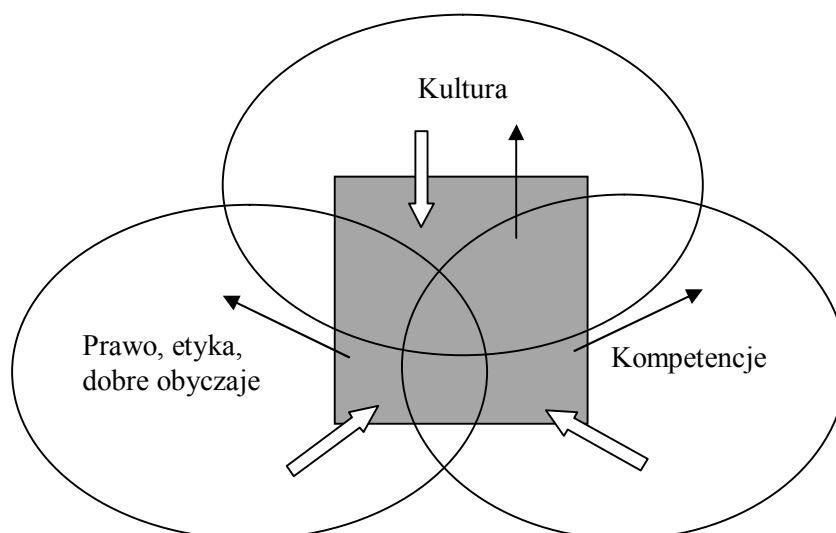
<sup>6</sup> Badania były przeprowadzone przez zespół badaczy z SGH, UJ i SGGW. W badaniach ankietowych udział wzięły dwie grupy społeczno-zawodowe: menedżerowie i specjaliści ze spółek akcyjnych, pozostałych spółek handlowych z 10 sekcji gospodarki narodowej oraz sektora publicznego (N = 512). Badania ankietowe były uzupełnione o studia przypadków.



łowa uważa, że jest to sprawa między pracownikami a ich bezpośrednimi przełożonymi, a 22% wypowiada się, że w ich organizacji nic w tej kwestii się nie dzieje.

Wartości są brane pod uwagę w polityce personalnej i zarządzaniu kapitałem ludzkim, zwłaszcza przy rekrutacji i doborze kadr, w polityce awansowej, w ocenie pracowników, wynagradzaniu i wyróżnieniach niematerialnych. Związki na ogół jednak są fragmentaryczne i nie mają charakteru systemowego. Dużych trudności następuje operacjonalizacja, niemal nieobecna (Herman, Oleksyn, Stańczyk (red.) 2016, s. 116-119).

Na *Rysunku 2* przedstawiono związki przedsiębiorstwa z kulturą, zasobami kompetencji, prawem, etyką i dobrymi obyczajami oraz występującymi tu sprzężeniami zwrotnymi.



**Rysunek 2. Relacje pomiędzy przedsiębiorstwem, kulturą, kompetencjami, prawem, etyką i dobrymi obyczajami**

Legenda:  przedsiębiorstwo

Źródło: Opracowanie własne

Model uwidacznia rzecz oczywistą, że wprowadzie oddziaływania otoczenia zewnętrznego i przedsiębiorstwa są dwustronne, niemniej te pierwsze są znacznie silniejsze, niż te drugie – co już samo w sobie przemawia za koncepcją przedsiębiorstwa jako złożonego systemu społecznego. Przedsiębiorstwo bez otoczenia zewnętrznego, bez społeczeństwa, jest niczym – nie może istnieć.

Model społeczny oddaje najlepiej punkt widzenia dla takich interesariuszy jak pracownicy, społeczności i władze lokalne, niekiedy także władze krajowe. Dla pozostałych interesariuszy ten model jest na ogół na dalszym planie. Jeśli chodzi o nauki o zarządzaniu, jest najbliższy humanistom (psychologom, socjologom, etykom, antropologom kultury, innym). W przekroju funkcjonalnym jego projektowaniem i koordynacją zajmują się na ogół w największym stopniu pionierzy/działy

HRM/ZZL oraz PR. Jest też w centrum zainteresowania związków zawodowych. Te uwagi odnoszą się oczywiście do dużych organizacji.

### **Model ekonomiczny**

Model ekonomiczny, co zrozumiale, ekonomiści uważają za najważniejszy, podobnie jak model finansowy; mogą być one zresztą rozpatrywane łącznie. Model ten uważa za najważniejszy także znaczna część (zapewne większość) właścicieli i udziałowców oraz top menedżerów, szczególnie ze spółek akcyjnych.

W modelu ekonomicznym postrzega się przedsiębiorstwo głównie pod kątem efektywności wykorzystania zasobów i różnicy pomiędzy efektami a nakładami. Przedsiębiorstwo – odpowiednio zorganizowane i zarządzane – ma przynosić dochód, oby jak najwyższy. W ujęciu ekonomii klasycznej i neoklasycznej „od zawsze” głównym celem przedsiębiorstwa (nie znaczy, że jedynym) jest maksymalizacja zysku, zwłaszcza w długich okresach czasu.

W modelu tym szczególnie ważne pojęcia to: efektywność, zyskowość, stopa zwrotu, ryzyko, konkurencyjność, innowacyjność, elastyczność, rotacja. Zmienne podstawowe to koszt całkowity – stały i zmienny, koszt jednostkowy – przeciętny i krańcowy, przychód całkowity, przychód krańcowy, cena równowagi, optymalna wielkość produkcji. Zmienne te są rozpatrywane w różnych okresach czasu (Gruszecki 2002, s. 34).

Widzenie typowe dla ekonomisty jest oczywiście bardzo ważne i niezbędne: przedsiębiorstwa powinny być „zdrowe ekonomicznie”, wzrost gospodarczy jest ogólnie niezbędny dla poprawy stopy życiowej, kreowania miejsc pracy itd. Niemniej nadmierna i jednostronna ekspozycja tego modelu może prowadzić do niekorzystnych zjawisk: rabunkowej gospodarki, konfliktów z ludźmi i naruszania ich słuszych interesów, dewastacji naturalnego środowiska, nawet wojen.

Ludzie zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach muszą wiedzieć, jak funkcjonuje biznes, dlaczego efektywność jest ważna, jakie są jej miary i jak ją zwiększać. Model ekonomiczny przedsiębiorstwa i myślenie ekonomiczne nie mogą więc być im obce. W szczególności powinni orientować się dobrze w problematykach:

- efektywności pracy, jej determinant i metod pomiaru;
- kosztów pracy – poziomów, dynamiki i struktury – w kontekście efektów pracy;
- wartości kapitału ludzkiego, zarówno zagregowanej w skali organizacji, jak też poszczególnych jej obszarów oraz indywidualnych pracowników; istotna jest tu znajomość metod pomiaru i umiejętność posługiwania się odpowiednim rachunkiem – co nie jest łatwe i wszystkim dostępne;
- zarządzania talentami, obszarami o kluczowym znaczeniu i kluczowymi specjalistami.

Model ekonomiczny odpowiada najbardziej właścicielom i jest szczególnie ważny dla top menedżerów, gdyż ich przyszłość zależy przede wszystkim od wyników finansowych organizacji, którymi zarządzają. Jeśli chodzi o nauki o zarządzaniu, ten model, jak również model finansowy, są najbliższe ekonomistom i finansistom, którzy są kształceni w sposób uwrażliwiający ich najbardziej na kwestie

ekonomiczne i finansowe oraz na zarządzanie przedsiębiorstwem w tych właśnie wymiarach. W układzie funkcjonalnym model ten tworzą i obsługują głównie służby ekonomiczno-finansowe przedsiębiorstwa.

### **Model finansowy**

Model finansowy jest w istotnym stopniu zbieżny z modelem ekonomicznym, a jednocześnie węższy od niego. Traktuje on przedsiębiorstwo przede wszystkim jako obiekt angażowania pieniędzy celem osiągnięcia możliwie wysokiego zwrotu z zainwestowanego kapitału. Eksponowanym celem jest zwiększanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Istotna jest wartość nie tylko produktów przedsiębiorstwa, a więc towarów i usług, ale też samych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa bowiem nie tylko wytwarzają produkty, ale też same stanowią specyficzny towar, który się kupuje (także celem zrestrukturyzowania i korzystnej dalszej odsprzedaży), sprzedaje, tworzy się i powiększa sieci. Preferowanymi interesariuszami w tym modelu są właściciele, w tym akcjonariusze.

Z punktu widzenia społecznego i etycznego sprzedawanie przedsiębiorstw – razem z ich pracownikami (w tym wycenianie wartości ich „kapitału ludzkiego” w transakcjach kupna-sprzedaży) może sprawiać dziwne wrażenie. Prowokuje też pytania o podmiotowość pracowników i o istotę przedsiębiorstwa – czym ono w istocie jest, kto i co się na przedsiębiorstwo składa. A przy tym zadziwia elastyczność układu, jakim jest przedsiębiorstwo i sprawne na ogół funkcjonowanie, pomimo różnych sprzeczności i paradoksów. To, że przedsiębiorstwo może być sprzedawane i kupowane razem z ludźmi, nie zmienia faktu, że ludzie pozostają wolni w swych decyzjach; choć wartość ich kapitału ludzkiego była wyceniana i brana pod uwagę w akcie kupna-sprzedaży, w każdej chwili mogą odejść, realnie zmieniając tę wartość, i kupujący przedsiębiorstwo niewiele na to może poradzić. Z drugiej jednak strony ich wolność i wola są ignorowane, gdy po zmianie właściciela redukuje on zatrudnienie, pogarsza warunki płacowe lub zamyka przedsiębiorstwo – i z kolei pracownicy nie bardzo mogą temu przeciwdziałać.

W latach dziewięćdziesiątych austriacki koncern Wienerberger kupił cegielnię w Słowacji i na Węgrzech tylko po to, aby je natychmiast zamknąć. Dzięki temu zlikwidowano konkurencję (Słowacy i Węgrzy sprzedawali swoje cegły trzykrotnie taniej) i zdobyto nowe rynki. Postrzeganie przedsiębiorstwa wyłącznie jako „maszynki do robienia pieniędzy”, używając określenia Andrzeja Hermana, i abstrahowanie od jego funkcji społecznych (miejsca pracy, baza dla utrzymania pracowników i ich rodzin, inne), nadwartościowa pozycja finansów i zysków, rodzą zrozumiałe protesty.

W model finansowy jest wpisane m.in. zarządzanie wartością przedsiębiorstwa (Value Based Management – VBM), w tym także wyceny przedsiębiorstw, mające duże znaczenie praktyczne. VBM, które można postrzegać jako technikę (ściślej: zbiór technik) inżynierii finansowej, jest jedną z wiodących koncepcji zarządzania od co najmniej 20 lat, choć duże rozbieżności wyników, w zależności od przyjętej metody wyceny, mogą rozczarowywać.

W warunkach dominacji modelu finansowego występuje często zróżnicowana polityka personalna: preferuje się i docenia elitę, która dzięki swym kompetencjom i decyzjom jest sprawcą największych efektów finansowych, natomiast reszta kierowników i pracowników jest traktowana jak ludzie drugiej kategorii; często bywają sprowadzani do roli kosztów, które trzeba ciąć, i traktowani dość bezceremonialnie.

### **Model biznesowo-zarządczy**

Model biznesowo-zarządczy również eksponuje efektywność, zyskowość, rentowność, stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału i inne wartości ekonomiczne, ale zarazem uwzględnia fakt, że wartości te nie powstają w sposób wyłącznie wolicjonarny, ale wymagają przedsiębiorców i przedsiębiorczości, kompetencji menedżerskich, fachowości wielu ludzi oraz dobrze zorganizowanego zbiorowego wysiłku.

Poza wartościami ekonomicznymi i finansowymi w centrum uwagi są także przedsiębiorczość i przedsiębiorcze strategie, konkurencyjność i strategie konkurerowania, przywództwo, skuteczność, metody organizatorskie i techniki zarządzania (twarde i miękkie), style zarządzania<sup>7</sup> i przywództwa<sup>8</sup>.

Modele biznesowo-zarządcze (jest ich wiele) kształtowało i kształtuje bardzo wielu ludzi, zarówno teoretyków, jak i (zwłaszcza) praktyków – bardzo znanych i mniej znanych. Lista jest długa, a na niej szereg gwiazd pierwszej wielkości – między innymi (w kolejności alfabetycznej): Leszek Czarnecki, Peter F. Drucker, Henri Fayol, Henry Ford, Michael Hammer, Masaaki Imai, Steve Jobs, John Kotter, Andrzej K. Koźmiński, Konosuke Matsushita, Henry Mintzberg, Lakshmi L. Mittal, Jorma Ollila, Michael E. Porter, Coimbatore K. Prahalad, John Rockefeller, Jack Welch.

Model biznesowo-zarządczy jest głębszy, solidniej osadzony niż model finansowy. Stwarza szerszą przestrzeń dla współpracy różnych grup ludzi, różnych specjalistów. Ma też więcej płaszczyzn wspólnych z modelem społecznym niż model finansowy.

Koncepcja HRM (Human Resources Management – zarządzanie zasobami ludzkimi) tym się między innymi różni od wcześniejszej koncepcji PM (Personnel Management – zarządzanie personelem), że wymaga od zarządzających, także od menedżerów i specjalistów personalnych, aby koncentrowali się na celach biznesowych, a menedżerowie HR umieli być także doradcami biznesowymi, a przynajmniej doradcami dla jednostek biznesowych. Aby to było możliwe, sami muszą znać i rozumieć biznes, jego istotę i zasady. To, co menedżerowie personalni robią, nie może być „obok” działalności biznesowej, ale „w” i „dla”; musi ją wspierać. Michael Armstrong zwraca uwagę na istotną cechę HRM/ZZL, jaką jest zorientowanie komercyjne (Armstrong 2011, s. 41). Wskazuje to na fakt, że pionierzy czy działacze HR nie mogą „oddawać się na służbę” wyłącznie modelowi społecznego.

<sup>7</sup> Style zarządzania odnoszą się do całej organizacji.

<sup>8</sup> Style przywództwa są indywidualne; każdy przywódca ma swój własny styl, choć trochę specyficzny.

## Model rzeczowo-techniczny/technologiczny

Ten model jest najbliższy animatorom życia gospodarczego i inżynierom (projektantom, technologom, utrzymania ruchu itd.). W centrum uwagi jest tworzenie potrzebnych produktów (towarów i usług) o oczekiwanych cechach i funkcjach, jakości, liczbie, strukturze itd., a także organizowanie związanych z tym zdolności produkcyjnych i technologii, sprawne ich prowadzenie i unowocześnianie. Model jest ważny z punktu widzenia zarówno bezpieczeństwa strategicznego i militarnego państwa, jak też organizacji oraz jakości życia regionów i społeczności lokalnych, innowacyjności i konkurencyjności gospodarki. Ważny jest oczywiście zwłaszcza dla poszczególnych przedsiębiorstw.

Akcent jest tu postawiony na aspekty rzeczowe, nie zaś głównie na zysk. Z punktu widzenia zarządzania większymi strukturami, jak też zarządzania strategicznego, nie wszystko i nie natychmiast musi przynosić duży zysk, czy zysk w ogóle. Państwo inwestuje w infrastrukturę nie z uwagi na doraźne przychody pieniężne, ale przede wszystkim przez wzgląd na korzystny wpływ dobrej infrastruktury na dalszy rozwój kraju, dobro obywateli, przynoszące zyski dalsze inwestycje itd. Czasami nie zarabia się na produktach głównych, ale towarzyszących. Dla przykładu – producenci dużych turbin energetycznych nie zarabiają na turbinach (które i bez godziwego zysku producenta są bardzo drogie), ale na ich remontach.

Między rzecznikami modeli ekonomicznego i finansowego z jednej strony oraz rzeczowo-technicznego z drugiej jest zastarzały konflikt. Już w roku 1916 wybitny przedstawiciel szkoły naukowego zarządzania<sup>9</sup> – Henry Gantt postulował wprowadzenie technokracji, rozumianej jako władza inżynierów, w miejsce niekompetentnych jego zdaniem i nastawionych wyłącznie na zysk biznesmenów. To właśnie inżynierowie, jak twierdził, najlepiej wiedzą, co należy robić i jak osiągać zakładane cele, w zgodzie ze społecznymi potrzebami. Zorganizował nawet ruch społeczny pod nazwą „The New Machine”, który istniał do jego śmierci w roku 1919 (Piotrowski 2012, s. 632).

Współcześnie napięcia między ortodoksyjnymi zwolennikami wspomnianych modeli wyrażają się m.in. w kontestowaniu nadmiernej roli sektora finansowo-bankowego i giełdy (co uosabia Wall Street) oraz krytykowaniu deindustrializacji w wielu krajach rozwiniętych i powszechnego oddawania się spekulacjom.

Najwybitniejszym przedstawicielem powojennego nurtu technologicznego jest słynny japoński inżynier produkcji Taiichi Ohno, współtwórca metod Kanban i TPS (Toyota Production System). Można tu wymienić także (przykładowo) przedsiębiorców, menedżerów i inżynierów związanych z amerykańską Teslą, którzy od 2013 roku produkują już na skalę wielkoseryjną rewelacyjne technicznie, wygodne i oszczędne samochody z napędem elektrycznym, o komforcie porównywalnym z mercedesami czy bmw (może nawet wyższym). W Tesli równie ważne są elementy rzeczowo-technologiczne, jak i ekonomiczno-biznesowe, choć pewnie

<sup>9</sup> Moim zdaniem równie dobrze, albo i lepiej, można by tę szkołę nazwać szkołą inżynierską, jako że niemal wszyscy jej przedstawiciele byli inżynierami i myśleli jak inżynierowie. Nazwa „szkoła naukowego zarządzania” jest napuszona i nie całkiem adekwatna do tego, czym ona była w istocie.

najistotniejsze jest to, iż jest to pierwsza tej klasy fabryka na świecie, która produkuje na dużą skalę limuzyny z napędem wyłącznie elektrycznym.

Model rzeczowo-techniczny jest szczególnie użyteczny w przypadku strategii rozwoju opartych na nowych technologiach. I tu oczekiwane jest wsparcie ze strony ludzi ze struktur HR, w tym opanowane zarządzanie talentami. Istotna jest umiejętnie wspierana kultura proinnowacyjna.

### **Model prawno-organizacyjny**

Jest to model akcentujący cechy przedsiębiorstw różniące je od innych typów organizacji, ale też konieczność zapewnienia ram prawno-instytucjonalnych dla właściwego regulowania i funkcjonowania gospodarki rynkowej. Gospodarka rynkowa, mająca szereg ogólnie znanych zalet, wymaga jednak ochrony i wsparcia polegającego na przeciwdziałaniu monopolom, zmwom cenowym, korupcji (także politycznej), glass ceiling, innym deformacjom i patologiom.

Model prawno-organizacyjny uwzględnia fakt, że „przedsiębiorstwo jest szczególnym podmiotem praw i obowiązków, którego forma i ustrój są zawsze określone w danym systemie prawnym. Nie istnieje bowiem »przedsiębiorstwo w ogóle«, ale zawsze w konkretnej gospodarce [i konkretnym państwie]. Jest ono konstrukcją prawną, zgodną z istniejącym ustawodawstwem. Ekonomiści często lekceważą fakt, że to, co uważamy za przedsiębiorstwo, jest wynikiem [określonej] konwencji” (Gruszecki 2002, s. 35).

W pewnym związku z tym modelem jest również **Corporate Governance**. Jest on sposobem, w jaki organizacje są regulowane, zarządzane i rozliczane, ale też zbiorem promowanych dobrych praktyk z sektora prywatnego i publicznego, obejmując relacje pomiędzy wszystkimi interesariuszami. Z Corporate Governance wiąże się również ocena (rating) organizacji, szczególnie spółek giełdowych, pod kątem przestrzegania przyjętych i promowanych zasad. Zapotrzebowanie na ten model jest silnie związane z rodzajem działalności. Tam, gdzie występują duże zagrożenia dla zdrowia i życia (np. w lotnictwie, górnictwie, żegludzie morskiej, rybołówstwie, wojskowości, transporcie kolejowym i drogowym), przepisy prawne i regulacje wewnętrzne, jak również procedury, są potrzebne, ważne i powinny być przestrzegane. Z drugiej strony – nie należy żywić złudzeń, że normy prawne wszędzie są potrzebne. Myślenie typu: jest problem – powinna być nowa ustawa (czy inny akt prawny) jest błędne i prowadzi często do pogorszenia, nie zaś do poprawy stanu rzeczy. Prawo zmniejsza elastyczność i szybkość działania, w wielu przypadkach bezwzględnie konieczne, a procedury często zwalniają z myślenia i odpowiedzialności. Swego czasu w środowisku specjalistów BHP było znane powiedzenie: „Mogą się zabić, byle w zgodzie z przepisami”.

### **Model/teoria agencji**

Teoria agencji należy do nowszych (liczy sobie około 30 lat) i ma charakter interdyscyplinarny. Postrzega przedsiębiorstwa jako sieć kontraktów pomiędzy właścicielami/udziałowcami, zarządzającymi i inwestorami/kredytodawcami. Jedną

z zalet tej teorii jest dostrzeżenie rzeczywistości taką, jaką ona jest naprawdę, nie zaś jakiejś wizji wymagowanej, sztucznej i abstrakcyjnej, z konstruktami takimi, jak „homo oeconomicus” i myśleniem życzeniowym (wishfull thinking) typu „wszyscy dążą do dobra wspólnego”. Model agencji dostrzega sprzeczności celów i interesów, gry organizacyjne, zmieniające się sojusze. Uwzględnia ryzyka ponoszone przez różne grupy, asymetrię informacji, realia związane z relacjami zarządzający–pracownicy / przełożeni–podwładni, nie zaś jedynie postulatyczny obraz, wynikający z politycznej poprawności.

Twórcy i badacze, związani z tą teorią – Jensen, Meckling, Fama, Harris, Ravis i inni – podejmowali pogłębione badania odnośnie wzajemnych relacji pryncypałów i agentów oraz związanych z nimi zmiennych. Doceniali znaczenie motywacji, dostrzegali egoizm jako fakt i determinantę, konieczność działania w warunkach pogłębiającej się niepewności. Postrzegali układy i klany nie tylko jako przejawy patologii, ale też jako czynniki niosące ze sobą pewne skutki warunkowo pozytywne – na przykład kierowanie się nie tylko własnym interesem czy motywację nie tylko opartą na czynnikach materialnych.

Teoria agencji powinna być znana wszystkim zarządzającym (w tym także menedżerom personalnym) – także po to, aby ustrzegli się oni od naiwności i od pokusy nieskutecznego „zarządzania przez apele”. Wszystkie sprzeczności nie mogą (a nawet i nie powinny) być zniesione, „święty zapał” we wprowadzaniu „jedynie słusznych” idei, koncepcji, wyobrażeń itd. często bardziej przeszkadza, niż pomaga, polaryzacja wszystkiego jest złym pomysłem.

### **Model przedsiębiorstwa członkowskiego**

Model Membership Enterprise został opisany przez irlandzkiego teoretyka zarządzania Charlesa Handy’ego. Model ten jest wciąż bardziej projektem niż realną rzeczywistością – choć niektóre pomysły są już realizowane w kilku krajach (zwłaszcza w Japonii, Niemczech i Szwecji). Model ten zakłada, że przedsiębiorstwo jest wspólnotą. Wspólnota należy do jej członków – nie może być w rękach kogoś z zewnątrz. Nie jest towarem, który można kupić lub sprzedać. Jest samorządna. Finansiści mogliby „trzymać hipotekę”, ale interweniowaliby na sposób menedżerski tylko wówczas, gdy przedsiębiorstwo zalegałoby ze spłatami. Radikalnie zmniejszyłyby się możliwości wrogich przejęć. Przedsiębiorstwa łączyłyby się lub likwidowały tylko w wyniku decyzji swoich członków. Rada i kierownictwo nie są postrzegani jako przedstawiciele finansistów, ale przedstawiciele pracowników. Tak bywa już obecnie np. w Japonii (Handy 2002, s. 148-165).

Przedsiębiorstwo, jak twierdzi Ch. Handy, wymaga przemyślenia na nowo. Nowego przemyślenia wymaga też podział realnej władzy. Mimo że czas życia przedsiębiorstw się skraca, w przedsiębiorstwach członkowskich będzie więcej długoterminowych kontraktów („na całe życie”), co wydawało się jeszcze niedawno niemożliwe. Koncepcja członkostwa stanie się przywilejem podobnym do partnerstwa, być może dostępnym dla mniejszości, wymagającym wzajemnych zobowiązań i lojalności. Spoiwem organizacji przyszłości będzie zaufanie (Wojtysiak-Kotlarski 2011).

## Model holistyczny

Model całościowy, holistyczny, jest zapewne w większości przypadków obiektywnie najlepszy, najszerszy, najbardziej zrównoważony, wszechstronny i odpowiedzialny. Jednak jest też najtrudniejszy do wykształcenia i konsekwentnej realizacji – z uwagi na potrzebne tu bardzo szerokie kompetencje (głównie w zakresie wiedzy), rozbieżne interesy, punkty widzenia. Ich znajomość i zakres zainteresowań są uzależnione od profilu wykształcenia i zajmowanych stanowisk, indywidualnych doświadczeń i preferencji. Model holistyczny wydaje się być teoretycznie najwłaściwszy, ale w praktyce zapewne najrzadziej wybierany. Jest najlepszy, ale też najtrudniejszy; niewykluczone, że nie jest w pełni realny do wdrożenia.

W praktyce jest stosowany najczęściej w wersji zdywersyfikowanej: każdy – obszar, pion, dział, człowiek – „robi swoje” – to, co potrafi, i tak, jak to widzi. To się jakoś „uciera” – w toku wielostronnych i niekończących się spotkań, rozmów, uzgodnień specjalistów z różnych dziedzin i obszarów działania organizacji, w wyniku konfliktów i ich rozwiązywania. Podczas tych procesów wszyscy się uczą, dzięki nim wiedzą więcej, pracują lepiej, lepiej się rozumieją.

Jeffrey K. Liker, analizując wnikliwie tajemnice ogromnego sukcesu Toyoty, która w I dekadzie XXI wieku wybiła się na najlepszą firmę samochodową świata pod każdym względem (po niemal 70-letniej supremacji General Motors), zwraca uwagę na wolne podejmowanie istotnych decyzji, poprzedzone niezwykle wszechstronną analizą i rozważaniem różnych alternatywnych wariantów rozwiązań i ich konsekwencji, z udziałem bardzo wielu specjalistów z różnych dziedzin. Trwa to długo, ale wariant wdrożeniowy jest optymalny, a samo wdrożenie błyskawiczne, bo w wyniku wielu spotkań, opiniowania i decyzji wszyscy je bardzo dobrze znają i rozumieją (Liker 2005, s. 366). Zachodni przedsiębiorcy, odwiedzający tę firmę w celu nawiązania współpracy i podpisania umów, bywają zaskoczeni, gdyż odnoszą wrażenie, iż wszyscy – łącznie z najwyższymi szefami – są niezdolni do podjęcia decyzji. Ich pytania i propozycje długo krążą po różnych poziomach zarządzania i różnych ciałach. Tymczasem są one wnikliwie analizowane pod różnymi kątami, optymalizowane, doskonalone, a przygotowane stanowisko jest zazwyczaj najlepszym z możliwych. Nie robi tego prezes zarządu Toyoty, nawet w bardzo ważnych sprawach. Uważa się tam, że decyzje powinny być merytorycznie przygotowywane i podejmowane przede wszystkim w miejscu, gdzie „toczy się akcja”, określanym japońskim słowem „*gemba*”. W przedsiębiorstwie produkcyjnym tym miejscem jest najczęściej hala produkcyjna, nie budynek zarządu. Jest to zarządzanie całkowicie odmienne od wskrzeszanego obecnie w Polsce, nie wiadomo po co, modelu skrajnie centralistycznego. Na szczęście, w sektorze prywatnych przedsiębiorstw jest pod tym względem znacznie lepiej, niż w sektorze publicznym i administracji państwowej.

W modelu holistycznym (jak wspomniano, częściej quasi-holistycznym) dyrektor czy inny menedżer personalny nie pełni już funkcji władczych, ale kilka innych, w sumie ważniejszych: inspirujące, koordynacyjne, doradcze, obsługowe i agenta zmiany. Klasę tego menedżera wyznaczają – obok kompetencji i skuteczności – takie



czynnikami jak zaufanie, jakie budzi, życzliwość, koleżeńskość i jakość współpracy, umiejętność perswadowania, ale też słuchania i uczenia się.

Model holistyczny jest łatwiej wprowadzić i stosować w przedsiębiorstwie średniej wielkości niż w dużym, a tym bardziej w ogromnym przedsiębiorstwie globalnym. Bardzo trudne do przeprowadzenia, od strony technicznej, mogą być procesy harmonizacji i optymalizacji, wymagające zaawansowanych technik i zaawansowanej informatyki. Jeśli chodzi o zarządzanie zasobami ludzkimi, szczególnie konieczne jest tu partnerstwo, wspólne działania podejmowane dla zrozumienia i rozwiązywania złożonych problemów, otwartość, życzliwość, współpraca, spolegliwość, takt i kultura.

### Uwagi końcowe

Przedsiębiorstwo jest fascynującym, genialnym wynalazkiem, odgrywającym niezwykle doniosłą rolę w życiu gospodarczym i społecznym. Przedsiębiorstwo może mieć wiele różnych form. Można i trzeba je postrzegać pod różnymi kątami, formułować różne modele, aby próbować zrozumieć i lepiej zarządzać.

W tym artykule zaprezentowano kilka różnych modeli, które próbują wyjaśnić naturę i istotę przedsiębiorstwa. Wszystkie razem ukazują jego bogactwo i złożoność. Typologie modeli mogą być różne, niemniej żaden model w pojedynkę – może poza holistycznym – nie będzie panaceum na wszystkie problemy i trudności. Trzeba stosować zestawy modeli, starać się zrozumieć także interakcje i sprzeczności, występujące między nimi.

Każdy z przyjętych modeli ma (powinien mieć) swoje konsekwencje, jeśli chodzi o zarządzanie zasobami ludzkimi – strategię, priorytety, politykę personalną, sposób postrzegania swojej misji, operacjonalizację itd. Niestety, nie jest to ani łatwe, ani powszechnie rozumiane i stosowane. Jedną z przyczyn nieradzenia sobie bywają niedostateczne kompetencje oraz za ciasne horyzonty części menedżerów i specjalistów. Już kilka dekad temu wskazywano na fakt, że menedżer HR powinien być człowiekiem iście renesansowym, jeśli chodzi o rozległość wiedzy i zainteresowań. Nie powinien ograniczać się do swego *haerowego rzemiosła*; potrzebna jest też dość gruntowna wiedza z zakresu biznesu i zarządzania, w tym zwłaszcza zarządzania systemowego, spora wiedza o człowieku w organizacji i działaniu, znajomość własnego przedsiębiorstwa i jej rynkowego oraz instytucjonalnego otoczenia, silnych i słabych stron organizacji oraz tego, co, jak i dlaczego robi konkurencja, jak zmienia się świat i jego opisywanie.

Skoncentrowano się na przedsiębiorstwie jako systemie społecznym. Niewątpliwie istnieje taki wymiar przedsiębiorstwa i jest on ważny, czasami niedoceniany. Nie można jednak powiedzieć, że jest on jedyny czy najważniejszy. Nawet największy zwolennik humanizacji zarządzania i rozbudowanej misji społecznej przedsiębiorstwa powinien zdawać sobie sprawę z faktu, że ważne są też wymiary: ekonomiczno-finansowy, biznesowo-zarządczy, rzeczowo-techniczny, prawno-organizacyjny i kilka dalszych. Pomyślność przedsiębiorstwa w dłuższym okresie czasu zależy od każdego z nich i od ich zharmonizowania.

System społeczny przedsiębiorstwa nie ogranicza się do właścicieli, zarządzających i pracowników, ale obejmuje wszystkich jego interesariuszy (stakeholders), odnosząc się także do relacji z konkurentami (również globalnymi) oraz otoczeniem instytucjonalnym. Jednocześnie system ten jest niejako zanurzony w kontekstach kulturowych, prawnych, etyczno-moralnych, tradycji i zwyczajach, które są kształtowane zarówno poza przedsiębiorstwem, jak i w jego obrębie.

Coraz bardziej interesująca – i w zasadzie bez rozsądnej alternatywy – staje się koncepcja sustainability, uwzględniająca dobro nie tylko wszystkich interesariuszy, ale też naturalnego środowiska i przyszłych pokoleń oraz „miłość przyszłego”, używając terminu Ericha Fromma. Jej powodzenie zależeć będzie w znacznym stopniu od tego, jak bardzo zechcą się w nią zaangażować przedsiębiorstwa. Nie należy jej adresować tylko czy głównie do rządu.

## Literatura

1. Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 5, Wolters Kluwer, Warszawa.
2. Bondy K., Moon J., Matten D. (2012), *An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-national Corporations: Form and Applications*, "Journal of Business Ethics", No. 111(2).
3. Gościński J. (1981), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.
4. Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. GUS (2015), *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2015*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
6. Handy Ch. (2002), *The Empty Raincoat. Making Sense of the Future*, Arrow Books, London.
7. Herman A., Oleksyn T., Stańczyk I. (red.) (2016), *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*, Difin, Warszawa.
8. Liker J.K. (2005), *Droga Toyoty*, MT Biznes, Warszawa.
9. Noga A. (2009), *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
10. Oleksyn T. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wyd. 4, Wolters Kluwer, Warszawa.
11. Osterwalder A., Pigneur Y., Smith A. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Hoboken.
12. Piaseczny L. (red.) (1981), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.
13. Piotrowski W. (2012), *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Scott D. (1997), *Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology*, McGraw Hill Company, New York.
15. Trist E. (1981), *The Evolution of Socio-Technical Systems – A Conceptual Framework and an Action Research Program*, Occasional paper No. 2, Toronto, June 1981, [http://www.sociotech.net/wiki/images/19/94/Evolution\\_of\\_socio\\_technical\\_systems.pdf](http://www.sociotech.net/wiki/images/19/94/Evolution_of_socio_technical_systems.pdf) (dostęp: 21.08.2016).
16. Weick K.E., Coutu D.L. (2003), *Sygnaly nadchodzącego kryzysu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 10.
17. Wojtysiak-Kotlarski M. (2011), *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

## HR MANAGEMENT IN DIFFERENT VISIONS ENTERPRISE

**Abstract:** An enterprise is a fascinating and brilliant invention that plays an extraordinarily significant role in both economic and social life. In fact, an enterprise may take on a variety of forms, while also being possible to view from many angles and formulate various models in order to attempt to understand and manage it better.

In this paper, several different models have been outlined which attempt to clarify its essence. The typology of the models may be varied, nevertheless no singular model would do this well as it is necessary to perceive it in an intricate way, while also attempting to understand the interactions and contradictions that exist between them.

There has been a focus on an enterprise as a social system. Such a dimension of enterprises undoubtedly exists and is significant, although sometimes not appreciated. However, it is not possible to state that it is the only one or the most important one. Even the greatest proponent of the humanization of management and the expanded social mission of enterprises should be aware of the fact that the economic–financial dimensions, as well as the business – managerial, scientific–technical, legislative ones and others are also important. The success of enterprises over the long term depends on each one of them and their harmonization.

Every model has a specific influence on human resource management and personal policy. HRM and this policy, both of them, don't ought to be the same in every enterprises. Mode and imitation aren't good here in HRM practice.

**Keywords:** company vision / business models, social system, management, human resources management



## KOSZTY PRACY W STRUKTURZE KOSZTÓW DZIAŁALNOŚCI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Rafał Chłąd

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Celem artykułu jest analiza kosztów, dostarczenie informacji dotyczących ich rodzaju i wielkości, ustalenie czynników wpływających na ich poziom, również określenie możliwości poprawy efektywności gospodarowania przez oddziaływanie na wielkość i strukturę kosztów. Szczegółowej analizie zostaną poddane całkowite koszty pracy dotyczące działalności przedsiębiorstwa, a także jednostkowy koszt, który jest ilorazem całkowitych kosztów pracy, ich składników i przeciętnej liczby zatrudnionych pracowników. Analizie poddano również relacje całkowitych kosztów pracy i ich składników do wartości produkcji sprzedanej netto.

**Słowa kluczowe:** analiza, koszty pracy, przedsiębiorstwo, małe i średnie przedsiębiorstwa, wynagrodzenia

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.14

### Wprowadzenie

Funkcjonowanie gospodarki rynkowej oparte jest przede wszystkim na małych i średnich przedsiębiorstwach. Sektor MŚP, z punktu widzenia jego roli w gospodarce, ma istotne znaczenie, tworzy bowiem znaczącą część PKB, zapewnia zatrudnienie oraz stanowi wyraz rozwijających się w każdej gospodarce działań przedsiębiorczych. Liczne są jednak bariery rozwoju tych przedsiębiorstw w polskich warunkach. Jednymi z nich są niewątpliwie niedostatek kapitałów własnych oraz trudności w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania. Bariery mogą jednak stopniowo zanikać, zmienia się również otoczenie przedsiębiorstw, pojawiają się nowe możliwości ich rozwoju, istnieje realna szansa na zwiększenie poziomu ich konkurencyjności na otwartym rynku europejskim. Istotną rolę w funkcjonowaniu działalności małych i średnich przedsiębiorstw odgrywają koszty pracy. Działalność gospodarcza przedsiębiorstwa związana jest z ponoszeniem kosztów. Obejmują one zarówno nakłady pracy żywej, w postaci wynagrodzeń za pracę wraz z narzutami, jak i nakłady pracy uprzedmiotowionej, które stanowią zużycie materiałów oraz maszyn i budynków. W kosztach są również ujęte usługi, opłaty i podatki. Koszty własne są powszechnie uznawane za jeden z najważniejszych syntetycznych mierników charakteryzujących gospodarność przedsiębiorstwa. W kosztach własnych przedsiębiorstwa znajduje bowiem odzwierciedlenie trafność podejmowanych przez kierujących decyzji strategicznych, racjonalna

alokacja zasobów oraz oszczędne, bieżące wykorzystanie wszystkich posiadanych czynników produkcji. Rola i znaczenie kosztów wynika również z faktu, że obok przychodów kształtują one wynik finansowy przedsiębiorstwa. Z tych właśnie powodów koszty własne poddawane są w przedsiębiorstwie wnikliwej analizie. Znajomość czynników oddziałujących na poziom, dynamikę i strukturę kosztów umożliwia wytyczenie kierunków i środków zwiększających efektywność gospodarowania, przez racjonalne wykorzystanie czynników produkcji i systematyczne obniżanie kosztów własnych.

### **Małe i średnie przedsiębiorstwa**

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) w warunkach gospodarki rynkowej zajmują wysoką i silną ekonomicznie pozycję w hierarchii podmiotów tworzących rynek i dochód krajowy. Walorami małego i średniego przedsiębiorstwa są między innymi: przedsiębiorczość, dynamizm w rozwoju, szybkość adaptacji innowacji (produktów i technologii) oraz elastyczność wobec wielu zmian zachodzących na rynku, na którym firma funkcjonuje i którego jest uczestnikiem (Bartkowiak, Kielesińska 2003, s. 10).

Słuszne wydaje się stwierdzenie, że przedsiębiorczość to cecha charakterystyczna dla małych i średnich firm. Małe jednostki, które kierują swoją ofertę do konkretnych, najczęściej nielicznych odbiorców, są w stanie generować większe dochody niż konkurencja poprzez zaspakajanie konkretnych potrzeb nabywców. Przedsiębiorczość MŚP przejawia się głównie poprzez kreatywność menedżerów, ich zdolność do rozwiązywania problemów i skłonność do podejmowania ryzyka (Grzywacz, Okońska 2005, s. 13). Motorem zwiększenia dynamiki przedsiębiorczości w Polsce jest sektor MŚP, wiodący w gospodarce, tworzący zasadniczą część produktu krajowego, będący głównym źródłem miejsc pracy. Małe i średnie przedsiębiorstwa są wrażliwe na zmiany otoczenia gospodarczego, instytucjonalnego, regulacyjnego, administracyjnego. Są równocześnie bardziej elastyczne w działaniu, łatwiej mogą dostosować się do zmieniających się warunków otoczenia. Firmy te są w stanie szybciej reagować na powstające potrzeby oraz preferencje klientów z lokalnego rynku. Inicjatywy zmierzające do stworzenia dynamicznej i konkurencyjnej gospodarki mogą odnieść sukces (Strużycki 2002, s. 217). Zaliczenie danej jednostki do sektora małych i średnich przedsiębiorstw może być oparte na różnych kryteriach. Najczęściej są to kryteria jakościowe i ilościowe (Skowronek-Mielczarek 2007, s. 1). Natomiast wśród cech jakościowych małych i średnich przedsiębiorstw wymienia się również obecność elementów innowacyjnych.

Natomiast wśród charakterystyki ilościowej małego i średniego przedsiębiorstwa, wykorzystującej bezwzględne miary wielkości, uwzględnia się najczęściej (Piasecki (red.) 2001, s. 68): wielkość zatrudnienia, wartość obrotów (wielkość sprzedaży), sumę bilansową, wartość majątku trwałego, (dochód roczny netto, czas działalności firmy). Opisując ilościowe kryteria małego i średniego przedsiębiorstwa, niekiedy uwzględnia się również pewne względne miary wielkości, takie jak na przykład udział sprzedaży firmy na danym rynku (Bednarczyk 2004, s. 16).

**Tabela 1. Cechy jakościowe i ilościowe MŚP**

Cechy jakościowe	Cechy ilościowe
Mały udział w rynku	Uzależnienie od małej liczby rynków i typów klientów
Najczęściej lokalny charakter rynku zbytu	Uzależnienie od małej liczby klientów
Uzależnienie od jednego lub kilku produktów	Uzależnienie od lokalnego rynku zasobów (pracy, kapitału, zasobów rzeczowych i informacji)
Brak wystarczających zasobów do prowadzenia rozwiniętych badań otoczenia, w tym badań marketingowych (brak dostępu do rynków kapitałowych, np. giełdy)	W tym badań marketingowych (brak dostępu do rynków kapitałowych, np. giełdy)
Istotne znaczenie instytucjonalnego otoczenia lokalnego	Jasno określona własność i bezpośrednie kierowanie
Jedność osoby właściciela (właściciele) i kontroli (ryzyko prowadzenia firmy ponoszą właściciele)	Prosta struktura organizacyjna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Targalski 2003, s. 14)

Od 1 stycznia 2005 r. w krajach Unii Europejskiej obowiązują nowe definicje mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, określone w Rozporządzeniu Komisji Europejskiej nr 70/2001 z 12 stycznia 2001 r. w sprawie zastosowania art. 87 i 88 TWE w odniesieniu do pomocy państwa dla małych i średnich przedsiębiorstw, zmienionym przez Rozporządzenie Komisji Europejskiej nr 364/2004 z lutego 2004 roku. W polskich przepisach definicja, która znajduje zastosowanie w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej z lipca 2004 roku (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807), wprowadza nieznaną dotąd w Polsce kategorię mikroprzedsiębiorcy oraz zmienia obowiązujące definicje małego i średniego przedsiębiorstwa. Z porównania przepisów rozporządzenia Komisji Europejskiej z przepisami art. 104-109 polskiej ustawy wynika, że co do zasady są one zbieżne.

W nowych definicjach utrzymane zostały wszystkie pułapy związane z wielkością zatrudnienia, zwiększyły się jednak znacznie granice dopuszczalnego obrotu netto czy sumy bilansowej. Bardziej szczegółową klasyfikację przedsiębiorstw mikro, małych i średnich przedstawiono w *Tabeli 2*.

**Tabela 2. Definicja MŚP obowiązująca w Unii Europejskiej od 2005 roku**

Kategoria i wielkość przedsiębiorstwa	Liczba pracowników	Obrót netto w EUR	lub	Suma bilansowa w EUR
Średnie przedsiębiorstwa	< 250	≤ 50		≤ 43
Małe przedsiębiorstwa	< 50	≤ 10		≤ 10
Mikroprzedsiębiorstwa	< 10	≤ 2		≤ 2

Źródło: (Mikołajczyk, Krawczyk 2006, s. 16)

Ustawa definiuje również podział przedsiębiorstw według struktury udziałów; wyróżnione są przedsiębiorstwa: niezależne – w którym inne przedsiębiorstwo posiada mniej niż 25% udziałów, partnerskie – w którym udziały innego przedsiębiorstwa nie przekraczają 50%, związane – ponad 50% udziałów lub równoważnej kontroli posiada inne przedsiębiorstwo. Małe przedsiębiorstwa, w przeciwieństwie do przedsiębiorstw dużych, nastawionych na produkcję wieloseryjną i masową, łatwiej dostosowują się do zmieniających się postaw konsumpcyjnych. Często lepiej mogą zaspokajać różnorodne gusty i wymagania konsumentów. Są w stanie szybko reagować na zmiany popytu, a w razie jego zwiększenia – wypełnić braki na rynku.

### **Koszty pracy w przedsiębiorstwach**

W warunkach gospodarki rynkowej produkcja dóbr materialnych, a także niematerialnych, odbywa się w konkretnych jednostkach, w których zakres pojęciowy kosztów nie pokrywa się z uprzednio sformułowanym określeniem. Różnice pojęciowe kosztów makroekonomicznych i mikroekonomicznych, takich jak powstających w jednostkach wyodrębniających pod względem ekonomicznym i organizacyjno-prawnym, wynikają z kilku przyczyn. O wartości zużycia rzeczowych składników majątkowych decydują nakłady pracy potrzebne do odtworzenia zużytych środków produkcji, natomiast koszty jednostek gospodarczych są wielkościami historycznymi, gdyż dotyczą uprzednio już wytworzonych lub nabytych składników majątkowych (Sawicki 2010, s. 2). Koszty według założeń koncepcyjnych sporządzania i prezentacji sprawozdań finansowych to zmniejszenie korzyści ekonomicznych w trakcie okresu sprawozdawczego w formie rozchodu lub zmniejszenia wartości aktywów albo powstania zobowiązania, powodujące zmniejszenie kapitału własnego, z wyjątkiem podziału kapitału na rzecz właścicieli.

Na koszt składają się wyrażone w pieniądzu celowe zużycie rzeczowego majątku trwałego i obrotowego, wartości niematerialnych i prawnych, usług obcych, wynagrodzenia pracowników oraz niektóre płatności, na przykład ubezpieczenia społeczne, opłaty stanowiące koszty umowne, związane z normalną działalnością jednostki gospodarczej w danym okresie (Olchowicz 2013, s. 240).

Do kosztów zalicza się zużycie związane z normalną działalnością podmiotu, nie zalicza się tu natomiast:

- zużycia spowodowanego zdarzeniami losowymi, zaniechaniem lub zawieszeniem pewnego rodzaju działalności;
- kosztu związanego z utrzymaniem nieczynnych zakładów lub wydziałów, które są stratami nadzwyczajnymi.

Koszty i straty nadzwyczajne są pojęciami rozłącznymi, stąd też zużycie zakwalifikowane do strat nie może być traktowane jako koszt. Zarówno z kosztami, jak i ze stratami łączy się pojęcie wydatku. Wydatkiem jest każdy rozchód środków pieniężnych, niezależnie od celu tego rozchodu. Wzajemną relację pojęć koszt–wydatek można określić następująco: każdy koszt był, jest lub będzie się wiązał z wydatkiem, natomiast nie każdy wydatek będzie kosztem.

Wydatki niebędące kosztami to przede wszystkim:

- rozchody środków pieniężnych o charakterze strat nadzwyczajnych,
- spłaty kredytów,
- wpłaty do budżetu podatków niemających charakteru kosztów, więc podatku dochodowego,
- wypłaty pożyczek i zaliczek.

Poza tym koszt może wystąpić wcześniej, równoległe lub później niż wydatek, uzależnione jest to od relacji pomiędzy terminem płatności a momentem przekazania nabytych materiałów do zużycia (Gierusz 2013, s. 77). Podstawowym kryterium klasyfikacyjnym kosztów jest ich podział według rodzajów, czyli prostych, jednorodnych elementów. Układ rodzajowy kosztów obejmuje następujące pozycje:

- amortyzacja,
- zużycie materiałów i energii,
- usługi obce,
- wynagrodzenia,
- świadczenia na rzecz pracowników,
- podatki i opłaty,
- pozostałe koszty (Nowak, Piechota, Wierziński 2004, s. 13).

W jednostkach gospodarczych prowadzących różnorodną działalność gospodarczą koszty są dzielone według rodzajów działalności, a mianowicie na:

- koszty działalności podstawowej, w tym: działalności produkcyjnej, działalności handlowej, działalności usługowej;
- koszty działalności pomocniczej;
- koszty zarządu (Olchowicz 2013, s. 241).

Działalność pomocnicza wspomaga działalność podstawową. Jest to na przykład działalność transportowa wykonywana przez własny zakład transportowy, działalność remontowa. Działalność podstawowa i pomocnicza stanowią działalność operacyjną. Koszty w obrębie określonych rodzajów działalności mogą być także grupowane według faz działalności (funkcji), w jednostkach wytwórczych są to koszty zaopatrzenia (zakupu), produkcji, sprzedaży, zarządu, w jednostkach handlowych są to koszty fazy zakupu, magazynowania, sprzedaży, zarządu (Sobańska 2003, s. 61). Dalszy podział kosztów w obrębie rodzajów działalności to ujęcie kosztów według miejsc powstania, na przykład wydziałów produkcyjnych, jednostek operatywnych w handlu.

W celu ustalenia jednostkowego kosztu wytworzenia produktu bądź usługi ujmie się koszty według poszczególnych produktów, czyli w układzie przedmiotowym, inaczej według nośników kosztów (Drury 2002, s. 51). Ze względu na sposób odnoszenia kosztów na wytworzone produkty, czyli w związku z kalkulacją kosztów wytworzenia produktów, dzieli się koszty na:

- bezpośrednie, które na podstawie dokumentów źródłowych mogą być przydzielone do określonych produktów (na przykład materiały bezpośrednie, płace bezpośrednie);
- pośrednie, których nie da się bezpośrednio przypisać do produktów bądź rodzajów działalności (koszty wydziałowe, ogólne). Ewentualny podział tych kosztów na poszczególne produkty dokonywany jest za pomocą tak zwanych kluczy rozliczeniowych kosztów (Maciejowska 2014, s. 14).



Z punktu widzenia zależności kosztów od rozmiarów działalności dzieli się je na koszty:

- stałe, niezależne w zasadzie od rozmiarów działalności, kształtujące się na tym samym poziomie, stanowiące tak zwane koszty gotowości;
- zmienne, zależne wprost od rozmiarów działalności (na przykład koszt surowca, robocizny).

Podział kosztów na stałe i zmienne jest podstawą funkcjonowania rachunku kosztów zmiennych, który w odróżnieniu od rachunku kosztów pełnych jest szczególnie przydatny do podejmowania decyzji dotyczących produkcji i sprzedaży w krótkich okresach. Dla celów kontroli kosztów należy je ujmować według ośrodków odpowiedzialności, czyli wyodrębnionych organizacyjnie części jednostki, których kierownicy są odpowiedzialni za ponoszone koszty bądź także za realizowane przychody i wyniki działalności. Ośrodek odpowiedzialności nie jest więc równoznaczny z miejscem powstawania kosztów, lecz z miejscem zarządzania określonymi zasobami (Matuszewicz 2012, s. 9).

### **Koszty pracy jako element kosztów działalności przedsiębiorstwa**

Zgodnie z definicją Głównego Urzędu Statystycznego koszty pracy obejmują ogół wydatków „ponoszonych przez pracodawców na rzecz pozyskania, wykorzystania, utrzymania i doskonalenia zasobów pracy” (GUS 2008, s. 90).

Koszty pracy, czyli związane z zatrudnieniem, definiowane są jako pełne wynagrodzenie pieniężne lub w naturze, płacone przez pracodawcę na rzecz pracownika, w zamian za wykonywaną przez niego pracę w czasie okresu księgowego.

Koszty te obejmują:

1. wynagrodzenie i inne koszty związane z zatrudnieniem: pieniężne i w naturze;
2. składki na ubezpieczenia społeczne, płacone przez pracodawców:
  - składki faktyczne na ubezpieczenia społeczne, płacone przez pracodawców,
  - składki przypisane umownie na ubezpieczenia społeczne, płacone przez pracodawców.

Wynagrodzenia i inne koszty pieniężne związane z zatrudnieniem obejmują wartość wszelkich składek na ubezpieczenia społeczne, podatek dochodowy, płacone przez pracownika nawet, jeżeli są one faktycznie zatrzymane przez pracodawcę, płacone bezpośrednio do systemu ubezpieczeń społecznych, do urzędu skarbowego w imieniu pracownika. Natomiast wynagrodzenie i inne koszty pracy płacone w naturze obejmują wyroby i usługi czy inne świadczenia pracodawców na rzecz swoich pracowników nieodpłatnie lub po obniżonych cenach, mogące być wykorzystywane przez pracowników i członków ich rodzin według swobodnego uznania dla zaspokojenia potrzeb osobistych, a niekoniecznie do wykonywania pracy. Do grupy tej zaliczane są też korzyści (opcje na akcje) firmy przyznawane pracownikom (Borkowska (red.) 2001, s. 7).

„Przez pojęcie kosztów osobowych rozumie się ogół kosztów ponoszonych przez firmę w związku z korzystaniem z pracy ludzkiej. Zgodnie z obowiązującymi przepisami koszty osobowe obejmują wynagrodzenia i świadczenia na rzecz pracowników” (Sawicki 2010, s. 54).

„Pod pojęciem kosztów osobowych kryją się trzy główne grupy: wynagrodzenia, wszelkie narzuty na wynagrodzenia i wszelkie świadczenia na rzecz pracowników. Koszty osobowe są to wszelkie koszty, które powstają w związku z zatrudnieniem pracownika w przedsiębiorstwie na podstawie umowy o pracę lub innej formy zatrudnienia (na przykład umowa zlecenie lub umowa o dzieło)” (Sołtys 2000, s. 68).

Koszty pracy są pojęciem wieloznacznym, ale zazwyczaj określa się je jako koszty wynagrodzeń, narzutów na wynagrodzenia i świadczeń na rzecz pracowników lub dodatkowo uwzględnia się niektóre składniki, na przykład koszty badań lekarskich, BHP. Takie podejście znajduje wyraz w definicjach:

- Koszty pracy to suma wynagrodzeń wypłacanych zatrudnionym za rzeczywiste wykonaną pracę oraz kosztów (korzyści niezwiązanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, poniesionych przez pracodawcę na rzecz pracobiorcy w formie pieniężnej i niepieniężnej).
- Koszty pracy to wynagrodzenie oraz wszelkie inne wydatki ponoszone z racji zatrudnienia pracowników.

W podejściu klasyfikacyjnym ze względu na różną siłę związku przyczynowo-skutkowego między poszczególnymi nakładami na pracę żywą a ilością i jakością wykonanej pracy koszty pracy dzieli się na bezpośrednie i pośrednie. Koszty bezpośrednie to część wynagrodzenia, bezpośrednio związana z jakością i ilością wykonanej pracy. Koszty te mogą być rozliczane za przepracowaną jednostkę czasu lub stopień realizacji określonego zadania. Do kosztów bezpośrednich zalicza się: płacę podstawową (zasadniczą) i część ruchomą wynagrodzenia uzależnioną od wyników (wynagrodzenie prowizyjne). Do kosztów pośrednich należy zaliczyć część wynagrodzenia, która nie ma bezpośredniego związku z wykonaną pracą, oraz pozostałe koszty pracy generowane w przedsiębiorstwie, które są wynikiem narzutów prawnych lub decyzji personalnych.

Dla większości przedsiębiorców z sektora małych i średnich firm największym utrudnieniem w prowadzeniu działalności gospodarczej są pozapłacowe koszty pracy, które stale ulegają zwiększeniu. Należy tutaj zwrócić uwagę na fakt, że pracownicy zarabiają stosunkowo mało, a koszty z tym związane są wysokie. Pracodawca jest zobowiązany do opłacania składek na Fundusz Pracy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, a przede wszystkim składki na ZUS. Obciążenia związane z tymi płatnościami są tak wysokie, że większość pracodawców nie jest w stanie zapłacić swoim pracownikom wysokiego wynagrodzenia. Koszty płacowe, do których zaliczamy podatek netto, podatek dochodowy, ubezpieczenia społeczne, w praktyce stanowią niemal 70% kosztów związanych z zatrudnieniem. Firmy wchodzące w skład MŚP, aby zaistnieć na rynku, są zmuszone do budowania swojej konkurencyjności za pomocą jakości i dostosowania swojej oferty do coraz to większych potrzeb klientów. Aby osiągnąć takie cele, należy posiadać wykwalifikowanych pracowników. Zapotrzebowanie na fachowców specjalistycznych branż wymaga znaczących zmian w prawie, które to dałyby pracodawcom możliwości elastycznego zatrudniania personelu. Na chwilę obecną prawo polskie takich możliwości pracodawcom nie daje, co skutkuje zmniejszeniem elastyczności na rynku pracy i obniżeniem konkurencyjności.

## **Analiza kosztów w badanym przedsiębiorstwie**

Badane przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku od 2001 roku. Jest firmą inżynierjno-technologiczno-produkcyjną. Opracowuje i wdraża do produkcji nowe rozwiązania materiałowe i technologiczne dla przemysłu ciężkiego. Wieloletnie doświadczenie kadry w pracy w przemyśle węgla i grafitu, hutniczym oraz maszynowym, a także wzrastające zapotrzebowanie rynku miały decydujący wpływ na charakter działalności. Początkowo oferując wyroby z węgla i grafitu dla potrzeb przemysłu hutniczego i odlewniczego, stopniowo rozszerzono pole działalności na inne materiały eksploatacyjne dla hut stali, aluminium i odlewni. Firma oferuje surowce niezbędne do produkcji stali, żeliw, aluminium oraz stalowe elementy konstrukcyjne, w tym spawane, niezbędne w eksploatacji urządzeń hutniczych oraz w procesach produkcyjnych.

Działalność przedsiębiorstwa jest związana z ponoszeniem kosztów. Dzieje się tak dlatego, że nie ma działań bez kosztów. Przedsiębiorstwo, aby mogło wyprodukować wyrób bądź wykonać usługę i osiągnąć przychody ze sprzedaży, musi najpierw ponieść koszty. Koszty różnią się od przychodów m.in. tym, że powstają wewnątrz przedsiębiorstwa, natomiast przychody przedsiębiorstwa osiąga się na zewnątrz, czyli na rynku. Koszty są kategorią wewnętrzną, co ma bardzo ważne znaczenie dla analizy kosztów i racjonalnego ich kształtowania.

Podstawowym celem analizy kosztów własnych jest ocena wielkości i struktury poniesionych kosztów rozpatrywanego okresu na tle przyjętej podstawy porównania, ustalenie zmian poziomu kosztów i czynników kształtujących te zmiany oraz ukazanie możliwości zmniejszenia pracy żywej i uprzedmiotowionej poprzez zaproponowanie przedsięwzięć prowadzących do poprawy efektywności działalności przedsiębiorstwa. Z ogólnego celu analizy kosztów własnych wynika, że jest ona przeprowadzana głównie po to, aby ustalić faktyczny poziom kosztów własnych badanego okresu oraz ich zasadność wiążącą się z wielkością i strukturą realizowanych zadań, a także zaproponować obszary, kierunki i przedsięwzięcia prowadzące do bezwzględnego lub względnego zmniejszenia kosztów. Analiza kosztów przedsiębiorstwa rozpoczyna się zwykle od ogólnej ich oceny w sumach globalnych. Ponieważ całkowite koszty przedsiębiorstwa obejmują wiele różnych składników, przeto dla celów analizy muszą być najpierw zgrupowane według określonych kryteriów. Podstawowym kryterium podziału całkowitych kosztów przedsiębiorstwa jest ich rodzaj, a zgrupowane według tego kryterium koszty tworzą układ rodzajowy kosztów. W celu przeprowadzenia analizy gospodarczej i do celów sprawozdawczych koszty grupowane są również według układu analityczno-ekonomicznego.

W analizowanym przedsiębiorstwie wszystkie zdarzenia gospodarcze klasyfikowane i ewidencjonowane są w oparciu o zakładowy plan kont, uwzględniający wymagania w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych, wyceny aktywów i pasywów oraz sprawozdawczości finansowej określonej w ustawie o rachunkowości i ustawach podatkowych oraz wydanych do tych ustaw przez Ministerstwo Finansów przepisach wykonawczych, zatwierdzony przez kierownika omawianej jednostki.

Wykaz kont syntetycznych, według którego przedsiębiorstwo prowadzi ewidencję księgową kosztów, czyli zakładowy plan kont, został opracowany przy założeniu, że każdej pozycji sprawozdania finansowego bilansu i rachunku zysków i strat odpowiada przynajmniej jedno konto, a w przypadku złożonego charakteru niektórych pozycji sprawozdania finansowego – kilka kont. Spełnia on wymagania zawarte w ustawie zobowiązujące do oddzielnego ustalania wartości poszczególnych składników aktywów i pasywów, przychodów i związanych z nimi kosztów, jak również zysków i strat nadzwyczajnych oraz zakaz kompensowania ze sobą różnych co do rodzaju majątku i źródła jego finansowania przychodów i związanych z nimi kosztów oraz zysków i strat nadzwyczajnych.

Ze względu na branżę i przedmiot podstawowej działalności (działalność handlowa – pośrednictwo) omawiane przedsiębiorstwo ewidencję kosztów prowadzi tylko według rodzaju (wg ZPK na kontach w zespole 4 – „koszty według rodzajów i ich rozliczenie”). Ewidencję księgową kosztów prowadzi się na kontach syntetycznych (w miarę potrzeby również tworzonych do nich kontach analitycznych).

Na kontach zespołu 4 ujmowane są wszelkie poniesione w danym okresie sprawozdawczym koszty dotyczące prowadzonej działalności gospodarczej. Wszystkie konta zespołu 4 są kontami wynikowymi, czyli bezpośrednio obciążają zysk ze sprzedaży. Na kontach zespołu 4 spółka nie ujmuje:

- zakupionych towarów przeznaczonych do dalszej sprzedaży hurtowej, które ewidencjonowane są w księgach rachunkowych według cen zakupu (w zespole 3 – materiały i towary), wartość zakupu z chwilą sprzedaży towarów ewidencjonowana jest w zespole 7 – „wartość sprzedanych towarów z magazynu”, przychód z tytułu ich sprzedaży ewidencjonowany jest również w zespole 7 – „przychody ze sprzedaży towarów z magazynu”. Salda obydwu kont księgowych przenoszone są na konto wyniku finansowego;
- kosztów związanych z działalnością inwestycyjną (zespół 0);
- pozostałych kosztów operacyjnych (ujmowane na kontach zespołu 7);
- kosztów operacji finansowych, w tym odsetek i prowizji bankowych (zespół 7);
- kosztów niezwiązanych z bieżącą działalnością (zespół 7);
- skutków finansowych zdarzeń powstających niepowtarzalnie poza zwykłą działalnością – strat nadzwyczajnych.

### **Koszty w przekroju rodzajowym**

Układ rodzajowy kosztów określa, jakiego rodzaju koszty proste, czyli obejmujące jednorodne, jakie ponosi przedsiębiorstwo, będące z punktu widzenia przedsiębiorstwa prostymi elementami procesu pracy, takimi jak amortyzacja, zużycie materiałów i energii, wynagrodzenia. Do kosztów tych nie zalicza się zużycia energii, półfabrykatów i usług wytwarzanych we własnym zakresie w przedsiębiorstwie, ponieważ są to koszty złożone. Wszystkie zgrupowane w układzie rodzajowym koszty odnoszą się jedynie do podstawowej działalności operacyjnej.

**Tabela 3. Struktura kosztów w układzie rodzajowym w latach 2012-2014 (w tys. zł)**

Wyszczególnienie	2012		2013		2014	
		udz. %		udz. %		udz. %
Łączne całkowite koszty własne w cenach stałych	3 371	100,0	4 764	100,0	6 157	100,0
Z tego:						
Amortyzacja	33	0,9	76	1,5	114	1,9
Zużycie materiałów i energii	97	2,9	419	8,7	414	6,7
Usługi obce (głównie transportowe)	3 054	90,6	4 018	84,3	5 360	87,1
Podatki i opłaty	13	0,4	24	0,5	27	0,4
Wynagrodzenia	125	3,7	154	3,2	155	2,5
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	9	0,3	23	0,4	20	0,3
Pozostałe koszty rodzajowe	40	1,2	70	1,4	67	1,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa

Dane w Tabeli 3 dowodzą, że największy udział w kosztach ogółem mają koszty usług obcych i są to przede wszystkim usługi transportowe. Podstawowym przedmiotem działalności przedsiębiorstwa jest handel hurtowy i pośrednictwo handlowe; nieposiadające własnych środków transportu zabezpieczających systematyczne dostawy do odbiorców przedsiębiorstwo korzysta z usług obcych przewoźników. Pozostałe koszty rodzajowe stanowią niewielki udział procentowy w kosztach ogółem i nie wykazują większych rozbieżności w poszczególnych okresach działalności. W dalszej kolejności większe pozycje w kosztach rodzajowych stanowią materiały i zużycie energii elektrycznej i ciepłej oraz koszty pracy (wynagrodzenia i narzuty na wynagrodzenia).

Analiza struktury kosztów umożliwia ocenę znaczenia poszczególnych składników kosztów w kształtowaniu kosztów całkowitych oraz ich wpływu na wartość przychodów ze sprzedaży i osiągnięty poziom zysku. Wyliczenia zawarte w tabelach wskazują na to, że w analizowanym przedsiębiorstwie największy udział i wpływ na poziom kosztów rodzajowych, a zatem i na wynik finansowy, ma jedna pozycja kosztowa, czyli koszty usług obcych (transport).

Jak wynika z powyższej tabeli, głównym składnikiem kosztów rodzajowych są koszty usług obcych, które w roku 2012 stanowią 90,6% ogółem kosztów rodzajowych, w roku 2006 – 84,3%, a w roku 2014 – 87,1% kosztów ogółem. Drugą pod względem wielkości pozycją w kosztach jest zużycie materiałów i energii, a trzecią wynagrodzenia i narzuty na wynagrodzenia. Uzyskane wyniki za rok 2012 i perspektywa dalszego wzrostu ekonomicznego w spółce pozwoliły na dokonanie zmian warunków zatrudniania pracowników, co uwidocznione jest we wzroście

kosztów wynagrodzeń oraz kosztów ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń na rzecz pracowników w roku 2014.

**Tabela 4. Dynamika całkowitych kosztów własnych działalności w układzie rodzajowym w latach 2012-2014**

Wyszczególnienie	Wskaźniki dynamiki w % (w odniesieniu do okresu poprzedniego)		
	2012	2013	2014
Sprzedaż netto w cenach stałych	92,6	127,5	136,7
Koszty w układzie rodzajowym w cenach stałych,			
z tego:			
Amortyzacja	106,0	230,0	150,0
Zużycie materiałów i energii	167,0	431,9	99,0
Usługi obce	87,0	131,6	133,0
Podatki i opłaty	216,0	184,6	113,0
Wynagrodzenia	101,0	123,0	101,0
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	60,0	255,5	90,0
Pozostałe koszty rodzajowe	19,0	175,0	96,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa

Dane w *Tabeli 4* wskazują na bardzo korzystną sytuację w dziedzinie kształtowania się całkowitych kosztów własnych działalności w układzie rodzajowym w rozpatrywanym przedsiębiorstwie. Odnosi się to zarówno do łącznych całkowitych kosztów własnych, jak i do poszczególnych ich rodzajów. W stosunku do wartości sprzedaży w latach 2012-2014 wykazują systematyczny wzrost, ale wzrost ten jest niższy niż wzrost poziomu wartości sprzedaży i jest to korzystna sytuacja. Wyjątkiem był rok 2013, kiedy sprzedaż wzrosła o 27,5%, natomiast koszty aż o 41,3%; dotyczy to jednak okresu wiążącego się z poniesionymi nakładami na dalszy rozwój firmy i planami rozszerzenia zakresu swojej działalności. Łącznie całkowite koszty własne w roku 2014 wzrosły o 29,3% w porównaniu z rokiem 2013, a w samym roku 2013 o 55,7% w stosunku do roku 2012, natomiast sprzedaż netto wzrosła odpowiednio o 36,7% i 27,5%.

Wskaźnik dynamiki łącznych całkowitych kosztów własnych zmalał o 12 punktów procentowych (ze 141,3% do 129,3%), natomiast wskaźnik dynamiki sprzedaży netto wzrósł o 9,2 punktu procentowego (ze 127,5% do 136,7%).

### **Analiza kosztów pracy**

Na koszty pracy składają się wynagrodzenia, narzuty na wynagrodzenia i pozostałe świadczenia na rzecz pracowników, czyli pozawynagrodzeniowe koszty pracy.

**Tabela 5. Koszty pracy w odniesieniu do przychodów (w tys. zł)**

Wyszczególnienie	2012	2013	2014
Przychód ze sprzedaży netto (w tys. zł)	11 764	14 995	20 505
Zysk netto (w tys. zł)	658	1 172	1 405
Przeciętna liczba zatrudnionych	9	9	9
Całkowite koszty i straty na działalności operacyjnej	11 106	13 823	19 100
Całkowite koszty pracy	147	201	202
w tym:			
- koszty wynagrodzeń	125	154	155
- pozawynagrodzeniowe koszty pracy	22	47	47

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa

Jak wynika z Tabeli 5, wartość kosztów pracy w analizowanym przedsiębiorstwie jest niewielka w stosunku do wartości sprzedaży netto, jaką przedsiębiorstwo uzyskiwało w okresie od 2012 do 2014 roku, i jest raczej wartością stałą. Niewielkie odchylenia dotyczą tylko pierwszego okresu, kiedy to przedsiębiorstwo dopiero rozpoczynało swoją działalność. Tak mały udział kosztów pracy, zarówno w kosztach ogółem, jak i w stosunku do wartości sprzedaży netto, wynika przede wszystkim ze specyfiki działalności przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach zajmujących się dystrybucją towarów, a takim jest analizowane, główną pozycją kosztów operacyjnych są koszty zakupu tych towarów, natomiast marża i minimalizacja pozostałych kosztów i przychodów operacyjnych oraz kosztów i przychodów operacji finansowych ma bezpośredni wpływ na poziom wyniku finansowego.

### Podsumowanie

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw odgrywa ważną rolę społeczną i gospodarczą. Funkcje społeczne tego sektora polegają na łagodzeniu napięć społecznych powstających w wyniku trwających procesów transformacji. Cel ten jest realizowany poprzez absorpcję pojawiających się nadwyżek siły roboczej, jak i dzięki kreowaniu przedsiębiorczych postaw oraz wskazywaniu szans i możliwości samozatrudnienia. Małe i średnie firmy są bardziej elastyczne w swoim działaniu, tworzą często otoczenie dużych firm, sprzyjają rozwojowi regionu. Przypada im znaczna rola w tworzeniu nowych technologii. Z punktu widzenia możliwości wzrostu zatrudnienia i ograniczenia bezrobocia małe firmy mają korzystne właściwości. Pracownicy w small businessie muszą się wykazywać stosunkowo uniwersalnymi zdolnościami, łatwiej poznają reguły działania firmy na wolnym rynku. MŚP powoli stają się kuźnią kadr dla gospodarki, gdyż właśnie z nich w dużej części rekrutują się przyszli szefowie nowych małych i średnich firm.

W gospodarce rynkowej koszty są głównym wskaźnikiem charakteryzującym gospodarność przedsiębiorstwa i stanowią ważne kryterium podejmowania decyzji zarządczych. Realizacja kluczowego celu jednostki gospodarczej, jakim jest maksymalizacja zysku, może odbywać się poprzez oddziaływanie na przychody bądź na koszty, przy czym bariera popytu i rosnąca konkurencja powodują, że minimalizacja kosztów staje się podstawowym źródłem poprawy efektywności gospodarowania. Rola kosztów własnych przedsiębiorstwa sprawia, że analiza kosztów jest jednym z najważniejszych tematów przeprowadzonej analizy ekonomiczno-finansowej. Właściwie opracowane wyniki przeprowadzonej analizy kosztów powinny służyć nie tylko kierownictwu przedsiębiorstwa, które na tej podstawie podejmuje decyzje co do bieżącej i przyszłej działalności gospodarczej. Wyniki te powinny być także udostępnione niższemu szczeblom zarządzania, a zwłaszcza pracownikom reprezentującym niższy lub średni dozór techniczny, dzięki czemu pracownicy ci mogą na bieżąco oddziaływać na proces kształtowania się kosztów własnych.

## Literatura

1. Bartkowiak P., Kielesińska A. (2003), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem w Polsce i w krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
2. Bednarczyk M. (2014), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce a integracja europejska*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
3. Borkowska S. (red.) (2001), *Koszty pracy a rynek pracy*, IPiSS, Warszawa.
4. Drury C. (2002), *Rachunek kosztów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Europejski System Rachunków Narodowych i Regionalnych (ESA 2000).
6. Gierusz B. (2013), *Podręcznik samodzielnej nauki księgowania*, ODDK, Gdańsk.
7. Grzywacz J., Okońska A. (2005), *Venture capital a potrzeby kapitałowe małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
8. GUS (2008), *Zasady metodyczne statystyki rynku pracy i wynagrodzeń*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
9. Maciejowska D. (2014), *Koszty i ich rachunek*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
10. Matuszewicz J. (2012), *Rachunek kosztów*, Finanse-Servis, Warszawa.
11. Mikołajczyk B., Krawczyk M. (2006), *Aniolowie biznesu w sektorze MSP*, Difin, Warszawa.
12. Nowak E., Piechota R., Wierzbński M. (2004), *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
13. Olchowicz I. (2013), *Podstawy rachunkowości*, Difin, Warszawa.
14. Piasecki B. (red.) (2001), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź.
15. Rozporządzenie Komisji Europejskiej nr 364/2004 zmieniające rozporządzenie 70/2001 i rozszerzające jego zakres w celu włączenia pomocy dla badań i rozwoju (Dz. Urz. WE L 63 z 9.01.2009).
16. Sawicki K. (2010), *Analiza kosztów firmy*, PWE, Warszawa.
17. Siuta-Tokarska B. (2012), *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstwa sektora MŚP z kapitałem krajowym i z udziałem zagranicznego*, Difin, Warszawa.
18. Skowronek-Mielczarek A. (2007), *Małe i średnie przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa.
19. Sobańska I. (2003), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, C.H. Beck, Warszawa.



20. Sołtys D. (2000), *Rachunek kosztów. Elementy rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
21. Strużycki M. (red.) (2002), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa.
22. Targalski J. (2003), *Przedsiębiorczość i zarządzanie. Studium przypadków*, C.H. Beck, Warszawa.
23. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807).

### **LABOUR COSTS IN THE COST STRUCTURE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES**

**Abstract:** This article aims to analyze costs, provide information on the type and size, to determine the factors affecting their level, also identifying opportunities to improve management efficiency by acting on the size and cost structure. Detailed analyzes will be total labor costs on business activity, as well as the unit cost, which is the ratio of total labor costs, their components and the average number of employees. Also analyzed the relationship of total labor costs and their components to the value of production sold net

**Keywords:** analysis, cost, enterprise, small and medium-sized enterprises, reward



## POSTRZEGANIE ZMIANY PRZEZ STUDENTÓW WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ

Małgorzata Randak-Jeziarska

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Zmiana jest nieodłącznym elementem życia ludzi i organizacji, co sprawia, że wzrasta znaczenie posiadania wiedzy oraz umiejętności umożliwiających zarządzanie zmianą. Aby jednak z sukcesem zarządzać zmianą, należy poznawać, w jaki sposób jest ona postrzegana przez menedżerów, gdyż percepcja zmiany warunkuje działania podejmowane przy jej wdrażaniu. Celem badań zaprezentowanych w artykule było określenie, w jaki sposób studenci przygotowujący się do podjęcia roli menedżera w organizacji postrzegają zmiany zachodzące w ich własnym życiu, a także w funkcjonowaniu organizacji, oraz poznanie źródeł, z których czerpią oni swoją wiedzę na temat zmian. Zastosowaną metodą badawczą był wywiad kwestionariuszowy przeprowadzony techniką ankiety audytoryjnej. Uzyskane wyniki badań mogą zostać wykorzystane w celu dostosowania oferty dydaktycznej uczelni do zadań stojących przed przyszłymi menedżerami w organizacjach.

**Słowa kluczowe:** postrzeganie, student, zmiana

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.15

### Wprowadzenie

Współczesny menedżer w swoim rozumieniu zmiany może oprzeć się na dwóch odległych w czasie punktach: pierwszy z nich pochodzi ze starożytności i wynika ze słynnego spostrzeżenia Heraklita z Efezu: „*panta rhei*” (por.: Magee 2008), a drugim może być np. książka P.F. Druckera (Drucker 1995) pod znamienym tytułem: *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Ujrzenie problematyki zmiany w tak szerokich ramach czasowych pozwala nie tylko lepiej ją zrozumieć (zmiana jest nieodłączną częścią życia człowieka, a także jego wytworów we wszystkich epokach historycznych), ale również nabrać do niej filozoficznego dystansu (skoro zmiana jest jedną z nielicznych stałych życia, warto poznawać jej mechanizmy i uczyć się nią zarządzać).

Pierwszym krokiem do tego, by umiejętnie zarządzać zmianą, jest poznanie, jak menedżerowie postrzegają zmianę, gdyż warunkuje ono sposób ich dalszego postępowania przy wprowadzaniu zmiany w organizacjach.

Celem artykułu jest określenie sposobu postrzegania zmiany przez studentów nauk o zarządzaniu, którzy przygotowują się do tego, by wkrótce być menedżerami w przedsiębiorstwach, a także zbadanie, skąd czerpią oni wiedzę na temat zmiany.

## Zmiana w organizacji

Umiejętność przeprowadzania zmiany można potraktować nie tylko jako jeden z wyznaczników skuteczności menedżera, ale również jako świadectwo tego, że organizacja uczy się poprzez nieustanną aktualizację wiedzy i umiejętności związanych z właściwym działaniem, której częścią składową jest branie pod uwagę tzw. słabych sygnałów będących zwiastunami nadchodzących zmian (Penc 1999, s. 338-339).

Istnieje wiele różnorodnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które mogą wywołać zmiany w przedsiębiorstwie. Do czynników zewnętrznych zaliczyć można m.in.: zmiany w otoczeniu międzynarodowym przedsiębiorstwa (zmiany polityczne, kryzysy surowcowe), wirtualizację rynków, wzrost konkurencji i wymagań klientów, zmianę przepisów podatkowych i celnych, zmianę trendów społecznych i kulturowych, zmiany własnościowe przedsiębiorstw, ruchy ekologiczne. Wśród czynników wewnętrznych wymienić można z kolei: kapitał społeczny organizacji (motywacje, postawy, kwalifikacje personelu, kultura organizacyjna, styl zarządzania); struktury organizacyjne; systemy, procesy i strategie organizacji itd. (Sobka 2014, s. 16-17; Zając 2006, s. 19).

Menedżerowie projektujący zmianę w organizacji tak, aby trwale poprawić konkurencyjność firmy, nie mogą zapominać, że organizacje nie są maszynami, które można dokładnie zaprogramować, ale stanowią w pewnym sensie „organizmy biologiczne” posiadające nie tylko własne życie, ale będące także czymś więcej niż prostą sumą pracowników, produktów i/lub usług. Postrzegając organizacje jako swoiste społeczne systemy, należy brać pod uwagę zachodzące w nich procesy, a także kulturę organizacyjną i stosunki panujące między ludźmi<sup>1</sup>. Planując zmianę, nie należy się opierać na sztywnych mechanizmach, ale na pewnym zbiorze reguł, które są – po wcześniejszej diagnozie organizacji – możliwe do wdrożenia (Zarębska 2002, s. 93-95).

Zmiany wprowadzane do przedsiębiorstwa powinny być przede wszystkim zmianami rozwojowymi (innovacyjnymi), podnoszącymi stopień zorganizowania i funkcjonowania firmy na rynku (Puto, Brendzel-Skowera 2012). Zmiany zachowawcze lub adaptacyjne nie tylko są kosztowne „psychologicznie” i finansowo, ale również szybko się dezaktualizują (Penc 1999, s. 96).

Autorzy badania *Organising for Success* wymienili 7 działań w obrębie organizacji, które prowadzą do skutecznego wprowadzania zmian.

Należą do nich (Whittington, Molloy 2005, cyt. za: Cannon, McGee 2015, s. 21):

1. „wsparcie kadry zarządzającej,
2. koordynacja działań w obrębie całej organizacji, z uwzględnieniem ich przewidywanego wpływu na poszczególne części organizacji,
3. istotne zaangażowanie pracowników,
4. komunikacja z wszystkimi interesariuszami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi,

<sup>1</sup> Ciekawą propozycję spojrzenia na zmianę w organizacji od strony narracji, które funkcjonują w organizacji i mogą utrzymywać jej status quo, ale także inicjować zmianę, proponuje w artykule L. Cichobłaziński (Cichobłaziński 2015).

5. zaangażowanie działu HR już na samym początku procesu zmiany,
6. skuteczne zarządzanie projektami,
7. tworzenie kompetentnych zespołów ds. wdrażania zmiany”.

Jednym z najważniejszych zadań menedżerów, będącym prawdziwym fundamentem, na którym osadzone są pozostałe etapy zarządzania zmianą, jest tworzenie w organizacji atmosfery sprzyjającej wprowadzaniu zmian. Wymaga to od kadry zarządzającej nowego sposobu postrzegania organizacji, jej otoczenia oraz procesów zmiany w organizacji, co obrazuje poniższa tabela (Cannon, McGee 2015, s. 22).

**Tabela 1. Paradygmat zmiany nastawienia**

DAWNIEJ	TERAZ
Proces zmiany można w pełni zaplanować.	Proces zmiany jest jedynie częściowo przewidywalny.
Zmiana bazuje na jednym centralnym, dominującym procesie.	Zmiana opiera się na różnorodnych procesach.
Zmiana dotyczy ludzi. To na nich ukierunkowany jest proces zmiany.	Ludzie uczestniczą w procesie zmiany. Są za niego odpowiedzialni i są jego partnerami.
Opór jest nieuniknionym elementem procesu zmiany.	Opór można eliminować poprzez delegowanie odpowiedzialności za poszczególne procesy zmiany.
Strukturę procesu zmiany można przedstawić w formie sformalizowanego planu, zawierającego wiążące terminy, fazy i działania.	Struktura procesu zmiany jest dynamiczna i elastyczna. Można określić jedynie jej ogólne ramy.
Organizacja jest strukturą statyczną.	Organizacja stale się rozwija, dzięki zachodzącym w niej procesom zmiany oraz innym czynnikom.
Proces zmiany posiada jasno zdefiniowany cel.	Proces zmiany opiera się na atrakcyjnej wizji przyszłości oraz różnorodnych celach szczegółowych.
Otoczenie organizacji jest przewidywalne i stabilne.	Otoczenie organizacji jest nieprzewidywalne i niestabilne.
Zmiana jest wdrażana odgórnie.	Zmiana jest wdrażana oddolnie.

Źródło: (Cannon, McGee 2015, s. 22; Jonker 1995)

Prezentowany w tabeli „paradygmat zmiany nastawienia” stał się inspiracją dla autorki do przeprowadzenia wśród studentów badań dotyczących ich percepcji zmian oraz do stworzenia drugiej części kwestionariusza ankiety (załącznik nr 1) badającej sposób, w jaki studenci postrzegają proces zmiany w organizacji.

Zdaniem autorki podejmowane w artykule zagadnienie jest bardzo ważne z punktu widzenia nauk o zarządzaniu, ponieważ umiejętność tworzenia przez menedżera w organizacji takiej atmosfery wobec zmian, która sprzyja rozwojowi zarówno organizacji, jak i zatrudnionego w niej pracownika, jest uwarunkowana przez sposób, w jaki menedżer postrzega zmianę.

## Metodologia badań

W badaniu wzięło udział 74 studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej (49 kobiet i 25 mężczyzn) w wieku 19-29 lat.

Celem przeprowadzonego badania było określenie sposobu postrzegania przez studentów zmian zachodzących we własnym życiu i zmian zachodzących w organizacji oraz źródeł ich wiedzy na temat zmiany.

Postawiono następujące pytania badawcze:

1. Czy studenci mają świadomość, że zmiana jest jedną z nielicznych stałych w życiu? Jak na nich ta świadomość wpływa?
2. Czym dla studentów jest zmiana: szansą na nową jakość, zagrożeniem istniejącego porządku, czy też wyzwaniem przynoszącym trudno przewidywalne wcześniej skutki?
3. Jakie emocje i procesy najczęściej budzi zmiana w badanych?
4. Jaki jest stosunek studentów do zmian?
5. Jakie zachowanie dominuje wśród badanych wobec zmian przychodzących z zewnątrz, a jakie wobec zmian przez nich pożądaných?
6. Na jakich źródłach respondenci opierają swoją wiedzę na temat zmiany?
7. Zgodnie z jakim paradygmatem studenci postrzegają zmianę w organizacji?

Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

1. Większość studentów postrzega zmianę jako stały element swojego życia, który skłania ich do refleksji na temat odgrywanej przez siebie roli w życiu.
2. Większość badanych studentów traktuje zmianę jako wyzwanie, którego efekty trudno jest wcześniej przewidzieć.
3. Zmiana najczęściej budzi w studentach jednocześnie zaciekawienie, nadzieję, lęk i opór.
4. Większość studentów ma pozytywny stosunek do zmian.
5. Większość studentów prezentuje aktywną postawę wobec zmian.
6. Studenci opierają swoją wiedzę na temat zmiany i zmiany w organizacji na innych źródłach niż literatura fachowa dotycząca problematyki zmiany.
7. Sposób postrzegania przez studentów zmiany w organizacji jest zgodny z nowym paradygmatem dotyczącym zmiany (*Tabela 1*).

Duża liczba sformułowanych w badaniu hipotez wynikała z podjętej przez autorkę próby nakreślenia wnikliwego obrazu prezentowanego zagadnienia.

Zastosowany kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części: w pierwszej badano sposób postrzegania przez studentów zmiany we własnym życiu (pytania 1-7), w drugiej badano sposób postrzegania przez studentów organizacji, otoczenia organizacji oraz procesów zmiany w organizacji (pytania 8-17).

Pierwsze pytanie ankiety miało na celu określenie stosunku badanych do stwierdzenia „*Jedyną stałą w życiu jest zmiana*”. Odpowiedzi studentów przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 2. Stosunek respondentów do stwierdzenia: „Jedyną stałą w życiu jest zmiana”**

Stosunek do stwierdzenia	Respondenci		
	Kobiety	Mężczyźni	Razem
Stwierdzenie jest prawdziwe, skłania mnie do refleksji na temat życia i mojej w nim roli	34 (69,4%)	13 (52%)	47 (63,5%)
Stwierdzenie jest nieprawdziwe	1 (2,0%)	2 (8%)	3 (4,0%)
Stwierdzenie jest mi obojętne, to jakieś dziwne stwierdzenia filozofów, w które nawet nie chcę się zagłębiać	7 (14,3%)	4 (16%)	11 (14,9%)
Nie mam zdania	7 (14,3%)	6 (24%)	13 (17,6%)
<b>Razem</b>	<b>49 (100,0%)</b>	<b>25 (100%)</b>	<b>74 (100,0%)</b>

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Dla większości badanych (63,5%) stwierdzenie, że jedyną stałą w życiu jest zmiana, jest prawdziwe, w tej grupie dominują kobiety (ponad 69% wskazań). Prawie 15% respondentów nie chce się zagłębiać w tego typu rozważania, ta myśl jest im obojętna. Tylko 3 osoby uznały, że to stwierdzenie nie jest prawdziwe. Ponad 17% ankietowanych nie miało zdania w tej kwestii, w tej grupie przeważają mężczyźni (24%).

Kolejne pytanie dotyczyło postrzegania zmiany przez respondentów. Odpowiedzi przedstawiono w *Tabeli 3*.

**Tabela 3. Postrzeganie zmiany przez osoby badane**

Postrzeganie zmiany	Respondenci		
	Kobiety	Mężczyźni	Razem
Szansa na nową, lepszą jakość	22 (44,9%)	13 (52%)	35 (47,3%)
Zagrożenie istniejącego porządku	2 (4,1%)	0	2 (2,7%)
Wyzwanie, którego efekty trudno przewidzieć	25 (51,0%)	10 (40%)	35 (47,3%)
Nie mam zdania	0	2 (8%)	2 (2,7%)
<b>Razem</b>	<b>49 (100,0%)</b>	<b>25 (100%)</b>	<b>74 (100,0%)</b>

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Taki sam odsetek badanych postrzega zmianę jako szansę na nową, lepszą jakość oraz jako wyzwanie, którego efekty trudno przewidzieć (po 47,3% wskazań). Zmianę jako szansę częściej widzą mężczyźni (52%), a jako wyzwanie – kobiety (51%). Tylko dla około 4% badanych kobiet zmiana oznacza zagrożenie istniejącego porządku.

Następne pytanie badało nastawienie ankietowanych do zmiany (*Tabela 4*).

**Tabela 4. Nastawienie respondentów do zmiany**

<b>Nastawienie do zmiany</b>	<b>Respondenci</b>	<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>	<b>Razem</b>
Zaciekawienie		2 (4,1%)	4 (16%)	6 (8,1%)
Nadzieja na nową, lepszą jakość		16 (32,7%)	9 (36%)	25 (33,8%)
Lęk		3 (6,1%)	1 (4%)	4 (5,4%)
Opór		2 (4,1%)	0	2 (2,7%)
Jednocześnie zaciekawienie, nadzieja, lęk i opór		26 (53,0%)	10 (40%)	36 (48,6%)
Inne		0	0	0
Nie mam zdania		0	1 (4%)	1 (1,4%)
Razem		49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Najwięcej osób zadeklarowało, że zmiana budzi w nich jednocześnie zaciekawienie, nadzieję, lęk i opór (48,6% odpowiedzi), w tej grupie dominowały kobiety (53%). Prawie 34% respondentów, myśląc o zmianie, odczuwa nadzieję na nową, lepszą jakość. U 16% badanych mężczyzn pojawia się przede wszystkim zaciekawienie. Tylko niewielki odsetek badanych odczuwa lęk (5,4%) oraz opór przed zmianą (2,7%).

Kolejne pytanie ankiety dotyczyło stosunku respondentów do zmiany. Odpowiedzi przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 5. Stosunek badanych do zmian**

<b>Stosunek do zmian</b>	<b>Respondenci</b>	<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>	<b>Razem</b>
Pozytywny, lubię zmiany		31 (63,2%)	14 (56%)	45 (60,8%)
Negatywny, zmiany mnie męczą		1 (2,1%)	1 (4%)	2 (2,7%)
Zmiany są niepotrzebne, dobrze jest tak, jak jest		5 (10,2%)	2 (8%)	7 (9,5%)
Nie mam zdania		12 (24,5%)	8 (32%)	20 (27,0%)
Razem		49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Prawie 61% respondentów zadeklarowało pozytywny stosunek do zmian. Według 9,5% ankietowanych zmiany nie są potrzebne, tylko 2 osoby napisały, że mają negatywny stosunek do zmian. Z kolei 27% badanych nie miało zdania w tej kwestii, w tej grupie dominowali mężczyźni (32%).

Następne pytanie badało dominujący sposób zachowania się studentów wobec zmian (Tabela 6).

**Tabela 6. Dominujące zachowanie ankietowanych wobec zmian**

<b>Zachowanie wobec zmian</b>	<b>Respondenci</b>	<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>	<b>Razem</b>
Aktywnie wychodzę im naprzeciw		20 (40,8%)	12 (48%)	32 (43,2%)
Bronię się przed zmianami, jak długo się da		4 (8,2%)	1 (4%)	5 (6,8%)
Biernie dostosowuję się do zmian		19 (38,8%)	7 (28%)	26 (35,1%)
Nie mam zdania		6 (12,2%)	5 (20%)	11 (14,9%)
Razem		49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Największy odsetek badanych (ponad 43%) aktywnie wychodzi naprzeciw zmianom. Około 35% respondentów biernie dostosowuje się do zmian, w tej grupie dominują kobiety (prawie 39% wskazań). Niecałe 15% ankietowanych nie miało zdania w tej kwestii, w tej grupie dominowali mężczyźni (20%). Tylko 5 osób z badanej grupy broni się przed zmianami, jak długo jest to możliwe.

Kolejne pytanie dotyczyło strategii stosowanych przez badanych wobec zmiany, którą chcą wprowadzić do swojego życia (Tabela 7).

**Tabela 7. Strategie stosowane przez badanych wobec pożądanej przez siebie zmiany**

Respondenci	Kobiety	Mężczyźni	Razem
Stosowane strategie			
Postanawiam zająć się tym od jutra	9 (18,4%)	4 (16%)	13 (17,5%)
Tworzę plan działania, a potem o nim zapominam	12 (24,5%)	6 (24%)	18 (24,3%)
Tworzę plan działania i systematycznie wdrażam go w życie	27 (55,1%)	14 (56%)	41 (55,4%)
Proszę o pomoc w przeprowadzeniu zmiany kogoś innego	0	0	0
Niczego nie chcę zmieniać w moim życiu	0	0	0
Inne	1 (2,0%)	0	1 (1,4%)
Nie mam zdania	0	1 (4%)	1 (1,4%)
Razem	49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Osoby badane, planując pożądaną przez siebie zmianę, najczęściej tworzą plan działania i systematycznie wdrażają go w życie (ponad 55% wskazań). Około 24% respondentów tworzy plan działania, a później o nim zapomina, z kolei 17,5% ankietowanych stosuje strategię odwlekania, odpowiadając, że zajmie się wprowadzeniem zmiany od jutra. Żadna z badanych osób – co ciekawe – nie zadeklarowała, że nie chce niczego zmienić w swoim życiu.

Następne pytanie ankiety badało źródła wiedzy studentów na temat zmiany. Odpowiedzi przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 8. Źródła wiedzy badanych na temat zmiany**

Respondenci	Kobiety	Mężczyźni	Razem
Źródła wiedzy			
Fachowa literatura dotycząca zmiany	1 (2,0%)	0	1 (1,4%)
Własne obserwacje świata i ludzi	29 (59,2%)	20 (80%)	49 (66,2%)
Rozmowy z ludźmi	14 (28,6%)	2 (8%)	16 (21,6%)
Media	3 (6,1%)	1 (4%)	4 (5,4%)
Inne	1 (2,0%)	0	1 (1,4%)
Nie mam żadnej wiedzy na ten temat	1 (2,0%)	1 (4%)	2 (2,7%)
Nie mam zdania	0	1 (4%)	1 (1,4%)
Razem	49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych



Źródłami wiedzy o zmianie dla badanych najczęściej są:

- własne obserwacje świata i ludzi (ponad 66% wskazań), w tej grupie dominują mężczyźni (80%) oraz
- rozmowy z ludźmi (ponad 21% odpowiedzi), w tej grupie przeważają kobiety (28,6% wskazań).

Wiedzę o zmianie 4 osoby czerpią z mediów, tylko 1 kobieta z literatury fachowej, 2 badanych deklaruje brak jakiegokolwiek wiedzy na ten temat.

Kolejne pytanie ankiety dotyczyło percepcji organizacji przez studentów. Odpowiedzi przedstawia *Tabela 9*.

**Tabela 9. Postrzeganie organizacji przez respondentów**

Postrzeganie organizacji	Respondenci		
	Kobiety	Mężczyźni	Razem
Struktura statyczna	2 (4,1%)	4 (16%)	6 (8,1%)
Struktura stale rozwijająca się	44 (89,8%)	21 (84%)	65 (87,8%)
Nie mam zdania	3 (6,1%)	0	3 (4,1%)
Razem	49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Okolo 88% respondentów postrzega organizację jako stale rozwijającą się strukturę. Jedynie 8,1% badanych postrzega ją jako strukturę statyczną, w tej grupie dominują mężczyźni (16%). Trzy badane kobiety nie miały zdania w tej kwestii.

Następne pytanie dotyczyło postrzegania przez studentów otoczenia organizacji (*Tabela 10*).

**Tabela 10. Postrzeganie otoczenia organizacji przez badanych**

Postrzeganie otoczenia organizacji	Respondenci		
	Kobiety	Mężczyźni	Razem
Przewidywalne i stabilne	11 (22,4%)	6 (24%)	17 (23,0%)
Nieprzewidywalne i niestabilne	26 (53,1%)	10 (40%)	36 (48,6%)
Nie mam zdania	12 (24,5%)	9 (36%)	21 (28,4%)
Razem	49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Największa liczba respondentów postrzega otoczenie organizacji jako nieprzewidywalne i niestabilne (48,6%), w tej grupie przeważają kobiety (ponad 53% wskazań). Dla 23% badanych otoczenie organizacji jest przewidywalne i stabilne. Ponad 28% ankietowanych nie miało zdania w tej kwestii, w tej grupie dominowali mężczyźni (36%).

Kolejne pytanie dotyczyło postrzegania przez respondentów procesu zmiany w organizacji. Odpowiedzi przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 11. Postrzeganie procesu zmiany w organizacji przez osoby badane**

Respondenci	Kobiety	Mężczyźni	Razem
Proces zmiany			
Można go w pełni zaplanować	6 (12,2%)	5 (20%)	11 (14,9%)
Jest on jedynie częściowo przewidywalny	41 (83,7%)	18 (72%)	59 (79,7%)
Nie mam zdania	2 (4,1%)	2 (8%)	4 (5,4%)
Razem	49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Dla około 80% respondentów proces zmiany w organizacji jest jedynie częściowo przewidywalny, w tej grupie przeważały kobiety (prawie 84% wskazań). Niespełna 15% badanych uważało, że można w pełni zaplanować proces zmiany, w tej grupie odpowiedzi dominowali mężczyźni (20%). Cztery osoby nie miały zdania w tej kwestii.

W kolejnym pytaniu należało określić podstawę procesu zmiany w organizacji (Tabela 12).

**Tabela 12. Podstawa procesu zmiany w organizacji wg respondentów**

Respondenci	Kobiety	Mężczyźni	Razem
Podstawa procesu zmiany			
Jasno zdefiniowany cel	22 (44,9%)	5 (20%)	27 (36,5%)
Atrakcyjna wizja przyszłości oraz cele szczegółowe	26 (53,0%)	16 (64%)	42 (56,7%)
Nie mam zdania	1 (2,0%)	4 (16%)	5 (6,7%)
Razem	49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Dla większości badanych (prawie 57%) podstawą procesu zmiany w organizacji jest atrakcyjna wizja przyszłości oraz związane z nią cele szczegółowe, w tej grupie przeważają mężczyźni (64%). Według 36,5% respondentów podstawą tego procesu jest jasno zdefiniowany cel, w tej grupie odpowiedzi przeważały kobiety (prawie 45% wskazań). Niecałe 7% badanych nie miało zdania w tej kwestii, w tej grupie dominowali mężczyźni (16%).

Następne pytanie dotyczyło postrzegania przez studentów oporu pracowników przed zmianą (Tabela 13).

**Tabela 13. Postrzeganie przez badanych oporu pracowników przed zmianą**

Respondenci	Kobiety	Mężczyźni	Razem
<b>Postrzeganie oporu</b>			
Nieunikniony element procesu zmiany	32 (65,3%)	13 (52%)	45 (60,8%)
Może być eliminowany poprzez delegowanie na pracowników odpowiedzialności za poszczególne procesy zmiany	16 (32,6%)	11 (44%)	27 (36,5%)
Nie mam zdania	1 (2,1%)	1 (4%)	2 (2,7%)
Razem	49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Najwięcej respondentów postrzega opór pracowników przed zmianą jako nieuniknioną część procesu zmiany (prawie 61% wskazań), w tej grupie przeważają kobiety (ponad 65%). Według 36,5% badanych opór pracowników można eliminować poprzez delegowanie odpowiedzialności za proces zmiany, w tej grupie dominują mężczyźni (44%).

Kolejne pytanie ankiety dotyczyło sposobu, w jaki zdaniem respondentów można przedstawić strukturę procesu zmiany w organizacji. Odpowiedzi przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 14. Sposób przedstawienia struktury procesu zmiany w organizacji zdaniem badanych**

Respondenci	Kobiety	Mężczyźni	Razem
<b>Struktura procesu zmiany</b>			
Można ją przedstawić w postaci sformalizowanego planu zawierającego wiążące terminy, fazy i działania	27 (55,1%)	10 (40%)	37 (50,0%)
Struktura jest dynamiczna i elastyczna; można określić jedynie jej ogólne ramy	16 (32,6%)	10 (40%)	26 (35,1%)
Nie mam zdania	6 (12,2%)	5 (20%)	11 (14,9%)
Razem	49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Połowa (50%) badanych studentów uważa, że można przedstawić strukturę procesu zmiany w postaci konkretnego planu, w tej grupie przeważają kobiety (ponad 55% wskazań). Według około 35% respondentów struktura procesu zmiany jest na tyle dynamiczna i elastyczna, że można nakreślić tylko jej ogólne ramy. Około 15% badanych nie miało zdania w tej kwestii.

W następnym pytaniu ankiety studenci określali, na jakich procesach opiera się zmiana w organizacji. Odpowiedzi przedstawiono w Tabeli 15.

**Tabela 15. Oparcie zmiany w organizacji wg ankietowanych**

Respondenci	Kobiety	Mężczyźni	Razem
<b>Oparcie zmiany</b>			
Jeden centralny, dominujący proces	11 (22,4%)	1 (4%)	12 (16,2%)
Różnorodne procesy	37 (75,5%)	22 (88%)	59 (79,7%)
Nie mam zdania	1 (2,1%)	2 (8%)	3 (4,1%)
<b>Razem</b>	<b>49 (100,0%)</b>	<b>25 (100%)</b>	<b>74 (100,0%)</b>

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Według niemal 80% respondentów zmiana w organizacji opiera się na różnorodnych procesach, w tej grupie dominowali mężczyźni (88% odpowiedzi). Ponad 16% badanych uważa, że proces zmiany opiera się na jednym dominującym procesie, w tej grupie przeważały kobiety (ponad 22% wskazań).

Kolejne pytanie badało, jaka jest – zdaniem respondentów – odpowiedzialność pracowników za zmianę (*Tabela 16*).

**Tabela 16. Odpowiedzialność pracowników za zmianę zdaniem badanych**

Respondenci	Kobiety	Mężczyźni	Razem
<b>Odpowiedzialność pracowników</b>			
Pracownicy nie są odpowiedzialni za proces zmiany, podlegają procesowi zmiany	7 (14,3%)	2 (8%)	9 (12,1%)
Pracownicy są odpowiedzialni za proces zmiany, są partnerami procesu zmiany	41 (83,6%)	21 (84%)	62 (83,8%)
Nie mam zdania	1 (2,1%)	2 (8%)	3 (4,1%)
<b>Razem</b>	<b>49 (100,0%)</b>	<b>25 (100%)</b>	<b>74 (100,0%)</b>

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Zdaniem większości ankietowanych (prawie 84%) pracownicy są odpowiedzialni za zmianę w organizacji, są jej partnerami. Tylko około 12% respondentów uważa, że pracownicy podlegają procesowi zmiany, za który nie są odpowiedzialni. W tej kwestii 3 osoby nie miały zdania.

Przedostatnie pytanie ankiety dotyczyło kształtowania zdaniem respondentów trwałych zmian zachowań pracowników. Odpowiedzi przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 17. Kształtowanie trwałych zmian zachowań ludzi w organizacji wg badanych**

Respondenci	Kobiety	Mężczyźni	Razem
<b>Kształtowanie trwałych zmian</b>			
Odgórne zalecenia przełożonych	11 (22,4%)	6 (24%)	17 (23,0%)
Zmiana czynników stymulujących ludzkie zachowania	33 (67,3%)	19 (76%)	52 (70,3%)
Nie mam zdania	5 (10,2%)	0	5 (6,7%)
<b>Razem</b>	<b>49 (100,0%)</b>	<b>25 (100%)</b>	<b>74 (100,0%)</b>

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Ponad 70% respondentów uważa, że trwałą zmianę zachowań pracowników można osiągnąć poprzez zmianę czynników stymulujących ludzkie zachowania. 23% ankietowanych sądzi, że dzieje się tak na skutek odgórnych zaleceń przełożonych. W tej kwestii 5 kobiet nie miało zdania.

Ostatnie pytanie ankiety dotyczyło źródeł wiedzy studentów na temat zmiany w organizacji (Tabela 18).

**Tabela 18. Źródła wiedzy badanych na temat zmiany w organizacji**

Źródła wiedzy \ Respondenci	Kobiety	Mężczyźni	Razem
Fachowa literatura dotycząca zmiany w organizacji	6 (12,2%)	3 (12%)	9 (12,2%)
Własne obserwacje organizacji i pracowników	20 (40,8%)	12 (48%)	32 (43,2%)
Rozmowy z pracownikami	4 (8,2%)	1 (4%)	5 (6,8%)
Media	6 (12,2%)	2 (8%)	8 (10,8%)
Inne	1 (2,0%)	1 (4%)	2 (2,7%)
Nie mam żadnej wiedzy na ten temat	8 (16,3%)	4 (16%)	12 (16,2%)
Nie mam zdania	4 (8,2%)	2 (8%)	6 (8,1%)
Razem	49 (100,0%)	25 (100%)	74 (100,0%)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Badani najczęściej czerpią wiedzę na temat zmiany w organizacji z własnych obserwacji organizacji i pracowników (ponad 43% wskazań). Tylko dla około 12% respondentów źródłem wiedzy na ten temat jest fachowa literatura, a dla niespełna 11% media. Ponad 16% ankietowanych zadeklarowało brak wiedzy na ten temat, a około 8% nie miało zdania w tej kwestii.

## Wnioski z badań

W badaniach potwierdziła się pierwsza hipoteza, która zakładała, że większość studentów postrzega zmianę jako stały, skłaniający do refleksji, element życia. Uważało tak 63,5% wszystkich respondentów, a szczególnie było to widoczne w odpowiedziach badanych kobiet (około 69% wskazań). Hipoteza mówiąca o tym, że dla większości badanych zmiana jest wyzwaniem, którego efekty trudno jest wcześniej przewidzieć, potwierdziła się w grupie badanych studentek, gdyż uważało tak 51% z nich. Nie potwierdziła się natomiast w grupie badanych mężczyzn, gdyż większość z nich (52%) postrzegała zmianę jako szansę na nową, lepszą jakość. Hipoteza, według której zmiana budzi wśród respondentów najczęściej jednocześnie zaciekawienie, nadzieję, lęk i opór, potwierdziła się jedynie w grupie badanych kobiet (53% wskazań), nie potwierdziła się w grupie badanych mężczyzn. Całkowicie potwierdzona w badaniach została natomiast hipoteza mówiąca o tym, że badani studenci mają pozytywny stosunek do zmian, ponieważ odpowiedziało tak ponad 60% respondentów (w tym ponad 63% kobiet i 56% mężczyzn). Hipoteza, która zakładała, iż większość studentów prezentuje aktywną postawę wobec zmian, nie potwierdziła się w badaniach, gdyż jedynie około 43% wszystkich respondentów odpowiedziało, że aktywnie wychodzi naprzeciw zmianom

w swoim życiu. 35% ankietowanych biernie dostosowuje się do zmian, co widoczne jest szczególnie w grupie badanych kobiet (prawie 39% wskazań), lub nie ma zdania w tej kwestii, co widoczne jest szczególnie w grupie badanych mężczyzn (20% odpowiedzi). Ale, co ciekawe w tym kontekście, większość badanych studentów (55%), planując pożądaną przez siebie zmianę, tworzy plan działania i systematycznie wprowadza go w życie. W badaniach potwierdziła się całkowicie przedostatnia hipoteza, która zakładała, że studenci opierają swoją wiedzę na temat zmiany i zmiany w organizacji na innych źródłach niż literatura fachowa dotycząca zmiany. Usystematyzowaną, popartą wynikami najnowszych badań wiedzę na temat zmiany z literatury fachowej czerpie tylko 1 kobieta, a na temat zmiany w organizacji jedynie 9 osób.

Najciekawszą, a jednocześnie najbardziej rozbudowaną w badaniach, była hipoteza ostatnia, według której sposób postrzegania przez studentów zmiany w organizacji jest zgodny z nowym paradygmatem dotyczącym zmiany. W badaniach potwierdziły się następujące założenia nowego paradygmatu:

1. Studenci postrzegają organizację jako strukturę stale rozwijającą się (87,8% odpowiedzi).
2. Zdaniem studentów proces zmiany w organizacji jest jedynie częściowo przewidywalny (79,7% odpowiedzi).
3. Studenci uważają, że podstawą procesu zmiany w organizacji jest atrakcyjna wizja przyszłości oraz różnorodne cele szczegółowe (prawie 57% odpowiedzi, szczególnie jest to widoczne w odpowiedziach badanych mężczyzn).
4. Studenci uważają, że zmiana w organizacji opiera się na różnorodnych procesach (79,7% odpowiedzi).
5. Według studentów pracownicy są odpowiedzialni za zmianę, są partnerami procesu zmiany (83,8% odpowiedzi).
6. Studenci rozumieją, iż kształtowanie trwałych zmian zachowań ludzi w organizacji zachodzi na skutek zmiany czynników stymulujących ludzkie zachowania (70,3% odpowiedzi).

W badaniach nie potwierdziły się założenia nowego paradygmatu odnośnie postrzegania oporu pracowników i sposobu przedstawienia struktury procesu zmiany w organizacji, gdyż:

1. Większość studentów postrzega opór pracowników jako nieunikniony element procesu zmiany (ponad 60% odpowiedzi, szczególnie jest to widoczne w odpowiedziach badanych kobiet).
2. Ponad 55% badanych studentek sądzi, że można przedstawić strukturę procesu zmiany w organizacji w postaci sformalizowanego planu zawierającego wiążące terminy, fazy i działania. Tylko około 35% wszystkich respondentów uważa, iż struktura tego procesu jest na tyle dynamiczna i elastyczna, że można określić jedynie jej ogólne ramy.

W badaniach potwierdziło się tylko częściowo założenie nowego paradygmatu odnośnie percepcji otoczenia organizacji, ponieważ około 53% badanych kobiet postrzega otoczenie organizacji jako nieprzewidywalne i niestabilne, ale wśród badanych mężczyzn odsetek ten wynosi jedynie 40%. Duża jest za to liczba osób (ponad 28%), które nie miały zdania w tej kwestii.

Reasumując, stwierdzić można, że w badaniu potwierdziło się sześć założeń paradygmatu zmiany nastawienia, dwa założenia nie potwierdziły się, a jedno potwierdziło się tylko częściowo.

## Podsumowanie

Problematyka zmiany dotyczy każdego człowieka. Szczególne znaczenie ma jednak w zawodzie menedżera, ponieważ rozwijanie z sukcesem przedsiębiorstwa, a także zatrudnionych w nim pracowników, wymaga od niego nie tylko umiejętności odczytywania sygnałów zwiastujących zmianę i reagowania na nie, ale także coraz częściej umiejętności kreowania zmian.

Zaprezentowany materiał badawczy może być punktem wyjścia do pogłębionej dyskusji na temat znaczenia sposobu postrzegania zmiany przez menedżera dla jego umiejętności reagowania na zmiany, tworzenia zmian i zarządzania nimi.

Z przeprowadzonych badań można wyciągnąć następujące wnioski ogólne:

1. Studenci dostrzegają wszechobecność zmiany, co skłania ich do refleksji na temat życia i swojej w nim roli.
2. Studenci mają pozytywny stosunek do zmian, najczęściej postrzegają ją jako szansę i wyzwanie.
3. Studenci prezentują aktywną postawę wobec zmian, które chcą wprowadzić do własnego życia (ponad 55% wskazań), natomiast jeśli chodzi o ich dominujące zachowanie wobec zmian traktowanych w sposób ogólny, to aktywną postawę deklaruje 48% badanych mężczyzn i około 41% badanych kobiet.
4. Studenci, opierając się najczęściej na własnych obserwacjach oraz przeprowadzanych rozmowach z innymi ludźmi, postrzegają w bardzo dużym stopniu zmianę w organizacji zgodnie z nowym paradygmatem postrzegania zmiany.
5. Należałoby jednak, zważywszy szczególnie na duży odsetek odpowiedzi: „nie mam zdania”, położyć nacisk na przybliżanie studentom rzetelnej, usystematyzowanej, opartej na wynikach najnowszych badań, wiedzy na temat zmiany i zmiany w organizacji w czasie procesu dydaktycznego (wykłady, ćwiczenia, treningi itp.), by mogli konfrontować wiedzę intuicyjną z wiedzą naukową oraz zdobywać narzędzia, dzięki którym będą mogli w burzliwych czasach nie tylko rozumieć zachodzące procesy i adaptować się do nich, ale także aktywnie tak je przekształcać, by służyły ich rozwojowi oraz środowisku, w którym żyją.

Autorka ma świadomość, że postawione w artykule hipotezy były weryfikowane na podstawie prostych wskaźników. Z tego względu przedstawione problemy badawcze wymagają dalszych pogłębionych badań.

## Literatura

1. Cannon J.A., McGee R. (2015), *Rozwój i zmiana organizacji. Zestaw narzędzi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
2. Cichobłaziński L. (2015), *Podjęcie narracyjne w teorii organizacji: innowacja, zmiana, konflikt*, [w:] Pachura P. (red.), *Storytelling w badaniach firm rodzinnych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

3. Drucker P.F. (1995), *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
4. Jonker J. (1995), *Toolbook for Organisational Change*, PBA Training Services, Bedford.
5. Magee B. (2008), *Historia filozofii*, Arkady, Warszawa.
6. Penc J. (1999), *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
7. Puto A., Brendzel-Skowera K. (2012), *Zmiana jako warunek i przesłanka rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] Kościelniak H., Skowron-Grabowska B. (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości i rozwoju organizacji*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
8. Randak-Jeziarska M. (2015), *Lęk i opór przed zmianą w organizacji*, [w:] Robak E. (red.), *Patologie i dysfunkcje w środowisku pracy*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
9. Sobka M. (2014), *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Politechnika Lubelska, Lublin.
10. Whittington R., Molloy E. (2005), *HR's Role in Organising: Shaping Change. Research Report*, CIPD, London.
11. Zając Cz. (2006), *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
12. Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.

### **PERCEPTION OF CHANGES BY STUDENTS FROM THE FACULTY OF MANAGEMENT IN CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

**Abstract:** The change is inherent in human life and life of organizations, which leads to the increase in knowledge and skills that allow for change management. In this context, it is also important to examine how the university students of management majors prepare to become managers in enterprises, how they perceive change and where they find knowledge about the change. The results of the survey may help adjust the university courses to tasks that future managers have to face in organizations.

**Keywords:** change, perception, student





## OPTYMALIZACJA WYBRANEGO PROCESU PRODUKCYJNEGO W OPARCIU O ZASADĘ CIĄGŁEGO DOSKONALENIA NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA X

**Jacek Jagodziński, Damian Ostrowski**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu,  
Wydział Finansów i Zarządzania, Instytut Logistyki

**Streszczenie.** Artykuł podejmuje problem optymalizacji wybranego procesu produkcyjnego w przedsiębiorstwie X (tworzenie ściany bocznej lokomotywy). W ramach badań dokonano pomiarów czasów i wykonano mapę rozważanego procesu. Następnie dokonano podziału poszczególnych czynności, identyfikując marnotrawstwa. Na podstawie danych dokonano analizy procesu w oparciu o całkowitą efektywność pracy (współczynnik OLE). Artykuł prezentuje praktyczne zastosowanie koncepcji Lean. Przedstawione dane z przedsiębiorstwa mogą być wykorzystane do oceny stanu zarządzania w Polsce.

**Słowa kluczowe:** ciągłe doskonalenie, przedsiębiorstwo procesowe, całkowita efektywność pracy, marnotrawstwo

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.16

### Wprowadzenie

W koncepcji ciągłego doskonalenia kluczowego znaczenia nabiera umiejętność organizacji do wypracowania spójnego systemu, który jest w stanie permanentnie udoskonalać każdy proces biznesowy w celu obniżki kosztów działalności, wzrostu zadowolenia klientów oraz zwiększenia satysfakcji z pracy dla pracowników. W niniejszym opracowaniu autorzy pokazują sposób optymalizacji wybranego procesu produkcyjnego realizowanego w firmie X, w którym dokonano obserwacji wykonanych czynności, podzielono czynności na trzy grupy oraz zwizualizowano proces w programie Adonis i dokonano stosownych obliczeń.

Publikacja jest efektem realizacji projektu naukowego w ramach Miejskiego Programu Wsparcia Współpracy Szkolnictwa Wyższego i Nauki oraz Sektora Aktywności Gospodarczej finansowanego ze środków Gminy Wrocław.

### Optymalizacja procesów produkcyjnych

Uwzględniając współczesne warunki zarządzania organizacjami oraz złożoność i nieprzewidywalność otoczenia, podmioty gospodarcze zobligowane są do szukania rozwiązań, których zadaniem jest zwiększenie optymalności działania, obniżka kosztów operacyjnych, wzrost produktywności itp. „Optymalizacja (łac. *optimus* – najlepszy) oznacza poszukiwanie najlepszego rozwiązania (względem ustalonego kryterium) ze zbioru rozwiązań dopuszczalnych. Praktycznym celem optymalizacji jest doprowadzenie decydenta do podjęcia optymalnej decyzji, tzn. najlepszej

z punktu widzenia przyjętego w danych warunkach kryterium, zwanego funkcją celu lub funkcją kryterium. Najczęściej stosowanymi, syntetycznymi kryteriami optymalizacji w inżynierii produkcji są: minimum kosztów realizacji projektu (produktu), przy zadanym ograniczeniu czasu jego wykonania, minimum czasu realizacji projektu (zadania), w danych warunkach” (Gawlik, Plichta, Świc 2013, s. 295).

**Tabela 1. Optymalizacja według koncepcji klasycznej i Lean Manufacturing**

Obszar	System produkcji klasycznej	Lean Manufacturing
Produkcja	Struktura funkcjonalna, minimalne kwalifikacje, długie cykle produkcyjne, duża ilość zapasów	Struktura komórkowa, wysokie kwalifikacje, produkcja potokowa, zero zapasów
Organizacja	Indywidualizm, wojskowa struktura organizacyjna	Zespoły zadaniowe, płaska struktura organizacyjna
Kierowanie	Przez nakazy i przymus	Przez „wizje” i współuczestnictwo
Kultura	Lojalność i posłuszeństwo, wyobcowanie i bunt	Harmonijna współpraca oparta na długoterminowym rozwoju zasobów ludzkich
Informacja	Zawężona, oparta na raportach wygenerowanych przez i dla kierownictwa	Szeroka, oparta na kontroli systemu dokonywanej przez wszystkich pracowników
Rozwój produktu	Wyizolowany, z małym wpływem klientów, niezależny od rzeczywistości produkcyjnej	Model zespołowy, rozwój produktu i procesu produkcyjnego zgodny z wymaganiami klienta
Utrzymanie ruchu	Przez specjalistów ds. utrzymania ruchu	Zarządzanie wyposażeniem poprzez projektowanie, produkcję i konserwację
Klient	Uzależniony od oferowanego produktu o dopuszczalnym poziomie jakości, zakupów dokonuje często na wyprzedzających nadprodukcji	Produkt dostosowany do wymagań klienta, o wysokiej jakości, w ilościach zgodnych z zapotrzebowaniem rynku

Źródło: (Maczewski 2007, s. 67)

Jedną z najczęściej wykorzystywanych filozofii w firmach związanych z optymalizacją działania jest Lean/Kaizen. W przypadku produkcji wykorzystuje się Lean Manufacturing rozumiany jako „szczupła produkcja”, polegająca na nieustannym eliminowaniu marnotrawstwa – czasu, materiału, siły roboczej, energii rozumianej jako wszelkie czynności, procesy czy inwestycje niedodające wartości do produktu z punktu widzenia klienta. Nazwę Lean Manufacturing wymyślili naukowcy z Massachusetts Institute of Technology w Bostonie. Nazwa ta pierwszy raz została użyta w książce *The Machine That Changed the World* (Womack, Jones, Roos 2008).

Wdrażanie Lean Manufacturing przynosi następujące korzyści ekonomiczne: redukcję kosztów, wzrost produktywności, spadek zapotrzebowania na powierzchnię, zmniejszenie ilości zapasu produkcji w toku, wzrost jakości produkowanych wyrobów, zmniejszenie czasu realizacji zamówień oraz zwiększenie komfortu i bezpieczeństwa pracy systemów IT, czy też wskaźników KPI (*Key Performance Indicators*). Usprawnienia produkcyjne zgodnie z filozofią Lean wymagają zastosowania właściwie wszystkich dostępnych narzędzi, technik, metod czy koncepcji, które są znane w naukach ekonomicznych. Istota problemu polega na właściwym przebiegu procesu zmian, tzn. ich odpowiedniej integracji, wyznaczeniu odpowiedniego przebiegu itp. (Borkowski, Ulewicz 2009, s. 127).

Porównanie dwóch koncepcji dotyczących optymalizacji produkcji zaprezentowano w *Tabeli 1*.

### Charakterystyka firmy

Badane przedsiębiorstwo jest największym inwestorem międzynarodowym w branży transportowej. Zatrudnia ponad 1500 osób w Polsce i posiada tu 4 zakłady produkcyjne – w województwie śląskim, łódzkim, mazowieckim i dolnośląskim. Zakład na Dolnym Śląsku ma długotrwałą tradycję produkcji pojazdów: nadwozia i ramy wózków (od 1833 r.). Po roku 1945 firma była jedną z największych na terenie kraju pod względem woluminu produkcji oraz liczby zatrudnionych pracowników. Od 2001 roku firma należy do międzynarodowego koncernu z siedzibą w Ameryce Północnej. Użytkownikami produktów są firmy transportowe z Niemiec, Szwecji, Szwajcarii, USA i Włoch. Zakład zatrudnia około 700 pracowników, w tym około 200 w komórkach administracyjnych i około 500 na stanowiskach roboczych (opracowano na podstawie strony internetowej przedsiębiorstwa).

### Opis procesu produkcyjnego

Do optymalizacji wybrano jeden z ważniejszych procesów związanych z produkcją lokomotywy. Poddano analizie proces produkcji ściany bocznej. Pierwszą czynnością było zebranie materiału źródłowego w postaci danych dotyczących rzeczywistych czynności i pomiaru czasu realizowanych czynności. W okresie od listopada 2015 r. do stycznia 2016 r. dokonano fizycznych obserwacji procesu, wykorzystując do tego celu arkusz obserwacyjny zaprezentowany w *Tabeli 2*.







**Tabela 2. Arkusz obserwacyjny wykorzystany w analizie procesu**

Data i godzina rozpoczęcia obserwacji:						
Data i godzina zakończenia obserwacji:						
Produkt:			Koordynator produktu:			
Nr produktu:			Lider produktu:			
Lp.	Szczegółowy opis czynności	Czas od:	do:	Liczba osób	Zawód	Uwagi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych od firmy X

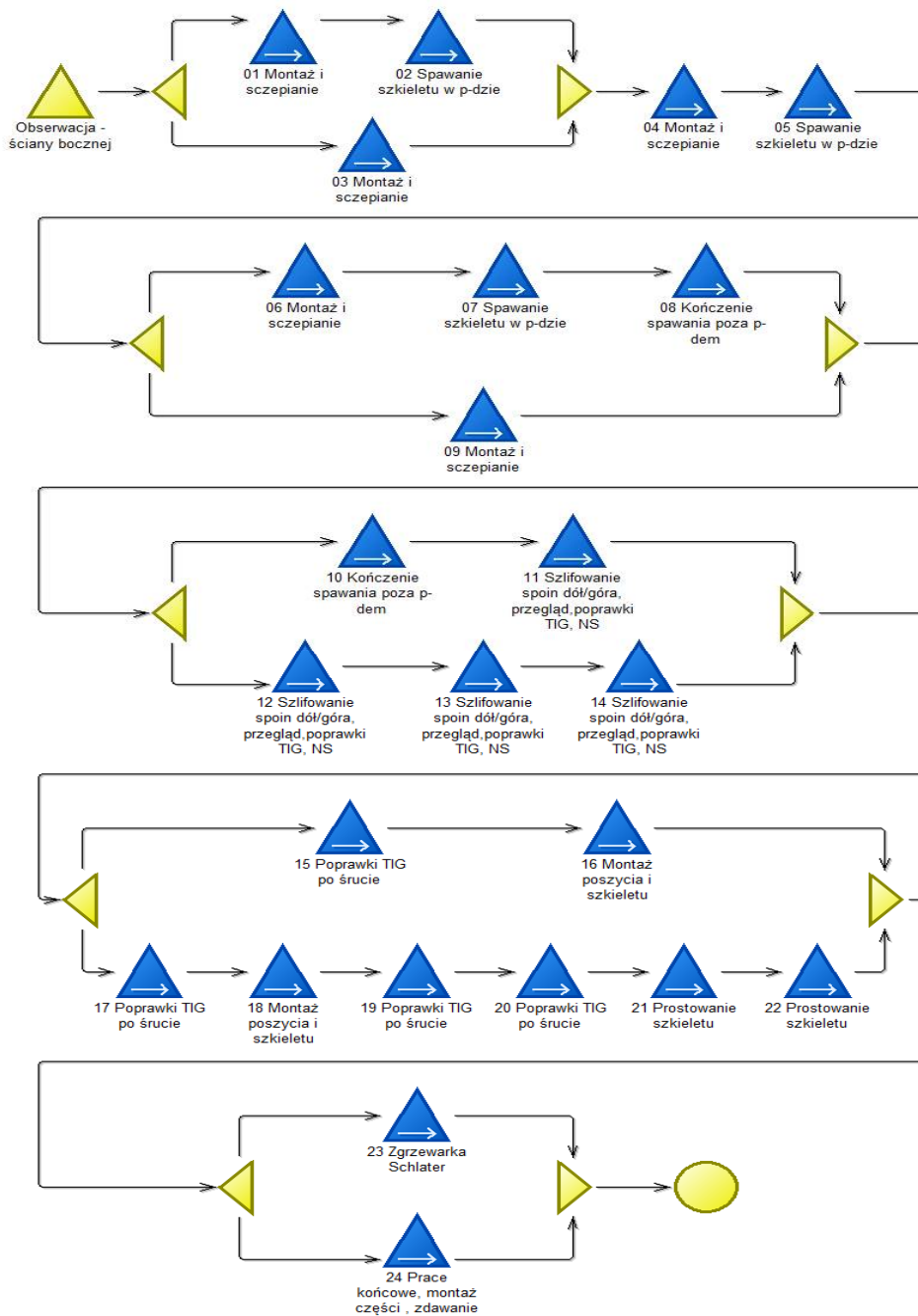
Następnym krokiem było zwizualizowanie zaobserwowanego procesu produkcyjnego. Do tego celu użyto programu informatycznego Adonis. Program Adonis jest narzędziem informatycznym dostarczającym kompleksowe wsparcie dla zarządzania procesami, począwszy od wizualizacji organizacji i jej procesów, poprzez optymalizację wybranych procesów, publikację raportów i wytycznych dla pracowników, a skończywszy na permanentnej kontroli realizacji celów procesowych. Twórcą i właścicielem programu Adonis jest BOC-Group (*Adonis – opis produktu*). Zwizualizowany proces zaprezentowano na *Rysunku 1*, wykorzystując symbolikę używaną do wizualizacji procesowej. Symbole użyte do wizualizacji zaprezentowano w *Tabeli 3*.

**Tabela 3. Wybrane symbole użyte w procesie optymalizacji**

Nazwa symbolu	Oznaczenie symbolu	Nazwa symbolu	Oznaczenie symbolu
Początek procesu		Paralelizm	
Czynność		Suma	
Podproces		Koniec	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych firmy BOC-Group (<http://www.boc-group.com/pl/...>)

Proces produkcyjny ściany bocznej lokomotywy składa się z 24 wyodrębnionych podprocesów. W każdym podprocesie zaprezentowano podział na czynności przynoszące wartość dodaną do procesu, jak i czynności nieprzynoszące pożądanej wartości. Proces składa się z pięciu paralelizmów obrazujących równoległy przebieg realizowanych podprocesów. Proces prezentuje rzeczywiste podprocesy zidentyfikowane w trakcie obserwacji, nieznacznie różniące się od ujęcia zaprezentowanego w normatywie technologicznej. Do realizacji procesu zaangażowano pracowników na stanowiskach roboczych: spawaczy, ślusarzy oraz pracowników technicznych; wsparcie stanowiły działy: techniczny, jakościowy, produkcyjny.






p-dzie, p-dem – pojazdzie, pojazdem

**Rysunek 1. Optymalizowany proces produkcyjny**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z firmy

Analizując proces, wykorzystano analizę obciążenia, dzieląc poszczególne czynności na takie, które generują wartość dodaną do procesu oraz na nieprzynoszące żadnej wartości dodanej do procesu. Każda z czynności posiada przypisany czas trwania. Umożliwiło to obliczenie czasu trwania całego procesu, zdefiniowanie czasu trwania poszczególnych podprocesów oraz analizę czynności. Dokonując podziału na czynności, przyjęto symbole zaprezentowane w Tabeli 4. Należy zwrócić uwagę, iż nie jest to dedykowana symbolika programu Adonis, lecz adaptacja autorów artykułu dostosowana do potrzeb niniejszego opracowania.

**Tabela 4. Symbole wykorzystywane do podziału czynności**

Nazwa symbolu	Oznaczenie symbolu	Szczegóły
VA – wartość dodana		czynność przynosząca wartość dodaną – najbardziej pożądana
NVA – brak wartości dodanej		czynność nieprzynosząca wartości dodanej, ale z różnych względów (organizacyjnych, technicznych) tolerowana
ENVA – typ marnotrawstwa		czynność, którą należy bezwzględnie wyeliminować

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych firmy BOC-Group

Do grupy VA (value added) zalicza się te czynności, które bezpośrednio wpływają na realizację procesu i pochodzą z normatywu technologicznego. W ujęciu nauk o zarządzaniu są to czynności, za które płaci klient, i to one generują dla firmy przychód.

Do grupy NVA (non value added) zalicza się te czynności, które nie generują bezpośrednio korzyści dla procesu, ale z różnych powodów jest niemożliwe ich wyeliminowanie, zazwyczaj przyjmuje się, że wynikają one z zasad technologii produkcyjnej, zalicza się do nich np. schnięcie, parowanie, kontrolę itp.

Do grupy ENVA (eliminated non value added) zalicza się te czynności, które w filozofii ciągłego doskonalenia stanowią *mude* – marnotrawstwo. W niniejszym artykule przyjęto następujące typy marnotrawstwa: nadprodukcję, wysokie zapasy, zbędny transport, braki, zbędne przetwarzanie, zbędne ruchy<sup>1</sup>. W działaniach optymalizujących należy bezwzględnie dążyć do ich eliminacji.

Wykorzystując zaproponowaną symbolikę, opisano bardzo dokładnie każdy podproces. Przykład zwizualizowanego podprocesu zaprezentowano na Rysunku 2. Jest to podproces nr 16 „montaż poszycia szkieletu”. W niniejszym podprocesie wyodrębniono trzy czynności dodające wartość do procesu (VA) – ustawienie szkieletu i blachy poszyciowej oraz oznaczenie miejsc do szlifowania otworów okiennych, szlifowanie otworów okiennych oraz szepienie szkieletu i blachy poszyciowej.

<sup>1</sup> W naukach o zarządzaniu mówi się jeszcze o jednym typie marnotrawstwa, jakim jest niewykorzystana kreatywność pracowników.



**Rysunek 2. Przykładowy podproces z podziałem na trzy kategorie czynności**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy

Jedna czynność nieprzynosząca wartości dodanej (NVA) – odbiór jakościowy dokonywany przez kontrolera jakościowego (KJ) – jest to czynność niedodająca wartości, ale niemożliwa do wyeliminowania. Dwie czynności stanowiące określony typ marnotrawstwa ENVA w niniejszym podprocesie zidentyfikowano jako typ marnotrawstwa: zbędny transport, co może świadczyć o nieprawidłowym ustawieniu maszyn produkcyjnych.

Kolejnym krokiem była analiza czasowa trwania konkretnego podprocesu. W przykładzie (montaż poszycia szkieletu – podproces nr 16) przedstawionym na *Rysunku 2* zmierzono czasy i zebrano dane w *Tabeli 5*. W omawianym podprocesie 25% czasu stanowią czynności nieprzynoszące wartości dodanej.

**Tabela 5. Całościowe ujęcie czasów w podprocesie z *Rysunku 3* z podziałem na czynności**

Czynności	VA	NVA	ENVA	Suma
Czas trwania czynności	45 min	8 min	7 min	60 min

Źródło: Opracowanie własne na podstawie pomiarów

## Optymalizacja uzyskanych wyników

Zarządzanie zasobami ludzkimi zdeterminowane jest przez czynniki wewnętrzne zależne od pracowników oraz przez czynniki zewnętrzne związane z otoczeniem. Kadry zarządzające powinny tak zorganizować pracę, aby uzyskać jak największą efektywność przy minimalizacji negatywnych uwarunkowań. W zależności od branży aspektami obniżającymi jakość pracy mogą być: absencja pracowników, czasy dotarcia i powrotu na miejsce pracy, usuwanie procesów awaryjnych itp. (Gumiński 2011, s. 90; Skowron-Mielnik 2009, s. 39).

Celem poniższych badań jest prezentacja obecnego stanu jakości pracy oraz próba odnalezienia czynników, które mają największy wpływ na skuteczność produkcji.

Analizowanym procesem produkcyjnym jest budowa ściany bocznej. Poszczególne operacje przeprowadzanych prac, na które składa się 10 głównych czynności, zostały zestawione w *Tabeli 6*. Na bazie obserwacji dla jednego procesu zmierzono czasy wykonania poszczególnych podprocesów, z uwzględnieniem czynności

głównych, przygotowawczych, które wymagają oczekiwania, oraz dodatkowych, nieprzynoszących wartości dodanej. Jako jednostkę do analizy czasów trwania poszczególnych procesów przyjęto standardowe podejście techniczne w postaci ilości godzin, natomiast część ułamkową w HM (niem. *Hundertstelminuten*), gdzie 1HM = 1/100 minuty.

**Tabela 6. Proces realizacji ściany bocznej lokomotywy**

Operacja	Czas normatywny [HM] <i>ICT</i>	Czas rzeczywisty <i>PPT</i>		
		<i>RT</i>	<i>ST</i>	
		Wykonanie [HM]	Oczekiwanie [HM]	Nieprzynoszące wartości dodanej [HM]
1. Tigowanie detali i montaż nakrętek	3,00	b.d.	b.d.	b.d.
2. Montaż i szepianie oraz spawanie szkieletu w pojeździe	15,25	13,18	3,28	7,37
3. Kończenie spawania poza pojazdem	1,25	1,62	0,80	1,58
4. Szlifowanie spoin dół/góra, przegląd, poprawki TIG, NS	9,60	3,53	2,82	3,23
5. Prostowanie szkieletu	3,00	4,37	0,52	1,57
6. Poprawki TIG po śrucie	1,20	0,58	9,32	10,50
7. Montaż poszycia i szkieletu	1,50	1,50	0,27	0,40
8. Zgrzewanie (Schlater)	2,50	1,50	0,32	0,80
9. Procesy końcowe, montaż części - zdawanie	3,30	1,27	0,85	3,23
10. Końcowe korygowanie	1,25	b.d.	b.d.	b.d.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa

Należy zwrócić uwagę, iż omawiany proces jest bardzo skomplikowaną procedurą, a *Tabela 6* zawiera jedynie zestawienie wyników dla ogólnych czynności wskazanych w normatywie. W ramach prac badawczych zidentyfikowano i zmierzono 24 podprocesy i 284 bardziej szczegółowe czynności, jednakże omawiane zadanie jest na tyle skomplikowane, że zebrane informacje prezentują jedynie strukturę wykonywanego procesu. W *Tabeli 6* znajdują się także oznaczenia czasów potrzebnych w dalszej części do dalszych obliczeń (*PPT*, *ITC*, *RT*, *ST*).

Szereg wskaźników dotyczących wykorzystania czasu pracy można odnaleźć w opracowaniu GUS-u (GUS 2008, s. 70-72). Na potrzeby artykułu postanowiono wykorzystać bardzo popularny wskaźnik KPI: *OEE* (ang. *Overall Equipment Effectiveness*), służący do pomiaru produktywności urządzeń (Kumar i in. 2013, s. 241), a właściwie jego odpowiednik: *OLE* (ang. *Overall Labor Effectiveness*), oceniający pracę rąk ludzkich, tzw. całkowita efektywność pracy (Jasiulewicz-Kaczmarek i in. 2014, s. 12143-12144).



Wskaźniki *OLE* i *OEE* składają się z iloczynu trzech parametrów: dostępności (*A* – ang. *availability*), wydajności (*P* – ang. *performance*) oraz jakości (*Q* – ang. *quality*), jedyną różnicą pomiędzy nimi jest wykorzystanie do oceny wydajności maszyny w *OEE* bądź człowieka w *OLE*. Całkowita efektywność pracy to zatem:

$$OEE = A \cdot P \cdot Q \quad (1)$$

Każdy z parametrów *A*, *P*, *Q* oraz wskaźnik *OLE* przyjmuje wartości procentowe od 0% do 100%. Dostępność (*A*) opisuje, jak wiele czasu tracone jest na przestoje w stosunku do rzeczywistego czasu pracy, i wyraża się wzorem:

$$A = \frac{RT}{PPT} \quad (2)$$

gdzie:

*RT* (ang. *run time*) – rzeczywisty czas wykonania procesów nieuwzględniający czasów postojów;  
*PPT* (ang. *planned production time*) – zaplanowany czas produkcji, oznacza czas wszystkich zmian potrzebnych do wykonania elementu, czyli suma czasów wykonania (*RT*) i wszystkich czasów przestoju (*ST* – ang. *stop time*). Poprzez przestój rozumie się zarówno nieprzewidziane awarie, jak i niezbędne dostrojenie maszyn, wymiany sprzętu itp. Można zatem zapisać, iż  $ST = US + PS$ , co oznacza, że czas przestoju składa się z nieplanowanych *US* (ang. *unplanned stops*) oraz zaplanowanych postojów *PS* (ang. *planned stops*). Dodatkowo  $PPT = RT + ST$ .

Wydajność *P* pokazuje, o ile wolniej działa proces w stosunku do jego teoretycznego czasu wyliczonego na bazie standardów technologicznych, i opisany jest wzorem:

$$P = \frac{TC \cdot ICT}{PPT} \quad (3)$$

gdzie:

*TC* (ang. *total count*) – liczba produkowanych elementów;  
*ICT* (ang. *ideal cycle time*) – idealny czas jednego cyklu wykonania procesu, czyli czas normatywny (standardowo nie uwzględnia się w nim czasów postojów).  
 Czas *PPT* zdefiniowany przy wzorze (2), w artykule analizowana jest tylko jedna sztuka, czas trwania wszystkich czynności procesu to prawie 9 i pół dnia (por. *Tabela 6*), zatem  $TC = 1$ .

Trzecim wskaźnikiem jest jakość *Q* – ocenia, ile wytworzonych części nie spełnia standardów jakościowych, i jest zdefiniowany następująco:

$$Q = \frac{GC}{TC} \quad (4)$$

gdzie:

*GC* (ang. *good count*) – liczba prawidłowo wyprodukowanych elementów (Choudhary 2015, s. 98; Jonsson, Lesshammar 1999, s. 62).

Dla badań przeprowadzonych w artykule parametr *Q* został przyjęty arbitralnie jako jeden – w tak długim procesie nie ma możliwości przeprowadzenia badań wielokrotnych. Na uwagę zasługuje również fakt, że proces nie w pełni wpisuje się w specyfikę parametru jakościowego *Q*, gdyż w sytuacji gdy element nie spełnia żądanej jakości, to wykonuje poprawki na bieżąco. Takie dodatkowe czynności gwarantują spełnienie maksymalnej jakości, zatem *Q* zawsze wynosi 1. Ponadto

sytuacja, w której istnieją problemy ze spełnieniem żądanych wymogów, powoduje że proces produkcyjny trwa dłużej, zatem pogarszają się współczynniki  $A$  i  $P$ . Dlatego mimo praktycznego pominięcia parametru  $Q$  stosowanie metodologii  $OLE$  w przedstawionym przypadku jest uzasadnione.

W Tabeli 7 przedstawiono wyniki obliczeń współczynnika  $OLE$  dla omawianego procesu. Górna część tabeli, oznaczona jako normatyw podstawowy, zawiera dane zebrane z Tabeli 1 oraz obliczenia pośrednie niezbędne do uzyskania współczynnika efektywności pracy zgodnie z wzorami (1), (2) i (3). Obliczenia „przed optymalizacją” prezentują wyniki dla stanu obecnego, natomiast sformułowanie „po optymalizacji” oznacza idealny stan, w którym usunięto wszystkie czynności niedające wartości dodanej.

Na podstawie obliczeń okazało się, że wydajność  $P$  przyjęła dla operacji 4, 8 i 9 wartości powyżej 100% (komórki oznaczone szarym kolorem w Tabeli 7), taka sytuacja pojawia się wtedy, gdy dana czynność została wykonana szybciej niż założona w normatywie, czyli czas wykonania ( $PPT$ ) jest mniejszy niż idealny czas jednego cyklu wykonania danego procesu ( $ICT$ ). W praktyce oznacza to, że czasy  $ICT$  dla wskazanych operacji powinny zostać skrócone, gdyż gdyby usunąć wszystkie czynności nieprzynoszące wartości dodanej, to można wykonać dany proces jeszcze szybciej, a czas  $ICT$  z definicji oznacza najszybszy możliwy. Taka modyfikacja dla procesów 4, 8 i 9 została zaprezentowana w części Tabeli 7 jako normatyw poprawiony.

**Tabela 7. Obliczenia całkowitej efektywności pracy  $OLE$  dla procesu produkcji ściany bocznej lokomotywy z i bez czynności nieprzynoszących wartości dodanej (oznaczenia zgodnie z metodą wyliczania współczynnika  $OLE$ ,  $O$  – numer operacji)**

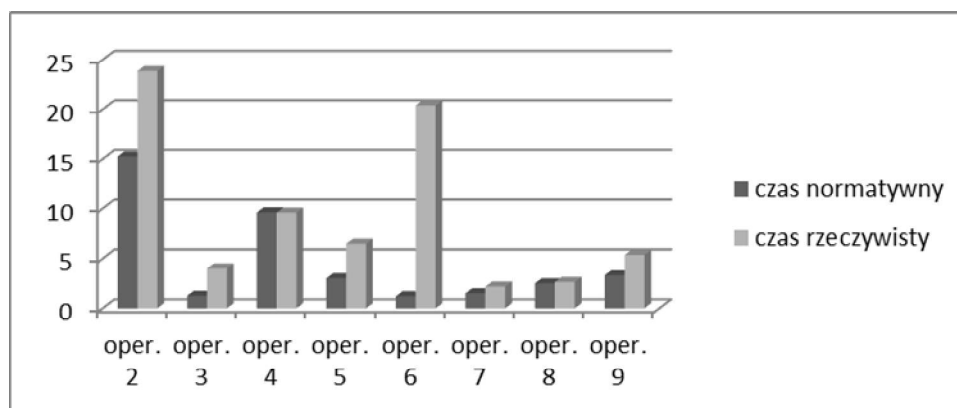
Normatyw podstawowy										
O	Przed optymalizacją						Po optymalizacji			
	RT [HM]	PPT [HM]	A [%]	ICT [HM]	P [%]	OLE [%]	PPT <sub>imp</sub> [HM]	A <sub>imp</sub> [%]	P <sub>imp</sub> [%]	OLE <sub>imp</sub> [%]
2	13,18	23,83	55,31	15,25	63,99	35,39	16,47	80,06	92,61	74,15
3	1,62	4,00	40,42	1,25	31,25	12,63	2,42	66,90	51,72	34,60
4	3,53	9,58	36,87	9,60	100,17	36,93	6,35	55,64	151,18	84,12
5	4,37	6,45	67,70	3,00	46,51	31,49	4,88	89,42	61,43	54,93
6	0,58	20,40	2,86	1,20	5,88	0,17	9,90	5,89	12,12	0,71
7	1,50	2,17	69,23	1,50	69,23	47,93	1,77	84,91	84,91	72,09
8	1,50	2,62	57,32	2,50	95,54	54,77	1,82	82,57	137,61	113,63
9	1,27	5,35	23,68	3,30	61,68	14,60	2,12	59,84	155,91	93,30
Σ	27,55	74,40	37,03	37,60	50,54	18,71	45,72	60,26	82,25	49,56
Normatyw poprawiony										
4	3,53	9,58	36,87	6,35	66,26	24,43	6,35	55,64	100,00	55,64
8	1,50	2,62	57,32	1,82	69,43	39,80	1,82	82,57	100,00	82,57
9	1,27	5,35	23,68	2,12	39,56	9,37	2,12	59,84	100,00	59,84
Σ	27,55	74,40	37,03	32,48	43,66	16,17	45,72	60,26	71,05	42,82

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa

Oryginalni autorzy współczynnika *OEE* (*OLE*) sugerowali, iż powinien być na poziomie 85%, jednakże analiza rzeczywistych światowej klasy przedsiębiorstw wskazuje na jego wahanie się od 30% do 90%. Na podstawie badań Kotzego sugeruje się, że wartość około 50% stanowi dobry rezultat (Fernandez 2015, s. 14).

W przypadku badanego procesu ogólny wynik *OLE* wynosi 18,71%, bądź jeżeli zostaną uwzględnione poprawki dla normatywu, to wynik jest jeszcze gorszy, bo tylko 16,17%. Najefektywniejszą operacją jest 8 – zgrzewania, z wynikiem 54,77%, a najmniej wydajną 6 – poprawki TIG po śrucie, z wynikiem tylko 0,17%. Tak niska efektywność wypływa z faktu, że wszystkie czynności procesu (operacje 2-9) trwają prawie 74,5 godziny, a powinny 27,55 HM.

Gdyby wyeliminować czynności nieprzynoszące wartości dodanej, można by sumaryczny czas realizacji poszczególnych zadań zredukować do 45,72 HM, co zwiększyłoby efektywność do 49,56% (bądź przy poprawionym normatywie do 42,82%), co z kolei stanowiłoby wyraźną poprawę. Należy pamiętać, że cały proces można przyspieszyć jeszcze bardziej i uzyskać wyższe wartości wskaźnika, teoretycznie nawet 100%, gdyby zredukować czasy oczekiwania, które są niezbędne w samym procesie produkcyjnym, na przykład przez lepszą organizację pracy, wykorzystanie większej liczby maszyn, aby zniwelować przestoje itp.



**Rysunek 3. Porównanie czasu normatywnego i rzeczywistego dla procesu produkcji ściany bocznej lokomotywy**

Źródło: Opracowanie własne

Na *Rysunku 3* zaprezentowano porównanie czasów normatywnych i rzeczywistych dla procesu produkcji ściany bocznej lokomotywy. Zgodnie z danymi zebranymi w *Tabeli 6* największy potencjał racjonalizatorski mają operacje 6 (*OLE*: 0,17%, *P*: 5,88%, *A*: 2,86%), którą można skrócić o blisko 20 godzin, następnie procesy 9 (*OLE* 9,37%), 3 (*OLE* 12,63%) oraz 4 (24,43%). Poprawa tych czterech zadań do poziomu współczynnika efektywności 30% zagwarantuje usprawnienie całej procedury na tym poziomie.

**Tabela 8. Obliczenia całkowitej efektywności pracy OLE przy założonym poziomie 30% dla procesu produkcji ściany bocznej lokomotywy**

Oper.	Normatyw podstawowy				Normatyw poprawiony			
	PPT <sub>imp</sub> [HM]	A <sub>imp</sub> [%]	P <sub>imp</sub> [%]	OLE <sub>imp</sub> [%]	PPT <sub>imp</sub> [HM]	A <sub>imp</sub> [%]	P <sub>imp</sub> [%]	OLE <sub>imp</sub> [%]
				45,48 %				31,03 %
2	19,82	66,53	76,95	51,19	18,75	70,30	81,32	57,17
3	3,14	51,54	39,85	20,54	2,91	55,59	42,99	23,90
4	7,82	45,18	122,75	55,46	7,35	48,05	86,36	41,49
5	5,60	78,03	53,61	41,83	5,37	81,32	55,87	45,44
6	14,68	3,97	8,18	0,33	13,16	4,43	9,12	0,40
7	1,95	76,98	76,98	59,26	1,89	79,33	79,33	62,94
8	2,18	68,79	114,65	78,87	2,06	72,64	87,98	63,91
9	3,59	35,31	91,99	32,48	3,12	40,60	67,84	27,54
Σ	58,76	46,88	63,99	30,00	54,62	50,44	59,47	30,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa

W Tabeli 8 zaprezentowano, do jakiej wartości procentowej należałoby skrócić czasy nieprzynoszące wartości dodanej, aby uzyskać minimalny zadowalający poziom współczynnika efektywności na poziomie 30%. Przy obecnym normatywie (podstawowym) czynności nieprzynoszące wartości dodanej należałoby skrócić do poziomu 45,48% stanu obecnego. Na przykład dla operacji 6 oznaczałoby to skrócenie czasu PPT z poziomu 20,40 HM do 14,68 HM (por. Tabela 7 i 8). Warto zwrócić uwagę, że proces 6 – poprawki TIG po śrucie zawiera w sobie element jakościowy. Gdyby pozostałe zadania były wykonane idealnie, nie trzeba by było dokonywać poprawek, co w znacznym stopniu skróciłoby całą procedurę. W przypadku normatywu poprawionego czasy nieprzynoszące wartości dodanej należy zredukować do przynajmniej 31,03% stanu aktualnego.

## Podsumowanie

W artykule zaprezentowano wybrany podproces produkcji lokomotywy w przedsiębiorstwie X, następnie, wykorzystując oprogramowanie Adonis, dokonano jego szczegółowego mapowania. Dalej – wykonując obserwacje procesu, zmierzono czasy trwania poszczególnych operacji. W oparciu o teorię szczupłego wytwarzania (Lean Management) dokonano analizy i podziału procesów, identyfikując marnotrawstwa. Korzystając ze współczynnika OLE (ang. *Overall Labor Effectiveness*), dokonano oceny procesu i wskazano możliwości jego przyśpieszenia.

Na podstawie analizy efektywności stwierdzono, że proces budowy ściany bocznej lokomotywy w badanym przedsiębiorstwie jest nieoptymalny. Zauważono także, iż procesy 4, 8 i 9, po usunięciu czynności nieprzynoszących wartości dodanej, posiadają współczynnik wydajności  $P$  powyżej 100%, dlatego należy poprawić w operacjach najkrótszy możliwy czas wykonania, czyli skrócić normatyw. Całkowity poziom efektywności OLE jest na poziomie 18,71% (16,17% przy po-

prawionym normatywie), a w przypadku niektórych procesów nawet 0,17%. Minimalny poziom *OEE* dla dobrze działającego przedsiębiorstwa to około 30% (Fernandez 2015, s. 14).

Aby usprawnić działanie organizacji, należałoby przyspieszyć operacje 3, 4, 6, i 9, do ustalonej wartości 30%, bądź skrócić wszystkie czynności nieprzynoszące wartości dodanej o około 55% (70% w przypadku poprawionego normatywu). W wyniku takiej optymalizacji proces skróciłby się o prawie 16 godzin (por. *Tabela 2* i 3). Jednakże jest to absolutne minimum usprawnienia dla produkcji ściany bocznej lokomotywy, gdyż przedstawiony proces posiada ogromny potencjał racjonalizatorski, a dalsze działania reorganizacyjne są niezbędne.

## Literatura

1. *Adonis – opis produktu*, <http://www.boc-group.com/pl/produkty/adonis/opis-produktu/> (dostęp: 17.04.2016).
2. Borkowski S., Ulewicz R. (2009), *Zarządzanie produkcją – systemy produkcyjne*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec.
3. Choudhary P.R. (2015), *Optimization of Load-Haul-Dump Mining System by OEE and Match Factor for Surface Mining*, “International Journal of Applied Engineering and Technology”, Vol. 5(2), April-June.
4. Fernandez Q. (2015), *Performance Indicator Design and Implementation on Semi-Automated Production Lines, Overall Equipment Effectiveness (OEE) Philosophy Adaptation*, Master of Science Thesis, Production Engineering and Management, KTH Royal Institute of Technology School of Industrial Engineering and Management, Stockholm.
5. Gawlik J., Plichta J., Świc A. (2013), *Procesy produkcyjne*, PWE, Warszawa.
6. Gumiński A. (2011), *Czynniki obniżające efektywny czas pracy zatrudnionych w kopalni węgla kamiennego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, z. 56.
7. GUS (2008), *Zasady metodyczne statystyki rynku pracy i wynagrodzeń*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Pracy i Warunków Życia, Warszawa.
8. <http://www.boc-group.com/pl/produkty/adonis/screenshots/> (dostęp: 17.04.2016).
9. Jasiulewicz-Kaczmarek M., Drozynerz P., Kolmasiak C., Szczuka M. (2014), *Analysis of Performance by Overall Equipment Efficiency – Case Study*, “Logistyka”, nr 6.
10. Jonsson P., Lesshammar M. (1999), *Evaluation and Improvement of Manufacturing Performance Measurement Systems – the Role of OEE*, “International Journal of Operations & Production Management”, Vol. 19, Issue 1.
11. Kumar U., Galar D., Parida A., Stenström C., Berges L. (2013), *Maintenance Performance Metrics: A State of the Art Review*, “Journal of Quality in Maintenance Engineering”, Vol. 19, Issue 3.
12. Matczewski A. (2007), *Zarządzanie produkcją przemysłową. Problemy. Metody. Środki*, PWE, Warszawa.
13. Skowron-Mielnik B. (2009), *Efektywność pracy – próba uporządkowania pojęcia*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1.
14. Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (2008), *Maszyna, która zmieniła świat*, ProdPress.com, Wrocław.

**THE PRODUCTION PROCESS OPTIMIZATION BASED  
ON THE PRINCIPLE OF CONTINUOUS IMPROVEMENT  
ON THE SELECTED EXAMPLE**

**Abstract:** Article deal with the problem of optimizing the production process (the formation of the locomotive side wall) in the company X. In the study, the time measurements of the considered process were made. After division process into the individual activities the identification of the waste was made. On the basis of Overall Labor Effectiveness OLE the process analysis was performed. The article also presents the practical application of Lean Management.

**Keywords:** continuous improvement, process, Overall Labor Effectiveness, wastes



## ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHEM DOSTAW W SEKTORZE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

**Anna Surowiec**

Akademia Górniczo-Hutnicza  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Obserwowane tendencje w zarządzaniu w ciągu ostatnich dwóch dekad wskazują, że ważnym czynnikiem przewagi strategicznej dla firm na całym świecie jest integracja i funkcjonowanie w łańcuchach dostaw. Zarządzanie łańcuchem dostaw w sektorze MŚP znacznie różni się od zarządzania łańcuchem dostaw w dużych organizacjach, głównie ze względu na ograniczone zasoby. Celem artykułu jest przedstawienie relacji pomiędzy poszczególnymi funkcjami zarządzania łańcuchem dostaw, związanymi z dostawcami, nabywcami, koordynacją, wymianą informacji, zarządzaniem kosztami i zarządzaniem zasobami ludzkimi z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw oraz koordynacją łańcucha dostaw w perspektywie MŚP.

**Słowa kluczowe:** małe i średnie przedsiębiorstwa, zarządzanie łańcuchem dostaw

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.17

### Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) są uważane za podstawę wzrostu gospodarczego zarówno w Unii Europejskiej, jak i większości innych krajów. Mają więc duże znaczenie dla gospodarki pod wieloma względami. Procesy globalizacji sprawiły, że MŚP mają zupełnie inne warunki funkcjonowania w porównaniu z korzystniejszym otoczeniem w przeszłości.

W obecnych warunkach funkcjonowania organizacje mierzą się z coraz wyższym ryzykiem i większym stopniem niepewności ze względu na wzrost globalnej konkurencji. W celu zdobycia przewagi konkurencyjnej organizacje gospodarcze muszą ciągle analizować i rozwijać swoje strategie, dostosowując je do zmian otoczenia.

Zdolność funkcjonowania i przetrwania przedsiębiorstwa, nawet w dynamicznym otoczeniu, jak i umiejętność oraz elastyczność wykorzystania warunków stwarzanych przez otoczenie określane jest mianem koncepcji sustainability. Sustainability jest wyznacznikiem nowoczesności przedsiębiorstwa i charakteryzuje zdolność firmy do ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji, w celu utrzymania wyróżniającej pozycji na rynku (Grudzewski i in. 2010).

Określanie i osiągnięcie celów strategicznych w coraz większym stopniu zależne jest od zdolności i zręczności instrumentalnego wykorzystania sieci przez organizacje (Czakon 2015, s. 798).

Teorie sieciowe stanowią także narzędzie analizy, pomagające znaleźć odpowiedź na pytanie: dlaczego jedne organizacje radzą sobie w swoich środowiskach lepiej niż inne? (Koźmiński, Latusek-Jurczak 2011).

Mimo iż kontrola zasobów (a za takie można uznać więzi międzyorganizacyjne, traktowane jako zasoby relacyjne) stanowi istotne źródło przewagi, to jednak niezbędna jest również kompetentna ich eksploatacja. Przedsiębiorstwa posiadające takie same zasoby mogą osiągać różne wyniki w zależności od kompetencji w ich eksploatacji. Nie można więc przypisywać samej różnorodności zasobowej wpływu na przewagę konkurencyjną, dopiero kompetencja ich pozyskiwania i eksploatacji może wyróżniać (Członkowie 2015a, s. 13).

Obserwowane tendencje w ciągu ostatnich dwóch dekad wskazują, że wyrazem dostosowania do zmiennych warunków otoczenia i ważnym czynnikiem przewagi strategicznej dla firm na całym świecie jest integracja zarządzania łańcuchem dostaw (SCM) z wewnętrznymi procesami organizacji, a także z innymi funkcjami zarządzania wewnątrz organizacji.

Zintegrowany model zarządzania łańcuchem dostaw powinien łączyć funkcje zarządzania i integrować je w całościowy, jednolity model. Jednak proces integracji różni się wśród firm i działów gospodarki, szczególnie w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest wykazanie, że istnieją różnice w zakresie stosowanych praktyk zarządzania łańcuchem dostaw w małych i średnich przedsiębiorstwach i w dużych firmach. Podjęto próbę określenia przyczyn tych różnic poprzez przedstawienie relacji pomiędzy poszczególnymi funkcjami zarządzania, dotyczącymi: dostawców, wymiany informacji, zarządzania kosztami, zasobami ludzkimi, relacjami z klientami oraz koordynacją łańcucha dostaw w perspektywie MŚP.

### **Znaczenie zarządzania łańcuchem dostaw w małych i średnich przedsiębiorstwach**

Wśród powszechnie stosowanych definicji zarządzania łańcuchem dostaw jest definicja sformułowana przez Handfielda i Nicholasa, zgodnie z którą zarządzanie łańcuchem dostaw opiera się na integracji działań związanych z przepływem materiałów i informacji poprzez poprawę relacji w łańcuchu dostaw w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Handfield, Nichols 1999, s. 2).

Istnieją dwa główne czynniki charakteryzujące sektor MŚP w kontekście zarządzania łańcuchem dostaw (Hong, Jeong 2006, s. 295):

- podejście strategiczne,
- rodzaj relacji łańcucha dostaw.

Strategiczny wymiar odnosi się do sposobu konkurowania MŚP w ramach łańcuchów dostaw, zarówno w rozumieniu działań obniżających koszty, jak i działań tworzących wartość dodaną, np. wprowadzanie nowych produktów i usług (Levy, Powell, Yetton 2001, s. 133). Rodzaj relacji w łańcuchu dostaw odnosi się do pozycji konkurencyjnej poszczególnych jednostek.

Powszechnie uważa się, że zarządzanie łańcuchem dostaw przynosi korzyści w sferze jakości, kosztów, obsługi klienta oraz redukcji ryzyka. Arend i Wisner



(Arend, Wisner 2005, s. 404) zaobserwowali, że implementacja zarządzania łańcuchem dostaw w małych i średnich przedsiębiorstwach przebiega inaczej niż w dużych jednostkach, i ta różnica w realizacji ma istotny związek z rezultatami MŚP. Ważną obserwacją jest stwierdzenie, że wdrożenie SCM jest ujemnie skorelowane z osiągnięciami MŚP. Brak oczekiwanych wyników wśród małych i średnich przedsiębiorstw po wprowadzeniu SCM, w porównaniu z większymi firmami, może być związany z zastosowanymi miernikami osiągnięć.

Ze względu na coraz mniej przewidywalne warunki funkcjonowania zwiększa się potrzeba rozwijania rozwiązań analitycznych w łańcuchach dostaw. Kierunki zmian w zakresie projektowania i stosowania systemów *performance measurement* podyktowane są zmianami w otoczeniu biznesowym, a więc zmiennością potrzeb konsumentów, częstymi zmianami asortymentu produkcyjnego oraz stopniem dostosowania do poszczególnych segmentów rynku czy zmianą roli poszczególnych uczestników w łańcuchu dostaw.

Niektóre badania wykazują, że większe firmy w łańcuchu dostaw postrzegają MŚP jako łatwe do zastąpienia i z tego względu nabywcy nie są skłonni do tworzenia i utrzymywania relacji z tego rodzaju jednostkami (Singh 2011, s. 621). Jednak badania dotyczące efektów zarządzania łańcuchem pokazują, że sukces firmy jest po części związany z jej relacjami z dostawcami. Funkcjonowanie dostawców w łańcuchach dostaw w dużej mierze uzależnione jest od ich umiejętności adaptacji do wymagań klientów (Świtała 2012).

Powszechnie uważa się, że właściwa strategia zarządzania łańcuchem dostaw w MŚP jest połączeniem innowacji technologicznych oraz odpowiednich systemów informacyjno-komunikacyjnych z dostawcami (Bordonaba-Juste, Cambra-Fierro 2009, s. 394). Również wyniki przeprowadzonych badań empirycznych wskazują na istnienie pozytywnej zależności pomiędzy adaptacyjnością usługodawców a jakością ich współpracy z nabywcami w łańcuchu dostaw (Large, Kramer, Hartmann 2011).

Konkurencyjność MŚP zależy również od konkurencyjności ich dostawców i nabywców. Małe i średnie przedsiębiorstwa praktycznie nie są w stanie konkurować bez skutecznej koordynacji w łańcuchu dostaw (Singh 2011, s. 621). Jednocześnie MŚP mogą mieć znaczący wpływ na efekty łańcucha dostaw, w którym mogą pełnić role dostawców, dystrybutorów, producentów czy nabywców.

### **Koordynacja łańcuchów dostaw małych i średnich przedsiębiorstw**

Łańcuch dostaw składa się z odrębnych, ale współzależnych uczestników, którzy są wzajemnie zależni w zakresie zarządzania różnymi zasobami, takimi jak zapasy, środki pieniężne, informacje (Arshinder, Deshmukh 2009). Sprzeczne cele i brak koordynacji między tymi uczestnikami mogą często powodować zakłócenia podaży i popytu. Sposobem na wyeliminowanie tych zakłóceń jest skuteczna koordynacja w zarządzaniu współzależnościami.

Łańcuch dostaw jest w pełni skoordynowany, gdy wszystkie decyzje są podporządkowane osiągnięciu celów globalnych całego systemu (Sahin, Robinson 2002). Brak koordynacji występuje wtedy, gdy decydenci mają niepełne informacje lub

poddani są oddziaływaniu bodźców, które nie są zgodne z celami całego systemu. Nawet w warunkach pełnej dostępności informacji osiągnięcia łańcucha dostaw mogą nie być optymalne, jeżeli każdy decydujący optymalizuje swoje indywidualne cele. Brak koordynacji powoduje zakłócenia popytu, czyli tzw. efekt byczego bicia (*bullwhip effect*). Efekt ten wyjaśnia zniekształcenia popytu, nasilające się wraz z przesuwaniem się w górę łańcucha dostaw. Sytuacja ta wynika głównie z nieefektywnego przepływu informacji w łańcuchu dostaw, co powoduje gromadzenie nadmiernych zapasów u poszczególnych partnerów. Prowadzi to do zwiększenia kosztów produkcji, kosztów zapasów, czasu realizacji dostaw, kosztów transportu, kosztów pracy, spadku wydajności, zniekształcenia informacji (Paik, Bagchi 2007). Koordynacja zarządzania łańcuchem dostaw małych i średnich przedsiębiorstw ma więc coraz większe znaczenie. Według Cao i in. (2008) koordynacja łańcucha dostaw obejmuje wszelkie działania związane z wymianą informacji i integracją etapów projektowania, wytwarzania i dostarczania produktów lub usług do odbiorcy finalnego.

W procesie koordynacji istotne jest przede wszystkim zidentyfikowanie różnych czynników, mających wpływ i umożliwiających koordynację w łańcuchu dostaw. Singh (2011) opracował strukturalny schemat koordynacji w łańcuchu dostaw, identyfikując szereg cech koordynacji i reagowania. W celu uproszczenia modelowania atrybuty koordynacji i reagowania zostały podzielone na sześć grup, jak przedstawia *Tabela 1*.

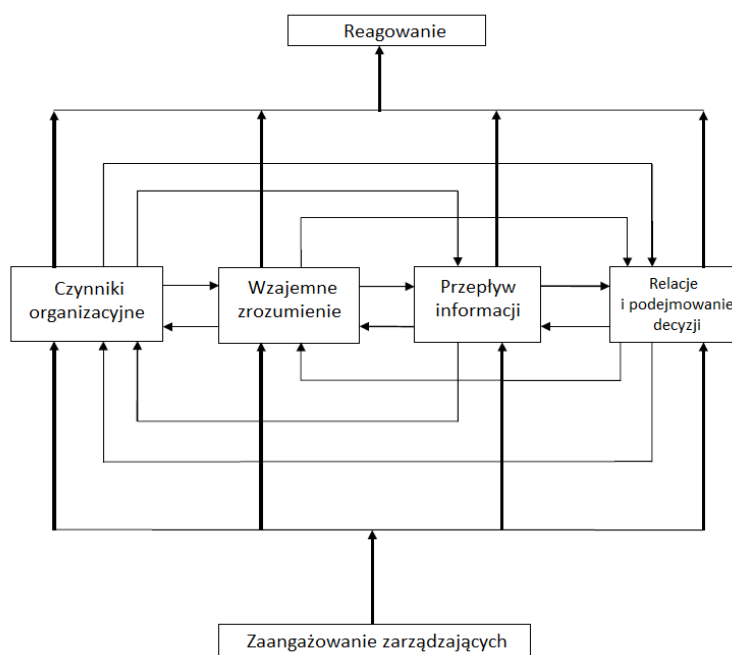
**Tabela 1. Czynniki umożliwiające koordynację i reagowanie w łańcuchach dostaw**

Lp.	Grupy czynników	Czynniki koordynacji
1	Czynniki zaangażowania zarządzających	Inwestowanie czasu i pieniędzy w powiększanie zasobów Skoncentrowany system komunikacji Motywy inwestowania długoterminowego Dotrzymywanie umów Gotowość do wprowadzania nowych rozwiązań Szkolenia pracowników i delegowanie uprawnień
2	Czynniki organizacyjne	Szczupła struktura organizacyjna Praktyki Just-in-Time i Lean Podejście organizacji do uczestnictwa w łańcuchu dostaw Kultura organizacyjna w zakresie uczestniczenia w łańcuchu dostaw Rola w łańcuchu dostaw w stosunku do innych uczestników Integracja jednostek wewnątrz organizacji
3	Czynniki wzajemnego zrozumienia	Uzgodniona wizja i cele uczestników łańcucha dostaw Zwiększanie zaufania między uczestnikami łańcucha dostaw Skuteczna realizacja wspólnych decyzji w zakresie dostaw i planów Współdzielenie ryzyka i korzyści w łańcuchu dostaw

4	Czynniki przepływu informacji	Wykorzystanie narzędzi i technik informacyjnych (IT) Wymiana i dzielenie się informacjami Śledzenie zapasów w łańcuchu dostaw Udostępnianie danych dotyczących zakupów i dostaw Dzielenie się wiedzą Udostępnianie danych projektowych
5	Czynniki relacji i podejmowania decyzji	Długoterminowe relacje z dostawcami Długoterminowe relacje z klientami Współpraca w podejmowaniu decyzji/planowaniu w łańcuchu dostaw Synchronizacja logistyki Integracja łańcucha dostaw Rzetelność dostawców
6	Czynniki reagowania	Elastyczność systemu produkcyjnego Dostawa na czas Niezawodność usługi Zdolność do adaptacji zmian procesu

Źródło: (Singh 2011, s. 619-638)

Na podstawie wyodrębnionych czynników została opracowana metodyka interpretatywnego modelowania strukturalnego (*interpretive structural modeling –ISM*), służąca do oceny stopnia koordynacji łańcucha dostaw (*Rysunek 1*).



**Rysunek 1. Model czynników koordynacji i reagowania w łańcuchu dostaw**

Źródło: (Singh 2011, s. 619-638)

Aby zapewnić koordynację i reagowanie na zmiany wymagań klientów, należy zidentyfikować czynniki, które w znaczący sposób wpływają na te procesy w danej firmie. Czynniki te powinny być przeanalizowane w celu określenia, które z nich są warunkiem sukcesu. Dodatkowo analiza interakcji między czynnikami umożliwia określenie stopnia skoordynowania w łańcuchu dostaw i podjęcie działań w celu wzmocnienia koordynacji i reagowania.

### **Obszary zarządzania łańcuchem dostaw w małych i średnich przedsiębiorstwach**

Zarządzanie łańcuchem dostaw rozumiane jest jako działania i techniki, które mają znaczącą rolę we współpracy firmy z dostawcami i nabywcami (Vaart, Donk 2008, s. 45). Za praktyki zarządzania łańcuchem dostaw uważane są również działania podejmowane przez organizację w celu zaangażowania dostawców i nabywców w podejmowanie decyzji, wymianę informacji i poszukiwanie nowych sposobów na zintegrowanie działań, podejmowanych w górę i w dół łańcucha dostaw, w celu spełnienia wymagań klientów.

Literatura przedmiotu zawiera różne przykłady identyfikacji i analizy praktyk SCM. Jednak można zauważyć, że nie ma jednego wzorca w zakresie definicji i stosowania elementów praktyk SCM i wyznaczników tych praktyk. Wśród komponentów tworzących praktykę zarządzania łańcuchem dostaw są takie elementy jak (Koh i in. 2007, s. 103-124):

- integracja łańcucha dostaw,
- wymiana informacji,
- system dostaw Just-in-Time,
- strategiczne partnerstwo z dostawcami,
- relacje z nabywcami,
- jakość informacji,
- wewnętrzne praktyki szczupłego zarządzania.

W oparciu o obserwację praktyki wyodrębnione zostało osiem kluczowych procesów zarządzania łańcuchem dostaw. Są to (Lambert, Cooper, Pagh 1998, s. 1-19):

- zarządzanie relacjami z nabywcami,
- zarządzanie obsługą klienta,
- zarządzanie popytem,
- realizacja zamówień,
- zarządzanie przepływem produkcji,
- zarządzanie relacjami z dostawcami,
- rozwój produktów i komercjalizacja,
- zarządzanie zwrotami.

Z perspektywy zarządzania łańcuchem dostaw małych i średnich przedsiębiorstw najczęstszymi praktykami są integracja łańcucha dostaw, wymiana informacji, zarządzanie relacjami z nabywcami i dostawcami, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kosztami.

Najczęstszym kryterium klasyfikacji międzyorganizacyjnych relacji pomiędzy MŚP a innymi uczestnikami łańcucha dostaw jest stopień intensywności i zakresu współpracy firm (Kisperska-Moroń i in. 2010, s. 92-93). Różne formy relacji obejmują współpracę, koordynację i integrację łańcucha dostaw.

Integracja łańcucha dostaw oznacza łączenie głównych funkcji i procesów biznesowych wewnątrz i pomiędzy przedsiębiorstwami w spójny i skuteczny model biznesowy. Integracja łańcucha dostaw jest zatem jednym z kluczowych elementów SCM. Integracja ma pozytywny wpływ zarówno na osiągnięcia łańcucha dostaw, jak i wyniki poszczególnych przedsiębiorstw będących uczestnikami łańcucha dostaw. Dlatego istotne jest, aby ocenić stopień integracji i zidentyfikować obszary wymagające poprawy. W tym celu można wyodrębnić trzy poziomy integracji przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw (Kim 2006, s. 241-248):

- integracja przedsiębiorstw z dostawcami,
- integracja funkcji w przedsiębiorstwie,
- integracja przedsiębiorstw z nabywcami.

Doświadczenia praktyki sugerują, że małe i średnie przedsiębiorstwa są przede wszystkim zintegrowane z nabywcami, a bliższa integracja organizacji z dostawcą bywa raczej wyjątkiem niż regułą wśród MŚP. Mniejsze zaangażowanie w łańcuchu dostaw sprawia, że MŚP osiągają mniejsze korzyści z partnerstwa.

Współpraca w łańcuchu dostaw wymaga transformacji działań, polegającej na unikaniu niepewności i twórczym wykorzystaniu zarówno potencjału dostawców, jak i nabywców, poprzez określenie najlepszych dostawców, a następnie rozpowszechnianie tej wiedzy wśród wszystkich uczestników łańcucha dostaw. Rozważając relacje w łańcuchu dostaw, ważne jest, aby przeprowadzić dokładną analizę poziomu integracji z partnerami w tym łańcuchu (Skowron-Grabowska 2010, s. 64-66). Małe firmy inwestujące środki w konkretne zasoby, w celu lepszego zaangażowania w partnerstwo w łańcuchu dostaw, narażone są na potencjalnie wysokie ryzyko finansowe w przypadku zakończenia współpracy.

Wymiana informacji w praktyce zarządzania łańcuchem dostaw może być związana z integracją wewnętrzną, jak również integracją zewnętrzną. Integracja wewnętrzna odnosi się do współzależności relacji wewnątrz firmy, natomiast integracja zewnętrzna dotyczy współpracy z nabywcami i dostawcami (Stank, Keller, Daugherty 2001, s. 29). W zarządzaniu łańcuchem dostaw większe znaczenie ma zewnętrzna integracja z nabywcami i/lub dostawcami firmy. Badania przeprowadzone przez Welkera i in. (Welker, Vaart, Donk 2008, s. 712-713) pokazują, że zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna wymiana informacji w MŚP ogranicza się do informacji dotyczących produktów. Informacje wewnętrzne w dużej mierze odnoszą się do danych związanych z zapasami. W relacjach MŚP z dostawcami do wymiany informacji rzadko wykorzystywane są systemy informacyjne. Partnerzy w łańcuchu dostaw preferują bezpośredni kontakt, w celu dzielenia się informacjami. Taki sposób wymiany informacji wskazuje, że rola zasobów ludzkich w zewnętrznej wymianie informacji jest bardzo ważna w małych i średnich przedsiębiorstwach i jest współzależna z relacjami pomiędzy nabywcą i dostawcą.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach często różni się od tego, jakie charakteryzuje duże firmy. Zmieniające się warunki funk-

cjonowania małych i średnich przedsiębiorstw mogą przyczyniać się do znacznych zmian w sposobie zarządzania personelem. Kinnie i in. (1999, s. 219) opisali bezpośredni i pośredni wpływ zarządzania łańcuchem dostaw na działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich, które są praktykowane w MŚP. Małe i średnie przedsiębiorstwa są często uczestnikami złożonych łańcuchów dostaw, gdzie są zwykle zależne od kilku ważnych nabywców i stosunkowo rzadziej dostawców. Badanie wykazuje, że istnieje wpływ działań podejmowanych przez głównych nabywców na strukturę zarządzania, organizację pracy i politykę w obszarze HR w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Badanie przeprowadzone przez Khana i in. (Khan i in. 2013, s. 179) dowodzi, że stosując praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w powiązaniu z SCM, organizacja może zwiększyć skuteczność zarządzania łańcuchem dostaw. Badanie pokazuje korelację pomiędzy praktykami stosowanymi w obszarze zasobów ludzkich MŚP i procesami łańcucha dostaw oraz wpływ praktyk zarządzania zasobami ludzkimi na funkcjonowanie łańcucha dostaw. Analiza wykazała, że takie obszary zarządzania zasobami ludzkimi w MŚP, jak: szkolenia, wynagradzanie i ocena, mają pozytywny i znaczący związek z sukcesem zarządzania łańcuchem dostaw.

Redukcja kosztów jest jednym z często wymienianych celów w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Ponadto działania zmierzające do redukcji kosztów powodują, że firmy skupiają większą uwagę na relacjach z innymi uczestnikami w ramach łańcucha dostaw, tak aby zarówno dostawcy, jak i nabywcy mogli poprawić konkurencyjność i rentowność.

W zarządzaniu kosztami łańcucha dostaw adaptowane są istniejące metody i techniki zarządzania kosztami, na przykład rachunek kosztów docelowych, rachunek kosztów cyklu życia, rachunek kosztów działań. Jednak specyficzne instrumenty zarządzania kosztami nie zawsze mogą być stosowane w małych i średnich przedsiębiorstwach, ze względu na pewne ograniczenia zasobowe.

## Podsumowanie

Stosowanie poszczególnych praktyk w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw uzależnione jest przede wszystkim od rodzaju partnerów biznesowych (uczestnicy w górę lub w dół łańcucha dostaw) oraz wielkości organizacji. Podstawowe różnice między dużymi firmami a MŚP odnoszą się do przepływów informacji i produktów. MŚP, w przeciwieństwie do dużych firm, mają znacznie ograniczony zakres tych przepływów, ze względu na brak kompleksowych relacji w ich łańcuchach dostaw.

Aby być konkurencyjnym, łańcuch dostaw powinien być dobrze skoordynowany. Pomoże to w tworzeniu łańcucha dostaw reagującego na potrzeby klientów. Analiza czynników koordynacji łańcucha dostaw wskazuje, że małe i średnie przedsiębiorstwa powinny skupić się na przepływie informacji i wzajemnym zrozumieniu między uczestnikami łańcucha dostaw. Może to również pomóc w ocenie ich mocnych i słabych stron oraz w opracowaniu strategii w celu poprawy koordynacji w łańcuchu dostaw.

Zarządzanie łańcuchem dostaw w małych i średnich przedsiębiorstwach w dużym stopniu zależy od siły przetargowej nabywców, a tym samym jest postrzegane przez MŚP jako proces jednokierunkowy. Małe i średnie przedsiębiorstwa często nie stosują zarządzania łańcuchem dostaw, a są zarządzane na zasadach rynkowych przez dużych odbiorców. Chcąc pozostać w łańcuchu dostaw, muszą przestrzegać reguł narzuconych przez nabywców. Potencjalne bariery zarządzania łańcuchem dostaw w MŚP dotyczą zarówno charakteru organizacji, jak i osób zatrudnionych w organizacji. Istotnym czynnikiem umożliwiającym osiągnięcie przez MŚP korzyści z uczestniczenia w procesie zarządzania łańcuchem dostaw są zasoby ludzkie tego sektora.

Pomimo zalet zarządzania łańcuchem dostaw w MŚP, istnieją pewne bariery w realizacji. Przyczynami takiego stanu rzeczy są: fragmentaryczne podejście, brak integracji, konkurencja międzyorganizacyjna, trudności w pomiarze i dostępności odpowiednich systemów informatycznych i informacji. Poważne trudności napotykane przez MŚP we wdrażaniu praktyk w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw wynikają głównie z braku zasobów i umiejętności.

## Literatura

1. Arend R., Wisner J. (2005), *Small Business and Supply Chain Management: Is There a Fit?*, "Journal of Business Venturing", Vol. 20, No. 3.
2. Arshinder K., Deshmukh S. (2009), *A Framework for Evaluation of Coordination by Contracts: A Case of Two-Level Supply Chains*, "Computers & Industrial Engineering", Vol. 56.
3. Bordonaba-Juste V., Cambra-Fierro J. (2009), *Managing Supply Chain in the Context of SMEs: A Collaborative and Customized Partnership with the Suppliers as the Key for Success*, "Supply Chain Management: An International Journal", Vol. 14, No. 5.
4. Cao N., Zhang Z., To K., Ng K. (2008), *How Are Supply Chains Coordinated? An Empirical Observation in Textile-Apparel Business*, "Journal of Fashion Marketing & Management", Vol. 12, No. 3.
5. Czakon W. (2015), *Mikrofundamenty rozwoju sieci międzyorganizacyjnych*, „Marketing i Rynek”, nr 5.
6. Czakon W. (2015a), *Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 217.
7. Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.
8. Handfield R., Nichols E. (1999), *Introduction to Supply Chain Management*, Prentice Hall, New Jersey.
9. Hong P., Jeong J. (2006), *Supply Chain Management Practices of SMEs: from a Business Growth Perspective*, "Journal of Enterprise Information Management", Vol. 19, No. 3.
10. Khan N., Taha S., Ghouri A., Khan M., Yong Ch. (2013), *The Impact of HRM Practices on Supply Chain Management Success in SME*, "LogForum. Scientific Journal of Logistics", Vol. 9, No. 6.
11. Kim S. (2006), *Effects of Supply Chain Management Practices, Integration and Competition Capability on Performance*, "Supply Chain Management: An International Journal", Vol. 11, No. 3.

12. Kinnie N., Purcell J., Hutchinson S., Terry M., Collinson M., Scarbrough H. (1999), *Employment Relations in SMEs: Market-Driven or Customer-Shaped?*, "Employee Relations", Vol. 21, No. 3.
13. Kisperska-Moroń D., Klosa E., Świerczek A., Piniński R. (2010), *Funkcjonowanie małych i średnich firm produkcyjnych w łańcuchu dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
14. Koh S., Demirbag M., Bayraktar E., Tatoglu E., Zaim S. (2007), *The Impact of Supply Chain Management Practices on Performance of SMEs*, "Industrial Management & Data Systems", Vol. 107, No. 1.
15. Koźmiński A., Latusek-Jurczak D. (2011), *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
16. Lambert D., Cooper M., Pagh J. (1998), *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*, "The International Journal of Logistics Management", Vol. 9, No. 2.
17. Large R., Kramer N., Hartmann R. (2011), *Customer-Specific Adaptation by Providers and Their Perception of 3PL-Relationship-Success*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", Vol. 9.
18. Levy M., Powell P., Yetton P. (2001), *SMEs: Aligning IS and the Strategic Context*, "Journal of Information Technology", Vol. 16, No. 3.
19. Paik S., Bagchi P. (2007), *Understanding the Causes of the Bullwhip Effect in a Supply Chain*, "International Journal of Retail & Distribution Management", Vol. 35, No. 4.
20. Sahin F., Robinson E. (2002), *Flow Coordination and Information Sharing in Supply Chains: Review, Implications, and Directions for Future Research*, "Decision Sciences", Vol. 33, No. 4.
21. Singh R. (2011), *Developing the Framework for Coordination in Supply Chain of SMEs*, "Business Process Management Journal", Vol. 17, No. 4.
22. Skowron-Grabowska B. (2010), *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE, Warszawa.
23. Stank T., Keller S., Daugherty P. (2001), *Supply Chain Collaboration and Logistical Service Performance*, "Journal of Business Logistics", Vol. 22(1).
24. Świłała M. (2012), *TSL Sector Companies and Their Offer of Logistics Services*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4.
25. Vaart T., Donk D. (2008), *A Critical Review of Survey-Based Research in Supply Chain Integration*, "International Journal of Production Economics", Vol. 111.
26. Welker G., Vaart T., Donk D. (2008), *The Influence of Business Conditions on Supply Chain Information-Sharing Mechanisms: A Study Among Supply Chain Links of SMEs*, "International Journal of Production Economics", Vol. 113, No. 2.

### **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

**Abstract:** Observed trends in management during last two decades show that the important factor of the strategic advantage for the firms around the world is the integration and functioning within supply chains. Supply chain management in the SME sector is significantly different from large organizations, mainly due to the resource limitations. The focus of this study is on the relationship between particular supply chain management functions, concerning: suppliers, customers, information sharing, cost management, human resource management and coordination of this functions in the perspective of SME.

**Keywords:** small and medium-sized enterprises, supply chain management





## DOSKONALENIE LOGISTYCZNEJ OBSŁUGI KLIENTA Z PERSPEKTYWY PRZEDSIĘBIORSTWA FLAGOWEGO SIECI DYSTRYBUCJI WYROBÓW HUTNICZYCH

**Marzena Kramarz**

Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania

**Streszczenie:** Przedsiębiorstwo flagowe sieci dystrybucji to organizacja, która bierze odpowiedzialność za jakość procesu dostarczenia wyrobu do klienta finalnego. Skuteczność takiej organizacji oceniana jest więc między innymi poprzez elementy logistycznej obsługi klienta. Celem artykułu jest konceptualizacja metodyki doskonalenia obsługi logistycznej klienta z perspektywy przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo flagowe, sieć dystrybucji, logistyczna obsługa klienta  
DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.18

### Wprowadzenie

Skuteczność przedsiębiorstw dystrybucyjnych mierzona jest zdolnością i umiejętnością dostarczenia wyrobów gotowych do klienta we właściwe miejsce we właściwym czasie w wymaganej ilości i jakości i po właściwych kosztach. W artykule uwagę skoncentrowano na wymiarze elementów logistycznej obsługi klienta, mając na względzie znaczenie elementów marketingowych i ich rolę w końcowym wymiarze satysfakcji klienta. Kluczowymi zmiennymi budującymi wymiar logistycznej obsługi klienta są czas realizacji zamówienia, kompletność, terminowość, pewność, dostępność produktów z zapasów, elastyczność realizowanych zamówień, a także wygoda obejmująca zarówno atrybuty związane z personelem obsługi, jak i dokumentacją czy sposobem transmisji zamówienia oraz odbiorem produktu. Na tak rozumiany wymiar logistycznej obsługi klienta wpływ mają nie tylko organizacje mające bezpośredni kontakt z klientem finalnym, ale cała struktura przepływów wyrobów, która może mieć charakter kanałów dystrybucji lub złożonych sieci. Celem artykułu jest propozycja metodyki oceny i doskonalenia procesu realizacji zamówienia w sieci dystrybucji uwzględniająca zróżnicowanie preferencji klientów. W związku z tak postawionym celem wskazano interpretację przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji, uzasadniając ich kluczową rolę w projektowaniu procesów obsługi klienta i z tej perspektywy zaproponowano w następnej części metodykę doskonalenia procesu obsługi klienta. Zaproponowana metodyka została wykorzystana w doskonaleniu procesu obsługi klienta sieci dystrybucji wyrobów hutniczych.

## **Przedsiębiorstwo flagowe sieci dystrybucji a materiałowy punkt rozdziału łańcucha dostaw**

Potrzeby i wynikające z nich preferencje klientów są bardzo różne. Teoria zachowań konsumenta wskazuje, że wymagania różnią się w poszczególnych branżach, w zależności od specyfiki obiorcy (indywidualny czy instytucjonalny), a bardziej szczegółowo od cech charakteryzujących konsumenta i jego zachowań nabywczych. Konsument nie musi być jednakże klientem przedsiębiorstwa. Preferencje klientów (podmiotów przejmujących prawa własności do produktu) zmieniają się wzdłuż strumienia wartości dodanej. Rozważany w artykule problem doskonalenia logistycznej obsługi klienta wymaga więc w pierwszej kolejności zdefiniowania samego klienta, a następnie określenia standardów jego obsługi i dróg umożliwiających ich osiągnięcia. W artykule, ze względu na potrzebę kompleksowego ujęcia problemu dystrybucji, założono, że finalny klient pokrywa się z konsumentem dóbr. Przyjęto ponadto, że satysfakcja klienta jest celem wielowymiarowym. Na wielowymiarowy kontekst satysfakcji klienta wpływ mają:

- cena produktu,
- jakość produktu,
- jakość obsługi,
- koszty pozyskania produktu.

Badania zaprezentowane w artykule zawężono do jakości obsługi w wymiarze elementów logistycznych. Z wielowymiarowości aspektów różnicowania logistycznej obsługi klienta wybrano perspektywę konfiguracji polityki obsługi ustalaną na poziomie materiałowego punktu rozdziału.

Materiałowy punkt rozdziału, jako ogniwo łańcucha dostaw, które łączy stronę popytową łańcucha ze stroną podaźową oraz zapewnia synchronizację przepływów materiałowych i jest niewrażliwą organizacją wpływającą na końcowy poziom obsługi klienta, może być zaprojektowany jako:

- produkcja na magazyn,
- montaż pod zamówienie,
- produkcja zgodnie z zamówieniem,
- projektowanie produktu zgodnie z zamówieniem.

Rola sieci dystrybucji jest szczególnie istotna w modelu „produkcja na magazyn” oraz w modelu „montaż pod zamówienie”. Dla potrzeb dystrybucji standardowych produktów (strategia push, materiałowy punkt rozdziału: „produkcja na magazyn”) przedsiębiorstwa dystrybucyjne kształtują modele biznesu hurtownika, detalisty, o kompetencjach, procesach i zasobach dostosowanych do jednego lub wielu segmentów odbiorców. Organizacje te mogą doskonalić się w modelu sprzedaży online, bezpośredniej lub mieszanej itd. Dla produktów różnicowanych zgodnie z potrzebami klienta (strategia dyferencjacji realizowana w przedsiębiorstwie dystrybucyjnym – materiałowy punkt rozdziału „montaż pod zamówienie”) przedsiębiorstwo dystrybucyjne, kształtując swój model biznesu, podejmuje decyzję, czy realizować zadania odroczonej produkcji, a także w jakim stopniu rozbudowywać potencjał poprzez kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych, elastyczne zasoby, nadwyżkę zapasów produktu bazowego i wyrobów gotowych (Kramarz 2013).

Jedną z opcji, którą może wybrać dystrybutor, jest model biznesu, w którym kluczową rolę w wytworzonej wartości odgrywają relacje sieciowe. Organizacja taka staje się wówczas kreatorem sieci dystrybucji i przyjmuje rolę przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (Kramarz 2012).

W sieciach dystrybucji (podobnie jak szerzej w sieciach dostaw) można wyróżnić trzy modele strategiczne przedsiębiorstw: operatora, integratora i dyrygenta (Schweizer 2005). Cechą charakterystyczną modelu operatora jest koncentracja przedsiębiorstwa na kluczowych procesach biznesu. Operator realizuje wąsko zakrojone działania w łańcuchu wartości.

Integrator przejmuje odpowiedzialność za cały łańcuch wartości. Podmiot taki wyodrębnia się w dojrzałych sektorach i budowany jest przez przedsiębiorstwa mające już silną pozycję w łańcuchu dostaw. W wielu publikacjach podkreśla się ponadto, iż w modelu tym istotnym elementem jest możliwość kontrolowania i przechwytywania wartości dodanej tworzonej w ciągu technologicznym: zaopatrzenie – produkcja – dystrybucja (Schweizer 2005; Brzóška 2007). Integrator w większym stopniu niż pozostałe modele przedsiębiorstw kształtuje więzi kapitałowe, a w mniejszym relacyjne i transakcyjne (Czakon 2012). Dzięki pozycji w łańcuchu dostaw integrator nie jest selektywny, jeśli chodzi o realizowane działania. Kluczowym wyróżnikiem tego modelu jest więc ilość różnych procesów realizowanych w łańcuchu wartości (Kramarz 2012).

Dyrygent natomiast podejmuje świadomy wybór skupienia się na roli koordynatora działań wielu różnych operatorów. Przedsiębiorstwo takie skupia się na efektywności działania całego łańcucha wartości poprzez elastyczny dobór mechanizmów koordynacji (Schweizer 2005).

Przyjmując, że na wartość postrzeganą przez klienta składają się: jakość produktów, cena i jakość obsługi w stosunku do poniesionych przez klienta kosztów związanych z nabyciem produktu, można zauważyć, że siła przedsiębiorstw dystrybucyjnych wzrasta w łańcuchu dostaw wraz ze wzrostem znaczenia elementów logistycznej obsługi klienta w końcowej wartości postrzeganej przez klienta. Za poziom logistycznej obsługi klienta najsilniej odpowiadają przedsiębiorstwa dystrybucyjne, gdyż ich zadaniem jest wytlumianie zakłóceń i pokonywanie czasowych, przestrzennych i ilościowych luk pomiędzy miejscem wyprodukowania wyrobu a miejscem, gdzie jest on nabywany przez finalnych klientów. Tym samym wskazówki dotyczące pomiaru poziomu obsługi klienta finalnego adresowane są zwłaszcza dla przedsiębiorstw dystrybucyjnych, w tym szczególnie dla przedsiębiorstw flagowych, przyjmujących centralną pozycję w sieci dystrybucji (flagowi dystrybutorzy czy też inaczej przedsiębiorstwa flagowe sieci dystrybucji). W modelu „produkcja na magazyn” oraz „montaż pod zamówienie” przedsiębiorstwa flagowe spełniają założenia materiałowych punktów rozdziału (Kramarz 2013).

Kluczowymi cechami charakteryzującymi przedsiębiorstwa flagowe sieci dystrybucji są:

- różnicowanie procesów w strumieniu wartości dodanej (cecha integratora),
- znaczny udział w rynku wg strumienia przepływu wyrobów gotowych (cecha integratora),
- zróżnicowane segmenty odbiorców (cecha dyrygenta),
- szeroki zasięg geograficzny (cecha integratora oraz dyrygenta).

Atrybuty te zapewniają silną, dominującą pozycję dystrybutora w sieci, dając mu uprawnienia i kompetencje organizacji sieci (doboru uczestników, kreowania tożsamości i kultury organizacyjnej, rozliczania transakcji z klientami i partnerami w sieci, przydziału zadań i utrzymywania spójności struktury sieci). Przedsiębiorstwa flagowe sieci dystrybucji różnią się zarówno posiadanymi zasobami wynikającymi z kluczowych kompetencji, jak również zasobami relacyjnymi obejmującymi liczbę nawiązywanych relacji, typy relacji, modele biznesowe kooperantów włączonych w sieć.

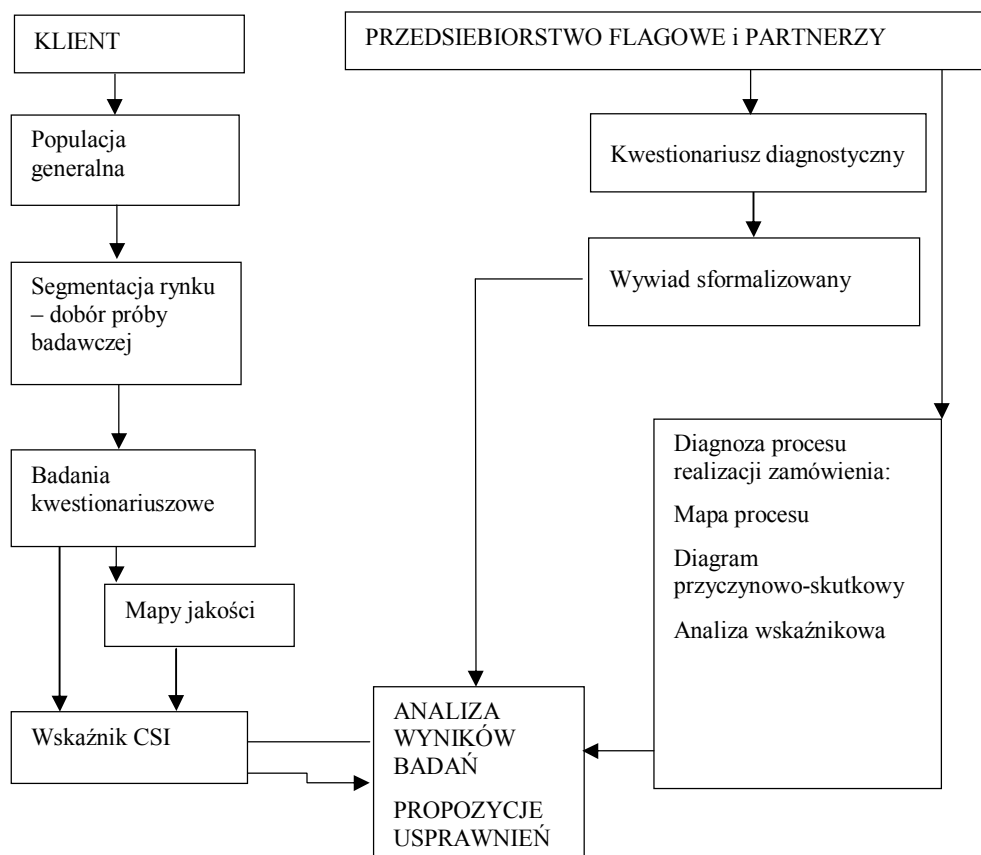
### **Metodyka w obszarze doskonalenia obsługi klienta**

W proponowanej metodyce doskonalenia obsługi klienta założono, że przedsiębiorstwa flagowe spełniają założenia materiałowych punktów rozdziału łańcucha dostaw. Przyjęto również założenie, że organizacje te kształtują politykę obsługi klienta, która jest respektowana przez partnerów kooperujących w sieci dystrybucji.

W modelu biznesu przedsiębiorstwa flagowego istotne jest z jednej strony określenie zakresu działań realizowanych w strumieniu wartości dodanej, a z drugiej strony zdefiniowanie grupy klientów, do których produkt ma docierać. Zakres działań obejmuje procesy logistyczne (związane między innymi z organizacją procesów transportowych, zarządzaniem zapasami, konfekcjonowaniem, manipulacją), procesy marketingowe (związane z badaniami rynku, informacją marketingową, aktywizacją sprzedaży) oraz procesy dodatkowe, w tym związane z realizacją zadań odroczonej produkcji (dyferencjacja produktów). Określenie grupy docelowych klientów powinno być wzmocnione segmentacją odbiorców, która umożliwi dostosowanie oferty rynkowej, w tym także sposobu obsługi logistycznej, do preferencji klientów danego segmentu. Na *Rysunku 1* zaprezentowano proponowaną metodykę doskonalenia poziomu obsługi klienta.

Zaproponowana metodyka doskonalenia obsługi klienta bazuje na teorii luk w obsłudze klienta (Mitręga 2008). Na etapie badań kwestionariuszowych ukierunkowanych na klienta definiowane są standardy obsługi klientów, które w konsekwencji wyznaczają politykę obsługi klienta. Poprawne przeprowadzenie tego etapu badań niweluje lukę pierwszą związaną z niedostosowaniem polityki i standardów obsługi do faktycznych potrzeb odbiorców. Powiązanie wyników etapu tworzenia map jakości z wynikami wywiadu sformalizowanego przeprowadzonego w oparciu o kwestionariusz diagnostyczny pozwala na redukcję luki pomiędzy rzeczywiście zrealizowanym procesem a postrzeganiem go przez klienta. Mapy jakości wskazują bowiem na te elementy obsługi, które są istotne dla klienta, ale zostały przez niego nisko ocenione, co w konsekwencji przekłada się na poziom wskaźnika satysfakcji klienta CSI. Zastosowanie analizy wskaźnikowej w przedsiębiorstwie flagowym pozwala na cykliczną ocenę realizowanej polityki obsługi klienta i w powiązaniu z mapowaniem procesu oraz diagramem przyczynowo-skutkowym na ograniczanie luki pomiędzy wyznaczonymi parametrami i procedurami obsługi a procesami faktycznie realizowanymi (luka przedsiębiorstwo bazowe – przedsiębiorstwo bazowe). Całokształt działań ukierunkowanych na doskonalenie obsługi wraz z korektą realizowanych procesów wpływa na likwidację

cję czwartej luki, którą jest różnica pomiędzy oczekiwaniami klienta wskazywanymi na etapie badań kwestionariuszowych a rzeczywiście zrealizowaną usługą ocenioną poprzez indeks satysfakcji klienta.



**Rysunek 1. Metodyka doskonalenia obsługi klienta**

Źródło: Opracowanie własne

W badaniach zaproponowano dwa typy kwestionariuszy. Pierwszy kwestionariusz dotyczy badania preferencji klienta oraz oceny elementów logistycznych obsługi klienta. Prowadzenie badań ankietowych na tym etapie wymaga przyjęcia metody doboru próby badawczej. Pierwszym krokiem jest więc zdefiniowanie populacji generalnej. Nie znając struktury próby, można zdecydować się na dobór losowy respondentów do badań, dbając, by wielkość próby była reprezentatywna. Wybierając ten wariant, segmentacja klientów przeprowadzona będzie jako jeden z wyników badań ankietowych (mikrosegmentacja) w oparciu o wskazane przez klienta preferencje w zakresie logistycznej obsługi klienta. Znacząc strukturę populacji, prowadzony będzie dobór warstwowy, gdzie zachowana musi być reprezentatywność każdego z wydzielonych makrosegmentów. W oparciu o wyniki tego etapu badań tworzone są mapy jakości, na których nanosi się elementy logistycznej

obsługi klienta o współrzędnych: waga elementu; ocena elementu (Stodolny 2006). Pozyskane na tym etapie dane pierwotne pozwalają także na wyznaczenie wskaźników satysfakcji klienta dla każdego zdefiniowanego segmentu według wzorów (Kramarz 2014):

$$CSI = \sum_{i=1}^N w_i * C_i$$

gdzie:

$w_i$  – uśredniona dla danego segmentu waga elementu logistycznej obsługi klienta  $i$ ;

$C_i$  – uśredniona ocena klienta z elementu  $i$ ;

$i$  – numer kolejnego elementu logistycznej obsługi klienta;

$n$  – liczba elementów logistycznej obsługi klienta uwzględniona w analizie.

$$CSI_{\max} = \sum_{i=1}^N w_i * C_{i\max} \quad CSI_{\%} = \frac{CSI}{CSI_{\max}} * 100\%$$

Drugi kwestionariusz (diagnostyczny) ukierunkowany jest na pogłębiony usystematyzowany wywiad w przedsiębiorstwie flagowym (bazowym). Kwestionariusz składa się z pytań otwartych, których celem jest zidentyfikowanie wąskich gardeł w organizacji przepływów materiałowych, a także przyczyn ich występowania.

Wywiad jest statycznym etapem badań w organizacjach kooperujących w procesie dostarczania wyrobów do klienta finalnego. Elementem zmiennym w czasie jest zaproponowana analiza wskaźnikowa, która po określeniu zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy wynikami, jakie osiągają organizacje, a realizowanymi procesami pozwala na cykliczną ocenę realizowanych przez uczestników sieci zadań dystrybucyjnych. Proponowane wskaźniki zaprezentowano w Tabeli 1.

**Tabela 1. Mierniki logistycznej obsługi klienta**

Element logistycznej obsługi klienta	Wskaźnik
Szybkość realizacji zamówienia	Czas upływający od momentu składania zamówienia do momentu otrzymania produktu
Terminowość	Liczba zamówień zrealizowanych zgodnie z terminem określonym w umowie / całkowita liczba zamówień
Pewność	Liczba zamówień zrealizowanych bez uszkodzeń / całkowita liczba zamówień
Kompletność	Liczba zamówień zrealizowanych kompletnie / całkowita liczba zamówień
Dostępność produktu z zapasu	Liczba zamówień zrealizowanych z zapasu / całkowita liczba zamówień
Elastyczność	Liczba zamówień niestandardowych (pod względem formy produktu, ilości, czasu realizacji) zrealizowanych kompletnie i terminowo / całkowita liczba zamówień

Źródło: Opracowanie własne

## Doskonalenie logistycznej obsługi klienta na przykładzie sieci dystrybucji wyrobów hutniczych

W sektorze dystrybucji wyrobów hutniczych zidentyfikowano podmioty cechujące się atrybutami przedsiębiorstwa flagowego i jednocześnie będące materiałowym punktem rozdziału „montaż pod zamówienie” oraz „produkcja na magazyn”. Badania w zakresie doskonalenia obsługi klienta przeprowadzono w sieci, której flagowym przedsiębiorstwem jest centrum serwisowe, a więc organizacja realizująca zadania odroczonej produkcji (opóźniona dyferencjacja, materiałowy punkt rozdziału „montaż pod zamówienie”).

W pierwszej kolejności zidentyfikowano grupę klientów finalnych. Ze względu na wcześniejsze badania w tej branży (Kramarz 2012) wskazujące, że makrosegmentacja w oparciu o kryterium branży nie pokrywa się z preferencjami odbiorców w zakresie logistycznej obsługi klienta, zdecydowano się na dobór losowy prosty respondentów do badań. W oparciu o uzyskane wyniki dokonano mikrosegmentacji w oparciu o kryteria logistycznej obsługi klienta.

Na podstawie dostępnej literatury z zakresu segmentacji przyjęto założenie podziału klientów na 4 segmenty. Ilość segmentów uzasadniona jest także ze względu na liczbę parametrów opisujących segment (8 elementów logistycznej obsługi klienta). Segmentacja prowadzona była pod kątem skali stopnia ważności poszczególnych elementów dla klienta (na ile poszczególne elementy logistycznej obsługi klienta są istotne przy podejmowaniu przez klienta decyzji o kolejnym zakupie produktu u danego odbiorcy). W Tabeli 2 zaprezentowano szczegółowe wyniki otrzymanych rezultatów dla poszczególnych segmentów.

**Tabela 2. Analiza skupień przedsiębiorstw względem rang zmiennych składających się na logistyczną obsługę klienta**

Analiza skupień przedsiębiorstw względem zespołu zmiennych LOK (rangi)				
Elementy logistycznej obsługi klienta (rangi)	Średnie skupienia			
	Skupienie nr 1	Skupienie nr 2	Skupienie nr 3	Skupienie nr 4
$R_{\text{czas}}$	14,64	14,97	17,54	17,43
$R_{\text{terminowosc}}$	13,67	13,32	17,69	16,47
$R_{\text{kompletnosc}}$	12,89	11,26	16,10	10,59
$R_{\text{Elast\_A}}$	9,20	12,19	6,69	6,76
$R_{\text{Elast\_B}}$	8,97	12,24	6,63	5,67
$R_{\text{Dost\_PzZ}}$	13,46	13,95	13,15	17,36
$R_{\text{lokalizacja}}$	13,28	8,88	7,96	13,48
$R_{\text{Kompet\_pers}}$	13,89	13,19	14,24	12,24

Źródło: Opracowanie własne

W pierwszym segmencie znaleźli się klienci, którzy wszystkie elementy ocenili jako równie istotne w podejmowaniu decyzji o zakupie. Nieznacznie słabiej oce-

nione zostały obydwa typy elastyczności, przy najsilniejszej ocenie czasu realizacji zamówienia. Czas realizacji zamówienia jednakże uzyskał średnią rangę wyższą niż pozostałe elementy dla całej badanej populacji. Porównując więc ocenę rangi elementów pomiędzy segmentami, można zauważyć, że czas został tu najsłabiej oceniony spośród wszystkich trzech segmentów. Ocena wszystkich elementów mieści się w granicach średnich ocen.

Segment drugi charakteryzuje się bardzo wysoką (najwyższą) oceną (powyżej średniej) elastyczności A i B przy jednoczesnym niskim znaczeniu lokalizacji przedsiębiorstwa. W stosunku do segmentu pierwszego kompletność oceniona jest nieco słabiej, natomiast pozostałe elementy, podobnie jak w segmencie pierwszym, oscylują wokół wartości średniej.

Segment trzeci cechuje się najwyższym znaczeniem czasu realizacji zamówienia, przy niewielkim znaczeniu elastyczności A i B i najmniejszym spośród segmentów znaczeniu lokalizacji. Czas, terminowość, kompletność i kompetencje personelu wskazują na potrzeby klientów w zakresie szerokiego zestawu asortymentowego dostępnego standardowo w wielu wariantach w krótkim okresie czasu. Jednocześnie elastyczność nie jest tu istotna (zarówno jeśli chodzi o różnicowanie samego produktu pod potrzeby – odroczonego produkcyjnie, jak i niestandardowe partie zamówień).

Segment czwarty różni się od trzeciego potrzebami w zakresie szerokości asortymentu. W tym przypadku wymagany jest wąski, wyspecjalizowany asortyment, ale dostępny z zapasu; elastyczność nie jest tu również istotna, traci na znaczeniu taki element jak kompetencje personelu (nie jest w takim stopniu potrzebne doradztwo) istotniejsza jest jednakże, w przeciwieństwie do segmentu trzeciego, lokalizacja. Podobnie jak w segmencie trzecim ważny jest czas realizacji zamówienia.

Dla tak wyznaczonych standardów obsługi wyznaczono wskaźniki CSI oraz opracowano mapy jakości. Syntetyczne wyniki tego etapu zawarto w *Tabeli 3*.

**Tabela 3. Wyniki badań ankietowych – respondenci: klienci finalni**

Segment	CSI	Kluczowe elementy LOK	Elementy wymagające doskonalenia
I	81%	Zrównoważone	Terminowość, kompetencje personelu obsługi
II	75%	Elastyczność A i B	Elastyczność A i B
III	88%	Czas realizacji zamówienia, kompletność	Kompletność, kompetencje personelu obsługi
IV	85%	Czas realizacji zamówienia, dostępność produktów z zapasu	Dostępność produktów z zapasu

Źródło: Opracowanie własne



Dane uzyskane w przedsiębiorstwie flagowym pozwoliły na wyznaczenie wskaźników obsługi ujętych w Tabeli 4. W tabeli uwzględniono tylko te wskaźniki, które zgodnie z wynikami badań poprzedniego etapu wymagają doskonalenia.

**Tabela 4. Wskaźniki obsługi logistycznej – wyniki badań**

Element logistycznej obsługi klienta	Wskaźnik
Terminowość	86%
Kompletność	85%
Dostępność produktu z zapasu	88%
Elastyczność	70%

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowując przeprowadzoną charakterystykę skupień klientów, a także wyniki uzyskane na etapie prowadzenia wywiadu sformalizowanego w przedsiębiorstwie flagowym, można wstępnie wyznaczyć sugerowaną strategię obsługi poszczególnych segmentów wraz ze sposobem doskonalenia obsługi klienta:

Segment I – zrównoważone elementy logistycznej obsługi klienta sugerujące konkurencyjną strategię pakietu usług logistycznych, zgodnie z uzyskanymi wynikami podniesienie poziomu obsługi tego segmentu wymaga oprawy wskaźnika terminowości oraz kompetencji personelu obsługi. Postuluje się szkolenia, a także wprowadzenie zmian w obszarze budowanych relacji z przedsiębiorstwem logistycznym, które – jak wynika z wywiadu – w dużej mierze odpowiada za nieterminowość realizacji zamówień.

Segment II – dla którego kluczowe elementy logistycznej obsługi klienta to elastyczność w reakcji na zamówienia niestandardowe pod względem zamawianej partii produktu oraz form produktu sugerujące strategię konkurencyjną wybranego elementu obsługi – w oparciu o elastyczność. Wytyczne strategii logistycznej obsługi klientów tego segmentu są najsilniej związane ze strategią różnicowania produktu, odroczonej produkcji oraz strategią pull, tym samym doskonalenie poziomu obsługi klienta powinno zmierzać do budowania relacji z podwykonawcami zadań odroczonej produkcji, dzięki czemu zwiększy się różnorodność wykonywanych operacji.

Segment III – w którym ujęci są klienci, dla których największe znaczenie ma czas realizacji zamówienia i kompletność. Dla obsługi tego segmentu sugeruje się strategię push i współpracę z dystrybutorami oferującymi komplementarny asortyment, a więc skoncentrowanymi na innych niszach rynkowych.

Segment IV – skupia klientów, dla których kluczowym elementem logistycznej obsługi klienta jest czas realizacji zamówienia oraz dostępność produktów z zapasu, stąd też dla tego segmentu właściwa jest strategia zorientowana na czas obsługi oraz strategia push. Podobnie jak w przypadku pierwszego segmentu w procesie doskonalenia poziomu obsługi klienta istotne będą szkolenia pracowników obsługi.

## Podsumowanie

Doskonalenie procesu obsługi klienta jest procesem nie tylko złożonym, ale także długookresowym i wymagającym systematyczności. Preferencje klienta mogą być bowiem zmienne, dlatego też istotne jest ich monitorowanie i takie zaprojektowanie systemu obsługi, by możliwe było adaptowanie się organizacji do zmian rynkowych. Zaproponowana procedura doskonalenia obsługi klienta ukierunkowana jest na cykliczną analizę preferencji klienta i diagnozę procesów w organizacji. Dzięki zróżnicowaniu podejścia do obsługi klienta możliwa jest większa elastyczność, co w konsekwencji poprawia adaptacyjność organizacji. W zaproponowanych rozwiązaniach istotną rolę odgrywają więzi międzyorganizacyjne tworzone przez przedsiębiorstwo flagowe. Przedsiębiorstwo flagowe, dążąc do poprawy wskaźnika terminowości, powinno zmienić formę współpracy z przedsiębiorstwem logistycznym lub też zmienić partnera logistycznego. Doskonalenie wskaźnika elastyczności wymaga natomiast nawiązania nowych relacji z podwykonawcami zadań odroczonej produkcji. Jednocześnie przedsiębiorstwo flagowe kooperuje z dystrybutorami, którzy oferują zarówno substytucyjne, jak i komplementarne wyroby hutnicze.

## Literatura

1. Brzóška J. (2007), *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
2. Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
3. Janssen M., Feenstra R. (2010), *Service Portfolios for Supply Chain Composition: Creating Business Network Interoperability and Agility*, "International Journal of Computer Integrated Manufacturing", Vol. 23, No. 8-9.
4. Kramarz M. (2012), *Strategie adaptacyjne przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji. Dystrybucja wyrobów hutniczych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
5. Kramarz W. (2013), *Modelowanie przepływów materiałowych w sieciowych łańcuchach dostaw. Odporność łańcucha dostaw wyrobów hutniczych*, Difin, Warszawa.
6. Kramarz M. (2014), *Elementy logistyczne obsługi klienta w sieciach dystrybucji*, Difin, Warszawa.
7. Mitęga M. (2008), *Marketing relacji*, CeDeWu, Warszawa.
8. Schweizer L. (2005), *Concept and Evolution of the Business Models*, „Journal of General Management”, Vol. 31(2).
9. Stodolny P. (2006), *Analiza satysfakcji i lojalności klientów banku*, CeDeWu, Warszawa.

### IMPROVEMENT OF LOGISTICS CUSTOMER SERVICE FROM THE PERSPECTIVE OF FLAG ENTERPRISE OF DISTRIBUTION NETWORK OF STEEL PRODUCTS

**Abstract:** A flag enterprise of the distribution network is an organization which is a responsibility for the quality of the logistic customer service. So the effectiveness of such an organization is being assessed through: time, promptness, certainty, completeness, flexibility, availability of products from the supply. Showing the methodology of improving the logistic service of the customer from a perspective of the flag enterprise was a purpose of the article.

**Keywords:** a flag enterprise, distribution network, logistics customer service



## INNOWACYJNOŚĆ BRANŻY TSL

Edyta Przybylska

Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania

**Streszczenie:** Współczesne przedsiębiorstwa, niezależnie od branży, poszukują sposobów bycia konkurencyjnymi na rynku. Jednym z rozwiązań jest dążenie do innowacyjności, w której upatruje się potencjalnych szans na rozwój przedsiębiorstwa, wzrost udziału w rynku i dostosowanie do zmieniających się, wysokich wymagań klientów. W te trendy wpisują się także przedsiębiorstwa branży TSL. W literaturze wiele mówi się ogólnie o innowacyjności czy też o rozwoju branży TSL. Natomiast niewiele jest opracowań odnoszących się wprost do poziomu innowacyjności tej gałęzi, szczególnie w ujęciu danych liczbowych. Stąd w artykule podjęto rozważania odnoszące się do problemu innowacyjności branży TSL oraz na podstawie danych GUS podjęto próbę zestawienia i ukazania stopnia innowacyjności przedsiębiorstw reprezentujących sekcję H klasyfikacji PKD, które można przypisać do branży TSL.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, branża TSL

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.19

### Wprowadzenie

Bardzo popularne obecnie określenie „gospodarka oparta na wiedzy” wskazuje na coraz większą zależność przedsiębiorstwa od wiedzy, informacji, umiejętności oraz dostępu do nich. Przyjmuje się, iż to właśnie w gospodarce opartej na wiedzy innowacje są postrzegane jako czynnik o kluczowym znaczeniu zarówno na poziomie makro-, jak i mikroekonomicznym. Na poziomie makroekonomicznym odnosi się je do wzrostu gospodarczego kraju i rozwoju handlu międzynarodowego, natomiast na poziomie mikroekonomicznym działania B+R postrzegane są jako czynnik zwiększający zdolność firmy do przyswajania i wykorzystywania owej wiedzy. W konsekwencji innowacje wpływają na uzyskiwany poziom konkurencyjności na rynku (*Podręcznik Oslo* 1997).

Obecnie coraz częściej wspomina się, iż firmy potrafiące lepiej wykorzystać innowacje do celów biznesowych będą mogły pełniej dostosowywać się do konkurencyjnego rynku. Zwrócenie uwagi przez przedsiębiorstwa na problem innowacyjności jest szczególnie ważne, jeśli uwzględni się opracowywane przez UE raporty. Niestety w odniesieniu do Polski są one niepokojące – raport wydany pod auspicjami UE pozycjonuje Polskę jako kraj o niskim poziomie innowacyjności. Wynik ten został potwierdzony przez globalny *Innovation Index 2012*, gdzie Polska również została nisko sklasyfikowana. W innym rankingu Boston Consulting Group, który oceniał 50 najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw, nie ma żadnego polskiego podmiotu gospodarczego (Antonowicz 2014).

Uwzględniając tego typu dane, konieczne jest zwrócenie szczególnej uwagi na kwestię innowacyjności. Pozytywne jest to, że przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają potrzebę zmiany modeli biznesowych, technologii, oferty i strategii funkcjonowania. W tych zmianach wspomina się także o dążeniu i potrzebie podniesienia swojej innowacyjności (Złoch 2013).

W ten obszar zmian i działań wpisują się również przedsiębiorstwa branży TSL. Zwracając uwagę na ich dynamiczny rozwój na rynku, pełnienie coraz silniejszej roli w łańcuchu dostaw, przechodząc od koncepcji 1PL do 4PL, konieczne jest przyjrzenie się ich poziomowi innowacyjności. Na przestrzeni lat widoczne jest dążenie do indywidualizacji obsługi logistycznej, do jej kompleksowości oraz podnoszenia standardów poziomu logistycznej obsługi klienta. Wychodząc naprzeciw tym wymaganiom, przedsiębiorstwa wdrażają, jak również same mają możliwość inicjowania innowacji. Nawiązując do tego, P. Bajec (Bajec 2011) podkreśla, iż innowacje realizowane przez dostawców usług logistycznych są napędzane niemal wyłącznie przez klientów. Również M. Antonowicz (Antonowicz 2015) podkreśla, iż w obszarze usług logistycznych istnieje pilna potrzeba wdrażania rozwiązań innowacyjnych, które przyczynią się do poprawy jakościowej i technologicznej świadczonych usług, polepszenia wizerunku i wzmocnienia pozycji rynkowej poszczególnych przedsiębiorstw, jak i całej branży TSL.

Branża TSL jest w literaturze dość szeroko analizowana. Jednak o kwestiach jej innowacyjności nie pisze się zbyt wiele. Brak jest szczegółowych badań ukazujących poziom innowacyjności tej branży, wskazania źródeł innowacji, jak również czynników rozwijających i hamujących ich rozwój. Większość materiałów dotyczących innowacji przedsiębiorstw branży TSL odnosi się do konkretnych rozwiązań proponowanych przez te podmioty. Dotyczą one zarówno samych przedsiębiorstw transportowych, spedycyjnych, jak również wyspecjalizowanych operatorów logistycznych. Wiele uwagi koncentruje się wokół nowych usług na rynku, nowych zasad organizacji procesów czy też innowacyjnych rozwiązań wspomagających realizację usług logistycznych. W ujęciu globalnym poziom innowacyjności przedsiębiorstw branży TSL, szczególnie na tle innych branż, jest omówiony słabo i wymaga poprowadzenia szeregu działań badawczych.

### **Specyfika innowacji branży TSL**

Za klasyczną definicję innowacji uznaje się interpretację przedstawioną przez J.A. Schumpetera (1960). Jednak pojęcie to doczekało się wielu innych, różnorodnych definicji, przy czym zaznaczyć należy, że często autorzy różnią się między sobą, wskazując własne określenia. Szczególnie zauważyć można zwrócenie uwagi na kwestie nowości rozwiązań – część autorów zalicza do innowacji tylko absolutną nowość, natomiast inni dopuszczają uznanie za innowacyjne rozwiązań nowych tylko dla danego podmiotu (Mądra 2013).

A. Koźlak, nawiązując do kwestii nowości innowacji, wskazuje na trzy główne poziomy – nowe dla przedsiębiorstwa, nowe dla rynku, nowe w skali globalnej. Mowa tutaj o wprowadzaniu rozwiązania po raz pierwszy do praktyki gospodarczej oraz po przeciwnej stronie mowa jest o tzw. innowacjach imitujących, czyli wpro-

wadzeniu danego rozwiązania, które jest nowe tylko dla danego przedsiębiorstwa. Duża część przedsiębiorstw usług logistycznych nie postrzega innowacji jako absolutnych nowości. Często jako innowacje odnotowuje się nawet niewielkie zmiany w obszarze rozpatrywanych obszarów. W przypadku sektora TSL prowadzona działalność badawczo-rozwojowa jest niewielka i większość innowacji produktowych czy procesowych jest „zasysana” z sektora przemysłowego (Kozłak 2008).

Natomiast głównymi celami prowadzonych działań innowacyjnych przedsiębiorstw usług logistycznych są (Dziekoński, Chwiećko 2013):

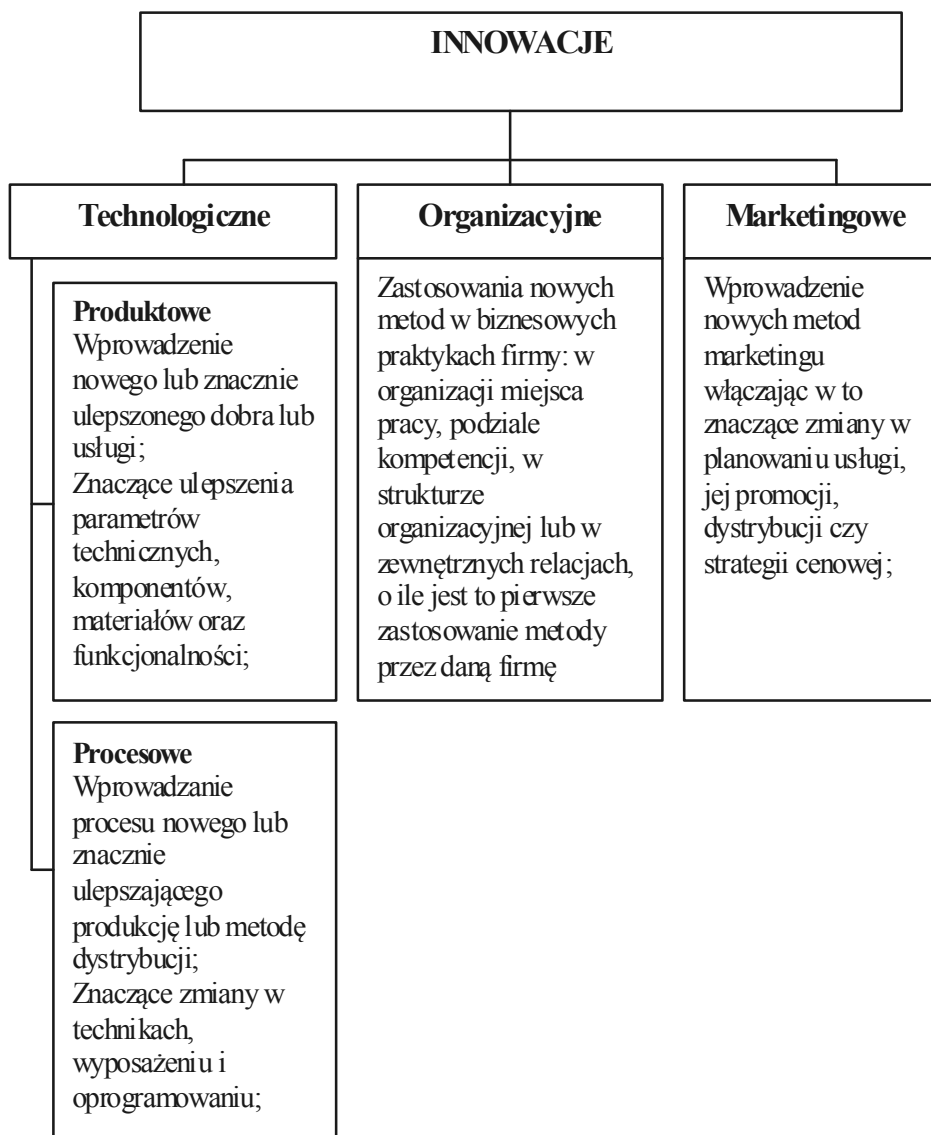
- zwiększenie wydajności świadczonych usług,
- zwiększenie satysfakcji klienta,
- poprawa planowania strategicznego,
- zwiększenie elastyczności, umiejętności dostosowania się do zmian rynkowych,
- usprawnienie procesu podejmowania decyzji,
- wzrost elastyczności i szybkości podejmowania decyzji w procesach zarządzania łańcuchem dostaw,
- zwiększenie zdolności innowacyjnych przedsiębiorstwa.

W rozważaniach nad kwestią innowacji przedsiębiorstw wiele miejsca poświęca się źródłom innowacji. Biorąc pod uwagę branżę TSL, można ogólnie wskazać klasyczne podejście do tej kwestii (Sokół, b.r.):

- źródła egzogeniczne:
  - prace naukowo-badawcze prowadzone przez PAN i uczelnie wyższe;
  - prace naukowo-badawcze i naukowo-techniczne, prowadzone przez instytuty resortowe przy współpracy wyższych uczelni;
  - projekty innowacyjne wykonywane przez instytuty branżowe, biura projektowe, ośrodki doświadczalne;
  - opracowania dostarczane przedsiębiorstwu w ramach licencji;
  - informacja, wiedza pozyskiwana od specjalistycznych ośrodków, będących organizatorami zjazdów, targów, konferencji oraz wydawców literatury, czasopism naukowych i specjalistycznych;
- źródła endogeniczne:
  - opracowania z zakresu nowej konstrukcji wyrobów, technologii i organizacji, wykonywane przez komórki organizacyjne przedsiębiorstwa (np. dział rozwoju);
  - wszelkiego rodzaju rozwiązania (wynałazki, wzory użytkowe, udoskonalenia) zgłaszane przez pracowników przedsiębiorstw.

Uwzględniając fakt, iż wymienione źródła są tradycyjnym podejściem przypisanym do wszystkich branż i typów przedsiębiorstw, należałoby zwrócić uwagę na konieczność przeprowadzenia odrębnych badań, które pokazywałyby strukturę źródeł innowacji przypisanych indywidualnie do branży TSL.

Mówiąc o innowacjach w branży TSL, możemy odnieść je do tradycyjnego podziału na innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe – zostały one przedstawione na *Rysunku 1*.



**Rysunek 1. Rodzaje innowacji w sektorze TSL**

Źródło: (Kozłak 2008, s. 3)

Przedsiębiorstwa branży TSL posiadają znaczne możliwości innowacyjne. Jednak to głównie duże i międzynarodowe podmioty poszukują nowych możliwości i innowacyjnych rozwiązań. Przykłady takich koncepcji zostały przedstawione w Tabeli 1.

Tabela 1. Rezultaty prac B+R

Grupa innowacji	Przykłady w branży TSL
Technologiczne	Usługa Just-in-Time, JiS
	Usługa Cross-Docking
	Park & Ride wraz z technologiami telematycznymi
	Track & Trace
Procesowe	Nowe sposoby przeładunku
	Nowe rozwiązania w transporcie intermodalnym
	Systemy automatycznej identyfikacji – kody kreskowe, RFID
	GPS
	Systemy informatyczne modelujące i optymalizujące potoki transportowe, wspomagające zarządzanie łańcuchem dostaw i dokumentami
Organizacyjne	Tworzenie powiązań – umowy o współpracy, konsorcja, klastry
	Elektroniczne platformy współpracy, np. T-Scale, MonZa
	Integracja przez operatora 4PL
	Rozliczenia w ramach zintegrowanych biletów miejskich czy elektronicznych kart miejskich
Marketingowe	Sprzedż usług przez giełdy transportowe
	Elektroniczne kanały dystrybucji
	Badanie potrzeb i satysfakcji klientów
	Programy lojalnościowe dla załadowców/pasażerów

Źródło: (Stawiarska 2013)

Szczególnie istotną kwestią, także dla dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw usług logistycznych, jest zrozumienie, iż innowacje nie powstają same, niezależnie od branży i stopnia jej rozwoju. Dla ich tworzenia oraz implikacji konieczne jest spełnienie szeregu warunków. Po pierwsze, należy wskazać oraz rozwijać czynniki wpływające na powodzenie rozwoju innowacyjności – są nimi między innymi: silne przywództwo, posiadane zasoby finansowe, uzyskiwane wskaźniki wydajności, zasady pomiaru, nagrody motywacyjne oraz ścisła współpraca podmiotów oparta na zaufaniu i zaangażowaniu. Szczególnie ważny jest także przyjęty w przedsiębiorstwie proces rozwoju innowacji i jego zasady. Po drugie, konieczne jest zwrócenie uwagi, iż nie ma gotowej recepty na bycie innowacyjnym, możliwej do wykorzystania przez każdy podmiot. Proces rozwoju innowacji jest sprawą indywidualną. Wszelkie wytyczne i proponowane modele należy traktować tylko jako ogólne ramy, które umożliwią zrozumienie filozofii innowacyjności. Rozwój innowacyjności usługodawców logistycznych powinien być dostosowany do potrzeb, aktualnej sytuacji i strategii każdej firmy (Bajec 2011).

## Poziom innowacyjności przedsiębiorstw branży TSL

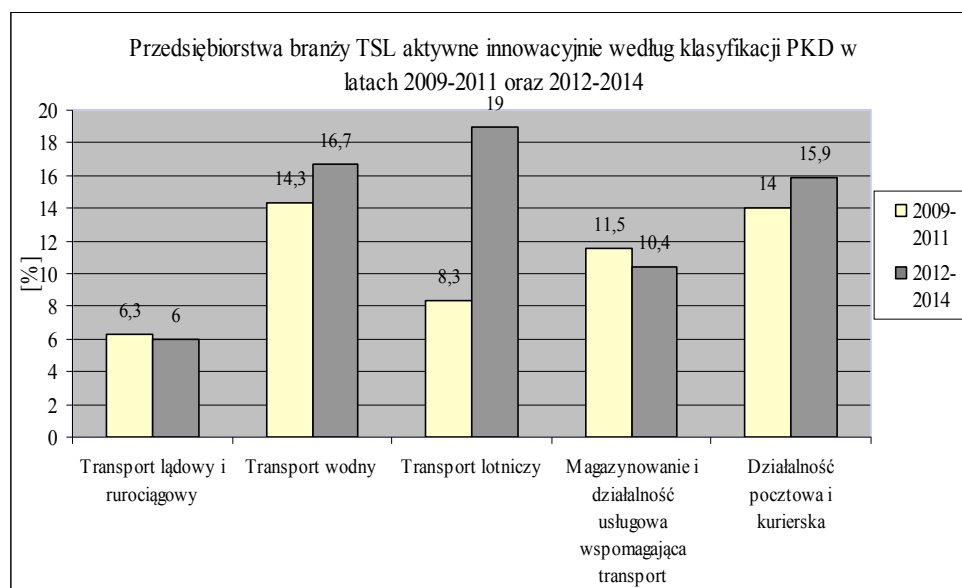
Analizując literaturę, trudno doszukiwać się konkretnych i zagregowanych danych ilościowych opisujących innowacyjność całej branży TSL. Opracowania przede wszystkim koncentrują się na przedstawianiu praktycznych rozwiązań innowacyjnych projektowanych i wdrażanych w tej branży. W tym zakresie literatura jest szeroka. Odnosząc się do ujęcia całej branży TSL z punktu widzenia poziomu jej innowacyjności na tle innych branż, napotyka się wiele problemów. Wszelkie rankingi opisujące tę branżę koncentrują się na ogólnej charakterystyce pokazującej jej rozwój na przestrzeni lat, np. kształtowanie się zatrudnienia, przychodów itp. Natomiast trudno doszukiwać się danych poświęconych typowo innowacyjności. W ten problem wpisują się publikacje wydawane przez GUS Urząd Statystyczny w Szczecinie *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach...*. Okres badawczy zawsze obejmuje czas trzyletni – ostatnie wydanie opracowania dotyczy lat 2012-2014. Prowadzone badania nie dotyczą bezpośrednio branży TSL, lecz ogólnie przedsiębiorstw różnych gałęzi, zarówno przemysłowych, jak i usługowych. Ponadto analizy ukazują innowacyjność z uwzględnieniem klasyfikacji PKD. Wobec tego nie ma w niej typowo wyróżnionej branży TSL, natomiast we wspomnianej klasyfikacji można wyróżnić sekcję H *Transport i gospodarka magazynowa*, która jest podzielona na kilka działów (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r.):

- dział 49 *Transport lądowy oraz transport rurociągowy*,
- dział 50 *Transport wodny*,
- dział 51 *Transport lotniczy*,
- dział 52 *Magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport*,
- dział 53 *Działalność pocztowa i kurierska*.

Badanie działalności innowacyjnej prowadzone przez GUS realizowane jest w oparciu o standardową międzynarodową metodologię zaprezentowaną w *Podręczniku Oslo (Podręcznik Oslo 1997)*, opracowaną pod egidą OECD oraz Eurostatu. W związku z powyższym omówienie innowacyjności przedsiębiorstw TSL, z uwzględnieniem danych ilościowych, zostanie przedstawione na podstawie wymienionych wcześniej materiałów dla dwóch okresów: 2009-2011 oraz 2012-2014.

Dwoma głównymi parametrami, które podlegają prowadzonym przez GUS badaniom, są tzw. przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie i przedsiębiorstwa innowacyjne. Pierwsza grupa dotyczy tych podmiotów, które w badanym okresie wprowadziły przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową lub też realizowały przynajmniej jeden projekt innowacyjny, który nie zakończył się sukcesem lub nie został jeszcze ukończony i jest w trakcie kontynuacji. Druga grupa podmiotów to te, które w badanym okresie wprowadziły przynajmniej jedną innowację (GUS 2012). Na *Rysunku 2* została pokazana porównawczo ilość przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w sekcji H, czyli zawierającej działania, które przypisuje się do branży TSL.





**Rysunek 2. Przedsiębiorstwa branży TSL aktywne innowacyjnie według klasyfikacji PKD w latach 2009-2011 oraz 2012-2014**

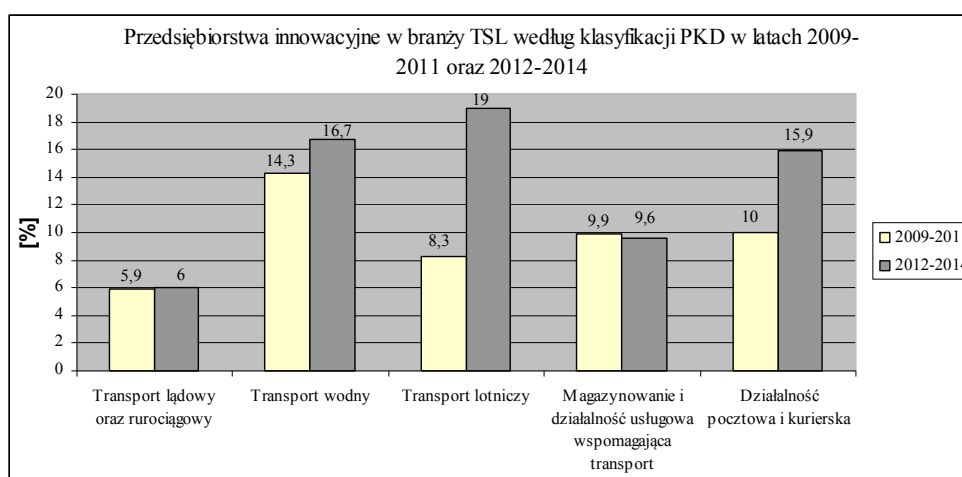
Źródło: Opracowanie własne na podstawie (GUS 2012, s. 23; GUS 2015, s. 33)

Jak wynika z rysunku, w przypadku przedsiębiorstw branży TSL mamy do czynienia z niskim poziomem innowacyjności. W przypadku transportu lądowego i rurociągowego można mówić o najmniejszym poziomie przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie. Nieco inaczej jest już w przypadku transportu wodnego i lotniczego, w których odsetek przedsiębiorstw jest nieco większy. Ogólnie może to wynikać z faktu, iż uwzględniając koncepcję cyklu życia, transport uważa się za pozostający w fazie dojrzałości w odróżnieniu od pozostałych usług logistycznych, które ciągle znajdują się w fazie wzrostu. Również jeżeli przyjrzeć się sytuacji na rynku, to zdecydowanie najwięcej mówi się o konieczności rozwoju transportu kolejowego, morskiego czy lotniczego. Jest to związane z polityką transportową, która dąży do odciążenia transportu drogowego, czy też z rozwojem transportu intermodalnego. Dynamiczny rozwój transportu lotniczego, głównie w odniesieniu do przewozów osób, również jest faktem i zdecydowanie wpływa też na wzrost innowacyjności tego segmentu rynku. Widoczne jest to także na rysunku, gdzie zauważyć można znaczący wzrost w przypadku transportu lotniczego. Należy podkreślić, iż – szczególnie zwracając uwagę na niski poziom innowacyjności w działaniach związanych z transportem, jak również występujące ciągle problemy w tych obszarach związane z np. niezadowalającą wydajnością, przepustowością, zawodnością, zawyżonymi kosztami działalności i szeregiem innych – konieczne wydaje się tworzenie i wdrażanie nowych rozwiązań. Miałyby one przyczynić się do poprawy relacji z otoczeniem, przez zwiększenie dostępności przestrzennej

i czasowej, podniesienie jakości usług i – co w ostatnich latach coraz ważniejsze – do zmniejszenia uciążliwości ekologicznej (Burnewicz 2010).

Pozostałe sekcje dotyczące działalności pocztowej i kurierskiej oraz działalności magazynowej znajdują się na stosunkowo stabilnym poziomie. Kwestię niskiej innowacyjności przedsiębiorstw reprezentujących działalność transportową podkreśla również A. Czubała (Czubała 2015), która obok działalności usługowych związanych z handlem hurtowym, działalności w zakresie architektury i inżynierii, badania i analizy technicznej wskazuje właśnie na działy związane z transportem i magazynowaniem jako zdecydowanie na niskim poziomie. Również A. Koźlak, prowadząc badania poświęcone innowacyjności, zauważa, iż przedsiębiorstwa sektora TSL wdrażają małą liczbę innowacji, a obecne systemy wspierania innowacyjności przedsiębiorstw nie uwzględniają specyfiki tej branży (Koźlak 2014).

Drugim parametrem branym pod uwagę w opracowaniu GUS jest odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych w ujęciu klasyfikacji PKD. Został on przedstawiony na *Rysunku 3*.



**Rysunek 3. Przedsiębiorstwa branży TSL innowacyjne według klasyfikacji PKD w latach 2009-2011 oraz 2012-2014**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (GUS 2012, s. 28; GUS 2015, s. 39)

Sytuacja w tym przypadku jest dość zbliżona do poprzedniego ujęcia przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie. Zwraca uwagę jedynie dział 53, czyli *Działalność pocztowa i kurierska*, gdzie zauważyć można w badanym okresie wzrost. Wskazuje to na fakt, iż uwzględniając tylko zakończone, i ponadto zakończone sukcesem, innowacje w przypadku przedsiębiorstw tego działu nastąpił kilkuprocentowy wzrost pomiędzy badanymi okresami. Jednocześnie należy zauważyć, iż liczba przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w latach 2009-2011 była o 4 punkty procentowe większa w stosunku do przedsiębiorstw innowacyjnych tego samego okresu. Świadczyć to może o nieukończonych lub zakończonych niepowodzeniem

działaniach innowacyjnych. Odrębnym problemem w związku z tym są przyczyny tych niepowodzeń i czynniki, które wpływają na sukces działań innowacyjnych.

Odnosząc przedsiębiorstwa sekcji H klasyfikacji PKD do innych działalności usługowych, zauważyć można, iż nie zajmują one wysokiej pozycji zarówno w ujęciu przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie, jak i przedsiębiorstw innowacyjnych. Zdecydowanie najbardziej innowacyjną w obszarze przedsiębiorstw usługowych jest sekcja K *Działalność finansowa i ubezpieczeniowa*, w której dział *Ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne* zajmuje pierwsze miejsce w odsetku przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie, jak i przedsiębiorstw innowacyjnych. Było to odpowiednio: w okresie 2009-2011 – 62,5% przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie oraz tyle samo przedsiębiorstw innowacyjnych; w okresie 2012-2014 – 66,2% przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie i 64,8% przedsiębiorstw innowacyjnych.

Podsumowując, można stwierdzić, iż branża TSL pomimo swego znacznego potencjału nie wykazuje się dużą innowacyjnością. Zasadniczym problemem jest poznanie przyczyn takiej sytuacji, źródeł potencjalnych innowacji oraz czynników wpływających pozytywnie i negatywnie zarówno na samo podejmowanie decyzji o wdrażaniu innowacji, jak i na przyszłe ich powodzenie.

## Podsumowanie

W literaturze szeroko omawia się problem innowacyjności przedsiębiorstw, często wskazując, iż innowacje są ważnym narzędziem uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Jednak większa ilość opracowań koncentruje się wokół innowacyjności przemysłu wytwórczego. Pozytywnym aspektem natomiast jest fakt stopniowego wzrostu przypisywanej uwagi innowacyjności działalności usługowej (Chieh-Yu Lin 2008).

Działalnością, która na przestrzeni ostatnich lat przechodzi bardzo dynamiczny rozwój jest transport-spedycja-logistyka (TSL). Jednocześnie wszelkie przypuszczenia odnośnie przyszłości również wskazują na TSL jako tę działalność, dla której prognozuje się dalszy rozwój wynikający głównie ze wzrostu zapotrzebowania na tego typu obsługę. Jednak konieczne jest zrozumienie, iż bez aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw rozwój tej branży będzie silnie hamowany. Ma to związek głównie z koniecznością podnoszenia standardów obsługi, wzrostem wydajności, obniżaniem kosztów. Nakładają się na to jeszcze zewnętrzne wymagania związane z kwestiami bezpieczeństwa, czy też wzrostu znaczenia aspektów ekologicznych. Wszystkie te, jak i szereg innych czynników jest szeroko przedstawianych i opisywanych w dostępnych publikacjach.

W drodze analizy dostępnych danych potwierdza się fakt, iż w branży TSL niewielka ilość przedsiębiorstw jest aktywna innowacyjnie. Również na tle innych sekcji działalności usługowych obszar usług logistycznych pozostaje w tyle. Nie jest to zjawisko pozytywne i podkreślić należy konieczność rozwoju przedsiębiorstw TSL w obszarze ich innowacyjności. Jednocześnie podsumowując, należy jeszcze raz podkreślić trudności z pełnym dostępem do danych przedstawiających innowacyjność branży TSL. Opracowania naukowe nie przedstawiają tego typu

zwartych i wnikliwych analiz o charakterze ilościowym. Jedyne opracowania to wykorzystane w artykule dane GUS dotyczące ogólnie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw usługowych z uwzględnieniem klasyfikacji PKD. Tego typu podejście może powodować nieścisłości w przedstawianych danych. Jednocześnie wskazuje się na konieczność prowadzenia tego typu szerokich i pełnych badań innowacyjności branży TSL.

## Literatura

1. Antonowicz M. (2014), *Logistic Innovations in Transport*, „LogForum”, Vol. 10.
2. Antonowicz M. (2015), *O innowacjach produktowych i marketingowych w usługach transportowo-logistycznych*, „Logistyka”, nr 2 (CD2).
3. Bajec P. (2011), *An Analysis of the Logistics Innovation Development Process at Logistics Service Providers*, „Academic Journal, Scientific Papers of the University of Pardubice”, Vol. 16.
4. Burnewicz J. (2010), *Perspektywa innowacyjna transportu i logistyki*, [w:] Załoga E., Libe-radzki B. (red.), *Innowacje w transporcie. Korzyści dla użytkownika*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 603.
5. Chieh-Yu Lin (2008), *Determinants of the Adoption of Technological Innovations by Logistics Service Providers in China*, „International Journal of Technology Management and Sustainable Development”, Vol. 7, No. 1.
6. Czubała A. (2015), *Innowacje w sektorze usług w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 26, nr 1.
7. Dziekoński K., Chwiećko J. (2013), *Innowacyjność przedsiębiorstw z branży TSL*, „Economics and Management”, nr 2.
8. GUS (2012), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009-2011*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa.
9. GUS (2015), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012-2014*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa.
10. Koźlak A. (2008), *Innowacyjność w podaży usług jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw sektora TSL*, referat z konferencji Eurotrans, Warszawa.
11. Koźlak A. (2014), *Wspieranie innowacyjności przedsiębiorstw sektora TSL w Polsce z funduszy Unii Europejskiej*, „Logistyka”, nr 2.
12. Mądra J. (2013), *Bariery innowacyjności przedsiębiorstw z sektora MSP*, Konferencja IZIP, Zakopane, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2013/p018.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p018.pdf) (dostęp: 21.08.2016).
13. *Podręcznik Oslo* (1997), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD-Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa.
14. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz.U. 2007 nr 251 poz. 1885).
15. Sokół A. (b.r.), *Wpływ barier na zakres współpracy przedsiębiorstw ze sferą B+R i ich implikacje dla rozwoju innowacji w Polsce*, <http://www.institut.info/Vkonf/site/33.pdf>
16. Stawiarska E. (2013), *Funkcjonowanie przedsiębiorstw sektora TSL w klastrach na przykładzie Śląskiego Klastra Logistycznego*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 11.
17. Złoch M. (2013), *Ucieczka w innowacje*, „Logistyka a Jakość”, nr 5.

## **INNOVATION IN TSL SECTOR**

**Abstract:** Modern companies, regardless of branch of industry, are looking for ways to be competitive on the market. One of the solutions is to strive for innovation, which is believed to offer opportunities to develop company, increase market share and adapt to the changing, high customer requirements. Companies from TSL sector fit into these trends. There is a lot of discussion in the literature about innovation in general and about development of the TSL industry. In contrast, there are a few studies specifically relating to the level of innovation in this industry, especially in terms of statistic data. Thus, in the article different considerations have been undertaken in relation to the issue of innovation in TSL sector and on the basis of statistic data compilation and there is an attempt to show the level of innovation of companies representing H section of PKD classification, which can be attributed to the TSL sector.

**Keywords:** innovation, TSL sector



## LOGISTYCZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA PRZEPEŁYWEM ODPADÓW W MIEŚCIE CZĘSTOCHOWIE

**Adam Brzeszczak**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Poniższy artykuł porusza problematykę gospodarowania odpadami w mieście Częstochowie. Unormowania prawne mające na celu zmniejszenie negatywnego oddziaływania odpadów na otoczenie przyczyniają się do wprowadzania przez władze miast rozwiązań zwiększających efektywność ich ponownego wykorzystania. W zarządzaniu odpadami istotne znaczenie ma logistyka, która koordynuje ich przepływ. Głównym zagadnieniem badawczym w niniejszym opracowaniu jest analiza systemu zbiórki odpadów w mieście Częstochowie.

**Słowa kluczowe:** gospodarowanie odpadami, odpady, zarządzanie przepływem odpadów

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.20

### Wprowadzenie

Podstawą wszelkich działań związanych z projektowaniem rozwiązań w zakresie gospodarki odpadami jest określenie ich ilości, a także składu i właściwości. Istotny wpływ na jakość i wielkość odpadów wytwarzanych na danym terenie ma standard życia mieszkańców, poziom ich wykształcenia, przyzwyczajenia żywieniowe czy zaobcowność (Sieja 2006, s. 2).

W miastach problem odpadów może być szczególnie uciążliwy ze względu na znaczne ich ilości, dlatego też władze powinny zachęcać lokalną społeczność do działań ograniczających negatywny wpływ odpadów na otoczenie (Grygorczuk-Petersons, Tałałaj 2007, s. 36).

Do głównych zasad postępowania z odpadami komunalnymi zalicza się ograniczanie ich ilości, zapewnienie ponownego wykorzystania, a w przypadkach gdy nie jest to możliwe – unieszkodliwianie (Tałałaj 2008, s. 10).

Na proces przepływu odpadów w miastach znaczący wpływ ma organizacja systemu ich zbiórki. Gospodarka odpadami jest istotnym zagadnieniem w działalności wszystkich jednostek samorządu terytorialnego. Wymaga nakładów finansowych i zaangażowania społeczności lokalnej w realizację najważniejszych założeń. Powinna być ona odpowiednio wdrożona i zaplanowana, ponieważ wówczas zapewnia odpowiedni komfort życia mieszkańców (Grygorczuk-Petersons, Tałałaj 2007, s. 5).

Istnieje wiele klasyfikacji odpadów, a jedną z podstawowych jest ich podział na odpady komunalne i przemysłowe. Odpady przemysłowe są produktem ubocznym prowadzonej działalności gospodarczej, odpady komunalne natomiast powstają

w gospodarstwach domowych i nie są związane z działalnością przemysłową człowieka. Istotne jest, że odpady przemysłowe są ponownie wykorzystywane w znacznie większym stopniu niż odpady komunalne, dlatego też szczególnie w gminach miejskich należy wykorzystać ich potencjał rynkowy (Styś, Foks 2014, s. 42).

### **Istota zarządzania strumieniami odpadów**

Teoria zarządzania stale się rozwija od początku XX wieku (Tarapata 2012, s. 347). Można doszukiwać się jej wszędzie tam, gdzie występuje zorganizowane działanie człowieka (Kozuch, Kozuch 2008, s. 11). Zarządzanie definiuje się jako celowe czynności wykonywane przez ludzi z wykorzystaniem dostępnych zasobów, prowadzące do osiągnięcia zamierzonego rezultatu (Brach 2011, s. 126). Pojęcie to jest bardzo obszerne i występuje na wielu płaszczyznach (Krawczyk 2014, s. 51), niezależnie jednak od obszaru zarządzanie zawsze odnosi się do działania ludzi (Jemielniak, Latusek 2005, s. 11). Podobnie jak problem powstawania odpadów, które występują wszędzie tam, gdzie człowiek prowadzi działalność produkcyjną, handlową lub usługową. Dopóki nie zostanie ona przerwana, wytwarzanie ich jest nieuniknione. Odpady w największych ilościach powstają na terenach zamieszkałych, dlatego tak istotne jest opracowanie sprawnego systemu zarządzania ich przepływem na terenach zurbanizowanych (Leboda, Oleszczuk 2002).

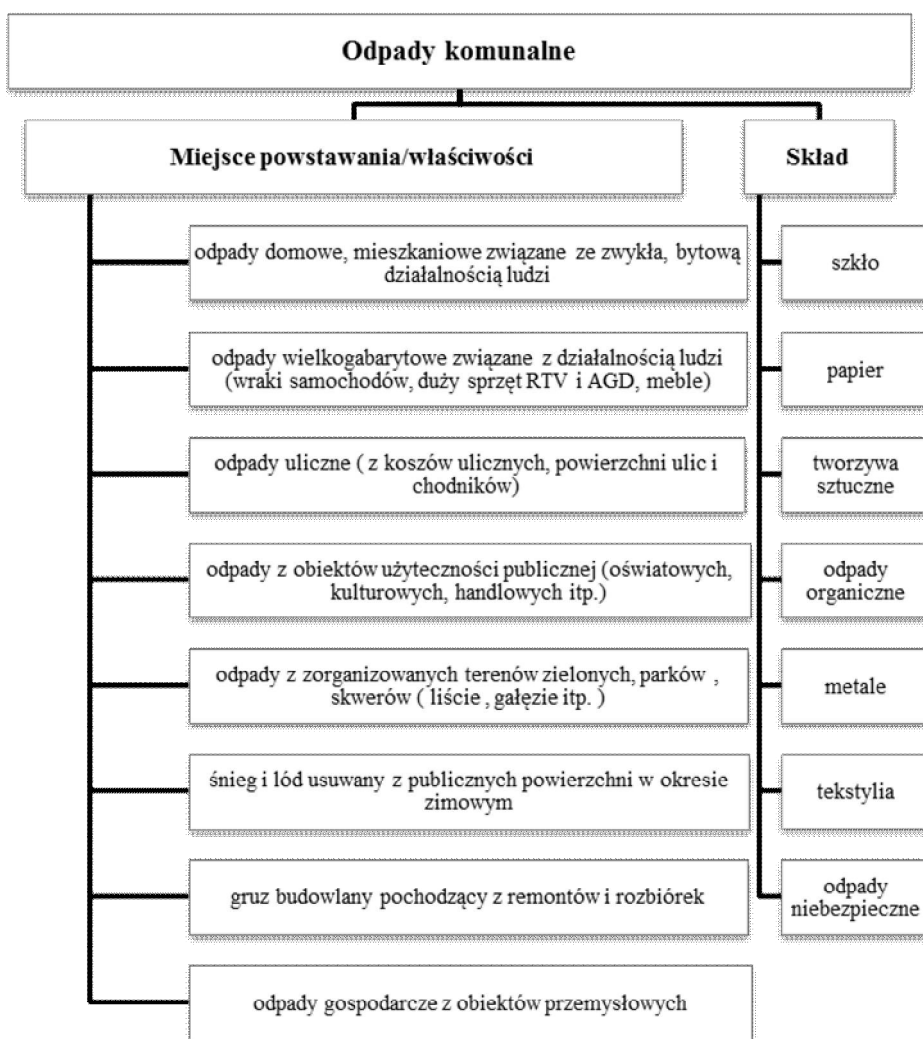
Odpady są to wszelkie substancje, których posiadacz pozbywa się lub zamierza pozbyć (Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach). Odpady dzieli się na (Toruński 2010, s. 32):

- odpady komunalne,
- odpady niebezpieczne,
- odpady przemysłowe.

Odpady komunalne, będące przedmiotem rozważań niniejszego opracowania, mogą różnić się składem, szkodliwością, właściwościami czy miejscem powstawania. Uwzględniając te kryteria, wśród odpadów komunalnych można wyodrębnić:

- odpady pochodzące z gospodarstw domowych,
- odpady wielkogabarytowe (sprzęt AGD i RTV, meble, wraki samochodów),
- gruz, odpady budowlane,
- uliczne odpady zbierane sezonowo oraz stale,
- odpady powstające w wyniku prac porządkowych terenów zielonych,
- odpady z obiektów użyteczności publicznej,
- odpady komunalne z obiektów handlowych i przemysłowych.

Podstawowe grupy odpadów komunalnych zostały zobrazowane na *Rysunku 1*.



**Rysunek 1. Miejsce polityki ekologicznej i zrównoważonego rozwoju w ogólnej polityce państw**

Źródło: (Leboda, Oleszczuk 2002, s. 23)

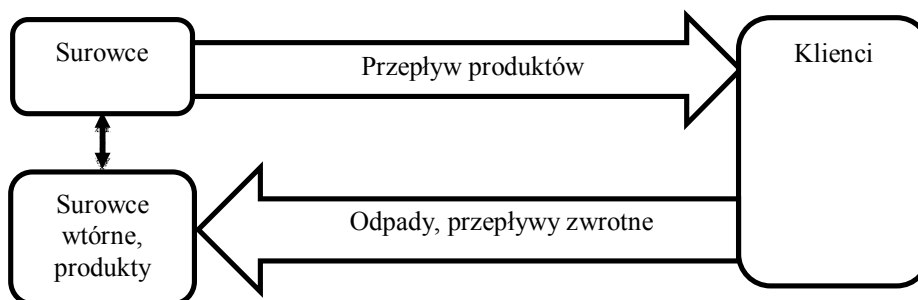
Problematyka związana z powstawaniem odpadów jest obecna w niemal każdej gospodarce i społeczeństwie, dlatego też istotne jest, aby odpowiednio zarządzać przepływami odpadów. Konieczność racjonalnego gospodarowania odpadami wynika przede wszystkim z potrzeby zmniejszenia przestrzeni wykorzystywanej do ich unieszkodliwiania i składowania oraz oszczędzania zasobów naturalnych. Gospodarowanie odpadami, a w szczególności odpadami komunalnymi, jest przedmiotem zainteresowania nie tylko władz centralnych, ale przede wszystkim samorządowych (Biegańska, Ciuła 2011, s. 51).



## Rola logistyki w gospodarowaniu odpadami

Istotą tradycyjnej logistyki jest przekazywanie dóbr od producentów poprzez pośredników do klientów finalnych. Wówczas, gdy produkt trafia do konsumenta, proces logistyczny jest zakończony (Merkisz-Guranowska 2010, s. 89).

W logistyce odpadów przepływ dóbr jest odwrócony. Odpady wytwarzane przez ludzi muszą zostać unieszkodliwione lub poddane odpowiednim procesom umożliwiającym im ponowne trafienie na rynek (Kuczyńska-Chałada 2015, s. 892).



**Rysunek 2. Przepływ dóbr w logistyce tradycyjnej i odwrotnej**

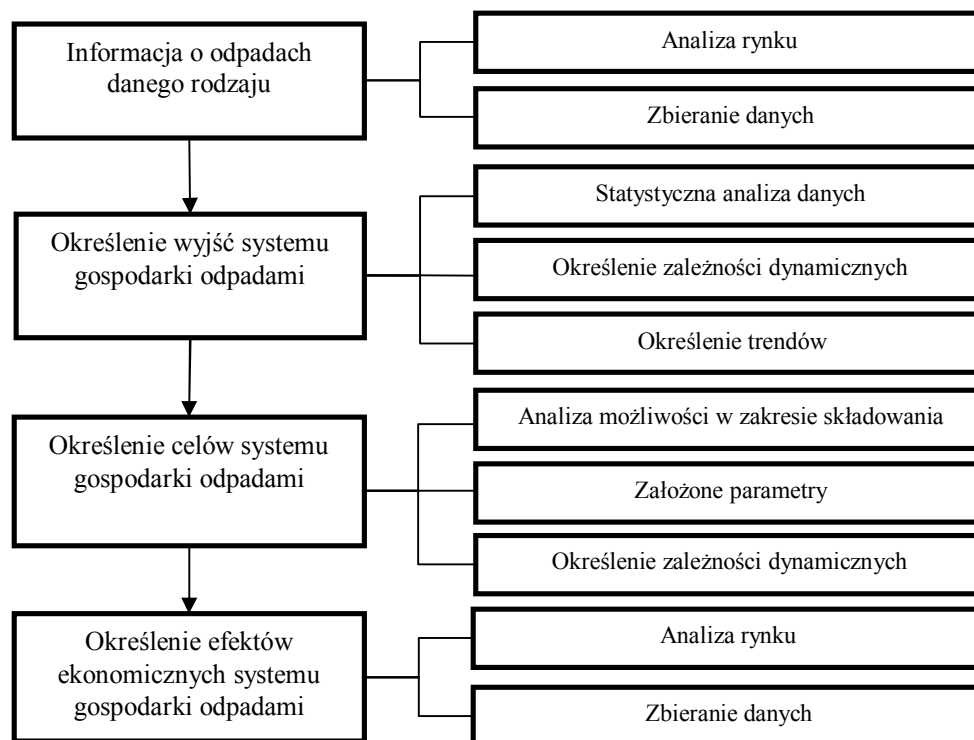
Źródło: (Starostka-Patyk 2013, s. 181)

Logistyka odpadów zajmuje istotne miejsce w wielu współczesnych systemach logistycznych (Merkisz-Guranowska 2010, s. 89). Rolą logistyki jest minimalizowanie negatywnego oddziaływania odpadów na otoczenie, dlatego sprawnie funkcjonujący system gospodarowania odpadami jest istotnym elementem polityki kraju (Sadowski 2010, s. 31-32).

Etapy budowy systemu gospodarowania odpadami zobrazowane zostały na *Rysunku 3*.

Otoczenie rynkowe i rosnące wymagania klientów powodują, że liczba wytwarzanych odpadów staje się coraz większym współczesnym problemem. Obecnie nie można budować systemów logistycznych bez uwzględnienia wymagań logistyki odpadów (Merkisz-Guranowska 2010, s. 89).

Rosnąca świadomość ekologiczna wpływa na zwiększenie odpowiedzialności producentów za wytwarzane dobra oraz związane z ich wytwarzaniem produkty uboczne, czyli odpady. Logistyka odpadów zwiększa efektywność przepływów odwrotnych i korzyści dla środowiska (Włodarczyk, Janczewski 2013, s. 185).



**Rysunek 3. Etapy budowy i kontroli systemu gospodarki odpadami**

Źródło: (Mesjasz-Lech 2012, s. 36)

### Zarządzanie systemem gospodarowania odpadami komunalnymi w mieście Częstochowie

W Częstochowie systemem gospodarki odpadami komunalnymi zarządza Częstochowskie Przedsiębiorstwo Komunalne Sp. z o.o. w Sobuczynie. Misją przedsiębiorstwa, która wyraża jego podstawowe zadanie, jest prowadzenie działalności z zakresu gospodarki odpadami w sposób jak najbardziej korzystny ekonomicznie i ekologicznie prawidłowy. Spółka działa w oparciu o certyfikowane systemy i normy Zintegrowanego Zarządzania Środowiskiem. Głównym zadaniem organizacji jest zarządzanie systemem zbiórki odpadów komunalnych niesegregowanych, stanowiących ok 85% odpadów przywożonych na składowisko, wśród pozostałych grup odpadów wyróżnić można odpady inne niż niebezpieczne zbierane selektywnie lub nieselektywnie. Organizowanie przepływu odpadów skupia się na ich zbiórce, magazynowaniu, unieszkodliwianiu i recyklingu.

System gospodarki odpadami w Częstochowie uległ zmianom wraz z wejściem w życie nowej Ustawy o odpadach z dnia 14 grudnia 2012 r. (Dz.U. 2013 poz. 21, 888, 1238; 2014 poz. 695, 1101, 1322; 2015 poz. 87, 122, art. 1). Gminy przejmują od właścicieli nieruchomości obowiązek gospodarowania odpadami i mają za zadanie stworzyć system ich selektywnego zbierania w celu maksymalnego wyko-

rzystania potencjału recyklingowego i energetycznego. W związku z nowymi unormowaniami prawnymi władze Częstochowy ogłosiły przetarg na wykonywanie usług związanych ze zbiórką odpadów komunalnych, w ramach którego podpisano umowę z przedsiębiorstwem Remondis, które od dnia 01.07.2013 r. do 30.06.2015 r. świadczyło usługi na rzecz miasta. Podstawowym zadaniem stawianym przed firmą Remondis było objęcie odbiorem wszystkich odpadów zgromadzonych w punktach gromadzenia odpadów (PGO), przez które rozumie się zorganizowane przez właścicieli nieruchomości punkty gromadzenia odpadów komunalnych, wyposażone w pojemniki do ich składowania. Przedsiębiorstwo musiało utworzyć oraz objąć odbiorem i eksploatacją gniazda selektywnej zbiórki, złożone z trzech pojemników przeznaczonych na różne typy odpadów. Umowa pomiędzy miastem a firmą zajmującą się zbiórką odpadów określa szczegółowo zakres jej zadań, wśród których wyróżnić można:

- określenie harmonogramu odbioru odpadów,
- odbiór odpadów,
- zarządzanie środkami transportu,
- rejestrację danych,
- zarządzanie bazą magazynowo-transportową,
- zarządzanie pojemnikami i workami do gromadzenia odpadów.

Sporządzając harmonogram odbioru odpadów, firma odbierająca odpady musi uwzględnić potrzeby mieszkańców, rodzaj zabudowy oraz rodzaj poszczególnych odpadów. Wywóz musi być prowadzony w sposób regularny i powtarzalny. Częstotliwość odbioru odpadów na terenie miasta Częstochowy zaprezentowano w Tabeli 1.

**Tabela 1. Częstotliwość odbioru odpadów**

Rodzaj odpadów	Zabudowa jednorodzinna	Zabudowa wielorodzinna
Odpady komunalne zmieszane	Zabudowa jednorodzinna oraz wielolokalowa (do 7 lokali włącznie)	
	kwiecień – październik: raz na dwa tygodnie	pozostałe miesiące: raz w miesiącu
	Zabudowa wielolokalowa (powyżej 7 lokali)	
	3 razy w tygodniu	
Odpady selektywne	raz na miesiąc	
Popioły	raz na miesiąc (od stycznia do kwietnia i od września do grudnia)	
Odpady problemowe	4 razy w roku	
Odpady wielkogabarytowe i remontowe	1 raz w roku na zgłoszenie przez telefon	
Odpady zielone	TPSZOZ (Terenowy Punkt Selektywnego Zbierania Odpadów Zielonych) funkcjonuje przez cały rok, z wyjątkiem stycznia, 6 razy w miesiącu w każdej dzielnicy miasta	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przetargu ogłoszonego przez miasto Częstochowę na wywóz odpadów

W ramach czynności związanych z odbiorem odpadów przedsiębiorstwo musi wykonać szereg usystematyzowanych zadań. Wśród nich wyróżnić można obowiązek kontroli odpadów, pod względem ich ilości, składu i zgodności odpadów z przeznaczeniem pojemnika. W przypadku niezgodności firma ma prawo odebrać odpadów lub sporządzić raport dotyczący stwierdzonych nieprawidłowości. Po odebraniu odpadów z PGO firma ma obowiązek zabezpieczyć odpady w czasie transportu przed ich wypływem. Każdorazowy przyjazd oraz wyjazd środka transportu do/z Regionalnej Instalacji Przetwarzania Odpadów Komunalnych należy zarejestrować w systemie informatycznym RIPOK Sobuczyna za pomocą indywidualnej dla każdego pojazdu karty magnetycznej. Podczas ważenia pracownik Remondis musi zadeklarować rodzaj dostarczonych odpadów i sporządzić karty przekazania odpadu zgodnie z zaleceniami RIPOK. W przypadku odbioru odpadów zbieranych selektywnie przedsiębiorstwo jest zobowiązane przekazać je do punktu recyklingowego, gdzie następuje ustalenie wagi dostarczanych selektywnie zebranych odpadów.

Firma Remondis w ramach usług odbioru odpadów jest odpowiedzialna za systemem rejestracji danych. Wszystkie pojazdy transportujące odpady do CzPK muszą posiadać system monitorujący oparty na technologii GPS, rejestrujący trasę przejazdu co 100 m i co 30 sekund. Wszystkie pojazdy posiadają czujnik załadunku i wyładunku, umożliwiającą lokalizację pojazdów podczas wykonywania tychże czynności. Remondis korzysta również z systemu RFID, technologii umożliwiającej automatyczną identyfikację obiektu przy użyciu fal radiowych. Identyfikatory są umieszczone na pojemnikach i kontenerach, umożliwiają one określenie konkretnych czynności dla danego pojemnika. Pojazdy przeznaczone do selektywnej zbiórki odpadów są dostosowane do systemu rejestracji danych. W pojazdach znajdują się urządzenia umożliwiające przesłanie komunikatów dotyczących m.in. awarii pojazdu, uszkodzenia pojemników, niezgodności pojemnika z deklaracją, braku kontenera, niewłaściwych odpadów w kontenerze. Pojazdy dodatkowo posiadają system wagi umożliwiający pomiar masy odpadów. Przy zastosowaniu RFID następuje identyfikacja kontenera oraz rejestracja jego masy i rodzaju odpadów.

Umowa pomiędzy Remondis a miastem Częstochową dokładnie określa teren i ilość gospodarstw domowych objętych systemem zbiórki odpadów. Szczegółowe dane dotyczące zakresu wykonywanych usług przedstawia *Tabela 2*.

**Tabela 2. Zakres wykonywania usługi wywozu odpadów na terenie Częstochowy przez firmę Remondis**

	Ilość dla zabudowy jednorodzinnej	Ilość dla zabudowy wielorodzinnej
Lokale mieszkaniowe	25 982	2 271
Lokale użytkowe	35 061	225
Liczba mieszkańców	80 244	148 661
Łączna liczba mieszkańców	228 905	
Powierzchnia świadczenia usług	15 961 ha	
Długość dróg gminnych	276 km	414 km

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przetargu ogłoszonego przez miasto Częstochowę na wywóz odpadów

W ramach obowiązków związanych z objęciem określonego terenu systemem zbiórki odpadów Remondis musi spełniać wymagania dotyczące pojemników na odpady. Firma jest odpowiedzialna za wyposażenie wszystkich TOPSZOK w pojemniki do selektywnej zbiórki. Jest odpowiedzialna za zarządzanie 200 gniazdami TOPSZOK składającymi się z 3 pojemników do selektywnej zbiórki typu „igloo” o pojemności 2,6 m<sup>3</sup> każdy oraz za 30 gniazd złożonych z 3 pojemników metalowych o pojemności 1,5 m<sup>3</sup>. W przypadku gospodarstw domowych wykorzystujących do selektywnej zbiórki worki z folii PE obowiązkiem firmy Remondis jest systematyczne wyposażanie mieszkańców w odpowiednie worki na odpady.

Przedsiębiorstwo odbierające odpady z terenu miasta Częstochowy w celu zwiększenia efektywności logistycznej i obniżenia kosztów dąży do jak najdokładniejszego określenia ilości i rodzajów wytwarzanych odpadów, i tym samym dostosowuje system zbiórki do potrzeb lokalnych. Istotne jest unikanie zbiórki kontenerów niezapełnionych, zaplanowanie optymalnych tras i harmonogramów odbioru. Usprawnieniu procesów zbiórki służy system RFID. Umożliwia on identyfikację środków transportu i pojemników. Zbiórka jest monitorowana na każdym etapie, dzięki czemu można podjąć odpowiednie działania zwiększające jej efektywność.

### **Analiza ilości zebranych odpadów komunalnych w mieście Częstochowie**

Obecnie wiele samorządów boryka się z problemem odpadów komunalnych. Zwiększona konsumpcja wpływa na stały wzrost odpadów, powodujący problem w zakresie ich utylizacji. W Polsce pomimo wytwarzania mniejszej ilości odpadów na mieszkańca niż średnia UE, poziom ich recyklingu jest niższy. Większość odpadów komunalnych składowanych jest na wysypiskach (<http://www.administrator24...>). Poprawa tego stanu rzeczy leży w gestii samorządów gminnych. Gminy inwestują w systemy selektywnej zbiórki odpadów oraz wdrażają systemy ich zagospodarowania, recyklingu. Miasto Częstochowa w odpowiedzi na zmiany ustawowe oraz tendencje środowiskowe również wprowadza modyfikacje mające na celu poprawę systemu gospodarki odpadami. W Tabeli 3 przedstawiono ilość zmieszanych odpadów komunalnych zebranych w latach 2009-2013.

W badanych latach zaobserwować można tendencję spadkową ilości wytwarzanych zmieszanych odpadów komunalnych. Z roku na rok zmniejsza się ona, co niewątpliwie jest zjawiskiem pozytywnym. W analizowanym okresie jedynie w 2013 roku zaobserwować można progresję ilości odpadów komunalnych ogółem w porównaniu z rokiem 2012 o 1153 Mg.

**Tabela 3. Ilość zmieszanych odpadów komunalnych, zebranych w ciągu roku bez odpadów zebranych selektywnie i wyselekcjonowanych z frakcji suchej**

Rodzaj	Ilość w Mg						Dynamika (w ujęciu łańcuchowym)				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2010/ 2009	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013
Ogółem	73191	66853	61798	58858	60011	67172	91%	92%	95%	102%	112%
Z gospodarstw domowych	51030	48405	42358	41271	38227	44575	95%	88%	97%	93%	117%
Ogółem na 1 mieszkańca	305	281	261	250	257	290	92%	93%	96%	103%	113%
Z gospodarstw domowych na 1 mieszkańca	213	203	179	176	164	193	96%	88%	98%	93%	117%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Głównego Urzędu Statystycznego

W latach 2009-2013 w gospodarstwach domowych ilość odpadów zmieszanych jest ograniczana, ich spadek oscyluje w przedziale 12-3% w stosunku do roku poprzedniego. Największa regresja występuje w 2011 roku (spadek o 12%), najmniejszą natomiast zaobserwować można w roku 2014 (spadek o 3%). Udział odpadów przypadających na 1 mieszkańca, zarówno ogółem, jak i pochodzących z gospodarstw domowych, wykazuje podobną dynamikę zmian, co ilość wytwarzanych odpadów.

**Tabela 4. Stan faktyczny wytwarzanych odpadów na terenie miasta oraz powstających w wyniku ich wytworzenia**

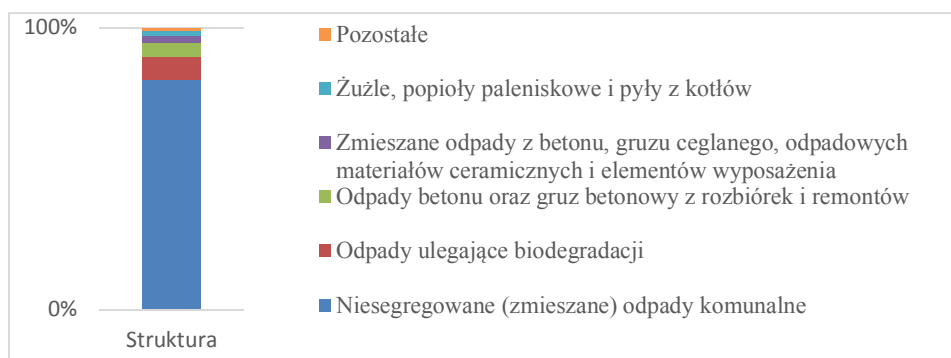
Rodzaj odpadów	Ilość [Mg/rok]
Zmieszane odpady komunalne	85313,30
Odpady zielone – przyjęte w 2014 r. do odzysku	8377,52
Pozostałości z sortowania odpadów komunalnych przeznaczonych do składowania	54921,23

Źródło: (CzPK 2015)

Jak wynika z danych przedstawionych w Tabeli 4 w mieście Częstochowie powstało 85 313 ton zmieszanych odpadów komunalnych. Są to odpady zebrane przez firmę Remondis oraz odpady miejskie pochodzące z różnych źródeł, które trafiają do Regionalnej Instalacji Przetwarzania Odpadów w Sobuczynie. Po poddaniu odpadów procesowi sortowania do składowania przeznaczone zostało 54 921 ton odpadów.

Na Rysunku 4 zobrazowana została struktura udziału poszczególnych rodzajów odpadów zebranych w 2014 roku na terenie miasta Częstochowy (z wyłączeniem odpadów zbieranych w sposób selektywny) w odpadach zmieszanych ogółem. Największą część stanowią zmieszane odpady komunalne (82%). Kolejną pod względem liczebności grupą są odpady ulegające biodegradacji (8%) oraz odpady pochodzące z rozbiórek i remontów (stanowią one 5% ogółu), pozostałe rodzaje odpadów stanowią łącznie 5% odpadów zmieszanych ogółem.

Odpady zebrane przez firmę świadczącą usługę wywozu na terenie Częstochowy trafiają do Regionalnej Instalacji Przetwarzania Odpadów Komunalnych w Sobuczynie i są własnością miasta.



**Rysunek 4. Struktura udziału poszczególnych rodzajów odpadów w odpadach zmieszanych zebranych w 2014 r. w Częstochowie**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (CzPK 2015)

Spośród wszystkich odpadów powstających na terenie miasta istotnym rodzajem są odpady zbierane w sposób selektywny. Jednym z celów gmin jest zwiększenie poziomu segregacji odpadów przez mieszkańców. System selektywnej zbiórki powinien działać sprawnie i efektywnie. Odpady podzielone na tworzywa sztuczne, szkło, papier, opakowania wielomateriałowe oraz metal odbierane są przez przedsiębiorstwo Remondis z terenu nieruchomości w zabudowie wielorodzinnej i jednorodzinnej. Mogą również zostać dostarczone przez mieszkańców i bezpłatnie odebrane w SPSZOK w Sobuczynie. Ilość odpadów pochodzących z selektywnej zbiórki przedstawiona została w Tabeli 5.

**Tabela 5. Odpady zbierane selektywnie odebrane przez Remondis Sp. z o.o. w 2014 roku**

Rodzaj odpadu	I półrocze [Mg]	II półrocze [Mg]	Suma [Mg]	Struktura w skali roku
Opakowania z papieru i tektury	337,75	311,39	649,14	25%
Opakowania z tworzyw sztucznych	377,84	461,97	839,81	32%
Opakowania ze szkła	448,77	565,22	1013,99	38%
Papier i tektura	74,12	0,00	74,12	3%
Szkło	20,36	0,20	20,56	1%
Tworzywa sztuczne	31,18	2,32	33,50	1%
Suma	1290,02	1341,10	2631,12	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (CzPK 2015)

Z danych ujętych w Tabeli 5 wynika, że w 2014 roku z Częstochowy odebrane zostało 2631,12 Mg odpadów segregowanych. W drugim półroczu było to o 51 Mg więcej. Największą ich część stanowią opakowania, których łączny udział wynosi

95% ogółu. Ilość pozostałych frakcji w odniesieniu do odpadów zbieranych selektywnie ogółem była niewielka (5% ogółu), z czego największą część stanowił papier i tektura (3%).

## Podsumowanie

Problem zagospodarowania odpadów dotyczy wszystkich gmin, a w szczególności miejskich. Władze miasta odpowiadają za organizację systemu zbiórki odpadów, a także za sprawność i efektywność jego działania. Głównym celem przeprowadzonej powyżej analizy była ocena zarządzania systemem gospodarki odpadami w Częstochowie. Na jej podstawie można stwierdzić, że miasto dąży do poprawy metod gospodarowania odpadami. Za organizowanie i zarządzanie systemem gospodarki odpadami odpowiedzialne jest Częstochowskie Przedsiębiorstwo Komunalne Sp. z o.o. w Sobuczynie. Odbiór i transport odpadów realizuje firma Remondis. Firma dostosowała proces zbiórki do wymagań gminy Częstochowa, i nowych unormowań prawnych. Działanie systemu zbiórki odpadów w mieście charakteryzuje się poprawą w aspekcie zarówno środowiskowym, jak i ekonomicznym. W 2014 roku zostały osiągnięte założone poziomy odzysku i recyklingu odpadów komunalnych, odnotowano również znaczny wzrost ilości odpadów zbieranych selektywnie. Jest to niewątpliwie zjawisko pozytywne. Jednak porównując ilość odpadów segregowanych i zmieszanych, zaobserwować można, że odpady zbierane selektywnie stanowią jedynie 4% ogółu. Poziom ten nie jest zadowalający, dlatego też miasto powinno podjąć odpowiednie kroki zachęcające mieszkańców do segregacji odpadów. Istotnym czynnikiem jest objęcie systemem selektywnej zbiórki odpadów z terenu całego miasta. Należy jednak podjąć działania społeczne dotyczące selektywnej zbiórki mające na celu zwiększenie ilości recyklingu surowców wtórnych.

## Literatura

1. Biegańska J., Ciula J. (2011), *Zintegrowana gospodarka odpadami komunalnymi w Polsce jako element zrównoważonego rozwoju*, „Archiwum Gospodarki Odpadami i Ochrony Środowiska”, vol. 13.
2. Brach J. (2011), *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
3. Brzozowska A., Starostka-Patyk M. (2008), *Environmental Management and Reverse Logistics*, „Advanced Logistic Systems”, nr 2.
4. CzPK (2015), *Analiza stanu gospodarki odpadami komunalnymi w mieście Częstochowa w okresie od 1 stycznia 2014 r. do 31 grudnia 2014 r.*, Częstochowskie Przedsiębiorstwo Komunalne, Częstochowa.
5. Grygorczuk-Petersons E.H., Tałała I.A. (2007), *Kształtowanie gospodarki odpadami w gminie*, Podlaska Agencja Zarządzania Energią, Białystok.
6. <http://stat.gov.pl/>
7. <http://www.administrator24.info/artukul/id2904,500-kg-odpadow-komunalnych-na-mieszkanca-w-ue-315-kg-w-polsce>



8. Jelonek D., Nowakowska-Grunt J., Kościelniak H., *Logistics' Clusters as a Part of Regional Policy in Poland*, 2014 International Conference on Advanced Logistics and Transport (ICALT), Hammamet, Tunis.
9. Jemielniak D., Latusek D. (2005), *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
10. Kiełtyka L., Niedbał R. (red.) (2015), *Wybrane zastosowania technologii informacyjnych wspomagających zarządzanie w organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
11. Kożuch B., Kożuch A. (2008), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Współczesnego Zarządzania, Kraków.
12. Krawczyk P. (2014), *Zarządzanie przedsiębiorstwem transportowym – wybrane aspekty praktyczne*, [w:] Łukomska-Szarek J., Wójcik-Mazur A. (red.), *Wybrane problemy zarządzania w gospodarce rynkowej*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
13. Kuczyńska-Chałada M. (2015), *Logistyka powtórnego zagospodarowania odpadów i możliwości jej zastosowania w przedsiębiorstwach hutniczych*, [w:] Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
14. Leboda R., Oleszczuk O. (2002), *Odpady komunalne i ich zagospodarowanie. Zagadnienia wybrane*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
15. Merkiś-Guranowska A. (2010), *Logistyka recyklingu odpadów, jako jeden z elementów systemu logistycznego Polski*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej”, nr 75.
16. Mesjasz-Lech A. (2012), *Efektywność ekonomiczna i sprawność ekologiczna logistyki zwrotnej*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
17. Sadowski A. (2010), *Ekonomiczne i ekologiczne aspekty stosowania logistyki zwrotnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
18. Sieja L. (2006), *Charakterystyka odpadów komunalnych na podstawie badań w wybranych miastach Polski*, „Ochrona Powietrza i Problemy Odpadów”, nr 1.
19. Skowron-Grabowska B., Starostka-Patyk M., Kot S. (2007), *Managing the Waste – the Case of Electronic Branch*, [w:] *Ochrona i inżynieria środowiska, zrównoważony rozwój*, materiały konferencyjne, Wydawnictwo AGH, Kraków.
20. Starostka-Patyk M. (2013), *General Aspects of Reverse Logistics*, [w:] Popa V., Starostka-Patyk M. (red.), *Supply Chain Management Fundamental and Support Elements*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
21. Styś T., Foks R. (2014), *Rynek gospodarowania odpadami komunalnymi w Polsce. Perspektywa 2030*, Instytut Sobieskiego, Warszawa.
22. Szajt M. (2012), *Zmiana pozycji innowacyjnej regionów w rozszerzającej się Unii Europejskiej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 244.
23. Tałała I. (2008), *Gospodarowanie odpadami komunalnymi*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.
24. Tarapata I. (2012), *Zarządzanie wiedzą jako nowa koncepcja zarządzania organizacją XXI wieku*, [w:] Czech A. (red.), *Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
25. Toruński J. (2010), *Zarządzanie gospodarką odpadami komunalnymi w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Kielcach”, nr 87.
26. Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach (Dz.U. 2013 poz. 21).
27. Włodarczyk M., Janczewski J. (2013), *Zarządzanie logistyką zwrotną w usługach motoryzacyjnych*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 9.

## **LOGISTICAL ASPECTS WASTE FLOW MANAGEMENT IN CZĘSTOCHOWA CITY**

**Abstract:** The following article moves issues waste management in Częstochowa city. Law regulations aim at reducing the negative impacts in the waste on the environment. They affect the implementation by local governments of solutions to increase the efficiency of waste use. Logistics which coordinates the returns flows is important to management this solution. The main focus of research in this study analysis waste collection system in Częstochowa city.

**Keywords:** waste management, waste, waste flow management



## NIEZAWODNOŚĆ I BEZPIECZEŃSTWO WEWNĘTRZNEGO SYSTEMU TRANSPORTOWEGO NA LINII PRODUKCYJNEJ

Katarzyna Topolska

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

**Streszczenie:** Artykuł omawia zagadnienia niezawodności i bezpieczeństwa w przepływie materiałów na linii produkcyjnej. W większości przedsiębiorstw produkcyjnych wybór strategii logistycznej oraz podejmowane rozwiązania w dużej mierze zależą od organizacji przepływu materiałów. W artykule zostały wymienione czynniki mające wpływ na przepływ materiałów. Zrównoważone sterowanie przepływami możliwe jest dzięki integracji obszaru zaopatrzenia i produkcji w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Integracja wewnętrzna działów ma na celu stworzenie powiązań wewnątrz organizacji polegających na optymalizowaniu przepływów w przedsiębiorstwie. Optymalizacja przepływów pozytywnie wpływa na: tworzenie sprawniejszych procesów, synchronizację przepływów materiałów, skrócenie czasów i kosztów przebiegu procesów. Przedstawione aspekty wewnętrznego transportu obrazują problemy, z jakimi mierzą się przedsiębiorstwa produkcyjne.

**Słowa kluczowe:** niezawodność, logistyka, proces produkcji

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.21

### Wprowadzenie

Amerykański inżynier F.W. Taylor jako pierwszy od strony naukowej zmierzył się z problemem procesów produkcji. Zaproponował naukowe zastosowanie metod i technik pomocnych przy rozwiązywaniu problemów przygotowania i realizacji produkcji.

Zagadnienia dotyczyły:

- przygotowania i samego procesu produkcyjnego,
- eliminacji zbędnych czynności w procesie produkcyjnym,
- ustalenia norm pracy.

Dalsze zainteresowania sferą naukową produkcji przyczyniło się do stworzenia podwalin organizacji produkcji. Zaslugę opracowanych metod przypisuje się:

- L. i F. Gilbrethom – metody pomiaru czasu pracy,
- H.L. Ganttowi – metody planowania i kontroli przebiegu produkcji,
- H. Emersonowi – sformułowanie dwunastu zasad wydajności.

W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX w. organizacja produkcji przybrała nazwę „zarządzanie produkcją”. „Obecnie zarządzanie produkcją definiuje się jako wiedzę i działalność praktyczną związaną z planowaniem, bieżącym sterowaniem i kontrolą ilości wyrobów gotowych, robót w toku i surowców” (Fertsch, Cyplik, Hadaś 2010, s. 15). Koncepcja logistycznego zarządzania produkcją ma na celu dobre

zarządzanie przedsiębiorstwem szczególnie w zakresie logistyki produkcji przy wykorzystaniu dostępnych w przedsiębiorstwie metod i instrumentów.

Logistyka produkcji jest ogniwem łączącym logistykę zaopatrzenia z logistyką dystrybucji poprzez wytwarzanie gotowych wyrobów lub półwyrobów. Obejmuje „wszystkie procesy, które są związane z zaopatrzeniem procesu wytwarzania w stosowne towary... i z przekazaniem półwyrobów oraz wyrobów gotowych do magazynu zbytu” (Matuszek, Kołosowski, Krokosz-Krynke 2011, s. 31). Logistyka produkcji to podsystem całej logistyki, gdzie produkcja wyznacza główną działalność systemu produkcyjnego. Zajmuje się przemianą „przedmiotów pracy w wyrób, dokonaną za pomocą środków pracy, z udziałem ludzkiej siły roboczej” (Matuszek, Kołosowski, Krokosz-Krynke 2011, s. 33).

Odpowiednio zorganizowana logistyka produkcji zapewnia:

- pełną dostępność surowców i materiałów potrzebnych do realizacji zlecenia,
- ciągłość i rytmiczność produkcji,
- odpowiednie zapasy produkcji w toku i wyrobów gotowych,
- dążenie do skracania cykli produkcyjnych,
- stosowanie automatycznej identyfikacji,
- minimalizację braków.

Przedsiębiorstwo jest w stanie uzyskać wysokie wyniki dzięki wdrożeniu odpowiednich metod i narzędzi oraz procesów informacyjnych i systemów informatycznych towarzyszących przepływowi wyrobów. „Wraz z podejmowaniem decyzji dotyczących wytwarzania kształtowane są rozwiązania w zakresie przepływów dóbr i informacji odpowiednio do powstających potrzeb i uwarunkowań” (Matuszek, Kołosowski, Krokosz-Krynke 2011, s. 36).

Na drodze rozwoju spotyka się dość często problemy utrudniające wprowadzenie rozwiązań. W wielu przypadkach wdrażanie pomysłów uzależnione jest od:

- typu organizacji produkcji,
- rozmieszczenia urzędzeń biorących udział w procesie,
- cech, jakie posiada dany wyrób, czyli konstrukcji, struktury, trudności i rodzaju technologii przetworzenia,
- zasad i organizacji zaopatrzenia produkcji w materiały i surowce.

### **Zależności w przepływie strumienia materiałów i zapasów**

W większości przedsiębiorstw produkcyjnych wybór strategii logistycznej oraz podejmowane rozwiązania w dużej mierze zależą od organizacji przepływu materiałów.

Zostaną wymienione czynniki mające wpływ na przepływ materiałów.

Typ produkcji to jeden z ważniejszych czynników, który określa stopień specjalizacji i stabilność związaną z procesem produkcyjnym. Wyróżniamy produkcję:

- jednostkową,
- małoseryjną,
- średnioseryjną,
- wielkoseryjną,
- masową.

Następnym czynnikiem wpływającym na przepływ materiałów jest organizacja przepływów produkcyjnych. To „sposób powiązania stanowisk roboczych operacjami technologicznymi w procesie produkcyjnym określonych wyrobów” (Matuszek, Kołosowski, Krokosz-Krynke 2011, s. 36).

Rozróżniamy formę produkcji:

- nierytmiczną (niepotokową, niepowtarzalną),
- rytmiczną (potokową, powtarzalną).

Jednym z czynników, od którego w znacznym stopniu zależy przepływ materiałów, jest wyrób, jaki powstaje w procesie produkcji.

Innym ważnym czynnikiem, od którego zależy płynny przepływ materiałów, jest lokalizacja i układ urządzeń na hali produkcyjnej. Wyróżniamy następujące typy rozmieszczeń:

- technologiczne,
- przedmiotowe (linia produkcyjna),
- mieszane,
- stałe.

Ostatnim czynnikiem, który ma wpływ na organizację przepływu, są zasady zaopatrzenia materiałowego. Polegają na dostarczaniu materiałów na podstawie zapotrzebowania lub opartego na zapasie minimalnym. Zapasy wejściowe powstają w wyniku zaopatrzenia przedsiębiorstwa w materiały i surowce potrzebne do produkcji oraz zapasy u dostawców. Zapasy wewnętrzne „powstają w trakcie procesu produkcyjnego i obejmują materiały, które zostały już wydane do produkcji i nie są jeszcze przetworzone, produkcję w toku i wytworzone produkty, które pozostają jeszcze »na stanie« działu produkcji” (Matuszek, Kołosowski, Krokosz-Krynke 2011, s. 53). Zapasy wyjściowe to wyroby gotowe oraz zapasy w hurtowniach.

W praktyce przepływ materiałów i polityka tworzenia zapasów zależą od wyboru metody zarządzania zapasami „to znaczy podejściem ciągnionym (*pull approach*) – metoda pull – i podejściem pchanym (*push approach*) – metoda push” (Frąckowiak 2013, s. 70), które zostaną omówione szerzej w następnym punkcie.

## **Sterowanie przepływami i procesami produkcyjnymi**

Zrównoważone sterowanie przepływami możliwe jest dzięki integracji obszaru zaopatrzenia i produkcji w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Integracja wewnętrzna działów ma na celu stworzenie powiązań wewnątrz organizacji polegających na optymalizowaniu przepływów w przedsiębiorstwie. Optymalizacja przepływów pozytywnie wpływa na:

- tworzenie sprawniejszych procesów,
- synchronizację przepływów materiałów,
- skrócenie czasów i kosztów przebiegu procesów.

W literaturze przedmiotu z pojęciem sterowania przepływami można spotkać się wielokrotnie. Definiowane jest jako działanie wykonywane w określonym przedziale czasowym, podczas którego zachodzą procesy planowania, ewidencjonowania, kontrolowania i korygowania.

Proces sterowania zależy od koncepcji zarządzania, systemu wytwórczego oraz od wykorzystania technologii informatycznych wspomagających firmy. Zadania, które stoją przed sprawnym sterowaniem przepływem materiałów, zależą od obrotów i zaangażowania kapitału przedsiębiorstwa. Ponadto skrócenie cykli produkcyjnych i sprawna gospodarka zapasami pozwala skrócić czas realizacji zleceń i tym samym spełnić oczekiwania klienta.

Sterowanie zaopatrzeniem hali produkcyjnej w komponenty może odbywać się dwoma sposobami:

- zarządzanie metodą „pchania” (*push*),
- zarządzanie metodą „ssania” (*pull*).

W metodzie *push* sterowanie przepływem materiałów wg zasady „tłoczenia”, czyli „przepływ materiałów w sferze produkcji, odbywa się wyłącznie na podstawie prognozy przyszłego zaopatrzenia” (Fertsch, Hadaś, Cyplik 2010, s. 55). W metodzie tej przepływ informacji odbywa się w sposób scentralizowany. Materiały dostarczane są na produkcję z wyprzedzeniem, powodując tworzenie się zapasów. Produkcja typu *push* produkuje przy odgórnie ustalonej wielkości partii oraz przy założeniach stabilnej i prognozowalnej podaży. Popyt na dany wyrób nie jest znany i utrzymuje się z prognoz. System „pchania” opiera się na planowaniu czynnym, „w którym dostawca wytwarza lub wysyła materiał zgodnie z wcześniej ustalonym harmonogramem, bez względu na to, czy jest on w tym momencie potrzebny” (Harrison, Hoek 2010, s. 249).

Model *pull* to sterowanie przepływem materiałów zgodnie z zasadą ssania produkcji, gdzie „proces produkcyjny realizowany jest od ostatniej fazy »w górę« strumienia materiałowego, wg zasady »ssania« od poprzedniej komórki produkcyjnej” (Matuszek 2012, s. 59). Produkcja powinna zamawiać tylko tyle materiałów, ile jest w stanie użyć do produkcji. Ważny przy tym sposobie jest przepływ informacji między działami, gdzie „wielkości zamówień powinny dokładnie odpowiadać zapotrzebowaniu” (Fertsch, Cyplik, Hadaś 2010, s. 26). Produkcja typu *pull* inicjowana jest popytem, stabilną i prognozowaną podażą surowca. System „ssący” przepływu materiałów charakteryzuje się planowaniem biernym, czyli „sterowania przepływem materiałów, w którym odbiorca sygnalizuje dostawcy, że potrzebuje więcej materiału; materiał wysyła się wyłącznie w odpowiedzi na taki sygnał” (Harrison, Hoek 2010, s. 249).

Działania skracające czas produkcji to istotny czynnik mający wpływ na wydajność procesu produkcji. „Czas jako podstawowe kryterium zarządzania procesami ma tę przewagę nad kosztami i jakością, że jest pojęciem jednoznacznym i powszechnie zrozumiałym” (Harrison, Hoek 2010, s. 205). Czas w przedsiębiorstwie produkcyjnym można przyjąć za miarę sprawności. Jest ona mierzona w celu określenia efektu zmian dokonanych w procesie. Dzięki zastosowaniu czasu jako miernika możliwe jest jasne przedstawienie określonych zagadnień typu analizy przebiegu czynności i wykrycia miejsc, w których dochodzi do marnotrawstwa. Działania, które wspomagają skracanie czasu produkcji, to:

- kontrola przerobu i przebiegu procesu (optymalizacja),
- skrócenie przepływów i minimalizacja partii, uproszczenie produktu i przepływów,
- komunikacja i rozwój pracy zespołowej (integracja),
- zastosowanie systemów komputerowych.

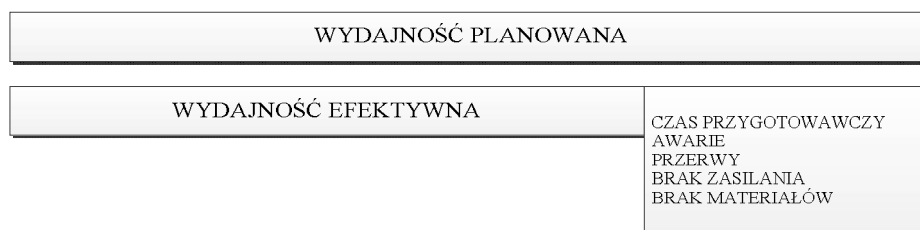
„Przyjęcie strategii opartej na przewadze czasu wiąże się z koniecznością systematycznego podejścia do kwestii poprawiania osiągnięć przedsiębiorstwa we wszystkich trzech wymiarach: kosztów, jakości i czasu” (Harrison, Hoek 2010, s. 225). Aby skutecznie wdrożyć strategię koncentrującą się na szybkości działania, należy postępować według kolejności wymienionej poniżej. Sposób na przeprowadzenie zmian znalazł zastosowanie w części badawczej pracy. Kolejność zmian zorientowanych na przyspieszenie:

- zasadność zmian,
- analiza procesów,
- wykrycie miejsc strat czasu,
- rozpoznanie marnotrawstwa,
- wprowadzenie zmian,
- ocena końcowa efektów zmian.

Natomiast „zdolność (moc) produkcyjna (wydajność) oznacza maksymalną ilość produktu, jaka może zostać wytworzona w określonym czasie” (Waters 2001, s. 271). Wszystkie operacje podczas procesu produkcyjnego posiadają swego rodzaju ograniczenia związane z wydajnością. Wyróżniamy:

- wydajność planowaną – proces wykonywany w warunkach idealnych bez żadnych zakłóceń przy maksymalnej ilości produkowanego wyrobu;
- wydajność efektywną – produkcja możliwie maksymalna w warunkach realnych, normalnych.

Zależność między wydajnościami przedstawiono na *Rysunku 1*.



**Rysunek 1. Zależność między wydajnościami**

Źródło: Opracowanie na podstawie (Matuszek, Kołosowski, Krokosz-Krynke 2011)

Wydajność procesu produkcji zawiera się w czasie i stanowi problem, gdy zostanie zakłócony cykl produkcyjny związany z krótkookresowymi kłopotami lub zmianami. Dotyczą przerw, awarii, czyli niepotrzebnego czasu, który nie dodaje produktowi wartości dodanej. Zgodnie z filozofią LM, dokładnie przedstawioną w drugim rozdziale pracy, przedsiębiorstwa ciągle się uczą i doskonalą. Pracownicy lepiej pracują, bardziej efektywnie wykonują czynności na stanowiskach pracy, dzięki powtarzalności operacji. Wzrastająca efektywność wyraża się redukcją czasu niezbędnego do wykonania określonej operacji, przedstawiana jest za pomocą krzywej uczenia się. „Kształt krzywej uczenia się determinowany jest czasem potrzebnym do wykonania operacji, który spada w określonym stosunku za każdym razem, gdy liczba powtórzeń podwaja się. Najczęściej stosunek ten wynosi około 10%” (Waters 2001, s. 292).

## Metody analityczne optymalizujące błędy w procesie produkcji

Twórcą zasady Pareto był Vilfredo Pareto, włoski ekonomista i socjolog, który żył w latach 1848-1923. Analiza Pareto „jest wykorzystywana do identyfikacji przyczyn zakłóceń, jakie występują w czasie sterowania procesem” (Detyna 2011, s. 144). Zasada ta mówi o tym, że nawet niewielka ilość przyczyn może spowodować dużą ilość zakłóceń procesu. Natomiast pozostała liczba przyczyn może mieć nieznaczny udział powodujący zakłócenia. Inna nazwa tej zasady spotykana w literaturze przedmiotu to zasada 80/20, którą można stosować na każdym etapie zarządzania jakością. Np. „około 80% wad jest wynikiem 20% przyczyn” (Detyna 2011, s. 155). Analizę przeprowadza się poprzez wypisanie błędów i przyczyn w danym obszarze. W prosty sposób można zauważyć obszary wymagające poprawy. „Jeśli kilka głównych przyczyn błędów zostanie usuniętych, będzie to miało znaczny wpływ na jakość” (Detyna 2011, s. 214). Analizę Pareto nazywa się Pareto/ABC, ponieważ podczas analizy dzieli się wszystkie problemy na 3 grupy:

- A – najważniejsze,
- B – dość ważne,
- C – mało znaczące.

Taki podział ułatwia w znacznym stopniu prawidłowe rozpoznanie i zaklasyfikowanie przyczyn. Bardzo często z diagramem Pareto stosuje się wykres liniowy, tzw. krzywą Lorenza. Diagram taki nosi nazwę Pareto-Lorenza.

Graficznie zasadę można przedstawić za pomocą diagramu Pareto. „Diagram Pareto ma duże znaczenie w zarządzaniu jakością w logistyce, gdyż bardzo często mamy do czynienia z sytuacją, w której ok. 80% niezgodności jest wynikiem ok. 20% przyczyn” (Detyna 2011, s. 155). Diagram składa się ze słupków, których ilość zależy od ilości wymienionych cech. Wysokość każdego słupka to jego procentowy udział z całości wymienionych problemów. Oś X przedstawia kategorie zgłaszanych przyczyn, wad, uporządkowanych od największych wartości do najmniejszych. Oś Y to wartości (ilości) przyczyn oraz udziały procentowe wad.

Znana jest również metoda mapowania, która jest jedną z najprostszych form analizy oraz usprawnienia przepływu materiałów. „Mapa procesu jest to szczegółowy schemat identyfikujący konkretne czynności zachodzące w łańcuchu dostaw, a związane z przepływem” (Szymonik 2011, s. 154). Jej głównym celem jest udoskonalenie procesu oraz eliminacja marnotrawstwa. Końcowy efekt można uzyskać dzięki zastosowaniu pięciu kroków:

- 1 krok – wstępna mapa procesu (szczegółowy opis każdej czynności),
- 2 krok – analiza czynności (analiza poszczególnych czynności),
- 3 krok – identyfikacja strat (zidentyfikowanie miejsc powstawania strat),
- 4 krok – analiza udoskonalenia (możliwości udoskonalenia),
- 5 krok – proponowana mapa procesu (mapa po naniesieniu zmian).

Najważniejszym etapem jest 5 krok, ponieważ opracowanie mapy stanu przyszłego daje możliwość porównania jej ze stanem aktualnym oraz wdrożenia zmian i usprawnień.



Do mapowania strumienia wartości stosuje się metodę graficzną „wykorzystującą zdefiniowany zestaw ikon symbolizujących przepływ materiałów i informacji wzdłuż całego strumienia wartości” (Ciesielski (red.) 2006, s. 112).

Zrozumiałe wykonywanie oraz korzystanie z map wymaga stosowania pewnych zasad. Każde mapowanie procesu zaczyna się od lewej strony w kierunku do prawej. Wszystkie symbole muszą być połączone strzałkami nadającymi kierunek przepływu. Schemat powinien charakteryzować się prostotą, przejrzystością i mieć wyznaczone granice procesu. Szczegółowość mapowania zależy od jego przeznaczenia. Dla ogólnego zrozumienia funkcjonowania procesu tworzy się mniej szczegółową mapę, natomiast bardziej szczegółową mapę można zastosować przy wdrażaniu nowych wyrobów do produkcji. Szczegółowość przydatna będzie w przypadku identyfikacji problemów występujących w procesie, dotyczących: transportu wewnętrznego, przepływu i kompletacji materiałów. Problem zostanie zdiagnozowany i rozwiązany w części badawczej pracy. Metoda mapowania umożliwia identyfikację „zbędnych kroków procesów logistycznych, które nie wnoszą wartości dodanej do produktu końcowego, oraz tych, które wymagają usprawnienia” (Szymonik (red.) 2012, s. 98).

### **Niezawodność w zarządzaniu przepływem materiałów na linii produkcyjnej**

Badania zostały poprzedzone zastosowaniem metody pięciu kroków skupienia.

**Identyfikacja ograniczenia** – poprawne wskazanie ograniczenia daje początek działaniom, które pomogą poprawić sytuację. Należałoby zadać pytania:

- Gdzie tworzy się najdłuższa kolejka na produkcji?
- Dlaczego operatorzy nie mogą rozpocząć produkcji?

Maszyny przygotowane są do pracy, wsad również, jednak często brakuje jakiegoś materiału. Aby wyprodukować jedną sztukę wyrobu, oprócz surowców potrzeba również od 6 do 9 rodzajów materiałów. Zlecenie produkcyjne nie może być zrealizowane z powodu braku choćby jednego z nich.

**Eksploatacja ograniczenia** – w drugim kroku należy podjąć decyzję o zmianach i poprawić już rozpoznane „wąskie gardło”. Z poprzedniego kroku wynika, że mamy dwa ograniczenia. Są to:

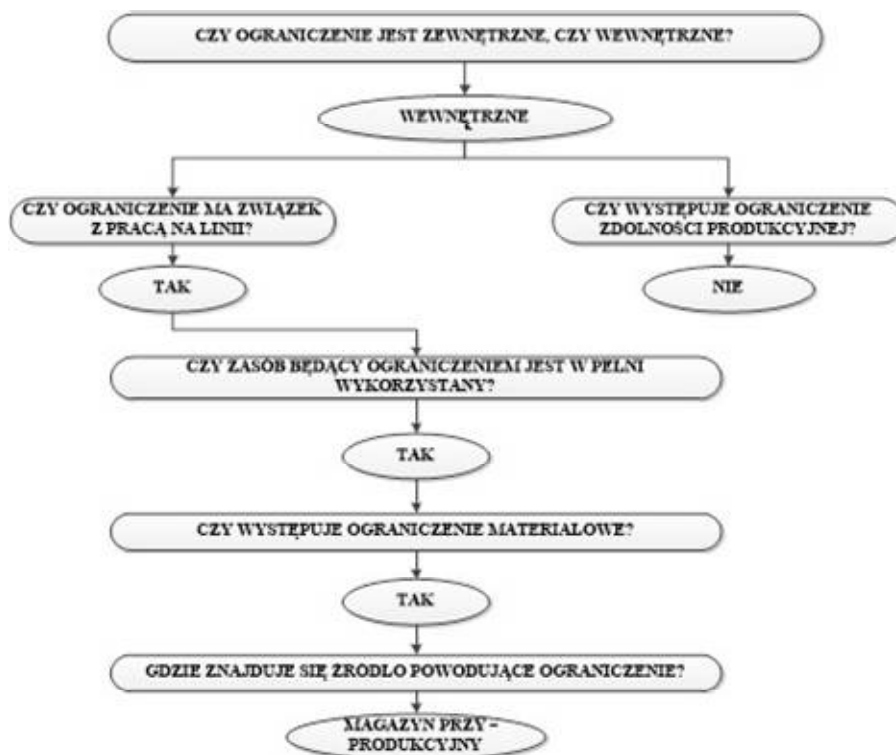
- pracownik magazynu przyprodukcyjnego,
- materiały na magazynie przyprodukcyjnym.

Pytania i odpowiedzi pomocne w identyfikacji ograniczenia przedstawione zostały na *Rysunku 2*.

Odpowiedzi na zadane pytania pozwoliły zidentyfikować ograniczenie. Jest to ograniczenie materiałowe znajdujące się na magazynie przyprodukcyjnym. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można się zorientować, że ograniczenie powoduje pracownik. Należy mieć nadzieję, że rozwiązanie problemu spowoduje skrócenie postojów na liniach.

W analizie problemu nasuwa się wniosek, że pracownicy wzajemnie sobie przeszkadzali i opóźniali w pewnym stopniu wykonywanie obowiązków. W dziale magazynu też ciągle brakowało czasu, aby skończyć zaplanowane czynności. Nie-

jednokrotnie zostawały nieowinięte palety na następną zmianę. Nikt jednak nie szukał przyczyn takiego stanu rzeczy.



Rysunek 2. Identyfikacja ograniczenia

Źródło: Opracowanie własne

Drugim ograniczeniem były materiały na magazynie. Powód ich miejsca składowania przedstawiony był wcześniej przy opisie starego problemu wynikłego z wprowadzenia do obsługi kolektorów. Z powodu małej powierzchni magazynu przyprodukcyjnego palety jednego materiału zastawiały dostęp do innych, potrzebnych w danym momencie. Eliminacja tych dwóch ograniczeń wiąże się z usprawnieniami organizacyjnymi.

**Podporządkowanie ograniczeniom** – należało podjąć odpowiednie działania w celu wyeliminowania „wąskiego gardła”. Aby ograniczenie powodowane czynnościami pracownika magazyniera mogło zostać podporządkowane, należało wyeliminować pracę magazyniera w tym miejscu, przenosząc owijkarkę lub magazyn przyprodukcyjny w inne miejsce. Pozostał problem z nadmierną ilością materiałów. Aby podporządkować się drugiemu ograniczeniu, zostało znalezione inne miejsce na te materiały oraz dostosowano tempo wydawania tych materiałów do potrzeb produkcyjnych.

**Wzmocnienie ograniczenia** – ten krok nie wymagał nakładów finansowych. Przeprowadzenie zmian organizacyjnych w działach produkcji i magazynu wzmocniło ograniczenie.

**Powrót do kroku pierwszego** – po likwidacji ograniczenia nie zaprzestano poszukiwać nowych „wąskich gardeł”.

Po zastosowaniu pięciu kroków skupienia i zidentyfikowaniu ograniczenia wśród pracowników produkcji zbierano informacje, zadając jedno pytanie: Z jakiego powodu przedłuża się czas międzyoperacyjny? Odpowiedzi padały różne, pracownicy wymieniali rozmaite przyczyny. Zastosowano kolejność działań po zebraniu uwag:

- podzielono odpowiedzi w grupy,
- stworzono listę najczęściej powtarzających się,
- określono czas 1 miesiąca odnotowywania przyczyn,
- wyliczono procentowy udział danego problemu do całości,
- najważniejsze problemy skierowano do poprawy.

Wyniki wyżej wymienionych działań przedstawiono w *Tabeli 1*. Proste wypisanie błędów jasno określa obszary, które wymagają zmian.

**Tabela 1. Problemy typowane przez pracowników powodujące przestoje**

PRZYCZYNA	Liczba błędów	% błędów w całości	Skumulowane %
Brak materiałów	125	42%	42%
Problemy organizacyjne magazynu	60	20%	62%
Praca magazyniera na wózku	43	15%	77%
Zła organizacja zwrotów	30	10%	87%
Spowolniona praca kolektorów	16	5%	92%
Zmniejszona obsada linii	12	4%	96%
Niezgodności zawartości i opisu	7	3%	99%
Długi czas wczytywania kodów	4	1%	100%

Źródło: Opracowanie własne

Trzy pierwsze przyczyny sprawiają pracownikom produkcji najwięcej problemów. Stanowią sumę 228 zidentyfikowanych błędów. Są to:

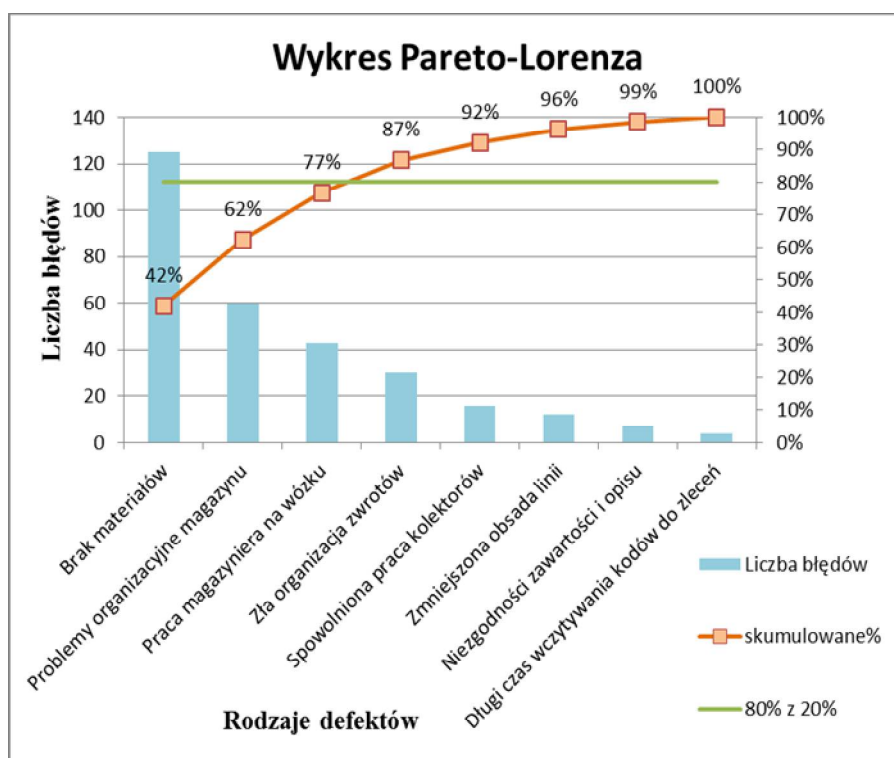
- brak materiałów,
- problemy organizacyjne magazynu,
- praca magazyniera na wózku.

Należą do nich: zła organizacja zwrotów, spowolniona praca kolektorów, zmniejszona obsada linii, niezgodność zawartości i opisu, długi czas wczytywania kodów kreskowych.

Następnym etapem związanym z przedstawieniem przyczyn jest graficzne zobrazowanie problemów przy użyciu wykresu Pareto-Lorenza.

Z diagramu wynika, że trzy pierwsze przyczyny stanowią 77% błędów. Ich usunięcie będzie miało znaczny wpływ na poprawę płynności produkcji. Łatwo zauważyć, że większość problemów jest ze sobą powiązanych. Te najważniejsze stanowią konsekwencję następnych. Kwestia dotycząca braku materiałów pomoże

rozwiązać większość trudności. Również przeprowadzenie zmian organizacyjnych na magazynie przyczyni się do skrócenia czasów postojów.



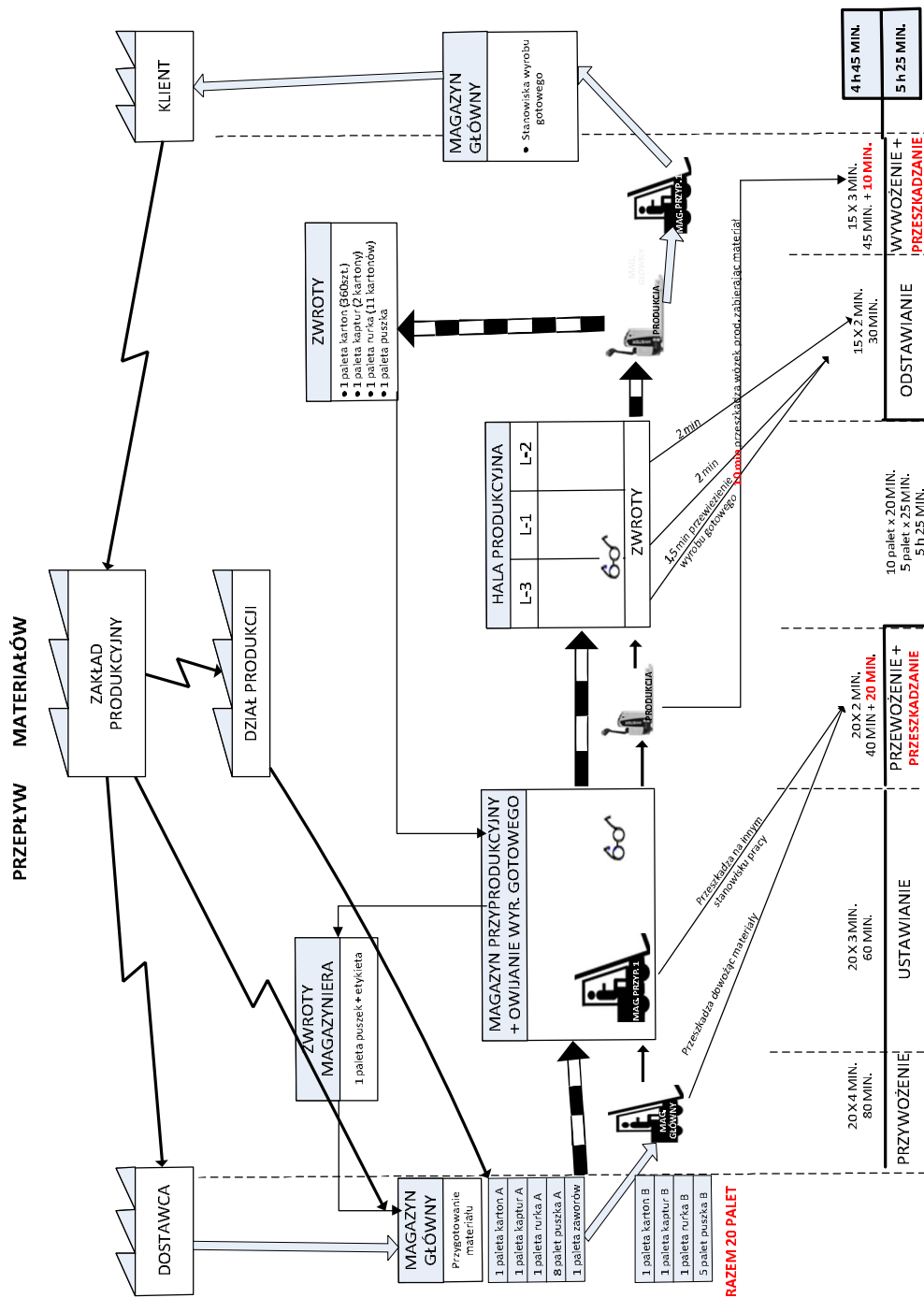
**Rysunek 3. Diagram przedstawiający procentowy udział problemów**

Źródło: Opracowanie własne

Uwzględniono w mapowaniu procesu produkcję jednej linii w czasie jednej zmiany. Dwa zlecenia produkcyjne przy płynnej produkcji wykorzystują czas ośmiu godzin.

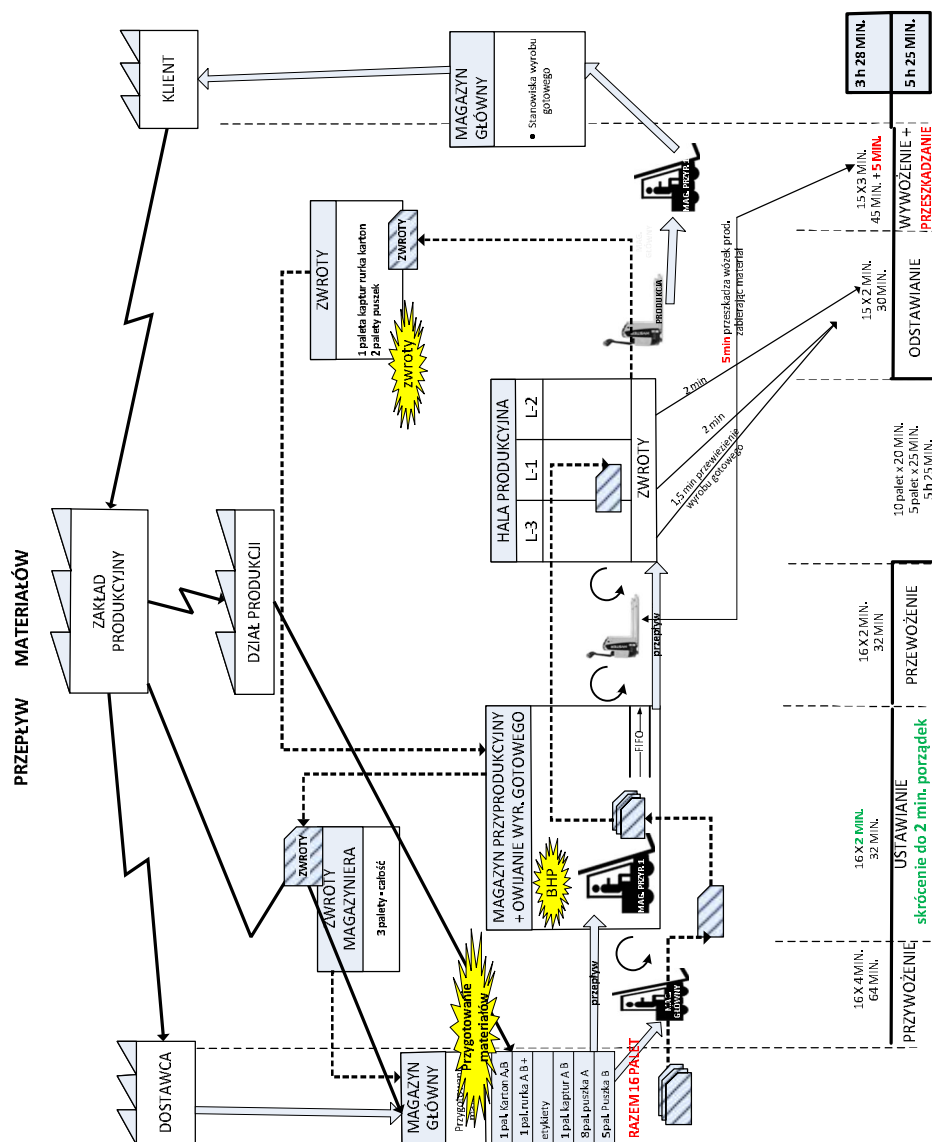
- zlecenie na 6240 szt. – produkcja 10 palet,
- zlecenie na 3600 szt. – produkcja 5 palet.

Ponadto na zlecenia potrzeba różnych asortymentów, które się nie powtarzają. Na mapę zostały naniesione ogólnie przyjęte znaki graficzne, przedstawiające procesy i pokazujące najważniejsze elementy procesu, które mają wpływ na jego zachowanie. Czas trwania procesu na obu mapach jest stały i wynosi 5 h i 28 min, natomiast czas przejścia materiałów przez proces w wyniku wprowadzenia zmian skrócił się o 77 min. Na linii paleta 624 szt. schodzi co 20 min. W tym czasie w wyniku usprawnienia przepływu materiałów przedsiębiorstwo mogło wyprodukować bez dodatkowych kosztów około 2000 szt. gotowego wyrobu. Mapowanie stanu rzeczywistego przedstawiono na *Rysunku 4*. Natomiast *Rysunek 5* obrazuje usprawnienia, jakie można by zaproponować w wyniku przeprowadzonych badań.



Rysunek 4. Mapa przepływu materiałów – stan obecny

Źródło: Opracowanie własne



Rysunek 5. Mapa przepływu materiałów – stan przyszły

Źródło: Opracowanie własne

## Podsumowanie

Oczekiwanie na wyniki zmian po zrealizowaniu założeń projektu było ogromne. Pracownicy przedsiębiorstwa starali się wywiązywać ze swoich zadań. Wzajemnie pilnowali się w wykonywanych czynnościach. Ponadto znacznie skróciły się czasy obsługi kolektorów. Zmobilizowali się najślabi w obsłudze kolektorów, dodatkowo pomocą służyli im referenci. Można podsumować, że powodem opóźnień jest ciągły brak materiałów spowodowany złą dostępnością do nich. Ograniczona dostępność

wynika z małej powierzchni magazynu przyprodukcyjnego i nieładu, jaki na nim występuje. Trudno zachować porządek pomimo przeprowadzanych na nim wdrożeń 5S, ponieważ materiału jest za dużo do potrzeb i nie jest opisany. Ponadto praca innych osób w tym samym miejscu wydłuża czas przestoju.

## Literatura

1. Blaik P. (2010), *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa.
2. Ciesielski M. (red.) (2006), *Instrumenty zarządzania logistycznego*, PWE, Warszawa.
3. Czerna M., Szpitter A.A. (red.) (2010), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, C.H. Beck, Warszawa.
4. Detyna B. (2011), *Zarządzanie jakością w logistyce. Metody i narzędzia wspomagające. Przykłady, zadania*, PWSZ, Wałbrzych.
5. Fertsch M., Cyplik P., Hadaś Ł. (2010), *Logistyka produkcji. Teoria i praktyka*, ILiM, Poznań.
6. Frąckowiak P. (2013), *System GSI nie tylko dla orłów*, „Logistyka”, nr 3.
7. Gołemska E. (red.) (2010), *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. Grabowska M., Włodarski M. (2012), *Wykorzystanie systemu Kanban na przykładzie zaopatrzenia linii produkcyjnej w przedsiębiorstwie przemysłowym z branży motoryzacyjnej*, „Logistyka”, nr 6.
9. Harrison A., Hoek van R. (2010), *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa.
10. Karwala P., Gorska M. (2012), *Metoda 5 S jako narzędzie poprawy efektywności działania przedsiębiorstwa usługowego*, „Logistyka”, nr 6.
11. Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S. (red.) (2009), *Logistyka*, ILiM, Poznań.
12. Liker J.K., Convis G.L. (2012), *Droga Toyoty do Lean Leadership. Osiągnięcie i utrzymanie doskonałości dzięki kształtowaniu przywódców*, MT Biznes, Warszawa.
13. Matuszek J. (2012), *Logistyka produkcji*, PWSZ, Wałbrzych.
14. Matuszek J., Kołosowski M., Krokosz-Krynke Z. (2011), *Rachunek kosztów dla inżynierów*, PWE, Warszawa.
15. Szymonik A. (2011), *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Część 2*, Difin, Warszawa.
16. Szymonik A. (red.) (2012), *Logistyka produkcji. Procesy, systemy, organizacja*, Difin, Warszawa.
17. Waters D. (2001), *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
18. Witkowski J. (2010), *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa.
19. Woeppel M. (2009), *Jak wdrożyć teorię ograniczeń w firmie produkcyjnej. Poradnik praktyka*, Mint Books, Warszawa.

## RELIABILITY AND SAFETY OF INTERNAL TRANSPORT SYSTEM IN PRODUCTION LINE

**Abstract:** The article discusses issues of reliability and security in flow of materials on production line. Choice of strategy and logistics solutions in majority of production companies are undertaken largely in dependence on the organization of material flow. In the article there are included such factors, which affect the flow of materials. Balanced control of flows is possible through the integration of supply and production in the manufacturing company. The aim of the internal integration of enterprise's departments is to create links within organization involving optimal flows in the enterprises. Optimization of flows has positive effect on: creating more efficient processes, synchronization of material flows, reducing lead times and cost of processes. Introduced aspects illustrates the problems that are faced by manufacturing companies.

**Keywords:** reliability, logistics, production process



## RYZIKO TOWARZYSZĄCE INWESTOWANIU W ODNAWIALNE ŹRÓDŁA ENERGII W POLSCE

**Mateusz Bajor**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Poniższy artykuł odnosi się do ryzyka, na które może być narażony potencjalny inwestor mający w planach zainwestowanie w odnawialne źródła energii. Szczegółowa analiza ryzyka płynącego z danej inwestycji jest bardzo ważnym elementem przy ocenie efektywności. Inwestycje w odnawialne źródła energii determinują specyficzne cechy odróżniające je od inwestycji w konwencjonalne pozyskiwanie energii. W artykule zaprezentowano podstawowe grupy ryzyka oraz metodykę analizy ryzyka w oparciu o dane kryterium.

**Słowa kluczowe:** odnawialne źródła energii, inwestycje, grupy ryzyka, kryterium

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.22

### Wprowadzenie

Pozyskiwanie energii z odnawialnych źródeł energii w Polsce traktowane jest jako jedno z perspektywicznych rozwiązań. Przyjęcie przez Unię Europejską w grudniu 2008 roku pakietu 3×20 nakłada na Polskę obowiązek osiągnięcia do 2020 roku w miksie energetycznym minimum 15% udziału energii pochodzącej z odnawialnych źródeł. Główny Urząd Statystyczny opublikował dane dotyczące produkcji zielonej energii. Wynika z nich, że osiągnięcie 15-procentowego udziału OZE w polskim miksie energetycznym do roku 2020 wydaje się nadal możliwe, gdyż w roku 2015 wyniósł on 11,5%. Jednakże od momentu przyjęcia dyrektywy 2009/28/WE, pomimo pojawienia się wielu ustaw o OZE, nadal żadna z nich nie pozwala potencjalnym inwestorom ograniczyć ryzyka wynikającego ze zmiany przepisów prawnych, które w przypadku inwestycji w OZE w Polsce jest ważnym źródłem ryzyka. Ostatnie projekty ustawy, opublikowane w krótkich odstępach czasu w latach 2013-2014 przewidywały diametralne i dość zaskakujące odejście od zielonych certyfikatów jako podstawowego instrumentu wsparcia w kierunku systemu aukcyjnego. Natomiast najnowsza nowelizacja obowiązująca od 1 lipca 2016 roku usuwa zapis dotyczący taryf gwarantowanych wspierający najmniejszych producentów oraz uderza w szerokie grono prosumentów, wymuszając na nich podpisywanie umów kompleksowych ze sprzedawcami energii. Celem artykułu jest przybliżenie potencjalnemu inwestorowi szeregu ryzyk, które mogą mu towarzyszyć w trakcie realizacji inwestycji związanej z wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii, jak również wskazać szanse na zminimalizowanie lub całkowite uniknięcie go. Ograniczenie ryzyka z perspektywy inwestora sprzyja zwią-



szeniu nakładów inwestycyjnych przeznaczanych na pozyskiwanie energii z odnawialnych źródeł energii, co przekłada się na podniesienie potencjału energetycznego, efektywności energetycznej oraz ekonomicznej, jak i zwiększenie bezpieczeństwa energetycznego kraju.

### Taksonomia ryzyka

Ostateczna decyzja odnośnie rozpoczęcia inwestycji w odnawialne źródła energii powinna zostać poprzedzona szczegółową analizą dotyczącą oceny ryzyka.

Pojęcie „ryzyko” pochodzi z języka łacińskiego, gdzie „*riscare*” oznacza „odważyć się”. W takim ujęciu ryzyko można przedstawić jako skutek określonego wyboru (Adamska 2009, s. 9). W odniesieniu do inwestora za wybór aktywujący ryzyko można uznać rozpoczęcie inwestycji. Literatura determinuje ryzyko jako duże bądź małe, rzadko kiedy przypisuje mu wartości liczbowe (Tuczko 2001, s. 225). Analizując termin „ryzyko”, należy zwrócić szczególną uwagę na takie pojęcia jak „niepewność” i „prawdopodobieństwo” (Kazojć, Woźniak 2012, s. 182). W krótkich okresach niepewność jest tożsama z ryzykiem lub ryzyko oznacza prawdopodobieństwo wystąpienia straty albo wyniku odmiennego od oczekiwanego (Kazojć, Woźniak 2012, s. 184). Allan H. Willett zaproponował w swoich pracach złączenie terminów ryzyka, niepewności oraz przypadkowości, stwierdzając, iż przypadkowość oraz ryzyko nie są uzależnione od czynników losowych, ale tylko i wyłącznie od niewiedzy na temat zasad rządzących tymi prawami (Tarczyński, Mojsiewicz 2001, s. 14). Ryzyko determinują dwie podstawowe koncepcje. Jedna z nich twierdzi, że ryzyko jest zdarzeniem negatywnym i należy je minimalizować w celu ograniczenia jego wpływu na przebieg inwestycji. Natomiast druga koncepcja przedstawia ryzyko jako zjawisko naturalne i jest ono postrzegane nie jako zagrożenie dla inwestycji, ale jako szansa na osiągnięcie rezultatu znacznie wyższego niż pierwotnie zakładano. Działania inwestora w tym przypadku będą ukierunkowane na zachowanie równowagi pomiędzy stopniem ryzyka a korzyściami, jakie może osiągnąć z inwestycji (Adamska 2009, s. 14). Taką postawę inwestora można nazwać „zarządzaniem ryzykiem”, które zgodnie z definicją zaproponowaną przez Federation of European Risk Management Associations stawia zarządzanie ryzykiem jako centralny element zarządzania strategicznego każdej organizacji. Jest to proces, w ramach którego organizacja w sposób metodyczny rozwiązuje problemy związane z ryzykiem, które towarzyszy jej działalności, w taki sposób, aby ta działalność zarówno w poszczególnych dziedzinach, jak i traktowana jako całość przynosiła trwałe korzyści (FERMA 2003).

Odpowiedzialne zarządzanie ryzykiem prowadzące do sfinalizowania założonych celów realizowane w oparciu o standardy zarządzania ryzykiem, rozpoczyna się na etapie planowania inwestycji (Kasiewicz (red.) 2012, s. 219).

Inwestycjom energetycznym opartym na odnawialnych źródłach energii towarzyszą specyficzne cechy niewystępujące w przypadku podjęcia inwestycji w konwencjonalne źródła mocy. Te cechy to:

- Koszty – inwestycje w pozyskiwanie energii z odnawialnych źródeł energii charakteryzują się wyższymi kosztami kapitałowymi oraz kosztami finansowymi niż inwestycje w innych sektorach.
- Czas inwestycji / okres eksploatacji – pomimo iż wybudowanie elektrowni wiatrowej, farmy fotowoltaicznej czy też biogazowni jest nieporównanie krótszy niż budowa konwencjonalnego bloku energetycznego lub elektrowni atomowej, to jednak zwrot z takiej inwestycji jest bardzo rozciągnięty w czasie i przy obecnych stawkach za energię następuje on dopiero po około 40 latach eksploatacji.
- Ograniczenia w wyborze lokalizacji – w przeciwieństwie do innego rodzaju inwestycji, ulokowanie kapitału w odnawialne źródła energii ma swoje ograniczenia wynikające z braku możliwości dobrowolnego wyboru lokalizacji danego przedsięwzięcia. Lokalizacja budowy farmy wiatrowej uzależniona jest w stu procentach od odpowiedniej siły wiatru, jaka występuje na danym terenie, miejsce budowy elektrowni fotowoltaicznej uzależnione jest od obszaru charakteryzującego się największym nasłonecznieniem, zaś budowa elektrowni geotermalnej uzależniona jest od występowania źródeł geotermalnych. To wszystko wiąże się z dodatkowymi kosztami wynikającymi z konieczności doprowadzenia przyłączy do sieci przesyłowej w miejscach wskazanych przez operatora systemu.
- Konieczność dostosowania się do wymogów – producent energii pochodzącej z odnawialnych źródeł energii ma obowiązek dostosowania się do wymagań oraz warunków, jakie narzuca mu nie tylko operator systemu, ale również pracodawca za sprawą przepisów oraz norm, co w znacznym stopniu ogranicza swobodę wynikającą z rozdysponowywania mocy wytwórczej.
- Niestabilność produkcji – wytwarzanie energii przy udziale wiatru lub słońca charakteryzuje się dużą nieprzewidywalnością, jest w stu procentach uzależnione od warunków atmosferycznych i nie ma możliwości zaplanowania z góry, ile energii w danym tygodniu, miesiącu czy też roku zostanie wyprodukowane, w związku z tym istnieje konieczność utrzymania mocy rezerwowych.
- Duże uzależnienie od państwa – uzależnienie to wynika nie tylko z dofinansowania, jakiego państwo udziela inwestorom w celu rozwoju rynku OZE, ale również z uwagi na ciągle zmieniające się ustawy, które i tak nie dają potencjalnym inwestorom gwarancji cen, czy też odbioru energii przez operatora systemu (Michalak 2014, s. 106).

### **Rodzaje ryzyk towarzyszących inwestowaniu w odnawialne źródła energii**

Do najczęściej występujących w Polsce ryzyk towarzyszących inwestycjom w odnawialne źródła energii zalicza się ryzyko polityczne, prawne, techniczne, ekonomiczne oraz społeczne, co przedstawiono w *Tabeli 1*.

**Tabela 1. Najczęściej występujące rodzaje ryzyk inwestycyjnych związanych z inwestycjami w odnawialne źródła energii**

Ryzyko polityczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Literatura przedmiotu ryzyko to uznaje za największą przeszkodę, jaką może napotkać inwestor w trakcie realizacji projektu związanego z odnawialnymi źródłami energii.</li> <li>– Ryzyko to charakteryzuje się trudnością przewidzenia go oraz dość dużą niepewnością.</li> <li>– Jest ono rezultatem polityki gospodarczej, jaką prowadzi rząd danego kraju, lub decyzji, jakie podejmują władze na szczeblu lokalnym.</li> <li>– Może ono wystąpić na terenie całego państwa, województwa lub gminy.</li> </ul>
Ryzyko prawne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dotyka ono głównie sektora związanego z energetyką odnawialną.</li> <li>– Nowe regulacje prawne powstają zazwyczaj w Unii Europejskiej w formie dyrektyw bądź są rezultatem legislacji światowej.</li> <li>– Ryzyko to dotyczy głównie możliwości pojawienia się wahań w regulacjach dotyczących systemów dopłat w ramach projektów realizowanych w zakresie odnawialnych źródeł energii.</li> <li>– Wahania te mają duży wpływ nie tylko na koszty związane ze sfinalizowaniem danego przedsięwzięcia, ale również na całkowity koszt eksploatacji źródła energii.</li> <li>– Najistotniejszym rezultatem pojawienia się ryzyka prawnego jest zwiększenie się kosztów, a tym samym minimalizacja opłacalności danej inwestycji.</li> </ul>
Ryzyko techniczne	<p>Wynika ono z następujących przesłanek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Technicznej złożoności inwestycji.</li> <li>– Obcowania z najnowszymi, nie do końca przetestowanymi technologiami.</li> <li>– Złożoności obranych rozwiązań.</li> <li>– Zarządzaniem projektem inwestycji.</li> <li>– Technologiom związanym z OZE towarzyszą skomplikowane systemy umożliwiające pozyskiwanie mocy z energii wiatru, wody, słońca, geotermy lub biomasy.</li> <li>– Wyborowi konkretnej technologii pozyskiwania energii towarzyszy ryzyko projektowe; wynika ono z faktu, iż inwestycje z zakresu OZE nie są inwestycjami realizowanymi na szeroką skalę, a to przekłada się na problem z dostępem do szerokiego wachlarza technologii oraz wysoką cenę zakupu urządzeń.</li> <li>– Problemy z przyłączeniem się do sieci przesyłowych.</li> <li>– Problem z brakiem stabilności w wytwarzaniu energii.</li> </ul>
Ryzyko ekonomiczne	<p>Jest ono związane z:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– sposobem finansowania, jak i ogólną opłacalnością całego przedsięwzięcia,</li> <li>– bardzo długim horyzontem czasu, który towarzyszy zwrotowi nakładów finansowych zainwestowanych w odnawialne źródła energii,</li> <li>– olbrzymimi nakładami finansowymi, bardzo często wielokrotnie przekraczającymi możliwości potencjalnych inwestorów.</li> </ul>

	<p>Dodatkowo ryzyko ekonomiczne zostało podzielone na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko towarów, dotyczące głównie niekorzystnej zmiany ceny produktu finalnego, którym w tym wypadku jest energia elektryczna; na to ryzyko szczególnie narażeni są inwestorzy działający na rynkach monopolistycznych bądź rynkach charakteryzujących się bardzo dużym stopniem regulacji;</li> <li>– ryzyko rynku – występujące wszędzie tam, gdzie pojawiają się wahania popytu;</li> <li>– ryzyko kursowe – związane ze zmianą relacji kursów walut do waluty bazowej projektu.</li> </ul>
Ryzyko społeczne	<p>W przypadku energetyki bardzo istotnym argumentem przekładającym się na rozwój inwestycji są czynniki społeczne, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– powszechna akceptacja ze strony społeczeństwa,</li> <li>– oddziaływanie inwestycji na środowisko naturalne,</li> <li>– wiedza i kultura autowytwarzania i konsumpcji energii przy jednoczesnym wzroście świadomości ekologicznej,</li> <li>– pobudzanie aktywności gospodarczej, finansowej i legislacyjnych mechanizmów wsparcia działań na rzecz energetyki prosumenckiej w regionie.</li> </ul> <p>Pod tym względem inwestycje dotyczące odnawialnych źródeł energii są obarczone niskim ryzykiem społecznym, o wiele mniejszym niż w przypadku energetyki konwencjonalnej opartej na węglu czy też na paliwie atomowym.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Michalak 2014; Kucęba, Bajor 2014)

Powyższe ryzyka towarzyszące skutecznemu wdrażaniu technologii odnawialnych źródeł energii w Polsce wynikają najczęściej z wciąż nie do końca uregulowanych przepisów prawnych, dość wysokich kosztów związanych z zakupem odpowiedniej technologii, jak i długim czasem zwrotu poniesionych nakładów (Tundys 2015). Przedsiębiorcy nieposiadający odpowiedniego kapitału, jednakże chcący zainwestować w pozyskiwanie energii z odnawialnych źródeł energii, mogą liczyć na pomoc ze strony instytucji takich jak:

- Bank Ochrony Środowiska,
- Bank Gospodarstwa Krajowego,
- Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska,
- Ministerstwo Gospodarki,
- Agencja Rynku Rolnego.

### Metody umożliwiające dokładny pomiar ryzyka

W przypadku wyboru metody umożliwiającej dokładną analizę ryzyka należy wziąć pod uwagę wiele czynników, m.in. (Pawlak 2012, s. 209):

- stosunek osoby podejmującej decyzję do ryzyka,
- warunki towarzyszące podejmowaniu decyzji,
- zakres ryzyka,
- dostępność oraz zakres informacji,

- warunki inwestowania, w tym długość ekonomicznego cyklu życia przedsięwzięcia inwestycyjnego, znajomość metod analizy ryzyka oraz umiejętność ich zastosowania w praktyce inwestycyjnej,
  - wiedza i doświadczenie w szacowaniu poziomu ryzyka oraz prawdopodobieństwa zdarzeń mających na nie wpływ,
  - wiedza decydenta o poziomie pracochłonności i kosztach zastosowanych metod.
- Wśród kryteriów odnoszących się do decyzji o wyborze metody analizy ryzyka należy wyróżnić:
- kryterium „stosowana technika analizy ryzyka”,
  - kryterium „sposób ujmowania ryzyka w procesie decyzyjnym”,
  - kryterium „zakres dostarczanej informacji”.
- Na podstawie kryterium „stosowana technika analizy ryzyka” należy wyszczególnić poniższe metody (Ostrowska 1999, s. 75):
- Metoda korygowania efektywności – polega na dokonywaniu korekt poprzez uwzględnianie narzutów procentowych wybranych parametrów oraz zmiennych, wykorzystywanych w ocenie opłacalności projektów inwestycyjnych. Do metod tych zalicza się graniczny okres zwrotu, równoważnik pewności oraz stopę dyskonta uwzględniającą ryzyko.
  - Metoda analizy wrażliwości – polega na zmianach poszczególnych parametrów oraz zmiennych używanych w metodach oceny opłacalności, analizie ich wpływu na opłacalność inwestycji, jak również wyznaczaniu wartości krytycznych oraz marginesów bezpieczeństwa determinujących poziom opłacalności.
  - Metody probabilistyczno-statystyczne – w których do analizy ryzyka zastosowanie znajduje rachunek prawdopodobieństwa oraz statystyka matematyczna.
  - Metody symulacyjne – umożliwią zbadanie oddziaływania wielu zmiennych na opłacalność inwestycji oraz możliwość symulacji poziomu ryzyka; przykładem takiej metody jest analiza symulacyjna Monte Carlo (Rogowski 2008, s. 252-253).
- Ze względu na kryterium, jakim jest sposób ujmowania ryzyka w procesie decyzyjnym, wyróżnia się dwie grupy metod:
- Metody bezpośrednie, gdzie ryzyko ujmowane jest bezpośrednio w kryterium decyzyjnym powiązane z daną metodą oceny opłacalności. Do metod bezpośrednich należą: graniczny okres zwrotu, równoważnik pewności, stopa dyskontowa z ryzykiem.
  - Metody pośrednie dające możliwość zdobycia dodatkowych informacji dotyczących poziomu ryzyka danej inwestycji. Informacja może zmniejszyć stan niepewności. Do metod pośrednich zalicza się analizę wrażliwości, analizę scenariuszy oraz analizę symulacyjną (Wiśniewski 2007, s. 506).
- W przypadku kryterium zakresu dostarczanej informacji wyszczególnia się trzy miary:
- Miarę zmienności obejmującą odchylenie standardowe jako bezwzględną miarę zmienności, współczynnik zmienności jako względną miarę zmienności oraz analizę symulacyjną, za sprawą której szacowana jest wartość oczekiwana oraz odchylenie standardowe;
  - Miarę wrażliwości, do której zalicza się stopę dyskontową wraz z ryzykiem, przedstawiającą ryzyko kosztu kapitału, ekwiwalent pewności przedstawiający

- ryzyko przepływu pieniężnego netto oraz okres zwrotu determinujący ryzyko płynności;
- Miarę zagrożenia wyrażoną za pomocą metody Value at Risk.

### **Czynniki ryzyka towarzyszące inwestycji w wybrane technologie wykorzystujące odnawialne źródła energii**

Ryzyko, jakie pojawia się wraz z inwestycją w odnawialne źródła energii, jest bezpośrednio powiązane z technologią wykorzystywaną przez konkretne źródło.

W przypadku inwestycji w odnawialne źródła energii zostały wybrane cztery najpopularniejsze technologie, tj.:

- technologie solarne,
- technologie biomasy,
- technologie wiatrowe,
- technologie geotermalne.

Dla powyższych technologii zobrazowano podstawowe czynniki ryzyka w trzech głównych obszarach, tj.:

- dostawcy,
  - eksploatacja,
  - projekt/wdrażanie,
- co przedstawia *Tabela 2*.

**Tabela 2. Czynniki ryzyka związanego z inwestycjami w odnawialne źródła energii**

<b>Rodzaj technologii</b>	<b>Dostawcy</b>	<b>Eksploatacja</b>	<b>Projekt/wdrażanie</b>
Technologia solarne	mała liczba dostawców, ograniczone moce produkcyjne, ograniczona jakość wyrobów	trudna eksploatacja, duża awaryjność części mechanicznych, podatność na korozję i zabrudzenia, duże różnice w produkcji energii między dniem i nocą oraz w poszczególnych porach roku, niska efektywność w przypadku braku nadzoru i utrzymania, wysokie koszty utrzymania, duża zawodność niektórych elementów systemu	występowanie pojedynczych punktów awarii, niestabilna rządowa polityka wsparcia, przewymiarowanie oczekiwań w stosunku do uzyskiwanych mocy
Technologia biomasy	ograniczona dostępność, zmienność cen urządzeń	ograniczona dostępność surowca, duża zmienność cen surowca, ograniczona dostępność katalizatorów	zezwoleń i certyfikacje, opór społeczny z uwagi na odór

Technologia wiatrowa	(w przypadku elektrowni morskich): ograniczone moce instalacyjne, potencjalne opóźnienia w produkcji turbin wiatrowych (powodem jest popyt ze strony elektrowni lądowych), duży udział i wpływ kosztów materiału na produkt końcowy (turbiny)	złożony transport i logistyka, w przypadku elektrowni morskich dodatkowo wysoki koszt i złożona eksploatacja, awarie konstrukcji podtrzymującej turbinę, duży wpływ pogody na pracę i awaryjność, korozja konstrukcji	złożony transport i logistyka, uzyskanie pozwoleń na budowę, w przypadku elektrowni lądowych dodatkowo opór i protesty społeczne różnych grup nacisku, w przypadku elektrowni morskich zmiany w polityce i regulacjach, opóźnienia w realizacji inwestycji z powodu warunków pogodowych
Technologia geotermalna	ograniczona liczba dostawców technologii wierceń	awarie instalacji naziemnych, wyczerpywanie się zasobów, niebezpieczeństwo wynikające z faktu wykorzystywania niebezpiecznych substancji chemicznych	ryzyko związane z wierceniami, braki kadrowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Michalak 2014, s. 108)

Powyższe czynniki ostatecznie mają duży wpływ na podjęcie decyzji przez inwestora odnośnie inwestycji w daną technologię umożliwiającą pozyskiwanie energii z wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii.

## Podsumowanie

W przypadku podjęcia decyzji odnośnie inwestowania w odnawialne źródła energii ryzyko staje się nieodłącznym czynnikiem. Już na wczesnym etapie planowania inwestycji odpowiednie zarządzanie ryzykiem daje możliwość osiągnięcia obranych celów. Tylko wtedy pojawia się szansa sprecyzowania danych czynników ryzyka, a także naznaczenia stopnia wpływu ryzyka na ostateczną opłacalność inwestycji. Wśród czterech przedstawionych w powyższym artykule grup ryzyk – tj. ryzyko techniczne, ryzyko ekonomiczne, ryzyko polityczne, ryzyko społeczne – to właśnie ryzyko polityczne oraz prawne tworzą bardzo silną barierę, często przekreślającą realizację inwestycji związanej z pozyskiwaniem energii przy wykorzystaniu technologii wspierającej odnawialne źródła energii.

## Literatura

1. Adamska A. (2009), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia*, [w:] Fierla A. (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
2. FERMA (2003), *Standard Zarządzania Ryzykiem*, Federation of European Risk Management Associations, Brussels, <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-polish-version.pdf> (dostęp: 15.07.2016).

3. Kasiewicz S. (red.) (2012), *Ryzyko inwestowania w polskim sektorze energetyki odnawialnej*, CeDeWu, Warszawa.
4. Kazojć K., Woźniak P. (2012), *Zarządzanie ryzykiem podmiotów gospodarczych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 30.
5. Kuceba R., Bajor M. (2014), *Energetyka prosumencka w konwergencji ze zrównoważonym rozwojem*, [w:] Popczyk J., Kuceba R., Dębowski K., Jędrzejczyk W. (red.), *Energetyka prosumencka. Pierwsza próba konsolidacji*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
6. Michalak J. (2014), *Ryzyko w projektach inwestycyjnych energetyki odnawialnej*, „Poznan University Of Technology Academic Journals”, No. 79.
7. Ostrowska E. (1999), *Ryzyko inwestycyjne. Identyfikacja i metody oceny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
8. Pawlak M. (2012), *Metody analizy ryzyka w ocenie efektywności projektów inwestycyjnych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 30.
9. Rogowski W. (2008), *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
10. Tarczyński W., Mojsiewicz M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa.
11. Tuczko J. (2001), *Zrozumieć finanse firmy*, Difin, Warszawa.
12. Tundys B. (2015), *Miara ekoinnowacyjności jako element zielonego łańcucha dostaw*, „Logistyka”, nr 2, <http://www.czasopismologistyka.pl/> (dostęp: 27.10.2016).
13. Wiśniewski T. (2007), *Ryzyko projektu inwestycyjnego a ocena jego efektywności*, „Zeszyty Naukowe. Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 50, t. 1.

### **RISKS ASSOCIATED WITH INVESTING IN RENEWABLE ENERGY SOURCES IN POLAND**

**Abstract:** The following article refers to the risk that may be exposed to a potential investor with plans to invest in renewable energy sources. Detailed analysis of the risks involved in the investment is a very important element in the assessment of effectiveness. Investing in renewable energy is determined by the specific characteristics that distinguish them from investing in conventional energy generation. The article presents the basic risk and risk analysis methodology based on this criterion.

**Keywords:** renewable energy sources, investments, risk criterion



## **Lista recenzentów**

### **„Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” w roku 2016:**

dr hab. Stanisław Brzeziński, prof. nadzw. Politechniki Częstochowskiej  
dr hab. Felicjan Bylok, prof. nadzw. Politechniki Częstochowskiej  
dr hab. Krzysztof Janasz, prof. nadzw. Uniwersytetu Szczecińskiego  
dr hab. inż. Sebastian Kot, prof. nadzw. Politechniki Częstochowskiej  
dr hab. Katarzyna Kozioł-Nadolna, prof. nadzw. Uniwersytetu Szczecińskiego  
dr hab. inż. Liliana Knop, prof. nadzw. Politechniki Śląskiej  
dr hab. Izabela Krawczyk-Sokołowska, prof. nadzw. Politechniki Częstochowskiej  
prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D., Vysoká Škola Báňská - Technická Univerzita  
Ostrava  
dr hab. Małgorzata Markowska, prof. nadzw. Uniwersytetu Ekonomicznego we  
Wrocławiu  
dr hab. Dorota Niedziółka, prof. nadzw. Szkoły Głównej Handlowej  
dr hab. Magdalena Rzemieniak, prof. nadzw. Politechniki Lubelskiej  
dr hab. inż. Adam Sadowski, prof. nadzw. Wojskowej Akademii Technicznej  
dr hab. Beata Skowron-Grabowska, prof. nadzw. Politechniki Częstochowskiej  
dr hab. Arkadiusz Świadek, prof. nadzw. Uniwersytetu Zielonogórskiego  
dr hab. Joanna Wiśniewska, prof. nadzw. Uniwersytetu Szczecińskiego  
dr inż. Agnieszka Wójcik-Mazur, Politechnika Częstochowska