**Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe**
**im. Adama Chętnika**

# ZESZYTY NAUKOWE

# XXV

**Redaktor Naczelny**

Janusz Gołota

OSTROŁĘKA 2011

**Naukowa Rada Redakcyjna**
prof. dr hab. Andrzej Skrzypek, prof. dr hab. Andrzej Staniszewski,
prof. dr hab. Henryk Stroński – Ukraina, dr hab. Norbert Kasparek,
prof. UWM Olsztyn, dr hab. Marianna Greta, prof. UŁ, dr hab. Wojciech Guzewicz,
prof. UWM, dr Adam Białczak, dr Gerhard Doliesen – Niemcy,
dr Simon Helms – Niemcy, prof. Alvydas Nikžentaitis – Litwa,
prof. Roman Zorin – Białoruś, dr inż. Ireneusz Żuchowski,
dr Barbara Kalinowska, dr Jan Mironczuk, mgr Aleksandra Nowak

**Sekretarz Redakcji**
dr inż. Mirosław Rosak

**Recenzenci**
prof. dr hab. Antoni Mickiewicz (Zachodniopomorski Uniwersytet
Technologiczny w Szczecinie)
dr hab. Andrzej Borowicz, prof. UŁ (Uniwersytet Łódzki)
dr hab. Bogusław Kaczmarek, prof. UŁ (Uniwersytet Łódzki)
dr hab. Paweł Mickiewicz, prof. SWSPiZ (Społeczna Wyższa Szkoła
Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi)
prof. dr hab. Adam Dobroński (Uniwersytet w Białymstoku)

**Redaktor językowy**
dr Dorota Czyż

**Redaktor statystyczny**
dr inż. Katarzyna Rymuza

**Redaktorzy tematyczni**
dr Jerzy Kijowski
dr inż. Witold Rzepiński
dr Kazimierz Parszewski

**Opracowanie redakcyjne**
Anna Kaniewska

**Wydawca**
Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe im. Adama Chętnika
07-410 Ostrołęka, ul. Parkowa 6

Wydawnictwo zostało zrealizowane dzięki pomocy finansowej Komisji Europejskiej
oraz współpracy Punktu Informacji Europejskiej Europe Direct w Ostrołęce
afiliowanego przy Agencji Rozwoju Regionu Mazowsza Północno-Wschodniego,
07-401 Ostrołęka, ul. Baśniowa 14

**139 publikacja OTN im. Adama Chętnika**
**ISSN 0860 – 9608**

**Łamanie, druk i oprawa**
Drukarnia J.J. Maciejewscy - Przasnysz

# SPIS TREŚCI

**Wprowadzenie** …….. 9

Dział I **Region**:

1. **Miłosz Babecki (Olsztyn)**
   *Wybrane aspekty promocji miast i regionów polskich. Zagrożenia ……* 13
2. **Anna Busłowska (Białystok)**
   *Strategia jako instrument zarządzania rozwojem lokalnym na przykładzie miasta Białystok ……* 27
3. **Roman Chorób (Rzeszów)**
   *Zróżnicowane powiązania integracyjne w agrobiznesie a rozwój regionalny i lokalny ……* 41
4. **Bożena Grabińska, Stanisław Kubeł (Ostrołęka)**
   *Geneza doliny Narwi i terenów bezpośrednio przyległych w badaniach geologiczno-geomorfologicznych Polski NE ……* 53
5. **Mariola Grzybowska-Brzezińska, Agnieszka Brelik, Andrzej Skłodowski (Olsztyn, Szczecin, Ostrołęka)**
   *Walory przyrodnicze, kulturowe i turystyczne jako czynniki rozwoju regionu kurpiowskiego ……* 63
6. **Janusz Hochleitner (Olsztyn)**
   *Rola lokalnych grup działania na rzecz rozwoju funkcji turystycznych województwa mazowieckiego ……* 77
7. **Waldemar Kozłowski (Kwidzyn)**
   *Wybrane aspekty dostępności transportowej województwa warmińsko-mazurskiego ……* 93
8. **Kazimierz Karol Parszewski, Kamila Jakubiak (Ostrołęka)**
   *Strategia zarządzania spółdzielnią na przykładzie „Społem" PSS w Ostrołęce ……* 107
9. **Patrycja Pudło (Rzeszów)**
   *Analiza wybranych aspektów działalności innowacyjnej przedsiębiorstw działających na terenie Podkarpacia ……* 117
10. **Andrzej Sołoma (Olsztyn)**
    *Miejsce rodziny w strategii zawodowej właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw……* 127
11. **Izabella Sowier-Kasprzyk (Częstochowa)**
    *Promocja turystyki aktywnej na przykładzie gminy Mstów……* 141

**12. Andrzej Szmyt (Olsztyn)**
*Źródła do wojny 1831 roku i represji popowstaniowych w bibliotekach i archiwach kijowskich* …… 155
**13. Agnieszka Tarnowska (Wrocław)**
*Status miasta na prawach powiatu i jego wpływ na rozwój miast* ……. 163
**14. Marcin Tomczak (Ostrołęka)**
*Powstanie parafii w Lipnikach* …… 175
**15. Marek Truszczyński (Szulborze)**
*Mazowsze: od prapoczątków do państwa piastowskiego* …… 195

Dział II **Polska**:

**1. Adam Barembruch (Gdańsk)**
*Systemy wynagradzania pośredników finansowych – teoria i praktyka* …… 209
**2. Agnieszka Brelik (Szczecin)**
*Dobra publiczne a wielofunkcyjny rozwój rolnictwa* …… 225
**3. Renata Burchart (Olsztyn)**
*Wybrane problemy ustalania odroczonego podatku dochodowego* …. 231
**4. Anna Cudowska-Sojko (Białystok)**
*Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie turystycznym* …… 245
**5. Aldona Małgorzata Dereń (Wrocław)**
*Znaczenie ochrony twórczości w zakresie dóbr własności intelektualnej w działalności gospodarczej przedsiębiorstw* …… 255
**6. Sławomir Dybka, Kazimierz Cyran (Rzeszów)**
*Wpływ działań integracyjnych na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw* …… 267
**7. Ewa Dziawgo (Toruń)**
*Zarządzanie ryzykiem rynkowym a konkurencyjność przedsiębiorstwa* …… 283
**8. Barbara Fryzeł (Kraków)**
*Strategie relacji z interesariuszami. Praktyczny aspekt CSR na przykładzie polskich przedsiębiorstw* …… 297
**9. Barbara Fura, Marek Fura (Rzeszów)**
*Kompetencje informacyjne w świetle zarządzania wiekiem* …… 313
**10. Bartłomiej J. Gabryś (Katowice)**
*„Doświadczanie czasu" a przedsiębiorczość organizacyjna na drodze rozwoju współczesnych organizacji*…… 329
**11. Grzegorz Grela (Lublin)**
*Jakość jako kategoria mierzalna*…… 337
**12. Agnieszka Grzybowska (Białystok)**
*Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*…… 347

**13. Józef Frąś (Szczecin)**
*Kompetencje menedżera przyszłości* ..... 359
**14. Mariusz Hofman (Lublin)**
*Praktyczne aspekty redefiniowania modelu biznesowego w warunkach kryzysu – studium przypadku*..... 369
**15. Stanisław Hornik (Kraków)**
*Wdrażanie zintegrowanego systemu zarządzania jakością w Polsce*... 379
**16. Jerzy Kaźmierczyk (Poznań)**
*Grzechy ekonomii, czyli trzynaście problemów w rozważaniach ekonomistów (esej)*..... 393
**17. Agnieszka Krawczyk-Sołtys (Opole)**
*Zarządzanie wiedzą w szpitalu – perspektywa średniego personelu medycznego. Wyniki badań empirycznych*..... 407
**18. Janusz Kroik, Zbigniew Malara (Wrocław)**
*CSR i zrównoważony rozwój w warunkach silnej konkurencji*..... 423
**19. Małgorzata Król (Gliwice)**
*Postrzeganie lojalności pracowników czasowo związanych z organizacją przez pracodawców*..... 437
**20. Lucyna Kwiatkowska (Olsztyn)**
*Teoretyczne aspekty tworzenia organizacji wirtualnej Przedsiębiorstw*..... 453
**21. Majka Łojko (Olsztyn)**
*Przedsiębiorczość agroturystyczna mieszkańców wsi szansą aktywizacji i rozwoju obszarów wiejskich* ..... 463
**22. Natalia Mańkowska (Gdynia)**
*Konkurencyjność instytucjonalna a kapitał ludzki – wybrane aspekty*..... 475
**23. Paweł Mickiewicz (Łódź)**
*Zarządzanie procesem przygotowania inwestycji drogowych w aspekcie współpracy z jednostkami zewnętrznymi i udziału społeczeństwa w podejmowaniu decyzji*..... 487
**24. Marian Mroziewski (Olsztyn)**
*Koncepcja wartościowania działań kierowniczych z zastosowaniem metody dystansowej*..... 499
**25. Arkadiusz Niedźwiecki (Białystok)**
*Konkurencyjność spółek notowanych na GPW w świetle koncepcji teoretycznych*..... 513
**26. Katarzyna Pawlak-Kołodziejska (Toruń)**
*Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa za pomocą działań z zakresu public relations*..... 527
**27. Agnieszka Piasecka (Lublin)**
*Wybrane aspekty zapewnienia jakości kształcenia w edukacji na poziomie wyższym*..... 541

**28. Stanisław Pilarski (Olsztyn)**
*Satysfakcja klientów w sferze osobowego transportu publicznego*.... 549
**29. Arkadiusz Piwowar (Wrocław)**
*Personel sprzedaży firm handlowych a decyzje zakupowe rolników na rynku nawozów mineralnych*..... 565
**30. Wiktor Płóciennik (Łódź)**
*Sektor MSP na polskim rynku zamówień publicznych na roboty budowlane*..... 577
**31. Monika Radzymińska, Mirosław Rosak, Dominika Jakubowska (Olsztyn, Łomża)**
*Factors influencing university students behavior in the moment of information about meat-safety hazard*..... 591
**32. Marcin Relich (Zielona Góra)**
*Wariantowanie przedsięwzięć informatycznych zagrożonych niepowodzeniem*..... 601
**33. Andrzej Sęk (Suwałki)**
*Nowe wyzwania dla sądów i kuratorów sądowych w świetle znowelizowanej ustawy o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie*..... 615
**34. Jarosław Skorwider (Olsztyn)**
*Ustawa o finansach publicznych jako przejaw wdrażania nowego zarządzania publicznego*..... 627
**35. Sławomir Sojak (Toruń)**
*Paradygmaty w rachunkowości* ..... 639
**36. Janina Stankiewicz, Patrycja Łychmus (Zielona Góra)**
*Kodeks etyczny instrumentem upowszechniania i promowania etycznej kultury organizacyjnej wśród pracowników*..... 653
**37. Dorota Teneta-Skwiercz (Wrocław)**
*Partnerstwo organizacji pozarządowych i sektora biznesu – istota, przesłanki i warunki powodzenia*..... 663
**38. Anna Wildowicz-Giegiel (Białystok)**
*Wyzwania związane z zarządzaniem kapitałem intelektualnym we współczesnym przedsiębiorstwie*..... 675
**39. Bartłomiej Zinczuk (Lublin)**
*CRM jako źródło zmiany w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa*..... 687
**40. Anna Wieczorek-Szymańska (Szczecin)**
*Zastosowanie oceny kompetencji pracowników z wykorzystaniem metody wielośródłowej w świetle wyników badań*..... 699
**41. Jacek Woźniak (Warszawa)**
*Paradygmaty w zarządzaniu*..... 713

**42. Marcelina Zapotoczna,**
**Anna Ostrowska-Dankiewicz (Olsztyn, Rzeszów)**
*Zaspokojenie potrzeb finansowania kredytem hipotecznym zakupów mieszkaniowych* ..... 727

Dział III **Europa**:

**1. Anna Augustyn (Białystok)**
*Idea Cittàslow jako koncepcja zrównoważonego rozwoju małych miast*..... 745
**2. Roman Garbiec (Częstochowa)**
*Paradygmaty w systemach ubezpieczeń społecznych na przykładzie Polski i Niemiec*..... 759
**3. Katarzyna Kozioł-Nadolna (Szczecin)**
*Polityka innowacyjna Unii Europejskiej w kontekście wzrostu roli sektora usług w gospodarce*..... 775
**4. Joanna Machnik-Słomka (Katowice)**
*Klastry w kontekście zarządzania innowacjami*..... 783
**5. Eugeniusz Niedzielski (Olsztyn)**
*Cywilizacyjne podstawy zmian w zarządzaniu*..... 797
**6. Paweł Niewiadomski, Aleksandra Nowak (Ostrołęka)**
*Europejska Inicjatywa Obywatelska – Unia Europejska nie tylko „dla", ale i „z" obywatelami*..... 805
**7. Magdalena Owczarczuk (Białystok)**
*Zarządzanie ryzykiem offshoringu usług*..... 821

Dział IV **Z życia Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego**

**Jerzy Kijowski (Ostrołęka)**
*25 lat OTN – rozważanie jubileuszowe* ..... 839
Kalendarium – z życia Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego..... 843
Regulamin nadsyłania i publikowania prac w „Zeszytach Naukowych OTN"..... 845
Zeszyty Naukowe OTN – wymagania wydawnicze..... 847
Punkty Informacyjne Europe Direct w Polsce ..... 849

# CONTENTS

**Introduction**
……. 9

Part I **Region:**

1. **Miłosz Babecki (Olsztyn)**
*Chosen aspects of promotion dedicated to polish cities and regions. Difficulties* ……..... 13
2. **Anna Busłowska (Białystok)**
*The strategy as the instrument of managing the local development on the example of Białystok* ……. 27
3. **Roman Chorób (Rzeszów)**
*Diversification of integrational links of agriculture with food industry in regional and local development* …… 41
4. **Bożena Grabińska, Stanisław Kubeł (Ostrołęka)**
*Genesis of Narew river valley and of neighborhood area in the geology and geomorphological research of NE Poland* ……... 53
5. **Mariola Grzybowska-Brzezińska, Agnieszka Brelik, Andrzej Skłodowski (Olsztyn, Szczecin, Ostrołęka)**
*Natural, cultural and tourist values as development factors of the Kurpie Region* …… 63
6. **Janusz Hochleitner (Olsztyn)**
*Role of local action groups and progress function of tourism in Mazowsze voivodeship* ……. 77
7. **Waldemar Kozłowski (Kwidzyn)**
*Chosen aspects of transportation accessibility on Warmia-Mazury province* …….. 93
8. **Kazimierz Karol Parszewski, Kamila Jakubiak (Ostrołęka)**
*The strategy of cooperatives management on the basis "Społem" PSS in Ostrołęka* …… 107
9. **Patrycja Pudło (Rzeszów)**
*Analysis of chosen elements of innovation activity of companies from area of Podkarpacie* ……... 117
10. **Andrzej Sołoma (Olsztyn)**
*Family role in business strategy of small business owners* ……. 127

**11. Izabella Sowier-Kasprzyk (Częstochowa)**
*Promotion of the active tourism on the example of the Mstów community* …… 141
**12. Andrzej Szmyt (Olsztyn)**
*Sources to the war of 1831 and post-uprising repressions in libraries and archives in Kiev* …… 155
**13. Agnieszka Tarnowska (Wrocław)**
*Status of the city on the law of powiat and his influence on cities' development* ……..... 163
**14. Marcin Tomczak (Ostrołęka)**
*Origin of the parish in Lipniki* ……..… 175
**15. Marek Truszczyński (Szulborze)**
*Mazovia: from the prehistory till the reign of the Piasts* ……. 195

Part II **Poland:**

**1. Adam Barembruch (Gdańsk)**
*Systems of remuneration of financial intermediaries: theory and practice* ……. 209
**2. Agnieszka Brelik (Szczecin)**
*Public goods and multifunctional development of agriculture* …….. 225
**3. Renata Burchart (Olsztyn)**
*Selected problems to fix deferred income tax* …….. 231
**4. Anna Cudowska-Sojko (Białystok)**
*Knowledge management in tourism enterprise* ……... 245
**5. Aldona Małgorzata Dereń (Wrocław)**
*The importance of protection of creativity in the field of intellectual property in business of enterprises* …….. 255
**6. Sławomir Dybka, Kazimierz Cyran (Rzeszów)**
*Impact of the integration activities on the enterprises competitive position* ……..... 267
**7. Ewa Dziawgo (Toruń)**
*Risk management and company's competitiveness* ……. 283
**8. Barbara Fryzeł (Kraków)**
*Stakeholder relation strategies a practical aspect of CSR in Polish enterprises* ……... 297
**9. Barbara Fura, Marek Fura (Rzeszów)**
*Information competence towards age management* …… 313
**10. Bartłomiej J. Gabryś (Katowice)**
*„Time experience" and organizational entrepreneurship on the road to growth of contemporary organizations* …….. 329

**11. Grzegorz Grela (Lublin)**
*Quality as a measurable category* ..... 337
**12. Agnieszka Grzybowska (Białystok)**
*Human capital management in an enterprise* ..... 347
**13. Józef Frąś (Szczecin)**
*Competence of the future manager* ..... 359
**14. Mariusz Hofman (Lublin)**
*Practical aspects of redefining business models in crisis conditions – case study* ..... 369
**15. Stanisław Hornik (Kraków)**
*Implementation of integrated quality management system in Poland* ..... 379
**16. Jerzy Kaźmierczyk (Poznań)**
*Sins of economic thought: thirteen issues in the economists considerations (essay)* ..... 393
**17. Agnieszka Krawczyk-Sołtys (Opole)**
*Knowledge management in hospital – middle medical personnel perspective. The empirical studies issues* ..... 407
**18. Janusz Kroik, Zbigniew Malara (Wrocław)**
*Corporate social responsibility as a source of competitive advantage* ..... 423
**19. Małgorzata Król (Gliwice)**
*The perception of loyalty of workers temporary connected with organization* ..... 437
**20. Lucyna Kwiatkowska (Olsztyn)**
*Theoretical aspects of creation of the enterprise virtual organization* ..... 453
**21. Majka Łojko (Olsztyn)**
*Agrotourism entrepreneurship of village inhabitants as a chance of activation and development of rural areas* ..... 463
**22. Natalia Mańkowska (Gdynia)**
*Institutional competitiveness and human capital – some aspects* ..... 475
**23. Paweł Mickiewicz (Łódź)**
*Management of road investment preparation in the aspect of cooperation with external institutions and participation of society in decision making process* ..... 487
**24. Marian Mroziewski (Olsztyn)**
*Conception of valuing of managerial activity using the distance method* ..... 499
**25. Arkadiusz Niedźwiecki (Białystok)**
*Competitiveness of companies listed on the WSE in light of the theoretical concepts* ..... 513

**26. Katarzyna Pawlak-Kołodziejska (Toruń)**
*Forming the corporate image through public relations* …… 527
**27. Agnieszka Piasecka (Lublin)**
*Selected aspects of quality assurance on higher education level* ….. 541
**28. Stanisław Pilarski (Olsztyn)**
*Customer satisfaction in the field of passenger public transport* ….. 549
**29. Arkadiusz Piwowar (Wrocław)**
*The merchant company staff and the farmers' purchase decisions on the mineral fertilizers market* …… 565
**30. Wiktor Płóciennik (Łódź)**
*SME sector on the Polish market procurement for construction works* …….. 577
**31. Monika Radzymińska, Mirosław Rosak, Dominika Jakubowska (Olsztyn, Łomża)**
*Factors influencing university students behavior in the moment of information about meat-safety hazard* …….. 591
**32. Marcin Relich (Zielona Góra)**
*Prototyping of software projects at risk of failure* ……. 601
**33. Andrzej Sęk (Suwałki)**
*New challenges for the courts and guardians of the amended act under anti-domestic violence* ……..... 615
**34. Jarosław Skorwider (Olsztyn)**
*Public finance act as a way of implementation of the new public management* …… 627
**35. Sławomir Sojak (Toruń)**
*Accounting paradigms* …… 639
**36. Janina Stankiewicz, Patrycja Łychmus (Zielona Góra)**
*A code of ethics as an tool for the popularization and promotion of an ethical organizational culture among employees* …….. 653
**37. Dorota Teneta-Skwiercz (Wrocław)**
*NGO's and business' sector partnership – the essence, premises and conditions of its success* ……... 663
**38. Anna Wildowicz-Giegiel (Białystok)**
*The challenges related to intellectual capital management in a modern enterprise* …… 675
**39. Bartłomiej Zinczuk (Lublin)**
*CRM as a source of changes in functioning of the enterprise* …… 687
**40. Anna Wieczorek-Szymańska (Szczecin)**
*Application of competence assessment based on 360° feedback system in the light of empirical research* …… 699
**41. Jacek Woźniak (Warszawa)**
*Paradigms in management sciences* ……... 713

**42. Marcelina Zapotoczna, Anna Ostrowska-Dankiewicz (Olsztyn, Rzeszów)**
*Satisfying a need of financing housing purchase by mortgage credit* ……... 727

Part III **Europe:**

**1. Anna Augustyn (Białystok)**
*Cittàslow idea as a concept of sustainable development of small cities* …….. 745
**2. Roman Garbiec (Częstochowa)**
*The paradigms in the systems of national insurance schemes on the example of Poland and Germany* ……..... 759
**3. Katarzyna Kozioł-Nadolna (Szczecin)**
*The innovation policy of the EU and the increase of a role of a service sector in the economy* …….. 775
**4. Joanna Machnik-Słomka (Katowice)**
*Clusters in the context of innovation management* ……. 783
**5. Eugeniusz Niedzielski (Olsztyn)**
*Civilization base changes in management* …….. 797
**6. Paweł Niewiadomski, Aleksandra Nowak (Ostrołęka)**
*European citizens' initiative – European Union not only "for" but also "with" citizens* ……... *805*
**7. Magdalena Owczarczuk (Białystok)**
*Offshoring of services risk management* ……. 821

Part IV. **Z życia Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego**

**Jerzy Kijowski (Ostrołęka)**
*25 lat OTN – rozważanie jubileuszowe* ……. 839
*Kalendarium – z życia Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego* ……. 843
*Regulamin nadsyłania i publikowania prac w „Zeszytach Naukowych OTN"* ……...…… 845
*Zeszyty Naukowe OTN – wymagania wydawnicze* …… 847
*Punkty Informacyjne Europe Direct w Polsce* …….. 849

# WPROWADZENIE

XXV edycja „Zeszytów Naukowych" łączy się z jubileuszem Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego. Zeszyt ukazuje się nieprzerwanie przez wszystkie lata istnienia stowarzyszenia, wpisując się w model pracy naukowej zarówno środowiska lokalnych badaczy, jak i samej organizacji.

Bieżące wydanie periodyku, podobnie jak w poprzednich latach, zawiera podstawowe działy merytoryczne, takie jak: „Region", „Polska", „Europa". Takie rozwiązanie daje możliwość zaistnienia w świecie nauki badaczom reprezentującym różnorodne obszary i dyscypliny. Dział „Region" dotyczy Mazowsza północno-wschodniego w wymiarze historycznym i współczesnym, ale również tematyki regionalnej w aspekcie porównawczym, dotyczącym innych obszarów Polski. Publikacje naukowe zamieszczone w dziale „Polska" poddają analizie wewnętrzne zjawiska zachodzące w kraju wraz z ich uwarunkowaniami międzynarodowymi z następujących dziedzin: przedsiębiorczości, bankowości, informatyki, etyki, rachunkowości, organizacji i zarządzania, turystyki, rolnictwa, edukacji, oraz zagadnienia ogólnoekonomiczne.

Artykuły prezentowane w dziale III „Europa" dotyczą zjawisk z części dziedzin wymienionych powyżej, które odzwierciedlają się w skali ogólnoeuropejskiej.

XXV edycja zeszytu charakteryzuje się szerszym otwarciem na współpracę z licznymi ośrodkami naukowymi i zaproszeniem do współpracy pracowników naukowych zarówno najbliżej usytuowanych terytorialnie Uniwersytetów: Warszawskiego, Warmińsko-Mazurskiego, Białostockiego, jak i jednostek naukowych z całej Polski, w tym Uniwersytetów: Jagiellońskiego, Szczecińskiego, Rzeszowskiego, Zielonogórskiego, Mikołaja Kopernika w Toruniu, Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Uniwersytetów Ekonomicznych w Katowicach, Krakowie oraz we Wrocławiu, Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie, Politechnik: Wrocławskiej i Częstochowskiej oraz Akademii Morskiej w Gdyni, Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie czy Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.

Zaproszenie do współpracy w pracach redakcyjnych przyjęli naukowcy z państw sąsiadujących z Polską: Ukrainy, Białorusi i Niemiec, oraz partnerzy regionalni, wśród nich Punkt Informacji Europejskiej Europe Direct w Ostrołęce afiliowany przy Agencji Rozwoju Regionu Mazowsza Północno-Wschodniego.

Redakcja podejmuje też działania prowadzące do kształcenia ekonomicznego i prawnego społeczeństwa. Stąd liczne w zeszycie publikacje dotyczące problematyki organizacji i zarządzania. Od koncepcji dotyczących zarządzania organizacjami przez stosowne metody i techniki zwiększające skuteczność procesów decyzyjnych, aż po studia przypadków – tak w skrócie można scharakteryzować przekrój publikacji naukowych zamieszczonych w periodyku, dotyczących szeroko rozumianego obszaru nauk ekonomicznych. Bogaty warsztat naukowy autorów publikacji został oparty na wnikliwych analizach, których źródłem są badania empiryczne oraz teoria organizacji i zarządzania.

Redaktorzy tomu dążą również do zachowania więzi międzypokoleniowej, nawiązując do praktykowanej od początku istnienia uniwersytetów zasady mistrza i ucznia. Dlatego zamieszczone zostały artykuły zarówno cenionych w kraju i za granicą pracowników naukowych, jak i tych, którzy odnotowali dopiero pierwsze sukcesy badawcze.

Zapraszamy wszystkich naukowców do prowadzenia badań i publikowania na naszych łamach celem poszerzenia obszarów badawczych, ale zachęcamy też do przekazywania uwag czy wypowiedzi polemicznych w stosunku do prezentowanych przez nas materiałów.

*Redakcja*

## DZIAŁ I

# Region

*Miłosz Babecki*[*]

# WYBRANE ASPEKTY PROMOCJI MIAST I REGIONÓW POLSKICH. ZAGROŻENIA

# CHOSEN ASPECTS OF PROMOTION DEDICATED TO POLISH CITIES AND REGIONS. DIFFICULTIES

**Determinanty**

Polskie przewodnictwo w Radzie Unii Europejskiej oraz zbliżające się, datowane na 2012 rok, Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej to wydarzenia, w których upatruje się możliwości wizerunkowego ukształtowania polskiej marki na świecie. To także okazje sprzyjające promowaniu polskich miast i regionów. W szczególności drugi z wymienionych aspektów jest istotny w proponowanym tu artykule, marka polska bowiem ujmowana jako marka kraju nie jest na tyle silna[1] i w przewidywalnej przyszłości nie będzie, by konkurować w świadomości zagranicznych konsumentów z markami krajów takich choćby jak USA, Francja, Włochy.

Warto ponadto zdawać sobie sprawę z tego, że dwa wymienione wydarzenia, o niekwestionowanym potencjalne marketingowym, po pierwsze mają dla Polski charakter incydentalny, niewystarczający na trwałe lub nawet sezonowe ogniskowanie uwagi potencjalnych adresatów na wyjątkowym „produkcie", jakim jest kraj. Sprzyjać mogą jedynie czasowemu wyróżnieniu z grona innych. Po drugie zaś pamięć o nich trwać będzie do następnej prezydencji i kolejnych mistrzostw piłkarskich. W tym aspekcie próba promowania marki kraju, regionu czy samego miasta na zewnątrz zagrożona będzie efektem, który Simon Anholt nazwał efektem światła gwiazd, polegającym na tym, że „[…] wizerunek kraju ciągle tkwi w ludzkiej pamięci, choć nadany został w bardzo odległej przeszłości"[2]. Dopiero w przypadku miast i regionów ranga przywoływanych wydarzeń może zostać spożytkowana w procesach wewnętrznego adresowania oferty do lokalnych społeczności, zwłaszcza w kontekście przygotowanej infrastruktury, rozwiązań architektonicznych oraz wchodzących do kalendarza kulturalnego imprez.

---

[*] dr, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej, Wydział Humanistyczny, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

[1] Chodzi tu zarówno o siłę Polski jako marki w zestawieniu innych krajów świata, jak i o siłę marek, produktów i usług pochodzących z rodzimego rynku.

[2] S. Anholt, *Sprawiedliwość marek. Jak branding miejsc i produktów może uczynić kraj bogatym, dumnym i pewnym siebie*, Wydawnictwo Fundacja Promocja Polska, Warszawa 2006, s. 183.

Doceniając siłę inicjatyw wymienionych na początku: prezydencji oraz zawodów sportowych, trzeba również pamiętać, że zarówno liczba partnerów wspierających te przedsięwzięcia wewnątrz kraju, jak i liczba potencjalnych bezpośrednich beneficjentów są ograniczone, a miasta i regiony partnerskie znajdują się na niezwykle krótkiej liście. W przypadku polskiego przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej w ekskluzywnym gronie miast wspierających jest osiem podmiotów. Są to: Warszawa, Kraków, Wrocław, Sopot, Poznań, Lublin, Katowice i Białystok[3]. Jeśli zaś brać pod uwagę miasta, w których zlokalizowane będą mecze piłkarskie, lista jest jeszcze krótsza i znajdują się na niej Warszawa, Wrocław, Gdańsk, Poznań.

Niemal natychmiast kojarzone z niezwykle efektywnym instrumentarium promocji w marketingu terytorialnym wydarzenia sportowe oraz kulturalne nie gwarantują zrównoważonej pod względem poznawczym i finansowym długofalowej promocji. Towarzyszą jej ponadto uzasadnione obawy o dodatni bilans ekonomiczny. Pojawia się także problem dyskontynuacji. Na kwestię tę położono nacisk w rozmowie z Michałem Merczyńskim – dyrektorem Narodowego Instytutu Audiowizualnego. Merczyński, odpowiedzialny za odbywający się w Polsce Europejski Kongres Kultury i pytany o ciągłość imprez projektowanych z myślą o Krajowym Programie Kulturalnym, nie daje niestety czytelnej odpowiedzi upewniającej, że realizowane projekty wizerunkowego repozycjonowania miast takich jak Białystok czy Lublin będą kontynuowane: „Trudno mi odpowiadać za każdy projekt i to, co będzie się z nimi działo po zakończeniu polskiej prezydencji […]. Nawiązane zostały kontakty, które mają szansę zaowocować współpracą przy kolejnych projektach […]”[4]. Już tylko te z wymienionych wątków sprawiają, że w dyskusji na temat złożonej problematyki promocji miast i regionów trzeba nie tylko poszukiwać wciąż nowych rozwiązań, ale też zmienić wyobrażenia na temat wdrażanych strategii, już na etapie tworzenia stosownych koncepcji[5]. Dotoczy to zwłaszcza potrzeby postrzegania marketingu destynacji w kategoriach dialogu i specyficznej odpowiedzi na potrzeby konsumentów należących do zróżnicowanych grup oraz świadomości tego, że działania polegające na podkreślaniu wyjątkowej oferty sprzedażowej (wszak o sprzedaż produktów i usług tu chodzi) muszą być wielorakie i wykraczające poza myślowe schematy. W tych niemal natychmiast wskazuje się na turystykę i naturalne walory środowiskowe. Nieścisłości, niekonsekwencje oraz potencjalne błędy w postrzeganiu marketingu miast i regionów, którym poświęcone jest niniejsze opracowanie, winny być eliminowane także przez myślenie o konieczności uwzględnienia w planach strategicznych rodzimych konsumentów, funkcjonujących w polskich realiach ekonomicznych.

[3] Zob. J. Sadecki, *Kulturalne poruszenie*, „Press” 2011, nr 8, s. 74. Wymienione miasta zostały wybrane z myślą o Krajowym Programie Kulturalnym Polskiej Prezydencji 2011 realizowanym przez osoby skupione w Narodowym Instytucie Audiowizualnym.

[4] R. Stępkowski, *„Roman” promuje polską kulturę. Rozmowa z Michałem Merczyńskim*, „Brief” 2011, nr 7–8, s. 72.

[5] Sceptycznie na temat wdrażanych dotychczas strategii wypowiada się Wojciech Borowski oceniający polskie starania o rekonfigurowanie wizerunku kraju: „Obawiam się, że w swoich działaniach *ad hoc* skoncentrujemy się bardziej na samych wydarzeniach, a nie na roli, jaką Polska może w nich pełnić”, A. Bassa, *Strategia i jasny kierunek działania. Rozmowa z Wojciechem Borowskim*, „Brief” 2011, nr 1, s. 83.

**Uogólnienia i schematy w marketingu terytorialnym**

W dyskusji na temat marketingu terytorialnego, zwanego także marketingiem miejsc, marketingiem destynacji, brandingiem miejsc, przeważają niestety modele konstruowane z myślą o tworzeniu lub repozycjonowaniu marek krajów. W przypadku Polski odpowiednimi strategiami zajmują się między innymi specjaliści pracujący w Instytucie Marki Polskiej, a piszą o nich dziennikarze wraz z teoretykami i praktykami reprezentującymi branżę reklamową. Ich opinie, teorie oraz analizy odnajdzie czytelnik w coraz częściej pojawiających się na rynku wydawniczym publikacjach[6]. Modele projektowane dla konstruktu narodowego nie mogą w najmniejszym stopniu być przekładane na działania na polach lokalnym i regionalnym. Wyobrażenie o kraju nie jest wszak sumą wyobrażeń na temat miast. Doskonałą tego ilustracją jest przykład Starych Jabłonek, które w postrzeganiu przez zawodników biorących udział w światowych turniejach siatkowej piłki plażowej są równe ważne jak zawody rozgrywane na plaży Copacabany. Fakt ten jednak nie powoduje transferu pozytywnego wizerunku na resztę Polski.

Uwzględniając publikacje zwarte, dodać należy, że czytelnik częściej trafi jednak na opracowania w periodykach branżowych[7]. Marketing terytorialny stał się więc, co wynika z obserwacji rynku mediów drukowanych, ale też audiowizualnych, swoistą modą. Tematyka uznawana za modną nie jest niestety wolna od nazbyt syntetycznych omówień, skrótowych i pobieżnych analiz oraz opracowań, których autorzy wskazują wciąż na podobne zagadnienia. Ujętemu w tytule artykułu problemowi pierwszorzędnemu towarzyszą inne, drugorzędne, determinujące jednak przebieg dyskusji na temat pozycjonowania wyobrażeń o krajach, regionach i miastach w świadomości potencjalnych konsumentów: odwiedzających i mieszkańców.

Jednym z istotniejszych problemów towarzyszących jest ograniczanie debaty do wciąż tych samych miast i regionów, na których temat napisano już wiele i którym poświęcono rozbudowane studia przypadków oraz scenariusze gotowe do realizacji lub cały czas realizowane. Stąd też zauważyć trzeba, że nie wnoszą niczego nowego do przedmiotowego zagadnienia te wystąpienia, w których kolejny raz czytelnik przeczytać może o odświeżanej marce Warszawy, Krakowa, Wrocławia, Lublina czy Szczecina[8]. Symptomatyczne jest także to, że obecne wciąż w mediasferze wymienione miasta niejako „wypierają" z niej inne, których włodarze, mniej lub bardziej skutecznie, poszukują rozwiązań pozwalających komunikować o interesującej ofercie miejscowości mniejszych, pozostających poza głównym nurtem turystycznym czy gospodarczym. Interesująco na tym tle przedstawia się inicjatywa zrealizowana przez pracowników firmy Newton Media. Ci bowiem skoncentrowali swoją uwagę na tym, w jaki sposób informuje się w mediach masowego komunikowania o promocji miast, regionów oraz kraju jako całości. W badanym okresie, tj. w ciągu sześciu wybranych miesięcy 2010

[6] Zob. S. Anholt, op. cit.; E. Glińska, M. Florek, A. Kowalewska, *Wizerunek miasta. Od koncepcji do wdrożenia*, Wtydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2009; A. Duda (red.), *Public relations miast i regionów*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010; I.A. Ndiaye, M. Rółkowska (red.), *Polskość z daleka i z bliska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2010.

[7] Zob. „Brief", „Marketing w Praktyce", „Marketing i Rynek", „Media & Marketing Polska", „Press", „Visual Communication".

[8] Dla tego ostatniego miasta opracowano strategię promocyjną sięgającą aż roku 2050.

roku – od listopada do kwietnia – wzięto pod uwagę 5205 publikacji. Najczęściej pojawiały się doniesienia dotyczące dziesięciu miast: Krakowa, Warszawy, Łodzi, Poznania, Wrocławia, Gdańska, Szczecina, Bydgoszczy, Lublina, Katowic[9]. Przeważającą liczbę publikacji poświęcono przede wszystkim przygotowaniom do mistrzostw Euro 2012 oraz rywalizacji o miano Europejskiej Stolicy Kultury. Nie zaskakuje niestety również to, że w zebranych w toku analiz materiałach kolejny raz marginalne okazały się wątki związane z promocją miast mniejszych, najgorzej zaś w raporcie Newton Media wypadły regiony. Fakt ten potwierdza cytowany dalej fragment: „Prócz zbadania informacji na temat promocji dziesięciu wybranych miast przeanalizowano również bardziej ogólne informacje na temat promocji. Poniżej przedstawiono liczbę publikacji na temat promocji innych miast (większość spośród 999 publikacji) oraz miast w ogóle, tj. takich, w których nie wymieniono nazwy ani jednego miasta (pojawił się tylko zwrot promocja miast), promocji Polski (1362 publikacje) oraz regionu (431 publikacji) […]. Informowano przede wszystkim o potrzebie promocji kraju poza granicami, szczególnie wtedy, gdy nadarza się wyśmienita ku temu okazja, czyli wokół Euro 2012”[10]. W cytowanym raporcie Newton Media w udziale procentowym, w sposób bliżej niedookreślony, promocja miasta jako wątek pojawiła się w 36,45% publikacji prasowych, promocja regionu zaś tylko w 15,72%.

Jeśli w wyniku tak profilowanej dyskusji na temat marketingu terytorialnego w głównym jej nurcie nie ma miejsca na inne poza wymienianymi już miastami, a regionów nie dostrzega się niemal w zupełności, zastanowić się warto nad tym, dlaczego problematyka promowania mniejszych miejscowości oraz wyróżniania potencjalnie interesujących regionów jest tak nieznacznie obecna w mediasferze i czy możliwe jest wskazanie innych jeszcze przesłanek pozwalających na wyjaśnienie tego zjawiska. W opinii autora niniejszego opracowania istotną przyczyną, za sprawą której marka kraju góruje w mediach masowych i specjalistycznych nad markami miast i regionów, jest specyfika trzech wymienionych podmiotów. Kraj, jako metaforycznie postrzegany produkt, jest tworem niezwykle zróżnicowanym, którego walory są możliwe do zareklamowania konsumentowi bez względu na to, w jakim czasie dochodzi do wyeksportowania komunikatu do mediów. Wyobrażenie o mieście bądź regionie natomiast jest determinowane przez szereg czynników uwarunkowanych sezonowo, historycznie (także w aspekcie kulturowym) lub incydentalnie. Tak jest np., gdy brać pod uwagę miasta położone na Warmii i Mazurach, w szczególności na szlaku Wielkich Jezior Mazurskich. Podobne determinanty wskazać można także, gdy za przedmiot rozważań obierze się ofertę miejscowości nadmorskich lub szerzej położonych w pasie polskiego wybrzeża. Z tych też przyczyn rozważania poświęcone innym, poza wciąż opisywanymi, miastom oraz regionom stanowią treść programów o charakterze publicystycznym, emitowanych w regionalnych ośrodkach telewizyjnych, oraz materiałów publikowanych w regionalnej prasie. Z racji nadal dominującej pozycji medium telewizyjnego w strukturze mediów komunikowania masowego autor powołuje się w dalszej części na audycje telewizyjne, pośród których znaczenie mają tu „Opinie”, program wyemitowany 11 lipca 2011 roku i poświęcony promocji regionu warmińsko-mazurskiego, oraz materiał przygotowany przez dziennikarki olsztyńskiego ośrodka Telewizji Polskiej: Aleksandrę Skrago i Annę Karpacz, wyemitowany w serwisie „In-

[9] O kolejności zadecydowały przypisane poszczególnym miastom publikacje.
[10] A. Talarek, *Promocja kraju, miast i regionów w mediach*, „Brief” 2011, nr 6, s. 69.

formacje" 11 lipca 2011 roku o godzinie 18.43. Zasygnalizowane w obydwu materiałach wątki stanowią pomost do rozważań na temat ujętych w śródtytule licznych schematów (myślowych i teoretycznych) stanowiących zagrożenie dla promocji miast i regionów, a których przełamanie mogłoby okazać się zbawienne dla realizowanych na szczeblu lokalnym inicjatyw. Inspirowani opublikowanym w dzienniku „Rzeczpospolita"[11] artykułem na temat rosnących wydatków na promocję miast dziennikarze, specjaliści zajmujący się problematyką *public relations* oraz przedstawiciel Departamentu Promocji Urzędu Marszałkowskiego w Olsztynie schematów niestety przełamać nie usiłują. Ograniczają się w dyskusji do formułowania odpowiedzi na wyrażoną przez prowadzącego opinię ujętą w trywializującym rozważania pytaniu: „Co za te pieniądze uda się zareklamować?". Mylenie reklamy ze strategią promocji, projektowaną dla obszaru, na którym zamieszkują ludzie korzystający z określonej infrastruktury i których działania determinowane są przez warunki naturalnego ukształtowania przestrzennego oraz czynniki społeczno-ekonomiczne, to niejedyny błąd uproszczenia, jaki niezwykle często ujawnia się w podobnych polemikach. Kolejnym jest ograniczenie do jednowariantowego w tym przypadku działania polegającego na korzystaniu z mechanizmu, który Anholt nazwał marketingiem „boskiej ręki". Jeśli idzie o region Warmii i Mazur, mechanizm ten polega na wyłącznym eksploatowaniu nośnego bądź co bądź wydarzenia, jakim jest plebiscyt „New 7 Wonders", ograniczonego jednak czasowo do daty rozstrzygnięcia. Sformułowane przez autora przypuszczenie potwierdza jeden z gości „Opinii" – reprezentant Urzędu Marszałkowskiego Radosław Zawadzki, który mówiąc o motorze kampanii promocyjnej regionu, stwierdza: „Dla nas jest to najważniejsza akcja. Od lat na niej się skupiamy i do listopada chcemy jak najmocniej wyciskać tę cytrynę aż do ostatniej kropli"[12]. Zawadzki wymienia ponadto typowe działania ujmowane w teoretycznych opracowaniach na temat marketingu miejsc, pośród których wskazuje na inicjatywy kulturalne, zapominając, że promocja jest komunikatem złożonym, percypowanym w tym samym czasie przez zróżnicowane grupy odbiorców, ponadto dominującą grupą wcale nie są turyści. Ci bowiem aktywizują się sezonowo. Niestety świadomość zachodzących na specyficznym rynku produktów terytorialnych zmian wciąż jest niedostateczna. Dlatego tak częste jest wyłączne odwoływanie się do walorów turystycznych, które w takim np. jak Warmia i Mazury regionie nie gwarantują tego, że oferta adresowana do grupy docelowej pozwoli na jakiekolwiek wyróżnienie i osiągnięcie przewagi nad innymi oferentami, i nie zmienią tego także komunikaty lokowane w mediach, w tym telewizji, w czym nadzieje pokłada choćby Tomasz Andrukiewicz, prezydent Ełku, przekonując: „Tak popularne programy jak «Kawa czy herbata», «Pytanie na śniadanie», TVP Info, pokazują, że turyści widzą nasze programy, widzą walory miasta i to jest zachęta do tego, żeby tutaj przyjechać"[13].

Kontrapunktem do sformułowanych w regionalnych mediach konstatacji jest teza Macieja Dolaty wypowiadającego się w miesięczniku „Brief" na temat miast z potencjałem. Dolata wyjaśnia: „Najlepsze przykłady zachodnich marek miast pokazują, że branding miast i miejsc jest w znaczącym stopniu narzędziem kreowania wewnętrz-

[11] Zob. M. Lemańska, *Rosną wydatki na promocję miast*, „Rzeczpospolita" 2011, nr 159, s. B5.
[12] R. Zawadzki, dyrektor Departamentu Promocji Urzędu Marszałkowskiego w Olsztynie, w: „Opinie" – program publicystyczny, red. M. Wróbel, Olsztyn, 11.07.2011, godz. 19.00.
[13] T. Andrukiewicz, w: *Informacje*. Telewizyjny serwis informacyjny TVP Olsztyn, Olsztyn, 11.07.2011, godz. 18.43.

nego procesu doskonalenia miasta, nie tylko jego zewnętrznej percepcji”[14]. To ważne, a niestety bardzo często w polskich miastach i regionach lekceważone zagadnienie, wynika z faktu, że działania promocyjne mylone są z synonimicznie traktowanymi reklamą i *public relations*. W rezultacie zamiast starań o upowszechnianie modeli rozbudowanej komunikacji zewnętrznej dotyczącej nie tylko struktury lokalnych instytucji, lecz organizmu, jakim jest lokalna społeczność, rządzący koncentrują się na procedurach zewnętrznego kształtowania opinii. Nie dziwi zatem, że „[…] dwustronnie partnerska komunikacja w sferze administracji samorządowej jest na razie bardziej postulatem niż faktem”[15]. Jeszcze dobitniej na temat konceptów, o których informował cytowany Radosław Zawadzki, wypowiedziała się Anna Proszowska-Sala, dyrektor zarządzająca Festiwalem Promocji Miast i Regionów: „Sam fakt posiadania zamku, filharmonii czy starego kościoła nie wytrzyma konkurencji z zamkami, kościołami i obiektami kultury miast włoskich czy francuskich. To jasne. Dlatego istnieje ogromna potrzeba dokonania wyboru tego, co naprawdę wyjątkowe, kreowania własnej niepowtarzalnej oferty na poziomie lokalnym i regionalnym”[16]. Choć koncept definiowany jako „New 7 Wonders” jest inicjatywą rozpropagowaną w globalnej mediasferze, poleganie wyłącznie na dobrodziejstwach naturalnych jest już w Polsce przedsięwzięciem wtórnym. Wcześniej bowiem i skuteczniej promowano w mediach polskich i zagranicznych Park Narodowy „Ujście Warty”. Myślą przewodnią zaś było wówczas eksploatowanie mody na *birdwatching*, co zaowocowało pozyskaniem zainteresowania pasjonatów z krajów takich jak Niemcy, Francja, Holandia czy Wielka Brytania[17]. Nie można również zapominać o tym, że ogromnym potencjałem marketingowym są miejsca, takie jak Puszcza Białowieska, wpisana na listę światowego dziedzictwa UNESCO czy Biebrzański Park Narodowy, który każdego roku odwiedza 15 tysięcy turystów z zagranicy[18].

Miasto lub region, choć samo określenie, nie wspominając o podejściu, budzi wiele zastrzeżeń, traktowane jest obecnie produktowo. Chodzi tu o produkcję wizerunku. „[…] produkcja nie jest aktem jednorazowym, więc tym bardziej nie powinna być dziełem przypadku. Przeciwnie, kreowanie wizerunku to trwały proces. Znaczenie wizerunku miast wzrasta, co wynika z faktu, iż jest on charakterystyczny tylko dla konkretnego miasta i bardzo trudny do naśladowania przez konkurentów”[19]. Produkowanie to powinno uwzględniać w takim samym stopniu dwie grupy odbiorców funkcjonujące w tym samym czasie w otoczeniu wewnętrznym oraz zewnętrznym. Poza bowiem potencjalnymi odwiedzającymi na będących obiektami działań promocyjnych terytoriach wciąż funkcjonują ich mieszkańcy. Jeśli zatem o mieście i regionie myśli się, używając metafory produktu, na uwadze mieć warto, że podobnego rodzaju oferty charakteryzuje bardzo istotne pojęcie komplementarności, które powoduje, iż „[…] optymalna oferta miasta nie może istnieć bez poszczególnych części (np. aby konsumować produkt kul-

[14] R. Stępkowski, *Miasta z potencjałem*, cyt. za M. Dolatą, „Brief” 2011, nr 7–8, s. 79.
[15] A. Duda, *Istota i rola public relations*, w: A. Duda (red.), *Public relations*..., op. cit., s. 48.
[16] R. Stępkowski, op. cit., s. 79.
[17] Por. M. Babecki, *Warianty wizerunkowe Polski jako megaproduktu terytorialnego*, w: I.A. Ndiaye, M. Rółkowska (red.), op. cit., s. 44.
[18] Zob. A. Bodziak, *Postawmy na dzikość*, „Marketing & More” 2009, nr 7, s. 56.
[19] E. Glińska, M. Florek, A. Kowalewska, op. cit., s. 26.

turowy miasta, trzeba skorzystać z takich «produktów» jak np.: teatry, kina, oferta gastronomiczna, baza noclegowa, transport itp.)"[20].

Tymczasem jednak, jak wynika ze studiów przypadków, myślenie o komplementarności oferty ustępuje koncentracji na doraźnych strategiach mających służyć osiągnięciu rozgłosu medialnego lub, co gorsza, nieraz jest wypierane przez konflikty interesów lokalnych decydentów. Pierwsze zagrożenie dotyczy sytuacji, gdy „Nadawanie regionalnych cech danej marce może przynieść także niepożądane skutki. Regionalizm, o ile potrafimy znaleźć coś interesującego dla naszej marki, jest jak najbardziej pożądany. Ale kojarzenie produktu lub usługi «na siłę» z konkretnym położeniem geograficznym nie przyniesie pożądanych efektów, a może wręcz wywołać uśmiech i zażenowanie"[21]. Z podobną sytuacją zetknąć się mogli telewidzowie i czytelnicy śledzący w ciągu ostatnich miesięcy doniesienia z kraju. W pierwszym przypadku do opinii publicznej wyeksportowano komunikat zakodowany w formie sloganu „Olsztyn bez piłki". Inicjatywa miała być, jak przekonywano, propozycją dla wszystkich tych, którzy zmęczeni turniejem Euro 2012 poszukiwaliby przestrzeni wolnej od zgiełku i doniesień o piłkarskich zmaganiach. Koncept oceniono jednak jako chybiony, tym bardziej że dotyczył on miasta o bardzo bogatej tradycji piłkarskiej oraz sąsiada oddalonej o 50 kilometrów Ostródy, której władze wciąż starają się o status centrum pobytowego dla jednej z zagranicznych drużyn. Abstrahując od motywów, podkreślenia wymaga, iż tak skonstruowany komunikat jest dowodem na brak spójnej polityki władz regionu w dziedzinie jego promowania. Podobnych błędów nie popełniają osoby odpowiedzialne za kreowanie wizerunków innych regionów, dostrzegając rangę tego, co definiuje się jako spójne działania z lokalnymi partnerami. Na fakt ów zwraca uwagę Małgorzata Wilk-Grzywna z Regionalnej Organizacji Turystycznej z Kielc: „W wyniku realizacji programów promocyjnych powinna zostać wypracowana silna marka nadrzędna makroregionu, do której będą mogły odwoływać się poszczególne ośrodki lokalne"[22]. Zdarza się jednak, czego dotyczy drugi przypadek, iż z woli lokalnych decydentów przyczynkiem do specyficznie pojmowanej promocji są kontrowersyjne wydarzenia o historycznej konotacji. Tak też stało się w Reszlu, gdzie obchodzono rocznicę zdarzenia określanego jako ostatni stos w nowożytnej Europie. W istocie była to oprotestowana przez Elżbietę Radziszewską, Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania, inscenizacja egzekucji Barbary Zdunk, spalonej na stosie 21 sierpnia 1811 roku. W kontrowersyjnym pomyśle potencjał marketingowy dostrzegły również władze województwa, co podkreśliła Urszula Pasławska, wicemarszałek województwa warmińsko-mazurskiego: „Wszyscy jesteśmy dzisiaj świadkami, jak rodzi się nowy produkt regionalny. Może trochę niechcący, ale na pewno bardzo udany"[23].

Niezamierzony efekt, przypominający przywoływany uprzednio *casus* marketingu „boskiej ręki", to nadal w założeniu element doraźnej strategii promocyjnej. Wśród analizowanego z myślą o niniejszym opracowaniu materiału egzemplifikacyjnego odnaleziono również przykład wskazujący na zagrożenia dla budowania przemyślanego

[20] Ibidem, s. 24.
[21] A. Barska, M. Florek, *Marka w regionalnym stroju*. Cyt. za: T. Lachowski, „Media & Marketing Polska" 2010, nr 20, s. 156.
[22] A. Bassa, *Makroregion z przyszłością*, cyt. za: M. Wilk-Grzywna, „Brief" 2011, nr 1, s. 84.
[23] M. Wróbel, B. Gołębiowski, *Kontrowersyjne widowisko w Reszlu*. Fragment serwisu informacyjnego, http://tvp.info/informacje/ludzie/kontrowersyjne-widowisko-w-reszlu/5142945 [dostęp: 23.08.2011].

programu promocji miasta i regionu wynikające z pogłębiających się sporów politycznych. Ich ofiarą padła Legnica: „Polityczne spory pomiędzy prezydentem a radą miasta doprowadziły jednak do kuriozalnej sytuacji. W 2010 roku miasto w budżecie promocyjnym miało 700 zł, ponieważ radni uznali, że «W roku wyborczym prezydent nie będzie się promował za pieniądze miejskie»"[24].

W opisywanych dotąd wybranych aspektach marketingu miast i regionów zwracano uwagę na nieścisłości, niekonsekwencje oraz błędy, zarówno strategiczne, jak i merytoryczne, czy wreszcie dotyczące strategii nagłaśniania inicjatyw. Kwestie te były poddawane namysłowi, w którym uwzględniano ogniwa decyzyjne. Złożoność działań, których efektem będzie skuteczny sposób promowania miast i regionów, dotyczyć musi nie tylko osób wydających i realizujących polecenia. Żadna odmiana marketingu nie zapewni zamawiającym strategię sukcesu, jeśli w specyficznej piramidzie procesów komunikowania nie uwzględni się lokalnej społeczności. To ona jest w istocie zbiorowym beneficjentem realizowanych na danym terytorium inicjatyw. Znaczenie mieszkańców, których winno się włączać w działania na rzecz budowy lepszego wizerunku w marketingu terytorialnym, nie powinno być (choć często niestety jest) pomijane. Rozbudowane i kosztochłonne strategie to tylko modele teoretyczne, które bez wsparcia nikomu nie zagwarantują sukcesu: „Spektakularne kampanie marketingowe nie zawsze efektywnie promują miasta i regiony, a wysokość przeznaczonych na ten cel środków niekoniecznie przekłada się na liczbę inwestorów czy odwiedzających. Dzieje się tak dlatego, że w procesie tworzenia strategii promocji regionu bardzo często pomijane jest jeszcze jedno istotne ogniwo stanowiące jej siłę napędową – lokalna społeczność […]. Na drugi plan schodzi integracja wielu lokalnych podmiotów, zarówno z sektora publicznego (np. organy administracji publicznej, organizacje pozarządowe), jak i komercyjnego (hotele, agencje turystyczne, przedsiębiorcy). A przecież to stopień ich zaangażowania i jakość wzajemnej współpracy stanowi o powodzeniu prowadzonych kampanii promocyjnych"[25]. Działaniom zastępczym charakteryzowanym jako substytuty dla efektywnej pracy na rzecz miast i regionów poświęcona jest ostatnia z części niniejszego szkicu.

## (Nie)skuteczne promowanie?

Działanie skuteczne to zarazem działanie efektywne. Jednakże efektywność jest pojęciem niejednorodnym, podobnie jak symbol definiowanym i rozumianym na wiele różnych sposobów. W dziedzinie reklamy za przekaz efektywny uznawano niegdyś komunikat odbierany przez możliwie najliczniejsze grono odbiorców. Wraz z upływem czasu reklamę zasięgową, jak zaczęto o niej pisać, zastąpiono modelami umożliwiającymi targetowanie, czyli eksportowanie treści do precyzyjnie zdefiniowanych grup odbiorców. Zatem jednym z warunków skutecznego promowania jednostki terytorialnej jest adresowanie treści do wyselekcjonowanej grupy konsumentów.

Jak wskazywano uprzednio, jednostka terytorialna – w rozpatrywanym przypadku dotyczy to miast i regionów – winna posiadać niezwykle precyzyjnie zdefiniowaną tożsamość. Choć określenie to traktowane być może przez krytyków marketingu miejsc

[24] R. Stępkowski, op. cit., s. 78.
[25] R. Poreda, *Marketing niezwykłych miejsc*, „Marketing w Praktyce" 2011, nr 8, s. 21.

jako nic nieznaczący ogólnik, jest jednak warunkiem wstępnym późniejszego dynamicznego rozwoju i rozpoznawalności. „[…] w dobie globalizacji umiejętność wyróżnienia miast i regionów spośród tysięcy innych nabiera szczególnego znaczenia. Przekaz, jaki niesie ze sobą «markowe miasto», podany w odpowiednim wizerunkowym kontekście może znacznie zdynamizować jego rozwój społeczny i ekonomiczny”[26]. Korelacja pomiędzy rozpoznawalnością a późniejszymi korzyściami dla promowanego terytorium jest nie do przecenienia. Silna marka to doskonały wabik dla inwestorów, a im bardziej wielopłaszczyznowo się ją postrzega, tym większe możliwości eksploatowania jej potencjału. Słaby znak rozpoznawczy, nie najlepsza opinia powiązana z nikłą rozpoznawalnością oraz trudnościami w zdefiniowaniu kilku najistotniejszych dla konkretnego obszaru cech mogą pogrzebać nadzieje na zakończone sukcesem procesy repozycjonowania w świadomości opinii publicznej czy społecznej. W tym kontekście przywołania wymaga *casus* Szczecina, o którym napisano niegdyś, że utknął „[…] pomiędzy pierwszą a drugą ligą polskich miast”[27]. Problemy wynikały z trudności konkretyzacyjnych, w efekcie których „Miasto […] było pomijane w mediach, rankingach czy raportach dotyczących dużych miast. [Polacy – przyp. M. Babecki] pytani o to, czy miasto jest duże i szybko rozwijające się czy raczej średnie i słabe, zaliczyli Szczecin do obu grup”[28].

Problemy, z jakimi borykano się w Szczecinie, nadal nękają wiele innych polskich miast, przy czym warte odnotowanie jest to, że ani liczba mieszkańców, ani położenie geograficzne nie stają się automatycznie bonusem w wyścigu po zainteresowanie konsumentów. Dowodzi tego interesujący ranking polskich miast, jaki sporządzono na potrzeby redaktorów „Gazety Wyborczej” pracujących w 2007 roku nad raportem pod znamiennym tytułem „Jakie są polskie miasta?”[29]. Zadawane przez dziennikarzy pytania powiązane były ze stereotypami utrwalonymi w świadomości Polaków o nich samych. Respondenci odpowiadający na pytania o: sympatię do mieszkańców największych miast, o chęć wspólnego pójścia na imprezę lub o gotowość do pomocy w trudnej finansowo sytuacji w różnych konfiguracjach pozytywnie wskazywali na jedenaście lokalizacji[30]. Czy jest zatem możliwe, by w kolejnych tego typu lub w podobnych badaniach lista docenionych jednostek była obszerniejsza? Jeśli spełnione zostaną określone warunki, tzn. jeśli uwzględni się postulaty nauki o komunikowaniu, w tym o komunikowaniu reklamowym, oraz zachowa czujność i rozsądek w ich praktycznej realizacji, odpowiedź będzie twierdząca.

W pierwszej grupie warunków na szczególną uwagę zasługują trzy. Wizerunek miasta i regionu stanowi asumpt do procesów jego ramowania w umyśle odbiorców. Ramowanie polega na porządkowaniu wyobrażeń oraz ich strukturyzowaniu. Jest odpowiedzialne także za konstytuowanie tych skojarzeń, które jako pierwsze pojawiają się w świadomości grup docelowych, gdy ich członkowie skoncentrują swe myśli na konkretnej jednostce terytorialnej. Wizerunek powinien spełniać ponadto „[…] funkcję

[26] M. Piątkowska, *Marka i wizerunek jednostki terytorialnej – koncepcja i uwarunkowania*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 1, s. 14.
[27] P. Wachowicz, *Szczecin 2050*, „Marketing & More” 2008, nr 10, s. 68.
[28] Ibidem.
[29] Zob. W. Bartkowiak, *Jakie są polskie miasta? Wielki sondaż „Gazety Wyborczej”*, wydanie internetowe, http://wyborcza.pl/1,78490,3945840.html [dostęp: 10.05.2011].
[30] Były to: Białystok, Gdańsk, Katowice, Kielce, Kraków, Łódź, Poznań, Szczecin, Toruń, Warszawa, Wrocław.

upraszczającą – polegającą na selektywnym postrzeganiu realnych cech, właściwości i zachowań z danego obszaru (cechy te z reguły są bardzo liczne i odgrywają zróżnicowaną rolę, w mentalności odbiorcy natomiast odbijają się i kodują wybrane charakterystyki jednostki terytorialnej, powodując fragmentaryczne odwzorowanie rzeczywistości)"[31].

Na czynniki determinujące selektywne postrzeganie danego „produktu" wpływ mają specjaliści odpowiedzialni za planowanie kampanii promocyjnych. Działają oni jednak, odpowiadając na zapotrzebowanie zgłaszane przez decydentów. Ci są zatem prymarnymi dysponentami wizerunku, który powstanie, gdy strategia zostanie sformułowana. Oni przede wszystkim dostarczają planującym informacji o tym, jakiego rodzaju kampanii potrzebują oraz z kim i w jaki sposób chcieliby się w jej toku komunikować. Ma to fundamentalne znaczenie, gdyż „Inaczej zostanie zaplanowana kampania dla inwestorów, inaczej, gdy chce się przyciągnąć turystów, a jeszcze inaczej, kiedy przedmiotem kampanii ma być jednorazowe wydarzenie sportowe lub kulturalne"[32].

Równie istotny jest także warunek ostatni dotyczący funkcji orientacyjnej, związanej „[…] z rolą wizerunku w procesie przepływu informacji do pożądanych grup odbiorców (wizerunek jednostki terytorialnej, nawet jeśli jest ograniczony i fragmentaryczny, stanowi często pierwszy, orientacyjny sygnał pozwalający odbiorcy na podjęcie określonego kierunku działań)"[33].

Osobnym, dotąd nierozważanym problemem jest ten wynikający z kompetencji lokalnych decydentów oraz profesjonalizmu podmiotów wykonawczych. Wykonawca realizujący zadanie na podstawie tzw. *briefu* klienta, czyli listy żądań, sugestii zamawiającego, musi na każdym etapie procesu koncepcyjnego podążać tropem wskazanym w dokumencie. Stąd też jeśli zleceniodawca zamówi kampanię wizerunkową, a wykonawca lub jeszcze wcześniej grono doradców nie wskażą na specyficzną problematykę, rezultat wcale nie musi być zadowalający, a zainwestowane środki nie zagwarantują terytorium rozpoznawalności i potencjalnych korzyści.

Mając na uwadze wskazane zmienne, warto zdać sobie sprawę z faktu, że większość wciąż adresowanych do masowego audytorium kampanii promocyjnych ma wyłącznie charakter wizerunkowy i polega na dostarczaniu informacji o opakowaniu, nie zaś o jego zawartości. W przekazach dominują ogólniki, slogany i nacechowane perswazyjnie przymiotnikowe modulatory. W rezultacie nieczęsto dostrzec można w mediasferze przykłady działań niestandardowych, które byłyby kreowane z myślą o określonym segmencie odbiorców. Brak zatem terytorialnego targetowania, które ustępuje temu, co w telewizji określa się mianem reklamy zasięgowej. Włodarze nie decydują się na „[…] akcje eventowe, specjalne konkursy, gry miejskie, *study tours* organizowane dla wybranych grup kształtujących opinie o danym miejscu, spotkania z osobami reprezentującymi miasto lub region oraz wszelkie inne przedsięwzięcia o charakterze «*call to action*». Aktywizacja adresatów promocji, zaproszenie ich do działania i nadanie im roli twórców kampanii ma bowiem niebagatelny wpływ na pozytywny jej odbiór"[34]. Zamiast tego wnikliwi obserwatorzy wciąż odnajdują informacje o przedsięwzięciach skoncentrowanych na tworzeniu „lepszego" wyróżnika wizualnego czy nawet audiowizualnego: logotypu, dobieranej dla jednostki terytorialnej barwy, projektu

[31] M. Piątkowska, op. cit., s. 16.
[32] K. Religa, *Promocja miejsca na Ziemi*, „Marketing w Praktyce" 2010, nr 15, s. 19.
[33] Ibidem.
[34] Ibidem, s. 20.

internetowej witryny informacyjnej utworu muzycznego. W tym kontekście za niedopasowane uznaje się tu inicjatywy mające skutkować restrukturyzacją wyobrażeń na temat Mazowsza, zainicjowane jeszcze w 2009 roku. Jak wówczas prognozowano, najtrudniejsza miała być „[…] zmiana postrzegania regionu przez pryzmat Warszawy. Analiza badań wizerunkowych przeprowadzonych na zlecenie urzędu marszałkowskiego województwa mazowieckiego przez WYG International wykazała, że Mazowsze jest marką niespójną, niejednorodną i ma kompleks wobec największego polskiego miasta"[35].

Choć wyszczególnione powyżej zastrzeżenia do marki regionu mazowieckiego były poważne, a głównym problemem okazało się zdominowanie jednostki terytorialnej przez markę Warszawy, dysponenci kampanii zadecydowali wyłącznie o jej wizerunkowym wariancie i skoncentrowali się na projektowaniu odświeżonego bodźca wizualnego, co potwierdzają wybrane z cytowanego już opracowania fragmenty: „Dotąd problemy stwarzały także poszczególne elementy identyfikacji wizualnej. Logo było mało czytelnym znakiem […]. Podobnie jak inne polskie logotypy opierało się ono na podstawowych kolorach umieszczonych na białym tle […]. W ramach kampanii powstaną także dwie strony internetowe poświęcone turystyce i kulturze na Mazowszu […]. W drugiej połowie roku ruszą kampanie wizerunkowa i turystyczna Mazowsza. To nie lada wyzwanie dla regionu, który musi na nowo określić, jakim jest produktem"[36].

Bodziec wizualny jest istotny w każdym z modeli eksploatowanych w reklamowym komunikowaniu o produktach postrzeganych dosłownie, o wyłącznie fizykalnej naturze. W marketingu terytorialnym ma pierwszorzędne znaczenie, gdy stanowi nieodłączny element kampanii wizerunkowej. Ta zaś nie jest wielofunkcyjnym rozwiązaniem mogącym znaleźć zastosowanie w sytuacji, gdy chodzi o świadomościowe, gospodarcze i społeczne odróżnienie od czynnika dominującego, jakim w tym konkretnym przypadku była aglomeracja warszawska. Zidentyfikowany problem usiłowano rozwiązać, koncentrując się wyłącznie na problematyce ramowania, całkowicie pomijając kwestie, które w procesie konstruowania wizerunku miast i regionów wynikają z funkcji orientacyjnej. Tak definiowanego zagrożenia nie dostrzeżono również w Nowym Sączu, w którym dyskusje o problemach tożsamościowych marki ustępowały w doniesieniach medialnych informacjom o religijnych kontrowersjach wokół nowego logotypu[37].

Logotyp w wąskim znaczeniu jest wyłącznie znakiem, w rozumieniu szerszym metaforą. Nie można jednak zgodzić się z autorami artykułu opublikowanego w specjalistycznym czasopiśmie „Media & Marketing Polska", że znak taki „[…] to cała historia na temat przeszłości miasta, jego planów na przyszłość, a także tego, co dzieje się w nim teraz"[38]. Kompozycja kształtów i barw nie może zastępować namysłu nad sytuacją miast i regionów, których decydenci rozważają przygotowanie strategii promocyjnych. Jeśli wnikliwa ocena stanu, w jakim znalazła się konkretna jednostka terytorialna, zostanie wyparta przez rozważania o kolorystyce znaków identyfikacyjnych,

[35] M. Szaciłło, *Kto ty jesteś? Mazowsze*, „Marketing & More" 2009, nr 6, s. 61.
[36] Ibidem.
[37] Zob. I. Dańko, *Otwarta dłoń przyniosła rozgłos*. „Gazeta Krakowska", http://nowysacz.naszemiasto.pl/artykul/505428,nowy-sacz-otwarta-dlon-przyniosla-rozglos,id,t.html [dostęp: 16.06.2011]
[38] A. Barska, M. Florek, op. cit., s.157.

wówczas nie ma znaczenia, czy budżet danej jednostki, w której działania wpisany jest obowiązek marketingowej obsługi terytorium, będzie imponujący czy nie, gdyż każde wydatkowane w ten sposób pieniądze mogą okazać się zmarnowane.

## BIBLIOGRAFIA

**Anholt S. 2006.** *Sprawiedliwość marek. Jak branding miejsc i produktów może uczynić kraj bogatym, dumnym i pewnym siebie*, Wydawnictwo Fundacja Promocja Polska, Warszawa.

**Barska A., Florek M. 2010.** *Marka w regionalnym stroju*, „Media & Marketing Polska", nr 20.

**Bassa A. 2011a.** *Makroregion z przyszłością*, „Brief", nr 1.

**Bassa A. 2011b.** *Strategia i jasny kierunek działania. Rozmowa z Wojciechem Borowskim*, „Brief", nr 1.

**Bodziak A. 2009.** *Postawmy na dzikość*, „Marketing & More" nr 7.

**Duda A. (red.) 2010.** *Public relations miast i regionów*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

**Ndiaye I.A., Rółkowska M. (red.) 2010.** *Polskość z daleka i z bliska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmońsko-Mazurskiego, Olsztyn.

**Glińska E., Florek M., Kowalewska A. 2009.** *Wizerunek miasta. Od koncepcji do wdrożenia*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

**Lemańska M. 2011.** *Rosną wydatki na promocję miast*, „Rzeczpospolita", nr 159.

**Piątkowska M. 2010.** *Marka i wizerunek jednostki terytorialnej – koncepcja i uwarunkowania*, „Marketing i Rynek" nr 1.

**Poreda R. 2011.** *Marketing niezwykłych miejsc*, „Marketing w Praktyce", nr 8.

**Religa K. 2010.** *Promocja miejsca na Ziemi*, „Marketing w Praktyce", nr 15.

**Sadecki J. 2011.** *Kulturalne poruszenie*, „Press", nr 8.

**Stępkowski R. 2011a.** *Miasta z potencjałem*, „Brief", nr 7–8.

**Stępkowski R. 2011b.** *„Roman" promuje polską kulturę. Rozmowa z Michałem Merczyńskim*, „Brief", nr 7–8.

**Szaciłło M. 2009.** *Kto ty jesteś? Mazowsze*, „Marketing & More", nr 6.

**Talarek A. 2011.** *Promocja kraju, miast i regionów w mediach*, „Brief", nr 6.

**Wachowicz P. 2008.** *Szczecin 2050*, „Marketing & More", nr 10.

**Wróbel M. (red.) 2011.** *Opinie. Telewizyjny program publicystyczny*, Wydawca TVP Olsztyn.

**Wróbel M. (red.) 2011.** *Informacje. Telewizyjny serwis informacyjny*, Wydawca TVP Olsztyn.

## STRESZCZENIE

Konkurencyjność jest obecnie zjawiskiem wykraczającym poza dziedziny zarezerwowane dla tradycyjnego sektora produktów i usług. Nie dotyczy też wyłącznie marek przedmiotów, które konsumenci widzą w telewizji, o których słyszą i czytają. Konkurencyjność wtargnęła do rozważań o atrakcyjności krajów, regionów i miast. Podmioty te poprzez działania osób podejmujących decyzje dążą do: pozyskania uwagi

nowych, liczniejszych grup inwestorów, turystów, wyróżnienia się w pamięci konsumentów. By procesy te wieńczone były sukcesami, konieczna jest zmiana postrzegania jednostek terytorialnych. Obowiązujące staje się zatem myślenie o nich w kategoriach „produktów". Każdy produkt, by został zauważony, musi być odpowiednio promowany. Specyficzny rodzaj promocji jest jednak zagadnieniem złożonym, a w toku realizowanych strategii często popełnia się liczne błędy. Zagrożeniom związanym z kształtowaniem wizerunku miast i regionów poświęcone jest niniejsze opracowanie.

**SŁOWA KLUCZOWE:** marketing terytorialny, wizerunek miast i regionów

## SUMMARY

Competitiveness is nowadays term dedicated not only to traditional markets with products and services which people buy and use constantly. Brand analysts treat competitiveness also as appropriate model for describing situation in dynamic sector of mass communication called territorial marketing. In this sphere brand (metaphorically) means also country, region and city. Explanations sound logical: popular territory takes economical and social advantages. To guarantee that, local governments trust advertising. But planning territorial marketing is not easy and always efficient way to change the image of city or larger area in people's minds. Those problems construct main thesis of written paper.

**KEY WORDS:** territorial marketing, image of cities and regions

*Anna Busłowska*[*]

# STRATEGIA JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA ROZWOJEM LOKALNYM NA PRZYKŁADZIE BIAŁEGOSTOKU

# THE STRATEGY AS THE INSTRUMENT OF MANAGING THE LOCAL DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF BIAŁYSTOK

Każda jednostka terytorialna powinna posiadać elastyczny i skuteczny instrument zarządzania, który pozostaje w ścisłym związku z uwarunkowaniami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Jednym z podstawowych instrumentów zarządzania rozwojem lokalnym w jednostkach samorządu terytorialnego jest strategia. Głównym elementem zarządzania poprzez strategię jest ustalenie długofalowych kierunków rozwoju, pozwalających wykorzystać czynniki prorozwojowe i wyeliminować bariery. Planowanie takie powinno w szczególności dotyczyć całościowego ujęcia planów terminowych i wpisania w nie zadań bieżących. Warto zaznaczyć, że przeobrażenia związane z rozwojem lokalnym to nie tylko sfera gospodarki, ale także zmiany społeczne, kulturowe, środowiskowe i polityczne. Należy więc pamiętać przy tym, że proces budowy strategii powinien uwzględniać istotne składniki rozwoju poprzez uczestnictwo lokalnych liderów i reprezentantów różnych grup interesu.

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie oceny strategii jako narzędzia pomocnego w zarządzaniu rozwojem lokalnym. Analiza będzie dotyczyła uchwalonej w 2010 roku strategii rozwoju Białegostoku. Podjęta zostanie także próba odpowiedzi na pytanie o przyszłość Białegostoku w świetle przyjętych założeń strategicznych.

## Istota, elementy i rola strategii

Strategia to jedno z narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu nie tylko przedsiębiorstwem. Po narzędzia planowania strategicznego sięgają także podmioty publiczne, w tym jednostki samorządu terytorialnego. Strategie rozwoju określonych obszarów są dokumentem niezbędnym w określeniu wizji rozwojowych i nakreśleniu drogi szybkiego rozwoju społeczno-gospodarczego.

Definiując pojęcie „strategii", można je odnieść do sposobu osiągania celów przez sterowanie rozwojem[1]. Strategię można definiować także jako ogólny program okre-

[*] mgr, Uniwersytet w Białymstoku

[1] E. Wysocka, J. Koziński, *Strategia rozwoju województw i gmin*, Zachodnie Centrum Organizacji, Warszawa 1988, s. 38, 48–49.

ślania celów i zamierzeń oraz kierunków działania wraz z określeniem reakcji na otoczenie. Klasyczna definicja strategii podkreśla, że jest to długookresowe określenie celów i zadań w organizacji, dobór odpowiednich polityk oraz alokacja zasobów dla osiągnięcia założonych celów w możliwie jak najkrótszym czasie. Bazując na powyższych spostrzeżeniach, można powiedzieć, że strategia rozwoju lokalnego będzie określonym scenariuszem przyszłości, do którego dążą władze samorządowe, opierając się na analizie obecnej sytuacji przy uwzględnieniu czynników rozwoju i wyborze określonych kierunków rozwoju[2].

Podmiot strategii to szeroko rozumiane społeczeństwo, które działa poprzez odpowiednie organy władzy zarówno rządowej, jak i samorządowej. W Polsce dla strategii rozwoju lokalnego będą to jednostki samorządu terytorialnego na poziomie gminy lub powiatu. Przedmiot strategii stanowi rzeczywistość, sytuacja danej jednostki administracyjnej, relacyjny zespół potrzeb mieszkańców i użytkowników przedstawiony w wymiarze przestrzennym, ekologicznym i społeczno-gospodarczym[3].

Do podstawowych elementów strategii zalicza się[4]:

- Diagnozę prospektywną zakończoną identyfikacją problemów rozwoju. Diagnoza ta związana jest z określeniem przyszłości zakodowanej w stanie istniejącym. Kładzie nacisk na cechy determinujące oraz na czynniki wpływające na życie ludzi. Obraz stanu istniejącego przedstawiany jest w ujęciu dynamicznym i wskazuje na specyfikę funkcjonalno-przestrzenną. Oceny możliwości rozwoju dokonuje się w kategoriach szans i zagrożeń. Częstym narzędziem wykorzystywanym do tej diagnozy jest analiza SWOT. Identyfikuje ona zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne czynniki, w tym silne i słabe strony, oraz szanse i zagrożenia wynikające z otoczenia zewnętrznego wpływające na badane zjawisko.
- Wizję (misję). Jest ona skumulowanym obrazem celów rozwojowych. Określa aspiracje i twórcze wyobrażenie własnych dążeń określonych społeczności.
- Cele rozwoju. Można je podzielić na odnoszące się do całego obszaru będącego przedmiotem strategii i na dominujące w wyróżnionych jednostkach funkcjonalno-przestrzennych.
- Kierunki działań. Często są konkretyzowane w postaci polityk, programów. Powinny odpowiadać trzem głównym aspektom. Po pierwsze, definiują, co, kto i kiedy będzie robił. Po drugie, zakładają stałą konieczność poprawy i usprawnienia i w końcu w systemowy sposób powinny obejmować całość funkcjonowania układu przestrzennego[5].

Kryteriami oceny strategii, decydującymi o jej powodzeniu i skuteczności, są m.in. spójność wewnętrzna oraz zgodność z otoczeniem, oparcie celów rozwojowych na dostępnych zasobach. Niezmiernie ważne jest zaplanowanie także odpowiedniego horyzontu czasowego, który będzie podstawą planowanych działań[6].

---

[2] A. Potoczek, *Polityka regionalna i gospodarka przestrzenna*, TNOiK i Centrum Kształcenia i Doskonalenia Kujawscy, Toruń 2003, s. 104.
[3] Z. Strzelecki (red.), *Gospodarka regionalna i lokalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 166–167.
[4] E. Wysocka, J. Koziński, op. cit., s. 38 i n.
[5] L. Kupiec (red.), *Gospodarka przestrzenna*, t. V, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2002, s. 148.
[6] E. Wysocka, J. Koziński, op. cit., s. 35.

Tworzenie strategii ma na celu wykorzystywanie pozytywnych aspektów zarówno ze strony podmiotu strategii, jak i jej przedmiotu. Jej zadaniem jest natomiast przeciwstawianie się negatywnym skutkom, barierom rozwoju. Ponadto strategia integruje w pewien sposób rzeczywistość, integruje społeczeństwo oraz konsoliduje struktury. Posiadanie strategii przynosi korzyści również w zakresie kontrolowania i oceniania postępów i korygowania błędów, a także inicjuje tworzenie grup współdziałających ze sobą mieszkańców i planowanie rozwoju w przyszłości. Walorem strategicznego myślenia jest też możliwość definiowania i selekcji problemowych spraw, a następnie koncentracji na tych, które w największym stopniu decydują o tempie i kierunkach rozwoju.

**Zarządzanie rozwojem lokalnym w systemie samorządu terytorialnego**

Istniejący w Polsce układ terytorialny wyróżnia oddzielne segmenty zarządzania sprawami publicznymi na szczeblu lokalnym (gmina i powiat), regionalnym (województwo) i centralnym (kraj). Podstawowym poziomem jest jednak gmina. Główną cechą samorządu jest służebność wobec mieszkańców, dlatego kwestią kluczową jest skuteczne zarządzanie szerokim zakresem spraw publicznych w celu zaspokajania potrzeb lokalnych społeczności. W zarządzaniu publicznym na najniższym, lokalnym szczeblu uwaga jest skupiona głównie na zarządzaniu czynnikiem majątkowym i ludźmi.

Ogólnie można stwierdzić, że zarządzanie to zespół działań podejmowanych w celu wywołania pożądanego przebiegu procesów i zjawisk w zakresie danego samorządu terytorialnego. Ponadto zarządzanie należy rozpatrywać nie tylko jako wewnętrzny proces, na który składają się elementy decyzyjne, wykonawcze i kontrolne, lecz także jest ono ściśle powiązane z otoczeniem. Samorządy terytorialne funkcjonują w zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu i podejmują decyzję w niestabilnych i zmiennych warunkach rynkowych, co dodatkowo wymaga procesów dostosowawczych. Mając ma uwadze powyższe, na proces zarządzania w kontekście lokalnym należy patrzeć przez pryzmat zmian społecznych, gospodarczych, politycznych, które wpływają na warunki, w jakich działają jednostki samorządu. Zmiany systemowe w Polsce związane z wprowadzeniem gospodarki rynkowej wzmocniły rangę zarządzania. Jednakże istnieje potrzeba odróżnienia zarządzania od administrowania. W praktyce administrowanie jest w jednostkach samorządu terytorialnego wciąż częściej spotykane niż system zarządzania.

Należy mieć na uwadze, że dzięki efektywnemu zarządzaniu istnieje możliwość przygotowania i wdrożenia polityki rozwoju lokalnego. Rozwój to proces zmian obejmujących zarówno wzrost ilościowy, jak i jakościowy. W świetle powyższej definicji rozwój lokalny będzie rozumiany jako proces przebiegający w lokalnym układzie terytorialnym obejmujący zmiany ilościowe i jakościowe z uwzględnieniem właściwych dla danego terytorium celów, preferencji, wartości. Kształtowanie rozwoju lokalnego jest procesem kształtowania zadań, sposobów oraz środków racjonalnego użytkowania i zagospodarowania przestrzeni podejmowany w celu poprawienia jakości i konkurencyjności danego obszaru. Wymaga to dużego zaangażowania samorządów terytorialnych. W związku z powyższym podstawą zarządzania gospodarką regionu jest dobra strategia, która określa zasady działania struktury lokalnej. Realizujące cele polityki

lokalnej strategie rozwoju są znaczącym instrumentem i wyznacznikiem polityki rozwoju lokalnego[7].

Instrumentami pomocnymi w implementowaniu zapisów strategii są dokumenty operacyjne, które uszczegóławiają zasady, sposoby osiągania celów strategii. Wśród nich można wymienić m.in. budżet zadaniowy. Oprócz informacji na temat szczegółowego podziału na zadanie inwestycyjne i ich wydatki przekazuje informację także o osobach bezpośrednio zaangażowanych. Motywuje to pracowników oraz ułatwia rozliczenie z wykonywanych prac. Ponadto ważnym dokumentem, który silnie wpływa na realizację celów strategii, jest wieloletni plan inwestycyjny. To długookresowa prognoza planowanych wydatków i przychodów przy uwzględnieniu obciążeń ze strony spłacanych zobowiązań.

Podsumowując, warto podkreślić, że warunkiem dobrego zarządzania rozwojem lokalnym jest zarówno identyfikacja szans, możliwości i zagrożeń rozwoju, jak i kompleksowe oddziaływanie władzy samorządowej na sferę społeczną, gospodarczą, ekologiczną itp.

## „Strategia rozwoju Miasta Białegostoku na lata 2011–2020 plus" jako narzędzie zarządzania rozwojem lokalnym

Przyjęta uchwałą Rady Miejskiej z 13 września 2010 roku strategia jest dokumentem o charakterze deklaratywnym, ukazującym główne kierunki i potrzeby rozwojowe Białegostoku. Wcześniej miasto posiadało „Strategię rozwoju Białegostoku" z 1996 roku, zaktualizowaną[8] w 2001 roku. W odróżnieniu od strategii z 1996, która miała charakter zadaniowy, nowa strategia jest celowa. Stanowi ona podstawę dla dokumentów proceduralnych, czyli określających szczegółowo narzędzia i sposoby realizacji poszczególnych celów strategicznych. Część tych dokumentów już istnieje i wymaga jedynie aktualizacji do nowych priorytetów rozwojowych, inne są w trakcie opracowywania. Niektóre z tych programów wykonawczych opracują jednostki Urzędu Miejskiego w Białymstoku, inne ze względu na swoją specyfikę będą zlecane zewnętrznym ekspertom[9].

[7] A. Potoczek, op. cit., s. 93–103, por. Z. Strzelecki (red.), op. cit., s. 157.

[8] Jednym z czynników powodujących powstawanie nowych uwarunkowań realizacji *Strategii rozwoju Białegostoku* było wdrażanie kompleksu reform: administracji publicznej, systemu ochrony zdrowia, systemu ubezpieczeń społecznych i systemu oświaty. Pojawiła się również konieczność uaktualnienia zadań inwestycyjnych. Natomiast ubiegła dekada przyniosła wiele innych zmian, np. przystąpienie Polski do UE, które spowodowały zmianę priorytetów rozwojowych oraz otworzyły nowe sposoby i perspektywy wdrażania i finansowania polityki rozwoju.

[9] Do podstawowych dokumentów, które są ściśle związane z zapisami strategii, należą m.in.: Wieloletni Plan Inwestycyjny Miasta Białegostoku na lata 2009–2013 (Uchwała nr XXXIV/410/08 Rady Miejskiej Białegostoku z dnia 24 listopada 2008 r.), Strategia promocji i komunikacji marketingowej, proinwestycyjnej, turystycznej i wewnętrznej Miasta Białystok (Uchwała Nr XLIII/539/09 Rady Miejskiej Białegostoku z dnia 15 czerwca 2009 r.), Wieloletnia Prognoza Finansowa Miasta Białegostoku na lata 2011–2014 itp.

Choć, jak wspomniano na wstępie, „Strategia rozwoju Miasta Białegostoku na lata 2011–2020 plus" ma charakter deklaratywny, to jest jednym z głównych instrumentów zarządzania lokalnego. Nakreśla kierunki i perspektywy rozwoju miasta w bieżącej dekadzie oraz stanowi podstawę ustalania planów i programów operacyjnych. Kierunek, w jakim zmierza rozwój Białegostoku, można już zidentyfikować w sformułowanej misji: *Białystok – miasto, w którym żyje się najlepiej w oparciu o walory środowiska, wielokulturową tradycję, wysokiej jakości infrastrukturę oraz potencjał nowoczesnej gospodarki*. Tak zdefiniowana misja pokazuje, że Białystok pragnie zostać liderem jakości życia i współpracy. W porównaniu z misją z poprzednio obowiązującej strategii (*Miasto perspektyw przyjazne człowiekowi*) można stwierdzić, że perspektywy rozwoju są bardzo podobne. Potwierdza to uszczegółowienie misji. Realizacji wizji rozwojowych upatruje się w harmonijnym rozwoju opartym na walorach środowiska naturalnego i kulturowego, rozwoju ośrodków naukowych, turystyki i współpracy międzynarodowej i międzyregionalnej oraz rozwoju przedsiębiorczości. Dodatkowo w obecnej strategii rozwoju miasta silnie akcentowany jest rozwój funkcji metropolitalnych Białegostoku. Intencją jest stworzenie silnych wewnętrznych i zewnętrznych powiązań funkcjonalnych oraz rozbudowa sieci transportowej w sposób integrujący Białystok i sąsiadujące gminy. Ponadto strategia przyjęta w 2010 roku podkreśla, że rozwój ekonomiczny bazuje na priorytetach nowoczesnej, opartej na wiedzy gospodarki. Wskazuje na inwestowanie w sektor B+R oraz odpowiednie formułowanie programów publicznych w sposób zachęcający przedsiębiorców do innowacyjnych inwestycji. Jest to duża zmiana w stosunku do priorytetów rozwojowych z 1996 roku, w poprzednim dokumencie bowiem podkreślano, że rozwój gospodarczy powinien być oparty na przemyśle.

Pierwsze kroki w budowaniu opartej na wiedzy gospodarki miasta są już podejmowane. Poniżej szczegółowo zostały wyliczone podstawowe cele i ich priorytety w rozwoju lokalnym w Białymstoku (tabela 1). W celu ukazania kierunków ewaluacji polityki rozwoju lokalnego miasta dokonano w niej zestawienia celów strategicznych przyjętych w aktualizacji strategii w 2001 roku i tych z 2010 roku. Wyraźnie widać, że obecnie cele te silnie odpowiadają wymogom gospodarki opartej na wiedzy i rozwijaniu jakości kapitału ludzkiego.

**Tabela 1. Grupy celów strategicznych rozwoju Białegostoku w roku 1996 (2001) i 2010**

| Strategia rozwoju – 1996 i aktualizacja strategii – 2001) | Strategia rozwoju – 2010 |
|---|---|
| Poprawa jakości życia mieszkańców i środowiska naturalnego | Przestrzeń miasta – zharmonizowane, przyjazne środowisko do życia i rozwoju |
| Ponadregionalny ośrodek gospodarczy, miejsce zintegrowanego rozwoju przedsiębiorczości | Wysoka jakość kapitału ludzkiego i bezpieczeństwo społeczne mieszkańców |
| Ośrodek szkolnictwa i nauki XXI wieku | Długofalowy wzrost gospodarki opartej na wiedzy i w konsekwencji większa liczba jakościowo lepszych miejsc pracy |
| Centrum kulturalne i turystyczne | Atrakcyjność i dostępność oferty kulturalnej, sportowej, turystycznej i rekreacyjnej |
| Europejskie centrum współpracy i wymiany między Wschodem i Zachodem | Rozwój powiązań Białegostoku z bliższym i dalszym otoczeniem |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Miejskiego w Białymstoku.*

W strategii rozwoju do 2020 roku wyróżniono pięć głównych celów (tabela 1), określających priorytety rozwojowe w obszarach: zagospodarowania przestrzennego, infrastruktury społecznej i kapitału ludzkiego, rozwoju gospodarczego, kultury, sportu i turystyki, metropolitalnym.

Pierwszy z celów zakłada właściwe gospodarowanie i planowanie ładu przestrzennego w celu stworzenia odpowiednich warunków i jakości życia oraz rozwoju w Białymstoku. W ramach tego celu wyróżniono cztery priorytetowe kierunki działań:

- Tworzenie prawidłowej struktury funkcjonalno-przestrzennej uwzględniającej wartości kulturowe i przyrodnicze. Spełnienie tych postulatów wymagać będzie kształtowania spójnych, funkcjonalnych, a zarazem względnie niezależnych jednostek urbanistycznych. Podstawową zasadą powinno być planowe sterowanie rozwojem miasta służące poprawie poziomu ładu przestrzennego, zwartości i dyscypliny zabudowy, eliminacji konfliktów funkcjonalnych. Kolejna wiąże się z racjonalną gospodarką mieszkaniową i poprawą jakości przestrzeni publicznych. Jak zauważa się w strategii, „ciężar problematyki mieszkaniowej przesuwać się będzie w kierunku zapewnienia atrakcyjnych zasobów mieszkaniowych poprzez przekształcenia i podniesienie standardu już istniejących". Ponadto problematyka zagospodarowania przestrzennego dotyczy także kreowania integracyjnej i dostępnej przestrzeni publicznej. To zagadnienie jest istotne nie tylko z punktu widzenia sprawności funkcjonowania miasta, ale także z uwagi na wpływ przestrzeni publicznych na postrzeganie jego wizerunku oraz eksponowanie walorów kulturowych. Ponadto ważnym aspektem jest zachowanie materialnego dziedzictwa historycznego jako elementu tożsamości przestrzennej. Działania te będą także skierowane na kreowanie wielkomiejskiego charakteru Białegostoku, szczególnie jego centrum, oraz wzmocnienie funkcji metropolitalnych.
- Kreowanie efektywnego systemu komunikacyjnego promującego rozwój transportu zbiorowego i ruch rowerowy. Jednym z podstawowych kierunków działań w tym zakresie jest szeroka przebudowa i rozbudowa istniejącego układu komunikacyjnego z uwzględnieniem budowy obwodnic miejskich w celu poprawy przepustowości, bezpieczeństwa i płynności ruchu ulicznego. Zwraca się uwagę na wykorzystanie przy tym nowoczesnych systemów zarządzania i sterowania ruchem opartych na inteligentnych systemach transportowych. Ponadto oprócz przebudowy głównych ciągów komunikacyjnych w mieście nie zapomina się także o modernizacji i rozwoju uzupełniającego układu ulicznego białostockich osiedli. W strategii zaznacza się, że poprawa jakości infrastruktury drogowej powinna iść w parze z poprawą i wzmocnieniem roli transportu i komunikacji zbiorowej. Realizację tych zamierzeń mają umożliwić działania skierowane na ciągłe podnoszenie jakości transportu i komunikacji miejskiej wyposażonej w nowoczesny tabor i zaawansowane systemy telepatyczne. Zmierza się do uniezależnienia ruchu autobusów od sytuacji panującej na ulicach, co pozwoli dodatkowo podnieść konkurencyjność tego środka transportu. Ponadto strategia eksponuje także potrzeby i znaczenie ruchu rowerowego i pieszego. Zwraca się uwagę na potrzebę wprowadzenia rozwiązań wspierających atrakcyjność i bezpieczeństwo tych rodzajów ruchu poprzez wprowadzenie stref ruchu uspokojonego.
- Zapewnienie dostępności nowoczesnych, efektywnych i niezawodnych systemów infrastruktury technicznej. W tym zakresie działania są skierowane w szczególności na znaczenie technologii w ciągłym podnoszeniu jakości infrastruktury technicznej. Nie chodzi tylko o stosowanie inteligentnych systemów zarządzania ruchem, lecz także

o tworzenie i wykorzystanie systemu gospodarki odpadami czy zapewnienie warunków do budowy szerokopasmowych sieci teleinformatycznych.

- Poprawa stanu środowiska przyrodniczego przy wzroście udziału urządzonych terenów zieleni miejskiej. Kwestia jakości i ochrony środowiska przyrodniczego jest dzisiaj podstawą rozwoju. Również w strategii podkreśla się konieczność zapewnienia poprawy stanu czystości i porządku, dążenie do osiągnięcia wyższych standardów ochrony środowiska, np. przez promowanie „czystych" źródeł energii. Białystok jest miastem pełnym zieleni i parków, również w centrum (Planty). W związku z powyższym jedną z głównych kwestii jest także zachowanie ciągłości systemu przyrodniczego i ochrona terenów o wysokich walorach przyrodniczych przed ekspansją inwestycyjną, a z drugiej strony harmonijny rozwój i zagospodarowanie terenów zielonych szczególnie we wschodniej i zachodniej części Białegostoku.

Podsumowując priorytety i kierunki rozwoju Białegostoku w ramach pierwszego z celów strategii, można zauważyć pierwsze zmiany. W szczególności zmienia swoje oblicze centrum miasta. Nabrało cech reprezentacyjnych oraz w szerszym stopniu spełnia funkcję usługowo-rozrywkową. Dzięki przebudowie terenu wokół Ratusza centrum stało się „żyjącą" i dynamiczną przestrzenią publiczną, przyciągającą mieszkańców w różnych porach roku. Odbywają się tu imprezy kulturalne i rozrywkowe, a lokale wcześniej o bardzo różnorodnych funkcjach i przeznaczeniu są obecnie nastawione na usługi gastronomiczne, rozrywkowe i kulturalne. Ponadto zmienia się mapa układu komunikacyjnego Białegostoku. Dzięki dostępności środków z Unii Europejskiej są przebudowywane główne szlaki komunikacyjne miasta. Powstaje północna obwodnica miasta, tzw. Trasa Generalska, która połączy krajową drogę nr 8 z drogą nr 19 w kierunku przejść granicznych. Na ukończeniu są prace związane z pierwszym etapem przebudowy – tj. modernizacją ul. Gen. Maczka. Jest także udrażniany ruch w centrum miasta. Zmierzają ku końcowi roboty budowlane, które miały na celu usprawnić ruch i dojazd do centrum. Warto zaznaczyć tu, że przebudowie ulega nie tylko sama nawierzchnia, ale przebudowywana jest infrastruktura sanitarna, powstają nowe ciągi piesze, rowerowe.

Kolejny obszar będący przedmiotem celów strategicznych wiąże się ze sferą społeczną. Jako główny cel w tej dziedzinie obrano dążenie do wysokiej jakości kapitału ludzkiego i bezpieczeństwa społecznego mieszkańców. Dla osiągnięcia tego celu wyznaczono aż siedem priorytetowych działań:

- Wspieranie rozwoju tożsamości lokalnej. Działania w tym kierunku wynikają głównie z uwarunkowań geograficznych i przestrzennych. Białystok leży na wschodniej granicy UE i jest swego rodzaju mostem łączącym Europę Zachodnią i Wschodnią. W związku z tym zakłada się wspieranie i podejmowanie inicjatyw zmierzających do: promowania aktywności społeczności lokalnych, organizowania czasu wolnego dla dzieci i młodzieży oraz całych rodzin, kształtowania lokalnej tożsamości poprzez współpracę administracji, przedsiębiorców i instytucji *non-profit*, przygotowywania imprez kulturowych, promowania wielokulturowości. Wskazuje się także na potrzebę rozwoju potencjału białostockich uczelni przez kooperację z instytucjami naukowo-badawczymi za granicą.
- Rozwój osobowy i zawodowy białostoczan. Budowa gospodarki opartej na wiedzy wymaga wykwalifikowanej siły roboczej. Zdobywanie i pogłębianie wiedzy oraz podnoszenie konkurencyjności pracowników na rynku pracy znalazło się wśród kierunków rozwoju Białegostoku. Strategia podkreśla, że system nauczania zarówno

uczniów, jak i nauczycieli powinien rozwijać wiedzę, umiejętności i kształtować postawy. Zwraca się uwagę na potrzebę budowy szerokiej oferty kształcenia od przedszkola do kształcenia ustawicznego, a duże znaczenie ma także kształtowanie cech związanych z takimi postawami jak: tolerancja, integracja, patriotyzm. Ponadto widzi się potrzebę kształtowania kompetencji społecznych, tj. związanych z trafnym rozpoznawaniem własnych zainteresowań zawodowych, predyspozycji osobowościowych.

- Wzrost jakości i innowacyjności kształcenia. W dynamicznie zmieniającym się świecie wiedza powinna być przyswajana nie tylko teoretycznie, lecz także praktycznie. Wciąż wielkim problemem jest niedostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb przyszłego pracodawcy. Umiejętności nabywane przez studentów w trakcie nauki są nieadekwatne do realiów w przyszłej pracy. W związku z tym w strategii zakłada się wspieranie takich działań jak doposażenie placówek w nowoczesny sprzęt, zwiększanie współpracy między pracodawcami a uczelniami oraz wykorzystywanie nowoczesnych metod kształcenia.
- Poprawa bezpieczeństwa publicznego. Procesy globalizacji, zagrożenia wynikające z patologii społecznych, sił natury itp. sprawiły, że w strategii znalazły się także zapisy zmierzające do przeciwdziałania tym negatywnym sytuacjom.
- Wsparcie dla rodzin. Życie społeczne oparte jest na więziach rodzinnych, a rodzice są pierwszymi nauczycielami. Ważne jest zatem wspieranie rozwoju i aktywności rodziny. W tym zakresie Białystok zmierza do m.in. wzmacniania i doskonalenia współpracy szkół ze środowiskiem rodzinnym i społecznym, rozwijania systemu profilaktyki i opieki nad dziećmi i rodziną oraz wspierania systemu budownictwa społecznego.
- Wzmacnianie potrzeb prozdrowotnych i zdrowego stylu życia. Chociaż problemy związane z funkcjonowaniem ochrony zdrowia w dużej mierze nie należą do kompetencji miasta, to wskazuje się na konieczność prowadzenia działań zmierzających do podnoszenia świadomości zdrowotnej mieszkańców i poprawy stanu ich zdrowia.
- Wzmocnienie skuteczności działania w zakresie pomocy społecznej i integracji. Integracja społeczna to podstawowy czynnik w procesie budowy społeczeństwa obywatelskiego. Szczególna rolę w podnoszeniu wrażliwości społecznej przypisuje się tutaj instytucjom pozarządowym, a koordynatorem tych działań ma być Centrum Współpracy Organizacji Pozarządowych.

Kapitał ludzki to jeden z najbardziej złożonych czynników rozwoju. Jednakże można obserwować szerokie inicjatywy podejmowane w celu poprawy i rozwoju jakości kapitału ludzkiego. Konieczność dostosowania oferty rynku edukacyjnego i rynku pracodawcy jest dostrzegana przez wszystkie strony. W celu poprawy tej sytuacji podejmowanych jest wiele działań, m.in. realizowane są projekty nakierowane na integrację środowiska akademickiego z przedsiębiorcami, prowadzone są programy praktyk i staży. Warto podkreślić, że białostockie uczelnie wyższe dostrzegają potrzebę ciągłego rozwoju i doskonalenia. Podjęto bowiem szereg inwestycji poprawiających jakość kształcenia. Jedną z większych jest budowa kampusu przez Uniwersytet w Białymstoku.

Kolejny cel strategiczny rozwoju Białegostoku dotyczy aspektów gospodarczych i zakłada stworzenie warunków do długofalowego wzrostu gospodarki opartej na wiedzy i lepszych jakościowo miejscach pracy. Powyższy cel opiera się na mocnych stronach Białegostoku związanych z potencjałem posiadanego kapitału ludzkiego i wyż-

szych uczelni. Zakłada się, że realizacja tego celu nastąpi dzięki spełnieniu czterech priorytetów:

- Wspieranie ponadlokalnej konkurencyjności firm sektora MSP. Jednym z głównych kierunków wsparcia tego sektora wskazywanym w strategii jest zapewnienie dostępu na preferencyjnych warunkach do kapitału, usług doradczych i szkoleniowych. Szczególny nacisk będzie położony na usługi doradcze w zakresie rynku unijnego i eksportowego. Planuje się stworzenie platformy informatycznej, która będzie zawierała oferty programów i usług ze strony instytucji otoczenia biznesu. Ponadto zakłada się wspieranie inicjatyw i konkurencyjności najbardziej innowacyjnych sektorów gospodarki Białegostoku, np. tworzenie klastrów, współpracy między instytucjami naukowo-badawczymi i przedsiębiorcami itp.
- Rozwijanie innowacyjności gospodarki. Budowa gospodarki opartej na wiedzy wymaga przede wszystkim odpowiedniej bazy technicznej dla rozwoju sektora wysokich technologii. Jako kluczowe przedsięwzięcia w tym zakresie wymieniono działania zmierzające do tworzenia parków naukowo-technologicznych, centrów transferu technologii itp.). Ponadto w ramach tego priorytetu kolejny raz podkreśla się znaczącą rolę i potrzebę promowania współpracy nauki z biznesem, w szczególności w ramach takich technologii jak: technologie informatyczne, nanotechnologia, biotechnologia. Widzi się potrzebę także usprawnienia działania administracji poprzez jej informatyzację. W szczególności chodzi tu o rozpowszechnianie katalogu spraw załatwianych drogą elektroniczną.
- Pozyskiwanie inwestorów z kraju i zagranicy. Mimo peryferyjnego położenia oraz niskiej dostępności komunikacyjnej miasta jednym z priorytetów pozostaje przyciągnięcie inwestorów z kraju i z zagranicy. Aby wzbogacić ofertę inwestycyjną, zakłada się, że niezbędne będą następujące kroki: kompleksowe przygotowanie i przekazanie na korzystnych warunkach terenów inwestycyjnych. Zaznacza się, że priorytetem w tym kierunku jest opracowanie skoordynowanego, a nie interwencyjnego systemu przygotowania miejskich terenów pod inwestycje. Jednym z kierunków działania będzie rozwój Podstrefy Suwalskiej Strefy Ekonomicznej w Białymstoku, który stanowi istotny element wsparcia rozwoju społeczno-gospodarczego. Kolejnym zadaniem jest kompleksowa obsługa inwestorów w ramach Biura Obsługi Inwestora umożliwiająca promowanie możliwości i korzyści inwestycyjnej miasta wśród innych potencjalnych lokalizacji i zapewnienie koordynacji procesu inwestycyjnego.
- Kreowanie powiązań gospodarczych i handlowych miedzy Europą Wschodnią i Zachodnią. Kolejny priorytet działań w ramach trzeciego celu strategii wydaje się naturalny ze względu na położenie Białegostoku na styku granicy Europy Wschodniej i Zachodniej. W związku z tym działania będą przebiegać w kierunku ściślejszej współpracy partnerskiej z miastami ze Wschodu, tj.: promowanie Białegostoku, rozwijanie ruchu turystycznego, pozyskiwanie inwestycji, wymiana kulturalna. Ponadto zmierza się do stworzenia w Białymstoku centrum współpracy gospodarczej, finansowej i naukowej między Wschodem a Zachodem. Silna uwaga zostanie także skupiona na wsparciu przedsiębiorstw działających na rynkach wschodnich.

Podsumowując działania związane z realizacją tego celu strategicznego, należy wspomnieć o jednej z największych inwestycji miasta w tym zakresie, którą jest budowa Białostockiego Parku Naukowo-Technologicznego. Prace związane z zakończeniem budowy są przewidziane na koniec roku 2012. Park będzie wspierał innowacyjne firmy, służył wsparciem i pomocą młodym przedsiębiorcom, świadczył usługi dorad-

cze i szkoleniowe. Jego powstaniu przyświeca także idea zacieśnienia współpracy między nauką a biznesem dzięki możliwości korzystania z oferty laboratoriów.

Czwarty cel rozwoju Białegostoku dotyczy zwiększania atrakcyjności i dostępności oferty kulturalnej, sportowej i turystyczno-rekreacyjnej. Białystok ma duży potencjał rozwojowy w danej dziedzinie, ale jak wskazuje analiza dokonana w strategii, nie jest on w pełni wykorzystany. Oferta wciąż jest uboga i zbyt mało dostępna. Nie zapewnia miastu wysokiej renomy. Mając na uwadze powyższe, przyjęto, że potrzebne są działania w następujących dziedzinach:

- Wspieranie środowisk twórczych. Oprócz wspierania samych środowisk twórczych i promocji dokonań lokalnych twórców ważne miejsce zajmuje aktywizacja białostoczan w sferze kultury i uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych. Wśród propozycji działań w tym zakresie można wymienić np.: wyrównywanie szans uczestnictwa dla osób niepełnosprawnych, wykorzystywanie przestrzeni publicznych do przedstawiania dorobku lokalnych twórców, aranżowanie przedstawień teatralnych, koncerty, występy zespołów i teatrów na rynku miejskim itp. Ponadto do działań promujących środowiska twórcze w mieście będą należały także konsolidacja środowisk twórczych, edukacja w zakresie kultury mieszkańców, ochrona i promocja dziedzictwa kulturowego czy budowa i adaptacja nowych obiektów na cele kultury. Wśród konkretnych propozycji w tym zakresie można wskazać m.in. nowe siedziby dla galerii „Arsenał" i Książnicy Podlaskiej, utworzenie Muzeum Lalki i Muzeum Dziedzictwa Kulturowego.
- Realizacja przedsięwzięć kulturalnych mających prestiż w kraju i za granicą. Wśród działań w ramach tego priorytetu znajdują się głównie związane z budową i umacnianiem marki Białegostoku jako wielokulturowego miasta kresów Unii Europejskiej. W tym obszarze planuje się prestiżowe przedsięwzięcia kulturalne w sferze sztuki współczesnej, teatru muzyki, tańca, filmu i festiwali pokazujących tę różnorodność i dziedzictwo kulturowe.
- Utworzenie regionalnego centrum turystycznego. Walory przyrodnicze i kulturalne stwarzają ogromne możliwości rozwoju tej dziedziny gospodarki. W szczególności zwraca się uwagę na promowanie jako kluczowych kierunków rozwoju turystyki kulturowej, przyrodniczej, kongresowej i sportowo-leczniczej. Ponadto z uwagi na wyposażenie Białegostoku w jedną z najsłabszych baz noclegowych w regionie akcentuje się konieczność inwestowania w rozwój infrastruktury turystycznej, poprawę estetyki miasta i dopasowanie jego przestrzeni do potrzeb ruchu turystycznego. Istotną kwestią jest wskazanie w strategii konieczności poprawy jakości usług turystycznych przez opracowanie koszyka markowych produktów turystycznych. Pozwoli to na lepsze rozpoznawanie i identyfikowanie Białegostoku poza jego granicami i podniesie jego atrakcyjność turystyczną.
- Wspieranie przedsiębiorczości w turystyce. Działania zmierzającego do rozwoju w tym zakresie to przede wszystkim tworzenie odpowiednich warunków dla rozwoju, inspirowanie działań na rzecz utworzenia lokalnej organizacji turystycznej, konsolidacja i wsparcie organizacyjne, szkoleniowe i promocyjne dla przedsiębiorstw działających na rynku kultury i turystyki.
- Rozwój infrastruktury rekreacyjnej. W strategii stawia się także na rozbudowę i modernizację bazy rekreacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem osiedli mieszkaniowych oraz tworzenie odpowiedniej infrastruktury dla aktywnych form spędzania czasu wolnego. W tym zakresie planuje się rozwój funkcji wypoczynkowej Stawów

Dojlidzkich i rzeki Białej. A celem tych działań będzie także podniesienie zdrowotności i promowanie aktywności wśród mieszkańców miasta.

- Tworzenie centrum sportowego o znaczeniu międzyregionalnym. Oprócz aktywnej promocji, kreowania sportowego wizerunku miasta, podnoszenia jakości kadry sportowej ważne miejsce zajmują inwestycje w infrastrukturę sportową. Podstawowym działaniem jest modernizacja i budowa bazy sportowej szkół, a także inwestycje w budowę stadionu miejskiego i hali widowiskowo-sportowej. Białystok w tym zakresie aspiruje do stworzenia w tej części Polski sportowego centrum makroregionu.

Jednym z ważniejszych działań podejmowanych przez miasto jest trwająca obecnie budowa stadionu miejskiego. Inwestycja nie tylko da możliwość organizowania imprez sportowych, ale podniesie także ich rangę oraz będzie wpływać pozytywnie na kształtowanie wizerunku Białegostoku. Do znaczących inwestycji miejskich dotyczących sportu należy także budowa hali widowiskowo-sportowej. Przygotowany już został projekt architektoniczny, a budowa obiektu jest planowana na rok 2013.

Ostatnim celem strategicznym jest rozwój połączeń miasta zarówno z bliższym, jak i dalszym otoczeniem. Miasto aspiruje bowiem do pełnienia funkcji metropolitalnych. Istotne znaczenie w rozwoju obszaru metropolitalnego ma natomiast rozbudowa powiązań wewnętrznych. Białystok jako biegun wzrostu musi dążyć do kreowania funkcji metropolitalnych, co jest związane z jednej strony z niwelowaniem barier, a z drugiej strony z promowaniem czynników rozwoju. Do realizacji tego celu w zakresie obszaru metropolitalnego przyjęto następujące priorytety:

- Integracja planistyczna. Obecnie brak jest warunków systemowych do tworzenia instytucji metropolitalnych i harmonijnego zagospodarowania przestrzennego w ośrodku centralnym i jego otoczeniu. Białystok mógłby jednak przejąć tutaj rolę lidera inicjującego procesy instytucjonalizacji współpracy metropolitalnej, a podstawowe działania zmierzające do spełnienia tych oczekiwań dotyczą m.in.: opracowywania dokumentów planistycznych dla obszaru metropolii, tworzenia metropolitalnych baz danych, współpracy w zakresie promocji itp.
- Poprawa powiązań infrastrukturalnych. Harmonijna współpraca to także swobodny przepływ osób, produktów i informacji. Ważną kwestią jest zatem odpowiednie wsparcie w kształtowaniu układów komunikacyjnych, rozwój sieci informatycznych, w tym Internetu szerokopasmowego, oraz integracja sieci gminnych z systemem sieci miejskiej i tworzenie zintegrowanego systemu gospodarki odpadami.
- Wzmacnianie dostępu do usług sfery publicznej. Podstawowe kierunki działań w ramach realizacji tego priorytetu związane są z tworzeniem odpowiednich instytucji integrujących rozwój kultury i turystyki obszaru metropolitalnego. Zakłada się utworzenie instytucji koordynujących w formie Metropolitalnej Organizacji Turystycznej i Metropolitalnego Centrum Kultury.
- Kreowanie wysokiej jakości inwestycyjnej. Tutaj zakłada się działania zmierzające do podniesienia atrakcyjności inwestycyjnej poprzez: wsparcie kooperacji firm oraz integrację systemów innowacji, kreowanie i popularyzację pozytywnego wizerunku oraz tworzenie dobrego klimatu inwestycyjnego.
- Rozwój zewnętrznych powiązań. Są to w szczególności powiązania transportowe i informacyjno-promocyjne. Wśród kierunków działań znajdują się także te zmierzające do zacieśnienia współpracy, wymiany doświadczeń i informacji między istniejącymi firmami.

## Podsumowanie i wnioski

Strategia jest narzędziem kreatywnego i aktywnego zarządzania jednostką samorządu terytorialnego. Udziela odpowiedzi w sprawie najważniejszych wartości, przekłada je na cele rozwoju, wskazuje zasoby i sposoby ich pozyskania oraz optymalizuje ich wykorzystanie. Strategia jest kluczowym dokumentem programowym określającym zasady i kierunki długofalowej koncepcji rozwoju lokalnego. Zarządzanie rozwojem to procedura realizacji strategii danej jednostki terytorialnej. Realizacja strategii, z uwagi na szerokie podejście do spraw społeczno-gospodarczych, wspomaga zwiększenie spójności społeczno-ekonomicznej i konkurencyjności regionu przez stworzenie warunków do pełniejszego wykorzystania jego potencjału. Tym założeniom i potrzebom odpowiada także strategia rozwoju Białegostoku.

Przygotowana strategia rozwoju Białegostoku to wynik pracy liderów i ekspertów związanych z lokalną społecznością oraz samych mieszkańców, gdyż w procesie tworzenia i formułowania strategii swój głos mógł zabrać każdy mieszkaniec Białegostoku. Można powiedzieć, że powstał dokument wszechstronny, dotykający wszystkich istotnych spraw z punktu widzenia rozwoju miasta. Strategia rozwoju Białegostoku jest odpowiedzią na stojące przed miastem nieznane dotąd problemy nowoczesnych metropolii oraz wykorzystuje niepowtarzalną szansę wynikającą z członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Obraz Białegostoku naszkicowany w strategii roztacza ogromne perspektywy i ukazuje potencjał rozwojowy. Podjęto już szereg kroków zmierzających do spełnienia założonych celów. Wiele jednak zostaje do zrobienia. Ważne jest opracowanie programów wykonawczych, które uszczegółowią i zaplanują kolejne kroki rozwoju i zwiększą skuteczność strategii jako narzędzia zarządzania rozwojem lokalnym.

## BIBLIOGRAFIA

**Pozycje książkowe:**

**Kupiec L. (red.) 2002.** *Gospodarka przestrzenna*, t. V, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

**Potoczek A. 2003**. *Polityka regionalna i gospodarka przestrzenna*, TNOiK i Centrum Kształcenia i Doskonalenia Kujawscy, Toruń.

**Strzelecki Z. (red.) 2008.** *Gospodarka regionalna i lokalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Wysocka E., Koziński J. 1988.** *Strategia rozwoju województw i gmin*, Zachodnie Centrum Organizacji, Warszawa.

**Dokumenty:**

*Aktualizacja Strategii Rozwoju Białegostoku*, Załącznik do Uchwały Nr XLV/593/2001 Rady Miejskiej Białegostoku z dnia 28 listopada 2001 r.

*Strategia rozwoju Białegostoku*, Załącznik do uchwały Nr XL/327/96 Rady Miejskiej Białegostoku z dnia 26 sierpnia 1996 r.

*Strategia rozwoju Miasta Białegostoku na lata 2011–2020 plus*, Załącznik do Uchwały Nr LVIII/777/10 Rady Miejskiej Białegostoku z dnia 13 września 2010 r.

**STRESZCZENIE**

Strategia jest kluczowym dokumentem programowym określającym zasady i kierunki długofalowej koncepcji rozwoju lokalnej lokalnego. Zarządzanie rozwojem to procedura realizacji strategii danej jednostki terytorialnej. Strategia rozwoju Białegostoku jest odpowiedzią na stojące przed miastem nieznane dotąd problemy nowoczesnych metropolii oraz wykorzystuje niepowtarzalną szansę wynikającą z członkostwa Polski w Unii Europejskiej.

**SŁOWA KLUCZOWE:** strategia, zarządzanie lokalne, rozwój

**SUMMARY**

The strategy is a crucial programming document determining principles and directions of the long-term concept of local development. Managing of the development is a procedure of the implementation of strategies in the units of local, regional government. The development strategy of Białystok is a reply to the unknown, new problems of modern metropolises that are standing in front of the city and and it's an attempt to take a chance from Polish membership in the EU.

**KEYWORDS:** strategy, local management, development

*Roman Chorób*[*]

# ZRÓŻNICOWANE POWIĄZANIA INTEGRACYJNE W AGROBIZNESIE A ROZWÓJ REGIONALNY I LOKALNY

# DIVERSIFICATION OF INTEGRATIONAL LINKS OF AGRICULTURE WITH FOOD INDUSTRY IN REGIONAL AND LOCAL DEVELOPMENT

Postępujący proces globalizacji różnicuje miejsce regionów w strukturze gospodarki krajowej, tak z punktu widzenia gospodarczego, jak i społecznego. Jedne z regionów, wykorzystując coraz łatwiejszy przepływ towarów i kapitału ludzkiego, znacznie przyśpieszają tempo swojego rozwoju, inne zaś pozostają na marginesie procesów rozwojowych. Istotne jest zatem poszukiwanie optymalnych proporcji między czynnikami egzogenicznymi i endogenicznymi determinującymi rozwój regionalny[1].

Procesy integracyjne bezpośrednio wpływają na kształtowanie się rynkowych warunków działania gospodarstw rolnych, przedsiębiorstw i innych podmiotów gospodarczych. Ta forma prowadzenia działalności gospodarczej może i powinna objąć swym zasięgiem wiele sfer życia społeczno-gospodarczego środowisk wiejskich, w tym m.in. wytwarzanie i zaopatrzenie gospodarstw w środki produkcji, skup wytwarzanych artykułów rolnych i ich przetwórstwo, handel hurtowy i detaliczny, świadczenie usług produkcyjno-bytowych, finansowanie działalności ludności.

W efektywnym rozwoju gospodarstw rolnych regionu i lokalnych jednostek przemysłu spożywczego istotną rolę odgrywają powiązania integracyjne – im bardziej są one zaawansowane, tym lepszy jest rozwój tych podmiotów. Adaptacja do gospodarki rynkowej i związki integracyjne zachodzące między ww. podmiotami mogą przybierać wiele form, przebiegać w różnym tempie i w wieloraki sposób. Przebieg tych procesów uzależniony jest od wielu czynników, takich jak: obszar gospodarstwa i struktura użytkowania ziemi, cel i kierunek produkcji, możliwości produkcyjne przemysłu spożywczego, reguły postępowania w kontaktach między uczestnikami stosunków rynkowych, zakres i natężenie ingerencji państwa itd.[2]

[*] dr inż., Uniwersytet Rzeszowski

[1] A. Czudec, *Czynniki kształtujące spójność ekonomiczną i społeczną regionu*, w: A. Czudec (red.), *Możliwości i bariery rozwoju regionu*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2009, s. 13–14.

[2] Por. M. Gębska, T. Filipiak, *Podstawy ekonomiki i organizacji gospodarstw rolniczych*, Wyd. SGGW, Warszawa 2006; P. Gierlicki, *Warunki rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich w woje-*

Podstawowym celem niniejszego opracowania jest analiza związków integracyjnych rolnictwa z przemysłem spożywczym i ich różnorodnych form występujących w województwie podkarpackim. Zaprezentowano m.in. takie formy związków integracyjnych, jak: kontraktacja, grupy producenckie, działalność spółdzielcza, giełdy towarowe i rynki hurtowe oraz klastry rolno-przemysłowe. W opracowaniu podjęto również próbę oceny wpływu ww. form powiązań na rozwój regionalny i lokalny. W sposób szczególny dokonano charakterystyki struktur klastrowych, a na końcu opracowania zamieszczono studium przypadku innowacyjnej formy powiązań, jaką jest klaster rolno-przemysłowy obejmujący swym działaniem również obszar Podkarpacia.

## Przegląd i analiza wybranych form integracji

Warunki rynkowe stwarzają różnorodne możliwości zbytu wytwarzanych produktów rolnych. Powoduje to wiele dylematów, m.in. wahania producenta rolnego – jaką formę integracji wybrać, czy wchodzić, czy też nie wchodzić w układ współpracy, a jeśli tak, to na jakich warunkach. W celu syntetycznego ujęcia różnic pomiędzy wymienionymi wyżej formami integracji pionowej i poziomej zestawiono w tabeli 1 zarówno ich cechy sprzyjające, jak i ograniczające rozwój poszczególnych form integracji.

Rozwój gospodarki rynkowej sprawia, iż producent rolny nie jest w stanie właściwie odczytywać zawiłości gry rynkowej, co znacznie utrudnia mu ulokowanie produktów w optymalnym miejscu zbytu. Problem ten może złagodzić integracja pionowa zarówno w formie kontraktacji, jak też tworzona na bazie grupy producenckiej współpracującej z firmą przetwórczą. Dotychczasowa historia funkcjonowania różnorodnych form powiązań integracyjnych dowodzi, że większość producentów rolnych jest skłonna do rezygnacji z samodzielności organizacyjnej, przy jednoczesnym zachowaniu odrębności ekonomicznej i prawnej. Stąd też w praktyce najbardziej popularną formą związków integracyjnych jest kontraktacja. Wynika to również z faktu, że forma ta nie wymaga zmiany stosunków własności i jest łatwa do zaakceptowania przez rolników. Rozwój tej formy integracji wynika także z niedoskonałości rynku surowców i produktów żywnościowych, a także ze wspierania jej przez instytucje publiczno-prawne kształtujące infrastrukturę rynku. Do rozwoju integracji kontraktowej zachęca rosnące ryzyko produkcji, wzrost produktywności kapitału i wydajności siły roboczej, wahania cen i konkurencja oraz uregulowania prawne dotyczące powiązań integracyjnych. Rozwój tego rodzaju integracji ograniczać może możliwość zbytu w ramach zdemonopolizowanego otoczenia, konieczność standaryzacji produktów, duża dojrzałość konsumpcyjna produktu rolnego oraz głęboki interwencjonizm w rynek rolny[3].

---

*wództwie podkarpackim,* w: *Potencjał ekonomiczno-produkcyjny i możliwości jego wykorzystania w agrobiznesie Regionu Karpackiego w aspekcie integracji z Unią Europejską*, cz. I, Konferencja Naukowa, Rzeszów 1999; A. Grontkowska, B. Klepacki, *Ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem w agrobiznesie*, Wyd. Format-AB, Warszawa 2006; A. Kotala, *Czynniki rozwoju produkcji rolniczej w drobnych gospodarstwach ludności dwuzawodowej*, Wyd. AR w Krakowie, Kraków 1991; R. Manteuffel, *Ekonomika i organizacja gospodarstw rolniczych*, PWRiL, Warszawa 1981.

[3] G.L. Cramer, C.W. Jensen, *Agricultural Economics and Agribusiness,* J. Wiley & Sons, Inc, New York 1991, s. 24–48.

**Tabela 1. Charakterystyczne cechy wybranych form integracji pionowej i poziomej**

| Cechy / Formy | Sprzyjające | Ograniczające |
|---|---|---|
| **Kontraktacja** | – gwarancja zbytu surowców i produktów rolnych,<br>– redukcja wahań cen,<br>– mniejsze naturalne ryzyko produkcyjne rolnika,<br>– możliwość uzyskiwania wyższych cen,<br>– obniżenie kosztów poszukiwania informacji rynkowej,<br>– możliwość korzystania z oferowanego doradztwa specjalistycznego,<br>– wzrost efektywności i wydajności,<br>– poprawa planowania rozwoju gospodarstwa,<br>– zachowanie odrębności ekonomicznej i prawnej przez rolnika,<br>– przewaga konkurencyjna względem innych gospodarstw rolnych,<br>– organizacja podaży surowców i produktów rol.,<br>– tworzenie i umacnianie się więzi integracyjnych pionowych,<br>– wydłużenie okresu umowy wpływa na planowanie struktury produkcji i specjalizacji, a firmy przetwórcze mogą budować optymalne bazy surowcowe. | – utrata przez rolnika samodzielności organizacyjnej,<br>– ryzyko uzależnienia się od partnera rynkowego,<br>– zagwarantowany rynek zbytu przed podjęciem decyzji o zawarciu kontraktu (sprzedaż na wolnym rynku zapewniałaby niekiedy wyższe ceny),<br>– dobre stosunki z innymi partnerami rynkowymi narażone są na szwank,<br>– wielkość gospodarstwa jest często mało atrakcyjna dla integratora,<br>– partnerzy niekiedy nie są zainteresowani podpisaniem kontraktów (umów),<br>– zdarzające się naruszenia zasad kontraktu na niekorzyść producenta (jednostka kontraktująca stanowi zdecydowanie silniejszą stronę w kontrakcie niż drobny producent). |
| **Grupy producenckie** | – możliwość uzyskania wyższych cen w zbycie i płacenie niższych cen za środki produkcji dzięki zwiększeniu siły przetargowej na rynku,<br>– łatwiejszy dostęp do informacji rynkowej i naukowej,<br>– lepszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania (kredyty, gwarancje, zaliczki),<br>– możliwość wspólnego inwestowania w urządzenia obsługujące dystrybucję oraz służące do wstępnego przetwarzania surowca,<br>– eliminowanie wzajemnej konkurencji i zastępowanie jej współpracą (kooperacją). | – producenci zrzeszeni w grupę producencką nie są zwolnieni od podatku dochodowego, mimo że działalność ta stanowi przedłużenie gospod. rolnego (co może zniechęcać samych zainteresowanych),<br>– rolnicy są postrzegani jako szczególnie niezależni i niechętni do współpracy w imię obopólnej korzyści,<br>– zorganizowane rynki zbytu, które najczęściej dokonują zakupu od producenckich grup marketingowych rozpoczynają dopiero swoją działalność,<br>– rolnicy posiadają zbyt małe możliwości finansowe, by podołać wymaganiom członkowskim grup producenckich, zaangażowania finansowego, jak też wkładu towarowego. |

| | | |
|---|---|---|
| **Działalność spółdzielcza** | – spółdzielczość jest ruchem społecznym, gdyż społeczne są jego idee, organizacja i sposób działania,<br>– spółdzielczość jest ruchem gospodarczym, gdyż służy zaspokajaniu potrzeb gospodarczych oraz bezpośrednio prowadzeniu działalności gospodarczej,<br>– przeciwdziała ujemnym skutkom gospodarki rynkowej,<br>– broni interesów swoich członków,<br>– ogranicza rolę pośredników przechwytujących dochody rolników,<br>– łagodzi tendencje monopolistyczne,<br>– zaspokaja szeroko pojęte potrzeby członków,<br>– scala rozproszone środki finansowe ludności wiejskiej,<br>– współuczestniczy w tworzeniu rynku lokalnego,<br>– wykorzystuje lokalne surowce i miejscowe zasoby pracy,<br>– broni interesów jednostek ekonomicznie słabych niezdolnych przeciwstawić się wymaganiom rynku,<br>– demokratyzuje stosunki społeczne na wsi. | – działalność większości spółdzielni na rynku lokalnym, które napotykają wiele trudności na wysoce konkurencyjnym rynku,<br>– słaba popularyzacja idei spółdzielczych oraz pojawiające się poglądy negujące tę formę gospodarowania przyczyniają się do zaniku tej formy działalności. |
| **Giełdy towarowe i rynki hurtowe** | – przyczyniają się do poprawy warunków prowadzenia działalności na rynku, zwłaszcza tak złożonym, jak rynek rolno-spożywczy,<br>– sprzyjają organizacji i ułatwiają kontakty handlowe,<br>– cechy giełdy sprawiają, że funkcjonuje niekiedy na zasadach rynku doskonałego, gdyż proces ustalania cen oraz zawierania transakcji przebiega niezależnie od osobistych czy przedmiotowych preferencji uczestników sesji giełdowych,<br>– działalność rynków hurtowych powoduje wzrost sprzedaży artykułów rolno-spożywczych, co przyczynia się do wzrostu dochodów producentów,<br>– rynki hurtowe gwarantują niższe koszty, wyższą sprawność, większe bezpieczeństwo dla handlujących i odbiorców oraz klientów, skracają kanały dystrybucji, czas obrotu, chronią środowisko naturalne i klientów oraz dają większą zdolność konkurowania z sieciami zagranicznych sklepów,<br>– rynki hurtowe tworzą centra logistyczne, których zadaniem jest ułatwienie obrotu towarowego. | – zawieranie transakcji giełdowych nie wymaga okazywania ich przedmiotu „in natura", nie jest też konieczna obecność właściwych nabywców i zbywców, co niekiedy może skłaniać do pewnych nadużyć. |

| | | |
|---|---|---|
| **Klastry** | – podmioty skupione w klastrze odnoszą lepsze efekty ekonomiczne dzięki współpracy niż działając osobno,<br>– wspólne operacje umożliwiają osiąganie wyższej konkurencyjności,<br>– pozwalają uzyskiwać wyższą produktywność, efektywność działania dzięki dostępowi do specjalistycznych i tańszych zasobów, wykwalifikowanych pracowników, aktualnej informacji rynkowej czy instytucji otoczenia biznesowego,<br>– zwiększają zdolność firm do innowacji dzięki poprawie przepływu informacji oraz wiedzy i umiejętności,<br>– ich działalność sprzyja przedsiębiorczości, zmniejszając bariery wejścia na rynek,<br>– umożliwiają szybszy rozwój infrastruktury, niekiedy tworzonej specjalnie pod ich potrzeby,<br>– przynosi szereg korzyści firmom skupionym w klastrze, instytucjom badawczym oraz uczelniom, jak też bliskiemu i dalszemu otoczeniu. | – utrata przez firmę wchodzącą w strukturę klastrową samodzielności organizacyjnej,<br>– współpraca firm na odpowiednim poziomie wymaga mocnego zaangażowania i inwestycji w wiedzę, menedżerów, wykwalifikowanych pracowników,<br>– efektywność funkcjonowania klastra wymaga ciągłego dążenia do rozwoju, prowadzenia analitycznych badań i wprowadzania innowacji,<br>– chęć współpracy wymaga zaufania w stosunku do innych podmiotów ze swojej branży (postrzeganym jako konkurenci), ale też władzom publicznym, które w pewnym stadium rozwoju inicjatywy tworzenia klastra winny stać się aktywną stroną,<br>– brak uregulowań formalno-prawnych zniechęca potencjalne podmioty do podejmowania podobnych inicjatyw. |

*Źródło: opracowanie własne.*

Znacznie mniej popularną formą integracji rolników, głównie z uwagi na wymienione wcześniej jej negatywne cechy, jest grupa producencka. Grupa marketingowa, będąc jej zaawansowaną formą, powoduje, że staje się ona integratorem pionowym i tworzy oddolny łańcuch integracyjny, co powinno zachęcać producentów rolnych do uczestnictwa. Ten typ pionowego łańcucha integracyjnego, tworzonego na bazie grupy marketingowej, uważany jest bowiem za bardziej korzystny dla rolników niż integracja pionowa, gdzie rolę integratora pełni zazwyczaj firma nierolnicza.

Możliwości pokonania barier rozwojowych spółdzielczości, jako jednej z form integracji producentów rolnych, można upatrywać w procesie konsolidacji spółdzielni, i to głównie w spółki prawa handlowego. Przykładowo w branży mleczarskiej pozwolić to może na utrzymanie spółdzielni dostawców mleka, które zaopatrują spółkę mleczarską w surowiec. Równocześnie małe przetwórnie mogą specjalizować się w produkcji ograniczonego asortymentu na dużą skalę. Ten kierunek restrukturyzacji skłania do modernizacji linii przetwórczych, a przełamanie bariery jakości surowca może się dokonać tylko na płaszczyźnie współpracy z rolnikami[4].

[4] A. Ostromęcki, *Czynniki warunkujące rozwój integracji pionowej w rolnictwie górskim regionu karpackiego,* AR w Krakowie, Kraków 2001, s. 51.

Analizując kierunki zmian i tendencje w Unii Europejskiej, należy podkreślić, iż niemal w każdym kraju członkowskim UE funkcjonują inne organizacje, chociaż wyodrębniają się pewne cechy i formy wspólne, wśród których można wyróżnić:[5]

- organizacje branżowe producentów (związki branżowe),
- organizacje rolnicze ogólne (krajowe, wyznaniowe, regionalne itp.),
- izby rolnicze,
- organizacje rolnicze typu związków zawodowych.

Można sądzić, iż obecnie dokonują się zasadnicze procesy konsolidacji tych organizacji (wzajemne przenikanie się, rozwój związków koordynacyjnych) oraz tworzenia organizacji w „ciągach technologicznych" (producentów, przetwórców, handlowców – np. zbóż), a więc postępuje integracja pionowa i pozioma. Warto w tym miejscu wskazać na kilka cech wspólnych charakteryzujących te organizacje, które są:

- powszechne, choć w większości krajów są dobrowolne,
- dobrze zorganizowane na szczeblu krajowym, mimo istnienia kilku związków podstawowych w danym kraju, kilkunastu branżowych i licznych regionalnych,
- integrowane często w system krajowy związków rolniczych.

W większości przypadków powyższe związki wykazują się siłą i trwałością, przede wszystkim w głównych dla danego kraju branżach. W praktyce związki współtworzą i współrealizują zasady Wspólnej Polityki Rolnej (WPR) dla danego sektora produkcji i rynku rolnego[6].

**Struktury klastrowe a rozwój regionalny i lokalny**

Specyficzną formą przestrzennej organizacji sektorów wysokich technologii są klastry, nazywane również gronami bądź wiązkami przemysłowymi. Wykształcenie się swoistej tkanki instytucjonalno-organizacyjnej w postaci klastra warunkuje we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej na szczeblu międzynarodowym, globalnym, lokalnym i regionalnym. W literaturze przedmiotu klastry są uważane za najbardziej dojrzałe formy organizacji produkcji z punktu widzenia zdolności do podtrzymywania rozwoju[7].

Koncepcja klastrów i polityka rozwoju regionów w oparciu o grona jest tematyką nabierającą szczególnego znaczenia w ostatnich dekadach. Wielu światowych badaczy wskazuje na pozytywne aspekty tworzenia regionalnych klastrów przemysłowych, mających wpływ na zwiększenie konkurencyjności i rozwój przedsiębiorstw oraz związany z nim rozwój całego regionu. Zainteresowanie fenomenem klastrów zaowocowało przedstawianiem w literaturze przedmiotu licznych studiów przypadku funkcjonowania gron, powstawaniem inicjatyw i programów rozwoju klastrów oraz wyłonieniem koncepcji polityki opartej o klastry[8]. W literaturze, zwłaszcza wśród polskich autorów,

[5] A. Czyżewski, A. Henisz-Matuszczak, *Rolnictwo Unii Europejskiej i Polski. Studium porównawcze struktur wytwórczych i regulatorów rynków rolnych,* Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 63.
[6] A. Czyżewski, A. Henisz-Matuszczak, *Rolnictwo*…, op. cit., s. 64.
[7] A. Oleksiuk, *Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klastry przemysłowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2009, s. 79.
[8] T. Brodzicki, S. Szultka, P. Tamowicz, *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski*, IBnGR, Gdańsk 2004, s. 5; cyt. za: B. Plawgo (red.), *Klastry gospodarcze jako czynnik rozwoju regionu*, PWSIiP w Łomży, Łomża 2008, s. 9.

wskazuje się przede wszystkim na pozytywne aspekty powstawania gron i ich wpływ na rozwój gospodarki. Jednak autorzy zagraniczni dostrzegają również negatywne strony klastrów. Według H. Rochy[9] klastry mogą mieć negatywny wpływ na rozwój regionu w przypadku: regionów z nielicznymi klastrami; klastrów wyspecjalizowanych tylko w jednej branży przemysłu; klastrów wpływających na tworzenie efektu przeciążenia i podziałów społecznych w regionie.

Kluczowym zadaniem klastrów jest pobudzanie współpracy między podmiotami gospodarczymi, stymulowanie procesów innowacyjnych, a dzięki temu uzyskanie lepszej konkurencyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrze. Efektywnie funkcjonujący klaster prowadzi do wzrostu produktywności przedsiębiorstw ze względu na dostęp do tanich, wyspecjalizowanych czynników produkcji oraz różnorodnych nakładów wykorzystywanych w działalności produkcyjnej, gwarantując jednocześnie ich wysoką jakość. Struktury klastrowe ze względu na geograficzną bliskość wielu tzw. kluczowych graczy stymulują i wspierają innowacyjność podmiotów gospodarczych. Ponadto rozwijający się klaster charakteryzuje dynamiczny wzrost liczby przedsiębiorstw, co umożliwia powstawanie nowych, często bardzo wartościowych miejsc pracy. Jednocześnie należy podkreślić, że funkcjonowanie innowacyjnego klastra poprzez efekty zewnętrzne, np. proces technologicznego rozlewania się, oddziałuje na inne gałęzie lokalnej czy regionalnej gospodarki, prowadząc do wzrostu jej międzynarodowej pozycji konkurencyjnej[10].

Na gruncie nowoczesnej teorii aglomeracji wymienia się wewnętrzne korzyści skali jako czynnik wyjaśniający, dlaczego firmy koncentrują swoją aktywność w określonych lokalizacjach. Równolegle wskazuje się na tzw. zewnętrzne korzyści skali, których cechą charakterystyczną jest to, że są one zasobem branżowo-specyficznym, który może zostać wykreowany, gdy firmy z tej samej branży będą lokować swoją działalność w tym samym regionie. Rozmiar tych korzyści zależy od liczby firm z danej branży skoncentrowanych w danej lokalizacji. Efektem występowania zewnętrznych korzyści skali są obniżki kosztów jednostkowych w każdej firmie z branży, gdy wzrasta liczba przedsiębiorstw z tejże branży w regionie[11].

Badania praktyczne prowadzone w ramach projektu Innobarometr oraz analizy różnych komisji europejskich dotyczące rozwoju klastrów we wszystkich krajach UE wskazują konkretne wskaźniki pozytywnych efektów działania w klastrze:[12]

- przedsiębiorstwa działające w klastrze są bardziej innowacyjne niż te, które w nich nie działają,
- wzrost ekonomiczny przedsiębiorstw jest powiązany ze stopniem rozwoju klastra,
- organizacje w klastrze zwracają uwagę na korzyści płynące z przepływu wiedzy i wzrostu umiejętności,

[9] H. Rocha, *Entepreneurship and Development: the Role of Clusters*, „Small Business Economic" 2004, Vol. 23, No. 5, p. 391; cyt. za: B. Plawgo (red.), op. cit., s. 9.
[10] A. Oleksiuk, *Konkurencyjność regionów*…, op. cit., s. 82.
[11] M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 31.
[12] L. Knop, *Szanse i bariery rozwoju klastrów technologicznych w Polsce*, http://dlafirmy.info.pl/2776_szanse_i_bariery_rozwoju_klastrow_technologicznych_w_polsce_.htm (dostęp w dniu 07.06.2011 r.).

– 85% firm działających w klastrach uważa, że inicjatywa poprawiła ich konkurencyjność,
– firmy w klastrach rejestrują więcej znaków towarowych (29% vs. 14%) i uzyskują więcej patentów (29% vs. 12%),
– przedsiębiorstwa w klastrach zlecają więcej badań (41% vs. 20%) i ograniczają własne (44% vs. 53%),
– przedsiębiorstwa w klastrze oczekują poprawy usług wsparcia.

Warto podkreślić w tym miejscu, iż w ramach Programu Operacyjnego Województwa Podkarpackiego realizowane jest działanie 1.3 – Regionalny system innowacji, którego celem jest tworzenie warunków dla rozwoju gospodarczego i wzrostu potencjału innowacyjnego w regionie oraz transferu wiedzy. W ramach tego działania wsparcie uzyskują w szczególności przedsięwzięcia z zakresu regionalnej i lokalnej infrastruktury wsparcia innowacji oraz tworzenia i rozwoju procesów innowacyjnych w gospodarce regionu. Działanie realizowane jest poprzez następujące typy projektów:[13]

- wspieranie tworzenia nowych lub rozwoju istniejących parków naukowo-technologicznych, parków przemysłowych, inkubatorów technologicznych, inkubatorów przedsiębiorczości akademickiej, centrów innowacji, innowacyjnych klastrów przemysłowych, laboratoriów świadczących usługi innowacyjne dla przedsiębiorstw itp.;
- dotacje na prowadzenie prac rozwojowych przez jednostki naukowe oraz przedsiębiorstwa zmierzające do opracowania i komercjalizacji innowacji produktowych, usługowych bądź organizacyjnych;
- budowanie sieci komunikacji między gospodarką a nauką w regionie;
- dotacje na prowadzenie badań rozwojowych na potrzeby innowacyjności gospodarki regionu;
- wsparcie przedsięwzięć polegających na tworzeniu bazy służącej kształceniu praktycznemu w zakresie nowoczesnych technologii.

**Klaster „Dolina Ekologicznej Żywności" – studium przypadku**

Klaster „Dolina Ekologicznej Żywności" (DEŻ) to pierwszy w Polsce klaster zrzeszający różne podmioty działające na rzecz promowania i rozwoju żywności ekologicznej. Klaster ma charakter otwarty – do jego struktur mogą przystąpić podmioty i organizacje zainteresowane rozwojem produkcji ekologicznej żywności na terenie Polski Wschodniej (lubelskie, podkarpackie, świętokrzyskie, podlaskie, warmińsko-mazurskie). Członkami klastra DEŻ są:[14]

1. Instytut Uprawy Nawożenia i Gleboznawstwa – PIB
2. Stowarzyszenie „EkoLubelszczyzna"
3. Podkarpacka Izba Rolnictwa Ekologicznego
4. Brzost-Eko Sp. z o.o.
5. Elżbieta Janik-Tymińska „Magiczny Ogród"
6. „BIOAVENA" Sp. z o.o.

[13] D. Bobrecka-Jamro, W. Jastrzębska, E. Szpunar-Krok, B. Tuziak (red.), *Klastry w agrobiznesie. Uwarunkowania funkcjonowania i wpływ na rozwój lokalnej przedsiębiorczości*, Difin, Warszawa 2008, s. 57.
[14] *Klaster Dolina Ekologicznej Żywności*, http://www.dolinaeko.pl/ (dostęp w dniu 17.05.2011 r.).

7. BIO CONCEPT Bogusław Bednarz
8. Barwy Zdrowia
9. Ekologiczne P.P.H.U. BIO-EKO Marian Wójtowicz
10. „CHMIEL" Sławomir Chmiel
11. JK Sp. z o.o.
12. Ekoland

Zasadniczym celem projektu[15], w ramach którego funkcjonuje klaster, jest wsparcie rozwoju klastra Doliny Ekologicznej Żywności jako ponadregionalnej struktury współpracy. Celami szczegółowymi klastra są:

– rozwój współpracy klastrowej między ośrodkami naukowymi, podmiotami działającymi na rzecz innowacyjności oraz przedsiębiorcami zajmującymi się produkcją, przetwórstwem i dystrybucją produktów ekologicznych;
– podniesienie konkurencyjności i innowacyjności uczestników klastra poprzez wprowadzanie nowych lub udoskonalonych produktów i usług;
– zwiększenie skali produkcji ekologicznej oraz wzrost liczby miejsc pracy w sektorze produkcji ekożywności (m.in. poprzez bliską współpracę sieciową i promowanie wspólnej oferty produktów i usług klastra);
– poprawa dostępu uczestników klastra do kompleksowej informacji i wiedzy w zakresie produkcji, przetwórstwa i marketingu produktów ekologicznych (m.in. poprzez uruchomienie tematycznego portalu z systemem usług informatycznych);
– zwiększenie popytu na produkty ekologiczne wśród potencjalnych konsumentów (m.in. poprzez działania uświadamiające i promocyjne).

Strategia Doliny Ekologicznej Żywności, jak deklarują jej twórcy, będzie stanowić punkt wyjścia dla kolejnych projektów, wprowadzających w życie ideę DEŻ. Występowanie pojedynczego rolnika w strukturze Doliny ma wzmocnić jego pozycję konkurencyjną na rynku. Docelową strukturą Doliny Ekologicznej Żywności jest klaster, czyli sieć współpracujących i jednocześnie konkurujących podmiotów gospodarczych, związanych z określoną branżą, zlokalizowanych w geograficznym sąsiedztwie i wspieranych przez miejscowe władze, zaplecze naukowo-badawcze, instytucje i organizacje społeczne. Jeśli za pojedynczy klaster będzie rozumiana grupa producencka w określonym obszarze rolnictwa, wówczas Dolina Ekologicznej Żywności stanie się „klastrem klastrów". Udział w realizacji projektu będzie polegał głównie na wsparciu intelektualnym i rzeczowo-technicznym poprzez uczestnictwo w konsultacjach społecznych oraz zaangażowanie w prace związane z kreacją Doliny Ekologicznej Żywności.

## Podsumowanie

Analiza wybranych form integracji pionowej i poziomej w gospodarce żywnościowej prowadzi do wniosku, że niezbędne jest wsparcie tych form przez politykę państwa. Rozwój tego sektora władze państw unijnych wiążą z poprawą jego konkurencyjności. Sektor publiczny angażuje się zatem w szeroko rozumianą promocję krajową i zagraniczną produktów rolno-spożyw-czych. Pomoc skierowana do spółdzielni produkcyjnych, zaopatrzenia i zbytu, grup producenckich i marketingowych, struktur klastrowych, giełd towarowych i rynków hurtowych w celu poprawy efektywności

[15] Projekt „Rozwój klastra Dolina Ekologicznej Żywności" nr POPW.01.04.03-00-013/09-00 współfinansowany jest ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej 2007–2013.

produkcji i obrotu produktów żywnościowych to podstawowe przesłanki budowy równowagi w łańcuchu żywnościowym oraz rozwoju regionalnego i lokalnego.

Wsparcie inwestycyjne kierowane głównie do spółdzielni, grup producenckich funkcjonujących w rolnictwie oraz małych zakładów przetwórstwa spożywczego oraz firm uzyskujących niewielki zysk jest przejawem zmian i kierunków przekształceń polskiego sektora rolno-spożywczego. Pomoc ta jest udzielana przede wszystkim zakładom funkcjonującym na obszarach o niekorzystnych bądź trudnych warunkach produkcji. Ponadto realizowana polityka powinna być skierowana na innowacyjność w zakresie dostosowania produkcji rolniczej do stale rosnących wymagań przetwórstwa i potrzeb odbiorców finalnych.

Natomiast biorąc pod uwagę potencjalne korzyści, jakie mogą płynąć z efektywnie funkcjonujących struktur klastrowych, należy podkreślić, iż uzyskiwane pozytywne efekty mają istotne znaczenie również dla gospodarki lokalnej, regionalnej czy wreszcie narodowej. Sprawnie funkcjonujące powiązania klastrowe istotnie wpływają na wzrost produktywności lokalnych firm dzięki dostępowi do względnie niedrogich specjalistycznych czynników produkcji oraz poprzez różnorodne nakłady produkcyjne. Ponadto geograficzna bliskość podmiotów współdziałających w układzie klastra stanowi siłę napędową ich innowacyjności i konkurencyjności.

## BIBLIOGRAFIA

**Bobrecka-Jamro D., Jastrzębska W., Szpunar-Krok E., Tuziak B. (red.) 2008.** *Klastry w agrobiznesie. Uwarunkowania funkcjonowania i wpływ na rozwój lokalnej przedsiębiorczości*, Difin, Warszawa.

**Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P. 2004.** *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski*, IBnGR, Gdańsk.

**Cramer G.L., Jensen C.W. 1991.** *Agricultural Economics and Agribusiness,* J. Wiley & Sons, Inc, New York.

**Czudec A. 2009.** *Czynniki kształtujące spójność ekonomiczną i społeczną regionu*, w: A. Czudec (red.), *Możliwości i bariery rozwoju regionu*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

**Czyżewski A., Henisz-Matuszczak A. 2004.** *Rolnictwo Unii Europejskiej i Polski. Studium porównawcze struktur wytwórczych i regulatorów rynków rolnych*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań.

**Gębska M., Filipiak T. 2006.** *Podstawy ekonomiki i organizacji gospodarstw rolniczych*, Wyd. SGGW, Warszawa.

**Gierlicki P. 1999.** *Warunki rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich w województwie podkarpackim*, w: *Potencjał ekonomiczno-produkcyjny i możliwości jego wykorzystania w agrobiznesie Regionu Karpackiego w aspekcie integracji z Unią Europejską*, cz. I, Konferencja Naukowa, Rzeszów.

**Gorynia M., Jankowska B. 2008.** *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.

**Grontkowska A., Klepacki B. 2006.** *Ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem w agrobiznesie,* Wyd. Format-AB, Warszawa.

*Klaster Dolina Ekologicznej Żywności*, http://www.dolinaeko.pl/, 17.05.2011.

**Knop L. 2011.** *Szanse i bariery rozwoju klastrów technologicznych w Polsce*, http://dlafirmy.info.pl/2776_szanse_i_bariery_rozwoju_klastrow_technologicznych_w_polsce_.htm 07.06.2011.

**Kotala A. 1991.** *Czynniki rozwoju produkcji rolniczej w drobnych gospodarstwach ludności dwuzawodowej*, Wyd. AR w Krakowie, Kraków.

**Manteuffel R. 1981.** *Ekonomika i organizacja gospodarstw rolniczych*, PWRiL, Warszawa.

**Oleksiuk A. 2009.** *Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klastry przemysłowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa.

**Ostromęcki A. 2001.** *Czynniki warunkujące rozwój integracji pionowej w rolnictwie górskim regionu karpackiego*, AR w Krakowie, Kraków.

**Plawgo B. (red.) 2008.** *Klastry gospodarcze jako czynnik rozwoju regionu*, PWSIiP w Łomży, Łomża.

**Rocha H. 2004.** *Entepreneurship and Development: the Role of Clusters*, „Small Business Economic", Vol. 23, No. 5.

**STRESZCZENIE**

Agrobiznes jest częścią gospodarki, w której istnieją największe możliwości rozwoju wszelkich związków integracyjnych. Procesy integracyjne w agrobiznesie powodują powstawanie korzyści oraz pewnych ograniczeń w procesie podejmowania decyzji. Można je rozpatrywać z punktu widzenia integratora i integrowanych rolników, ale także z punktu widzenia układów integracyjnych (pionowych i poziomych) oraz podmiotów pozostających poza tymi układami, np. zakładów przetwórczych nieprowadzących kontraktowej integracji pionowej albo rolników pozostających poza zespołem producenckim.

Prawidłowo funkcjonujące, jak również tworzące się struktury integracyjne występujące w gospodarce są jednym z istotnych warunków jej dynamicznej ekspansji. Innowacyjne struktury integracyjne o charakterze klastrów przemysłowych stanowią zasadniczy element potencjału gospodarczego Podkarpacia. Wśród głównych korzyści wynikających z funkcjonowania klastra można wymienić: wyższą efektywność funkcjonowania firm, wyższy poziom innowacyjności oraz wzrost poziomu przedsiębiorczości w regionie. Prawidłowo funkcjonujące klastry to również gwarancja nowych miejsc pracy. Warunkiem rozwoju tego typu powiązań integracyjnych jest wielopłaszczyznowe wsparcie środowiska lokalnego.

**SŁOWA KLUCZOWE:** zróżnicowanie, związki integracyjne, rolnictwo, przemysł spożywczy, rozwój

**SUMMARY**

Agribusiness is a part of economy, where there are the biggest possibilities of development for all integrated relations. Processes of integration in agribusiness cause formation of advantages, as well as certain limitations in decision process. They can be considered from the perspective of integrator and integrated farmers, but also from the perspective of integrated systems (vertical and horizontal) as well as subjects outside these systems, e.g. processing institutions, which do not carry out contract vertical integration or farmers outside producers' groups.

A proper functioning, including emerging integration systems in a given economy serve as one of the essential conditions for its dynamic expansion. Innovative integration structure of an industrial cluster type are essential constituents of Podkarpackie economic potentials. Greater performance efficiency in companies, higher levels of innovation and increased entrepreneurial activity in the region are among the benefits accruing from the existence of a cluster here. A properly managed cluster is also guarantee for creation of new jobs. The development of integrative linkages is hinged on a multi-faceted support from the local environment.

**KEYWORDS:** diversification, integrational links, agriculture, food industry, development

*Bożena Grabińska*[*]
*Stanisław Kubeł*[**]

# GENEZA DOLINY NARWI I TERENÓW BEZPOŚREDNIO PRZYLEGŁYCH W BADANIACH GEOLOGICZNO-GEOMORFOLOGICZNYCH POLSKI NE

# GENESIS OF NAREW RIVER VALLEY AND OF NEIGHBORHOOD AREA IN THE GEOLOGY AND GEOMORPHOLOGICAL RESEARCH OF NE POLAND

Jak na warunki Niżu Polskiego tereny przyległe do Narwi charakteryzuje stosunkowo duże zróżnicowanie geomorfologiczne. Zlewnia Narwi znajduje się na pograniczu dwóch z czterech podstawowych obszarów kontynentu, tj.: Europy Zachodniej i Europy Wschodniej (Kondracki 1988). W piśmiennictwie szacuje się, że kształtowanie geomorfologii krajobrazu rozpoczęło się tu około 350 tys. lat temu (Kawałkowa 2003). W ogólnym ujęciu współczesny stan pokrywy tejże zlewni jest wynikiem przeobrażeń powierzchni ekstraglacjalnej w holocenie. Wspomniane przeobrażenia warunkują nieustannie czynniki natury przyrodniczej, na które w coraz większym stopniu nakłada się działalność człowieka.

Warunki geomorfologiczne są jedną ze składowych nieprzeciętnych walorów przyrodniczych i gospodarczych zlewni Narwi. Zasoby te są szeroko opisywane w literaturze, ale więcej uwagi poświęcono w nich górnemu biegowi rzeki (jej zlewni) (Banaszuk 1980, 1996, 2004, Kalicki 1996, Mioduszewski 2002, Gradziński i in. 2003, Grabińska, Koc 2005). Do dziś kompleksowej analizy fizyczno-geograficznej obejmującej ewolucję koryta nie doczekała się dolina środkowej Narwi. Przeprowadzone badania nakreślają także konieczność dalszych studiów nad wpływem nowych warunków środowiskowych na rozwój nie tylko odcinków naturalnych, ale i uregulowanych (częściowo renaturyzowanych) koryt systemu narwiańskiego. W dolinie Narwi obok obszarów prawem chronionych znajdują się miejsca cenne, dotychczas słabo rozpoznane. Do takich należą m.in. odcinek rzeki na wysokości obiektu Bagno Wizna będący fragmen-

[*] dr, Katedra Melioracji i Kształtowania Środowiska, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn
[**] dr inż., Starostwo Powiatowe w Ostrołęce

tem starego szlaku odpływu wód fluwioglacjalnych, odcinek zamknięty ujściami Pisy i Orzyca, ograniczający od południa największy w kraju sandr kurpiowski oraz wielkie zakole poniżej Różana (Kondracki 1988). Brak całościowego opracowania z zakresu morfogenezy rzeźby doliny Narwi oraz chociażby istnienie dwóch grup poglądów na temat rozwoju rzeźby w plejstocenie na tym obszarze utrudniają ustalenie chronologii względnej poszczególnych etapów jej powstawania.

Analizy w zakresie rozwoju krajobrazu, a w szczególności w zakresie ekologicznego kształtowania środowiska rzecznego, mogą służyć powiększeniu stanu wiedzy z zakresu dynamiki zagadnień, mogą mieć znaczenie sozologiczno-gospodarcze i edukacyjno-poznawcze (ekologia, gospodarka wodna, przestrzenna, inżynieria bezpieczeństwa cywilnego) oraz mogą być podstawą dalszych, bardziej szczegółowych badań. Przeprowadzenie porównań na dużej powierzchni umożliwi ocenę, czy rozwój krajobrazu dokonujący się w dolinie może mieć charakter zachowawczy bądź czy wymaga wypracowania innego, korzystniejszego stanu jego komponentów.

Głównym kryterium predysponującym tereny nadnarwiańskie do badań, w tym także przeglądowych, jest niewystarczająca obudowa naukowa, a w szczególności ujmowanie dotychczasowych zagadnień badawczych w sposób rozproszony.

## Morfogeneza doliny Narwi i terenów bezpośrednio przyległych na tle litostratygrafii Polski NE

Rozwój rzeźby doliny Narwi i terenów sąsiadujących oraz zróżnicowanie materiału budującego zostały omówione w opracowaniach m.in.: Michalskiej (1961, 1967), Mojskiego (1965, 1978, 1993), Różyckiego (1967, 1972), Rzechowskiego (1968), Straszewskiej (1968, 1969), Bałuk (1971, 1975, 1976, 1991, 1993), Galon (1972), Baranieckiej (1979), Banaszuka (1980, 1996), Musiała (1984), Jonassona 1991, Malinowskiego (1991), Janczyk-Kopikowej (1996), Keniga (1998), Kawałkowej (2003), Wacnik, Madeyskiej (red.) (2008). Wspomniani autorzy w sposób mniej lub bardziej szczegółowy charakteryzują wiek i zasięg poszczególnych form, dominujące kierunki odpływu wód fluwioglacjalnych, które doprowadziły do powstania rozległych, płaskich powierzchni morfologicznych przemodelowanych przez wiatr w warunkach środowiska peryglacjalnego, czy w końcu liczbę zlodowaceń, na podstawie poziomów glin lodowcowych rozdzielonych akumulacją wodno-lodowcową.

Pod względem tektonicznym „fundament" doliny Narwi stanowi powierzchnia krystalicznych utworów proterozoicznych zalegających na głębokości około 1000–1500 m, która na wschodzie ulega wypłyceniu do głębokości 1200 m oraz łagodnie opada ku południowi i w kierunku zachodnim (Mojski 1978).

W obrębie anteklizy mazursko-białoruskiej luka stratygraficzna sięga od eokambru do permu, a morskie osady triasu, jury i kredy leżą tu bezpośrednio na podłożu krystalicznym. W okolicy Łomży skały krystaliczne, silnie zmetamorfizowane, przeformowane tektonicznie występują do około 800 m p.p.t. (Musiał i in. 1995). Niskie położenie utworów kredy związane jest ze znaczną miąższością pokrywy kenozoicznej, przy czym większy udział w jej budowie mają na omawianym obszarze osady czwartorzędowe.

Powierzchnia podczwartorzędowa wykazuje znaczne deniwelacje, a utwory paleoceńskie – margle szarozielonkowate zawierające przerosty piasku glaukonitowego z drobnymi żwirkami – występują w podłożu zachodniej części terenu (objętej arkuszem

mapy geologicznej Ostrołęka), ku wschodowi wyklinowują się. Duże płaty ilasto-mułkowych utworów neogenu występują na północny i południowy zachód od Ostrołęki oraz na południe od Wizny i Łomży. Dominującą formą w ukształtowaniu powierzchni podplejstoceńskiej jest rozległa i głęboka depresja (sięgająca w dnie 100–120 m p.p.m.), ciągnąca się na dużej przestrzeni równoleżnikowo, długości co najmniej 60 km i szerokości około 30 km, prawie współkształtnie ze współczesną doliną Narwi, z którą łączy się szereg obniżeń o charakterze dolin o deniwelacjach sięgających 300 m. W tę rozcinającą podłoże strukturę, zwaną w piśmiennictwie depresją Goworowa (Bałuk 1991, 1993), identyfikowaną jako najrozleglejszą również w skali kraju (Stankowski 1978), zbiegają m.in. obniżenie zaczynające się od Niecki Mazowieckiej, wąskie rozgałęzienie dolinne od jezior mazurskich (przez Kętrzyn, potem Pisz) z północy oraz w okolicach Łomży „wchodzą" z południa obniżenie od Mielnika i wschodu w postaci kilku odgałęzień obniżenia przebiegające równoleżnikowo, a więc niezgodnie z dzisiejszym biegiem doliny Narwi (Mojski 1978, Musiał i in. 1995, Bałuk 1991, Bałuk 1993, Banaszuk 1996, Kenig 1998). Na urozmaicenie rzeźby podłoża podplejstoceńskiego obok nieckowatych jednostek strukturalnych o charakterze erozyjnym składają się rozległe wyniesienia utworów trzeciorzędowych, często silnie zaburzonych glacitektonicznie, oraz porwaki skał starszych (pstrych iłów plioceńskich) w utworach czwartorzędowych, znane z okolic Makowa Mazowieckiego, rejonu na wschód od Przasnysza oraz w obszarze między Choroszczą a Surażem. Deformacje powierzchni trzeciorzędowych są rezultatem egzaracyjnej i glacitektonicznej działalności lądolodu zlodowacenia Narwi (zwanego podlaskim), zlodowaceń południowo- i środkowopolskich.

Omawiany obszar zbudowany jest na powierzchni wyłącznie z utworów czwartorzędowych, a właściwości glacjałów oraz wietrzeniowo-denudacyjne i akumulacyjne procesy holoceńskie odpowiednio ukształtowały strukturę krajobrazu w całym zakresie fizyczno-geograficznym. Miąższość utworów czwartorzędowych z reguły przekracza 100 m i uzależniona jest od rzeźby podłoża oraz sposobu zaniku pokrywy lodowej. Największe miąższości występują w strefie obniżeń podczwartorzędowych (Choroszcz na wschodzie – 191 m, Daniszewo w zachodniej części obniżenia – 171,5 m), niższe na wysoczyznach (Stankowski 1978, Bałuk 1993, Banaszuk 1996, Starkel 1997). Na tworzywo serii czwartorzędowej badanego obszaru składają się kompleksy utworów staroglacjalnych oraz ostatniego glacjału północnopolskiego (tab. 1). Dolinę Narwi oraz tereny po środkowe odcinki rzek: Pisy, Rozogi i Omulwi tworzą serie starolodowcowe, na które składają się płaty utworów zlodowacenia Narwi i południowopolskiego oraz dość dobrze zachowane i bardzo miąższe osady zlodowacenia środkowopolskiego, porozdzielane utworami interglacjałów: kijewickiego, przasnyskiego, kurpiowskiego i mazowieckiego.

**Tabela 1. Rozwój doliny Narwi i terenów przyległych na tle podziału stratygraficznego czwartorzędu**

| Jednostki stratygraficzne | | Czasokres (tys. lat p.n.e.) | Ważniejsze etapy rozwoju doliny |
|---|---|---|---|
| HOLOCEN | Okres subatlantycki | 10,25 – czas teraźniejszy | - zabagnienie doliny;<br>- aluwia, deluwia, torfy |
| | Okres subborealny | | |
| | Okres atlantycki | | - osadnictwo na tarasie Ib<br>- stabilna Narew; |
| | Okres borealny | | - taras Ia, Ib bałtycki (92,5 m n.p.m.) silnie modelowany |
| | Okres preborealny | | - funkcjonowanie starorzeczy |
| PLEJSTOCEN | Zlodowacenie północnopolskie | 80–10 | - wzmożona działalność wiatru – pola wydmowe usytuowane prawostronnie;<br>- dalsze wcięcie Narwi w dolinę – powstaje niższy taras nadzalewowy (II), (97,5–2,5 m n.p.m.);<br>- obniżenie podstawy erozyjnej – wykształcenie tarasu nadzalewowego (III), sandrowego (97,5 m n.p.m.);<br>- rozwój wielopromiennych meandrów;<br>- rozwój doliny rzecznej, która była wówczas ważnym ogniwem pradoliny wileńsko-warszawskiej;<br>- wykształcenie przełomu łomżyńskiego |
| | Interglacjał eemski | 105–80 | - funkcjonuje Pranarew – dzisiejsza dolina Narwi poniżej Różana |
| | Zlodowacenie środkowopolskie | 190–105 | - istnienie rzeki sandrowej odprowadzającej wody roztopowe, wyraźnie zaznaczonej w krajobrazie poniżej Nowogrodu;<br>- środkowa Narew ograniczała od SE obszar równinny z dużym jeziorem zastoiskowym |
| | Interglacjał mazowiecki | 230–190 | - płaty utworów starolodowcowych pod pokrywą osadów młodszych |
| | Zlodowacenie krakowskie | 335–230 | |
| | Interglacjał przasnyski | 430–335 | |
| | Zlodowacenie podlaskie | 490–430 | |

*Źródło: Musiał 1984, Bałuk 1991, Kawałkowa 2003.*

W morfologii obszaru pierwszoplanową rolę odgrywa dolina Narwi wraz z jej dopływami rozcinająca wysoczyzny morenowe, urozmaicone wałami i garbami morenowymi. Interpretacja procesów deglacjacji dla omawianego terenu nie jest w piśmiennictwie jednoznacznie określona. Zgodność poglądów dotyczy funkcjonowania pradoliny Niemen – Biebrza – Narew – Wisła, odprowadzającej wody topnieniowe z przedpola zlodowacenia Wisły (faza poznańska). Rozbieżności dotyczą natomiast sposobu degelacji powierzchni. Pierwszy (dawniejszy) pogląd o stopniowym cofaniu się czoła lądolodu zlodowacenia środkowopolskiego jest odsuwany. W wielu publikacjach wypowiadana (popierana badaniami) jest koncepcja stagnacji rozległych mas lodu i stopniowego ich zaniku od powierzchni (deglacjacja arealna) (Kondracki 1988, Bałuk 1991, 1993, Musiał

i in. 1995, Banaszuk 1996, Danielewska, Kondratiuk 1996). Bałuk (1991, 1993) podaje, że decydujący wpływ na ukształtowanie dzisiejszej powierzchni wywarł szeroki i intensywny odpływ proglacjalny u schyłku stadiału północnomazowieckiego (Wkry), związany prawdopodobnie z recesyjnym postojem lądolodu między Przasnyszem i Nowogrodem. Duże ilości wód roztopowych płynących na południe uformowały rozległą równinę sandrową lekko nachyloną również w tym kierunku, na której w fazie pomorskiej zlodowacenia północnopolskiego utworzony został sandr kurpiowski. Musiał (1984) powierzchnie sąsiadujące z Wysoczyzną Kolneńską od wschodu (Kotlinę Biebrzańską) i zachodu (Równinę Kurpiowską) określa jako glacjodepresje.

Megaformy rzeźby glacjalnej w sąsiedztwie doliny to:

- równiny akumulacji wodnolodowcowej – rozległe powierzchnie piaszczysto-żwirowe, położone na wysokości około 105 m n.p.m.;
- krawędzie erozyjne z zespołami form kemowych i szczelinowych;
- kemowo-morenowy wał o osi północ – południe zwany Czerwonym Borem (225 m n.p.m.);
- rynna Łomżyczki – prostopadła do Narwi, długości około 2,5 km, biorąca początek z okrągłego niewielkiego wytopiska na południe od Starej Łomży;
- plateau kemowe (Wysoczyzny Kolneńskiej, Międzyrzecza Łomżyńskiego) – ukształtowane w wyniku deglacjacji przetainowej, zmodyfikowane przez procesy peryglacjalne.

Musiał (1984, 1992) opisuje stopniowy zanik martwej pokrywy lodowej na Podlasiu i podobnie jak na Wysoczyźnie Kolneńskiej podkreśla, że proces wyłaniania się form spod lodu przebiegał etapami, był rozciągnięty w czasie (deglacjacja przetainowa), a budowa wysoczyzn morenowych otoczenia doliny Narwi jest złożona i silnie zaburzona.

Genezę dolnego odcinka doliny Narwi Bałuk (1991, 1993) wiąże z połączeniem dwu strumieni sandrowych w jeden podczas recesji i postoju lądolodu między Przasnyszem i Nowogrodem (zlod. środkowopolskie). W fazie pomorskiej zainicjowany został dalszy odcinek doliny (Różan-Nowogród) stanowiący wyraźną drogę odpływu wód sandrowych ku Kotlinie Warszawskiej. Kształtowanie się dalszych odcinków doliny związane jest z również z morfogenezą terenów przyległych. Pogląd Musiała (1984) na temat istnienia w środkowej części Wysoczyzny Kolneńskiej wzniesienia, które w czasie kolejnych zlodowaceń pełniło funkcję „lododziału", koreluje z opinią Bałuk (1991) odnośnie do wododziału Czerwonego Boru, który pod naporem wód Niemna, skierowanych pradoliną Biebrzy w rejon Łomży oraz pod wpływem wód roztopowych spływających do zbiorczej rynny marginalnej od zachodu, uległ otwarciu i zapoczątkował funkcjonowanie przełomowego odcinka doliny. Według Banaszuka (1996) dolina górnej Narwi ma genezę wytopiskową, a jej struktura geomorfologiczna wiąże się z powierzchniowym zanikiem lodu zlodowacenia środkowopolskiego i północnopolskiego. Dolina składa się z odcinków mocno rozszerzonych (basenowych) i zwężonych, co wiąże się z wytapianiem jednej wydłużonej bryły lodu o nieregularnych kształtach uwarunkowanych konfiguracją ówczesnego podłoża. W schyłkowej fazie plejstocenu Narew funkcjonuje jako rzeka duża, zasobna w wodę, roztokowa, intensywnie erodująca i zasypująca aluwiami piaszczystymi dolinę. Rzeka wypracowała wówczas wyższy, sandrowy taras nadzalewowy (III), który zaznacza się we współczesnej rzeźbie w postaci wąskich „półek" wzdłuż zboczy, urozmaiconych wyschniętymi, niewyraźnymi starorzeczami, śladami koryt roztokowych (okolice ujścia Omulwi), wydmami i polami

piasków eolicznych. W tym czasie w obrębie tarasu nadzalewowego powstają stożki napływowe:

– Supraśl usypała swój stożek w dolinie Narwi w okolicach Żółtek – Złotorii;
– Narew w kierunku współczesnej doliny zalewowej Biebrzy;
– Ruż około 2 km dalej na S od obecnego ujścia do Narwi;
– Orzyc około 10 km poniżej Makowa Mazowieckiego.

Gdy odpływ wód zlewni Niemna uległ skierowaniu ponownie na północ (okres między bóllingiem i młodszym dryasem), Narew formuje niższy taras nadzalewowy (II). Rzeka niesie wówczas mniej wody, tworzy wielkopromienne, regularne meandry, a zachowane powierzchnie tarasu (w dolnym biegu wyraźne po obu stronach rzeki) urozmaicają obecnie duże meandry, drobne wydmy i małe pola piasków eolicznych. We wczesnym holocenie rzeka silnie eroduje, obniża się jej dno i kształtuje taras zalewowy, który jest lepiej wykształcony po jej prawej stronie. Tam też istnieje dobrze rozwinięty system świeżych (zawodnionych) starorzeczy (niektóre mają jeszcze połączenie z Narwią).

W piśmiennictwie (Bałuk 1991, Musiał i in. 1995, Banaszuk 1996) promowany jest pogląd odnośnie do szybszego zaniku pokrywy lodowej po zachodniej stronie Czerwonego Boru i powolnej recesji na skutek strefowej i powolnej ablacji, uzasadniony znacznym zróżnicowaniem rzeźby tych obszarów, również w obrębie doliny Narwi. Autorzy podkreślają dużą zmienność litologiczną i frakcjonalną osadów budujących stoki wysoczyzn opadających ku dolinie Narwi oraz występujących w niej form.

Zmiany klimatu w holocenie zintensyfikowały procesy wietrzeniowo-denudacyjne i odpowiadającej im akumulacji oraz tworzenia się gleb (bielicowienie, brunatnienie, błotny, darniowy). Natężenie procesów podlegało zmianom zależnie od wahań klimatu oraz ostatnio także pod wpływem gospodarczej działalności człowieka. Płaty gleb mułowo-błotnych i torfowych występujące w pradolinnym odcinku Narwi są aktywne po dzień dzisiejszy (Stankowski 1978).

**Podsumowanie**

Analiza porównawcza piśmiennictwa pozwoliła na wyodrębnienie głównych czynników morfogenetycznych rozwoju doliny Narwi oraz terenów przyległych:

1. Występowanie rozległej, nieckowatej depresji, otwartej w różnych kierunkach, sięgającej w dnie 100–120 m p.p.m. w powierzchni podczwartorzędowej.
2. Tendencja wielokrotnego odnawiania się dolin rzecznych w tych samych strefach podczas zlodowacenia południowopolskiego.
3. Zróżnicowane tempo deglacjacji w czasie zlodowacenia środkowopolskiego.
4. Intensywna działalność wód glacifluwialnych w warunkach peryglacjalnych.

Na odcinku doliny ograniczonym ujściem Biebrzy i Pisy, gdzie Narew rozcina wysoczyzny, krawędzie są wysokie i dobrze zaznaczone. Ku południowemu zachodowi, gdzie lód zanikał szybciej, forma dolinna jest słabiej wyrażona w krajobrazie. Na południe od Różana wokół wielkiego zakola dolina Narwi rozszerza się do 12 km. Oprócz tarasu zalewowego występują tam dobrze wykształcone tarasy akumulacyjne.

Specyfika geomorfologii krajobrazu terenów przyległych do doliny Narwi wynika z położenia jej zlewni w strefie ekstraglacjalnej, podlegającej ewolucji oraz antropogenizacji powierzchni:

- wysoczyzn jeziornych i garbu pojeziernego;
- wysoczyzn bezjeziornych;
- równin erozyjno-akumulacyjnych, na których uformowały się pola sandrowe z rozległymi obniżeniami wytopiskowymi, wydmami, kępami glin i żwirów morenowych oraz równiny urozmaicone kemami i pagórami morenowymi.

Podstawowe znaczenie dla rozwoju współczesnej rzeźby doliny i jej otoczenia miał plejstoceński cykl krajobrazotwórczy. W holocenie istotną rolę w kształtowaniu terenu całego kraju odegrało różnicowanie warunków klimatycznych. Obecnie oprócz naturalnych przeobrażeń coraz większą rzeźbotwórczą rolę odgrywa działalność człowieka, co w piśmiennictwie określane jest mianem antropogenicznego cyklu krajobrazotwórczego.

## BIBLIOGRAFIA

**Bałuk A. 1971.** *Mapa geologiczna Polski 1:200 000.* Arkusz Łomża, wyd. A i B, Instytut Geologiczny, Warszawa.

**Bałuk A. 1975.** *Czwartorzęd i morfogeneza okolic Łomży*, „Kwartalnik Geologiczny", 19(3).

**Bałuk A. 1976.** *Mapa geologiczna Polski 1:200 000.* Arkusz Ostrołęka, wyd. A i B, Instytut Geologiczny, Warszawa.

**Bałuk A. 1991.** *Czwartorzęd dorzecza dolnej Narwi (północno-wschodnie Mazowsze).* Prace PIG, Warszawa, 130.

**Bałuk A. 1993.** *Mapa geologiczna Polski 1:50 000.* Arkusz Ostrołęka wraz z objaśnieniami (333), Wyd. PIG, Warszawa.

**Banaszuk H. 1980.** *Geomorfologia południowej części Kotliny Biebrzańskiej*, „Prace i Studia Geograficzne", WGiSR UW.

**Banaszuk H. 1996.** *Paleogeografia: naturalne i antropogeniczne przekształcenia Doliny Górnej Narwi.* Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok.

**Banaszuk H. (red.) 2004.** *Przyroda Podlasia – Narwiański Park Narodowy*, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok.

**Baraniecka M.D. 1979.** *Osady plioceńskie Mazowsza jako podłoże czwartorzędu*. „Biuletyn Geologiczny Wydz. Geologii UW", 23.

**Danielewska A., Kondratiuk P. 1996.** *Geologia, rzeźba i hydrografia – czynniki warunkujące zróżnicowane siedliskowe w Dolinie Górnej Narwi*, w: *Rolniczo i ekologicznie zróżnicowane zasady gospodarowania zasobami wodnymi i walorami przyrodniczymi w dolinie Górnej Narwi*, „Zesz. Prob. Post. Nauk Roln.", z. 428.

**Galon R. 1972.** *Geomorfologia Polski. Niż Polski*. PWN, Warszawa, 2.

**Grabińska B., Koc J. 2005.** *Changes in the quality of river water and diversified character of the river channel: case study of the upper Narew River*, „Journal of Water and Land Development" 9.

**Gradziński R., Baryła J., Danowski W., Doktor M., Gmur D., Gradziński M., Kędzior A., Paszkowski M., Soja R., Zieliński T., Żurek S. 2003.** *In-channel accrectionary macroforms In the modern anastomosing system of the upper Narew River, NE Poland*, „Annales Societatis Geologorum Poloniae", 73.

**Janczyk-Kopikowa Z. 1996.** *Ciepłe okresy w mezoplejstocenie północno-wschodniej Polski*, „Biuletyn PIG", 373.

**Jonasson CH. 1991.** *Holocene slope processes of periglacial mountain areas in Scandinavia and Poland*, Uppsala University, Uppsala.

**Kalicki T. (red.) 1996.** *Białorusko-polskie seminarium: Przyrodnicze procesy w plejstocenie i holocenie na Białorusi i w Polsce, Mińsk, 22–23 październik 1996. Streszczenia referatów, posterów i przewodnik wycieczki*, Instytut Gealagićnych Navuk AN Belarusi.

**Kawałkowa E. 2003.** *Pradzieje Równiny Kurpiowskiej*, Wyd. OTN, Nakły. Jaszczułty.

**Kenig K. 1998.** *Petrograficzne podstawy stratygrafii glin morenowych Polski Północno-wschodniej*, „Biuletyn PIG", 380.

**Kondracki J. 1988.** *Geografia fizyczna Polski.* PWN, Warszawa,

**Malinowski J. 1991.** *Budowa geologiczna Polski*, w: *Hydrogeologia.* Wydawnictwa Geologiczne, Warszawa, 7.

**Michalska Z. 1961.** *Stratygrafia plejstocenu i paleomorfologia północno-wschodniego Mazowsza*, „Studia Geol. Pol. Warszawa", V. 7.

**Michalska Z. 1967.** *Stratygrafia plejstocenu północnego Mazowsza w świetle nowych danych*, „Acta Geol. Pol. Warszawa", V. 17(3).

**Mioduszewski W. 2002.** *Gospodarowanie wodą w łęgowej dolinie górnej Narwi*, Wyd. IMUZ, Falenty.

**Mojski J.E. 1965.** *Przekrój czwartorzędu w okolicach Ostrowi Mazowieckiej*, „Przegląd Geologiczny", Warszawa, 11.

**Mojski J.E. 1978.** *Objaśnienia do mapy geologicznej 1:200 000.* Arkusz Ostrołęka, Wydawnictwa Geologiczne, Warszawa.

**Mojski J.E. 1993.** *Europa w plejstocenie. Ewolucja środowiska przyrodniczego*, Wyd. PAE, Warszawa.

**Musiał A. 1984.** *Geneza strefy najwyższych wzniesień Wysoczyzny Kolneńskiej*, w: „Prace i Studia Geograficzne" t. 5, *Regionalne badania fizycznogeograficzne*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego.

**Musiał A. 1992.** *Studium rzeźby glacjalnej północnego Podlasia*, Wyd. UW, Rozprawy UW, 403.

**Musiał A., Olszewski K., Żmudzka E. 1995.** *Łomżyński Park Krajobrazowy Doliny Narwi: studium przyrodnicze doliny Narwi i jej otoczenia*, Łomżyńskie Tow. Naukowe im. Wagów, Warszawa-Łomża.

**Okruszko H., Piaścik H., Piórkowski H. 1997.** *Uwarunkowania geomorfologiczne w rozwoju siedlisk hydrogenicznych sandru mazursko-kurpiowskiego*, „Zesz. Prob. Post. Nauk Rol.", 435.

**Osfarzewska R. 1963.** *Dokumentacja geologiczna torfowisk w dolinie rzeki Rozogi, Szkwy (badania wstępne)*, Ministerstwo Rolnictwa Departament Wodnych Melioracji, Centralne Biuro Studiów i Projektów Wodno – Mel., Warszawa, Archiwum Biblioteki IMUZ Falenty.

**Różycki S.Z. 1967.** *Zarys stratygrafii plejstocenu Polski środkowej*, w: *Czwartorzęd Polski*, PWN, Warszawa.

**Różycki S.Z. 1972.** *Plejstocen Polski środkowej na tle przeszłości w górnym trzeciorzędzie*, w: *Czwartorzęd Polski*, PWN, Warszawa.

**Rzechowski J. 1968.** *Sedymentogeneza czwartorzędu w przekroju Ostrowi Mazowieckiej*, Centralne Archiwum Geologiczne PIG, Warszawa.

**Sławiński W. 1960.** *Dokumentacja geologiczno-przyrodnicza doliny rzeki Narew na odcinku Nowogród – Laskowiec*, Ministerstwo Rolnictwa Departament Wodnych

Melioracji, Zakład Biologii AM w Białymstoku, Archiwum Biblioteki IMUZ Falenty.

**Stankowski W. 1978.** *Rozwój środowiska fizyczno-geograficznego Polski*, PWN, Warszawa.

**Starkel L. 1997.** *The evolution of fluvial systems in the Upper Vistulian and Holocene in the territory of Poland*, „Landform Analysis", vol. 1: 7–18.

**Straszewska K. 1968.** *Stratygrafia plejstocenu i paleogeomorfologia rejonu dolnego Bugu*, „Studia Geol. Pol.", 23.

**Straszewska K. 1969.** *Boulder clay festoons accumulated in front of the ice – sweet*, „Geogr. Pol.", 17.

**Tołpa S. 1968.** *Dokumentacja geologiczno-przyrodnicza: Charakterystyka złóż torfowych zachodniego (a) i wschodniego dorzecza Pisy (b).* Urząd Gospodarki Torfowej, Wrocław, Archiwum Biblioteki IMUZ Falenty, maszynopis wraz z mapą geologiczną 1: 100 000.

**Wacnik A., Madeyska E. (red.) 2008.** *Polska północno-wschodnia w holocenie. Człowiek i jego środowisko*, Botanical Guidebooks No 30, Kraków.

**STRESZCZENIE**

Przeprowadzone analizy porównawcze służą powiększeniu aktualnego stanu wiedzy z zakresu dynamiki systemu fluwialnego w krajobrazie nizinnym. Dolina Narwi z terenami bezpośrednio przyległymi rozwinęła się w czwartorzędowych osadach i jest efektem zaniku plejstoceńskich pokryw lodowcowych i zmian w czasie holocenu.

**SŁOWA KLUCZOWE:** dolina Narwi, geneza, formy geomorfologiczne

**SUMMARY**

The performed comparative analyses aimed at increasing the actual knowledge on the fluvial system dynamics in a lowland landscape. The Narew River Valley with neighborhood area developed in Quaternary sediments and is an effect of the deglaciation course of the Pleistocene glaciers and the changes during the Holocene.

**KEYWORDS:** Narew River Valley, genesis, geomorphological forms

*Mariola Grzybowska-Brzezińska*[*]
*Agnieszka Brelik*[**]
*Andrzej Skłodowski*[***]

# WALORY PRZYRODNICZE, KULTUROWE I TURYSTYCZNE JAKO CZYNNIKI ROZWOJU REGIONU KURPIOWSKIEGO

# NATURAL, CULTURAL AND TOURIST VALUES AS DEVELOPMENT FACTORS OF THE KURPIE REGION

Rozwój lokalny i regionalny są kategoriami rozwoju społeczno-gospodarczego. W pojęciach tych mieści się zarówno tworzenie nowych miejsc pracy, jak i kompleksowe kształtowanie możliwie najlepszych warunków do życia w środowisku lokalnym i regionalnym. Oba te pojęcia są zdeterminowane przestrzennie, ukazując proces pozytywnych zmian o charakterze jakościowym[1]. Zmiany te można osiągnąć z reguły tylko w efekcie współdziałania i mobilizacji podmiotów lokalnych i regionalnych w zakresie tworzenia nowych lub wykorzystania już istniejących walorów użytkowych regionu. Często odbywa się to poprzez poszukiwanie możliwości poszukiwania możliwość rozwoju gospodarczego regionu w ramach tworzenia korzyści zewnętrznych dla przedsiębiorców[2]. Dokonywać się to również powinno poprzez realizację projektów wynikających ze wspólnie deklarowanej wizji przyszłości regionu[3].

Można więc stwierdzić, iż w zarządzaniu promocją regionu należy pamiętać, aby podejmowane działania w tym zakresie uwzględniały regionalny potencjał rozwoju obejmujący potencjały: geograficzny, przyrodniczy, kulturowy, społeczno-demograficzny i ekonomiczny. Promując region, należy przede wszystkim stawiać na jakość ofert, a nie ich ilość. O atrakcyjności decyduje nie ilość oferowanych terenów inwestycyjnych, ale ich stosowne przygotowanie i wyposażenie w niezbędną infrastrukturę

[*] dr inż., Uniwersytet Warmińsko-Mazurski
[**] dr, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie
[***] absolwent Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce

[1] A. Zalewski (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, SGH, Warszawa 2005, s. 88.
[2] D. Strahl (red.), *Metody oceny rozwoju regionalnego*, AE, Wrocław 2006, s. 18.
[3] A. Klasik, F. Kuzik (red.), *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*, AE, Katowice 2001, s. 61.

techniczną. Produkty niskiej jakości oferowane przez pojedyncze podmioty w ramach promocji regionu w istotnym stopniu ograniczają jej skuteczność i zakres korzyści dla regionu jego mieszkańców.

W kontekście poszukiwania czynników warunkujących rozwój Kurpiowszczyzny interesujące staje się określenie walorów przyrodniczo-kulturowych i turystycznych, które mogą być atrybutem wspierającym rozwój tego regionu.

**Warunki przyrodniczo-krajobrazowe regionu**

Powiat ostrołęcki obejmuje swymi granicami znaczną część Równiny Kurpiowskiej, pokrytej piaskami i pozostałościami morenowymi. Krajobraz urozmaicają wydmy ułożone szeregami na niskich działach wodnych, odgradzających płynące równolegle po płaskich, zabagnionych dolinach prawobrzeżne dopływy Narwi.

Teren powiatu ma charakter rolniczy. Jakość gleb jest na ogół bardzo niska, zaś około 30% powierzchni zajmują lasy, stąd też znane określenie tych ziem „tylko laski, piaski i karaski”[4]. Około 2000 km$^2$ zajmuje Puszcza Kurpiowska położona w północno-wschodniej części Niziny Mazowieckiej, nad Narwią i jej dopływami. W drzewostanie dominują drzewa iglaste, głównie sosna i świerk. Podszycie stanowią: jałowce, leszczyna, jarzębina i kruszyna. Walory regionu stanowią bogata jest fauna. Tereny podmokłe zamieszkuje wielka ilość ptactwa wodnego i błotnego, między innymi: łabędzie, cietrzewie, żurawie, kaczki, bociany, dzikie gęsi. Podobnie jak w odległej przeszłości historycznej, także i obecnie obszar leśny dzieli się na dwie części: północną, zwaną Puszczą Myszyniecką lub Zieloną, i południową, w przeważającej części wydmową, zwaną Puszczą Białą od piasku bielącego się wśród lasów. Puszcza Zielona rozciąga się pomiędzy Chorzelami, Myszyńcem, Nowogrodem i Ostrołęką oraz rzekami: Orzycem, Narwią i Pisą, zajmuje około 500 km$^2$ powierzchni. Pokryta jest różnej wielkości kompleksami leśnymi, poprzedzielanymi polami i nadrzecznymi łąkami, od której pochodzi właśnie nazwa puszczy. Z kolei Puszcza Biała położona jest w widłach Narwi i Bugu, obejmuje ponad 400 km$^2$ powierzchni pomiędzy Pułtuskiem, Wyszkowem, Brokiem i Ostrowią Mazowiecką[5].

Przez Kurpiowszczyznę przepływają dwie duże rzeki: Narew i Bug. Pierwsza z nich stanowi południową granicę Puszczy Zielonej. Jest to rzeka nizinna z licznymi malowniczymi zakolami i nurtem często przerzucającym się z jednej strony koryta na drugą, miejscami z urwistymi, wysokimi brzegami. Drugą ważną rzeką jest Bug, który od ujścia rzeki Brok aż do swego połączenia z Narwią stanowi południową granicę Puszczy Białej. Narew przyjmuje na obszarze regionu kurpiowskiego kilka dopływów. Rzeki płynące przez omawiany region obfitują w liczne gatunki ryb, mają też dostatecznie czyste wody oraz piękne, malownicze brzegi, co stwarza doskonałe warunki do uprawiania wędkarstwa i turystyki wodnej: kajakowej i żeglarstwa. Przez okolice Ostrołęki prowadzi szlak wodny z jezior mazurskich, Pisą, Narwią i Kanałem Żerańskim do Warszawy. Na terenie regionu przybywa sztucznych zbiorników wodnych

[4] E. Kwiatkowski (red.), *Transformacja gospodarcza Regionu Kurpiowskiego*, OTN im. A. Chętnika, Ostrołęka 1995, s. 62.

[5] J. Kazimierski, *Brok i Puszcza Biała – przeszłość – środowisko geograficzne, kulturowe i przyrodnicze*, Ciechanów 1989, s. 14.

powstałych po żwirowiskach oraz budowanych przez gminy, np. Myszyniec, Goworowo, Czerwin, Baranowo[6].

Narew należy do nielicznych już rzek, które prawie w całym swoim biegu zachowały naturalny charakter (podobnie Omulew, Szkwa i wiele innych rzek regionu). Mimo kilku położonych nad nią miast Narew należy do grupy rzek o najwyższym stopniu czystości. Stanowi ona ważny trakt komunikacyjny, tak w przeszłości jako rzeka pławna, jak i obecnie jako trasa z Warszawy na jeziora mazurskie. Obecnie można jeszcze obserwować środowisko przyrodnicze w istniejącym na terenie regionu kurpiowskiego rezerwatach: Czarnia, Surowe, Płoszyce, Serafin, Karaska, Podgórze. Brak wielkiego przemysłu, duża powierzchnia lasów, ogromna powierzchnia użytków zielonych, stanowiąca niespotykaną w innych regionach „fabrykę tlenu", zachęcają do odpoczynku w tych stronach[7].

**Walory turystyczne**

Historia Kurpiowszczyzny, a w szczególności kurpiowskiej Puszczy Zielonej, nie sięga odległych czasów[8]. Jej mieszkańcy należą do najmłodszych zespołów osadniczych Polski. Wiadomości o przeszłości tych terenów są splotem obiektywnej wiedzy i mitów. Według wielu etnografów, kultury tych terenów nie zrodziła puszcza, lecz przyniosły ją fale osadnicze, a unowocześniły wpływy ośrodków miejskich. Słaby rozwój miast północno-wschodniego Mazowsza oraz duża odległość od ośrodków miejskich wpłynęły na rozwój specyficznych form rzemiosła nieulegającego wpływom miejskim. Słaby rozwój gospodarczy umożliwił dłuższe niż gdzie indziej zachowanie się wielu elementów twórczości tradycyjnej. Trudne warunki życia oraz naturalna izolacja puszczy ukształtowały ludność o dużej odrębności etnicznej, pełną patriotyzmu. Świadczy o tym fakt, iż Kurpie nigdy nie poddali się uciskowi pańszczyźnianemu, brali też udział niemal we wszystkich walkach narodowowyzwoleńczych, odznaczając się przebiegłością i odwagą[9].

Do tradycyjnych zajęć Kurpiów należało myślistwo, rybołówstwo, smolarstwo, wędkarstwo, a przede wszystkim bartnictwo. Wytworzyło się nawet tradycyjne prawo bartne. Pszczelarstwem zajmowały się całe rodziny, które posiadały specjalne herby bartne. Każda rodzina bartna mieszkała w tzw. budzie, do której przydzielony był oddzielny „bór" liczący 60 barci osiadłych. Bartnicy mieli zagwarantowane również prawo polowań, prawo połowu ryb w rzekach, prawo do drewna na opał, jak również prawo użytkowania leśnych łąk.

Innym zajęciem ludności puszczańskiej było wydobywanie rudy darniowej sposobem odkrywkowym i wytapianie z niej żelaza. Ludzi tych nazywano rudnikami. Ze względu na bogate zasoby drewna na terenach kurpiowskich pracowali też smolarze i węglarze. Smoła, którą pędzono ze smolnej karpiny, była używana głównie jako

[6] M. Bednarczy*k, Turystycznymi szlakami Puszczy Zielonej*, „Zeszyty Naukowe", część IX, Wyd. OTN im. A. Chętnika, Ostrołęka 1995, s. 406.
[7] S. Pajka, *Z Puszczy Zielonej*, OTN, Ostrołęka 1998, s. 31.
[8] Najstarszy zachowany zapis dotyczy Puszczy – Zagajnicy Ostrołęckiej z około 1756 roku, jest zamieszczony w historii lasów mazowieckich nr 4 – wspomina o tym Zofia Niedziałkowska (w:) *Kurpie – Bory ostrołęckie*, LSW, Warszawa 1988, s. 20.
[9] *Folder Promocyjny Powiatu Ostrołęckiego*, Wyd. KORNEL, Ostrołęka 2006, s. 14.

smar do wozów. Węgiel drzewny znajdował duży popyt u kowali oraz miał zastosowanie przy wytopie żelaza.

Dzięki specjalnym warunkom życia ludność ta wykształciła własną kulturę, pielęgnowaną pieczołowicie do dziś, zwłaszcza na terenie Puszczy Kurpiowskiej. Jednym z elementów tej kultury jest sztuka ludowa, znajdująca swój wyraz w budownictwie i jego zdobieniu, rzeźbie, tkactwie, hafcie, wycinankach i innych wytworach.

W zakresie budownictwa charakterystyczne dla dawnej wsi kurpiowskiej (obecnie spotykane jeszcze w wielu wsiach) jest ustawienie chałup szczytami do drogi. Najbardziej istotną cechą chat jest dwuspadowy, zwykle wysoki, pokryty słomą dach oraz ozdobiony w formy geometryczne deskowany szczyt. Dwie końcowe krokwie posiadające zakończenie w formie rogów, łbów, toporków zwane są „szparagami". Również bogato zdobione są obramowania drzwi i okien, najczęściej własnoręcznie przez cieślę stawiającego dom albo miejscowego rzeźbiarza. Typowe chałupy kurpiowskie były obszerne, wyłącznie drewniane, ze starannie ciosanego drewna sosnowego, budowane często bez fundamentów, ze względu na brak kamieni, wiązane na węgieł z dybów – bali przepiłowanych wzdłuż. Nigdy nie bielone. Okna, najczęściej z sześciu małych szybek, miały ornamentowe górne belki, a okiennice, zwykle malowane na niebiesko, zdobione malowidłami w kwiaty.

Wytworem miejscowych kowali, posiadających często uzdolnienia artystyczne, były żelazne „koruny" w kapliczkach, a także żelazne krzyże ustawiane licznie przy drogach, niemal zawsze na ich skrzyżowaniu. Wobec dużej odległości od kościołów stanowiły one ważne miejsca dla zbiorowego religijnego życia wsi[10].

Zdobnictwo wnętrza chat było tu znane wcześniej niż na innych terenach kraju, albowiem jeszcze przed zastosowaniem glansowanego papieru tu pierwotnie na wycinanki farbowano zwykły papier. Szeroko rozwinęło się wycinankarstwo w drugiej połowie XIX wieku, gdy rozpowszechniło się użycie kolorowego glansowanego papieru, robiono wycinanki, kwiaty z bibuły, pejski, firaneczki itp.[11] Również i obecnie na Kurpiach Zielonych w okolicach Kadzidła wyrabia się strzyże z kolorowego błyszczącego papieru w misterne „kółka", „leluje", „drzewka", „gwiazdy", „koguty" itp. W Puszczy Białej wytwarzane są podobne wycinanki, a do najbardziej charakterystycznych należą „zielce" oraz „wstęgi", niejednokrotnie wielokolorowe.

Najwybitniejszą wycinankarką kurpiowską była Czesława Konopka, urodzona w Tatarach, następnie zamieszkała w Kadzidle i Ostrołęce (zmarła w 1993 roku). Należała do najwybitniejszych i najbardziej znanych twórców ludowych w Polsce. Prezentowała piękno kurpiowskiej wycinanki między innymi w Szwajcarii, we Włoszech, w Niemczech, Chinach, Japonii, Wielkiej Brytanii, Tajlandii, Dubaju i wielu innych krajach[12].

Na Kurpiach Zielonych w okolicach Kadzidła wyrabia się ludowe dywany, kilimy, narzuty i chodniki. Zachował się jeszcze zwyczaj wypieku ciasta obrzędowego „nowych latek" i „bysiów", wyrabiania z bibułki i grochu pająków do wieszania pod sufitem (tzw. kierce) oraz bukietów sztucznych kwiatów. Znikają takie specjalności jak garncarstwo, plecionkarstwo z korzeni, bursztyniarstwo i wyrób ludowych mebli.

[10] S. Pajka, *Z Puszczy Zielonej*…, op. cit., s. 29.
[11] J. Kijowski, *Ostrołęka i okolice*, KOiT, Ostrołęka 1996, s. 33.
[12] Informacje uzyskane w Ośrodku Kultury Kurpiowskiej w Kadzidle.

Charakterystyczny dla regionu kurpiowskiego jest strój ludowy, używany już rzadko, przeważnie przez starsze kobiety w niedziele i święta. W Puszczy Zielonej jest to przeważnie pasiak (kiecka i zapaska), składający się z wąskich symetrycznych pasków czerwonych, zielonych i żółtych z przewagą czerwieni. Do tego nosi się biały haftowany fartuch z piękną koronką u dołu. Na białą koszulę zakładany jest satynowy lub aksamitny stanik koloru zielonego lub szafirowego. Na głowę młoda Kurpianka wkłada wysokie, sztywne „czółko" z czarnego aksamitu, przybrane cekinami, a z tyłu zakończone pękiem wstążek. Starsze kobiety zamiast czółka wiążą na głowie chusteczki. Uzupełnieniem strojów często są sznury bursztynów lub malowniczych drewnianych korali[13].

Odmienny strój noszony jest w Puszczy Białej. Spódnica ze stanikiem stanowi tu jedną całość, a uszyte są z wełnianego pasiaka, przeważnie zielonego z wąskimi paseczkami bieli i czerwieni. Do wełniaka nosi się fartuch o pasach poprzecznych lub kraciak, także w odcieniu zielonym. Koszula ma bogato haftowany kołnierz, ramiona i mankiety. Hafty są jednokolorowe, białe bądź z wyraźną przewagą czerwieni. Najczęściej stosowane motywy zdobnicze to tzw. „kółka" i „zielka", wykorzystywane obecnie przy haftowaniu serwetek i obrusów. Kurpiowski haft z Puszczy Białej należy do największych osiągnięć polskiego haftu ludowego i cieszy się dużym powodzeniem w kraju i poza jego granicami.

**Folklor kurpiowski**

Bardzo ciekawe i charakterystyczne były kurpiowskie tradycje. Najwięcej ich zachowało się dla okresu od Bożego Narodzenia do Trzech Króli. Dotyczyły one wróżb o przychówku, związanych z osobą pierwszego gościa przybyłego w dniu wigilijnym, z dzieleniem się opłatkiem z bydłem w oborze i składaniem życzeń, z wiarą, że bydło w noc wigilijną rozumie ludzki głos. Utrzymywane były tu też, jak i w całej Polsce, z dawna istniejące zwyczaje: chodzenie z szopką przebierańców z królem Herodem, a w zapusty z turem lub wilkiem czy niedźwiedziem[14].

Pomimo trudnych warunków egzystencji Kurpie – młodzi i starzy – lubili zabawę, muzykę, byli weseli, roztańczeni i rozśpiewani. Głośne, skoczne i barwne były wesela kurpiowskie. Mężczyźni grali na skrzypcach, basetli, klarnecie, bębenku z dzwoneczkami, chłopcy na fujarce. Najchętniej wówczas tańczono poloneza kurpiowskiego, fafura, powolniaka (wbrew nazwie tańczono szybko), obertasa, polkę i „wyrywasy", urozmaicając dynamiczny taniec „pohukiwaniem"[15].

Jeszcze lepiej niż umuzycznienie przedstawiało się rozśpiewanie ludności. Pieśni i piosenek przez siebie ułożonych, zarówno świeckich, jak i religijnych, Kurpie, a głównie Kurpianki, znali tysiące. Powszechnie śpiewano pieśni religijne i patriotyczne. Bardzo dużo pieśni swoich miała każda wieś. Śpiewano pojedynczo i zbiorowo, na spotkaniach młodzieży, w czasie pracy w polu, w lesie, na zabawach, a starsze kobiety przy darciu pierza czy przędzeniu. Były to pieśni i piosenki poważne, ale najczęściej żartobliwe, zalotne, miłosne.

[13] Z. Niedziałkowska, *Kurpie*..., op. cit., s. 128.
[14] Ibidem, s. 162.
[15] A. Chętnik, *Kurpie*..., op. cit., s. 126.

Oprócz zwyczajów, pieśni i tańca ważne miejsce w folklorze kurpiowskim zajmują baśnie, legendy i gadki, które do dzisiaj przechowywane są w pamięci tutejszych mieszkańców i dowodzą ich wielkiej fantazji i poczucia humoru[16].

Interesująca jest gwara kurpiowska, która jest dialektem mazurskim. Wyróżnia się przede wszystkim zmiękczeniem spółgłosek, wstawianiem przed – i – spółgłoski – s – np. psiwo, psies, psiasek, a także wymową wzilk (wilk), na zieki zieków (na wieki wieków), bandzie, bamben. Ponadto gwara kurpiowska odznacza się sporą liczbą specyficznych określeń i wyrażeń – ontu (tu), faworek (wstążeczka), sinek (chłopiec), bziałka (żona), szmaty (ubrania), skapsiał (umarł), szwedy (skwarki) i wiele innych. Do rodziców i starszych mówi się: wy, o rodzicach – oni, do starszych Kurpiów: gospodarzu, ojcze lub dziadku, do młodych – wuju, do starszych kobiet – matko, do młodszych – ciotko.

Tysiące turystów, którzy przybywają na Kurpiowszczyznę nie tylko z kraju, ale także z zagranicy, mają możliwość uczestniczenia w wielu imprezach folklorystycznych. Wśród licznych zwyczajów ludowych na Kurpiach tylko ich część ma walory widowiskowe. Z tego też względu szereg zwyczajów czy obrzędów zostało opracowanych scenicznie i prezentowane są one na imprezach folklorystycznych w poszczególnych gminach powiatu ostrołęckiego. Do najbardziej znanych i lubianych należą:[17]

- **„Palma Kurpiowska”** – zgodnie z tradycją we wsiach gmin: Myszyniec, Kadzidło, Lelis i Łyse strojone są palmy z leśnych ziół, kłosów zboża i kolorowej bibuły, niesione są zwykle grupami do kościoła parafialnego. Z ilości, wielkości i uroku palm słynęła i słynie wieś Łyse, gdzie w Niedzielę Palmową organizowany jest konkurs palm, połączony z wystawą i sprzedażą wyrobów miejscowych twórców ludowych;
- **„Miodobranie Kurpiowskie”** – impreza widowiskowa organizowana zwykle w ostatnią niedzielę sierpnia na polanie osady Zawodzie w pobliżu Myszyńca;
- **„Wesele Kurpiowskie”** – organizowane jest w Kadzidle w trzecią niedzielę czerwca. Jest to widowisko obrzędowe, składające się z kilku części i rozgrywane w różnych miejscach, zgodnie z przebiegiem tradycyjnego wesela kurpiowskiego;
- **„Na Łowy”** – widowisko organizowane w czarni, które w swojej istocie przypomina i ukazuje dawne zwyczaje myśliwskie „na puszczy”;
- **„Śladami Kurpiów”** – widowisko obrzędowe organizowane w Kadzidle, które połączone jest z pokazem rękodzieła, spotkaniami z twórcami ludowymi i sprzedażą ich wyrobów;
- **„Kurpiowskie Granie”** – impreza gromadząca w Lelisie muzykantów Kurpiowszczyzny, zarówno tych „zawodowych”, jak i amatorów, grających dla przyjemności.

Oprócz wyżej wymienionych organizowane są również imprezy o mniejszym rozgłosie, np. „Niedziela na wsi” (organizowana oprócz Kadzidła w kilku innych wsiach w różnych terminach); „Jarmark Kurpiowski” (w gminie Myszyniec – ostatnia sobota i niedziela maja); dożynki; święto kukurydzy w Brzeźnie gm. Czerwin. Bardzo ważne i barwne są procesje przechodzące przez Myszyniec, Kadzidło, Łyse czy Lipniki w święto Bożego Ciała.

[16] Ibidem, s. 127.
[17] Kalendarz imprez opracowany przez Starostwo Powiatowe w Ostrołęce.

W świetle powyższego można stwierdzić, iż mieszkańców regionu w obecnej rzeczywistości wyróżnia zachowana, bardzo bogata oraz swoista kultura materialna i duchowa, odrębna od kultury mieszkańców innych ziem polskich, którą reprezentują zachowane jeszcze w znacznym zakresie takie jej elementy, jak: strój, tkactwo, pieśni, gwara, hafciarstwo, zdobnictwo papierowe, rzeźbiarstwo, plecionkarstwo, ceramika oraz muzyka, tańce, zwyczaje, obrzędy. Właściwości te przekazywane są z pokolenia na pokolenie i wzbudzają zainteresowanie etnografów i wielu turystów krajowych, a wyroby prezentowane poza krajem, głównie wycinanki i hafty, znajdowały i znajdują wysokie uznanie. Ogromne zainteresowanie wzbudzają również występy taneczno-śpiewane zespołów folklorystycznych, które promują region kurpiowski w kraju i poza jego granicami. Te atrybuty regionu czynią go bardzo atrakcyjnym, co sprawia, że jako dobro niepowtarzalne i oryginalne mogą być walorem przyczyniającym się do rozwoju gospodarczego tego obszaru.

**Infrastruktura turystyczno-rekreacyjna i techniczna**

Na terenie regionu kurpiowskiego występuje szereg szlaków, ścieżek turystycznych, jednak w większości nie są one oznaczone. Funkcjonują w materiałach informacyjnych i promocyjnych, jako pozycje autorskie. Brak jest jednak wykonanej inwentaryzacji szlaków, opisania ich walorów historycznych i kulturowych. Nie są one również odpowiednio oznaczone w terenie, aczkolwiek wykorzystywane są przez turystów, którzy zostali z nimi zapoznani najczęściej przez życzliwych mieszkańców Kurpiowszczyzny bądź właścicieli gospodarstw agroturystycznych[18].

**Trasy rowerowe:**

- **Szlak biały**: Dylewo, Jeglijowiec, Piasecznia, Kadzidło, Golanka, Czarnia;
- **Szlak czerwony**: Ostrołęka, Lelis, Kadzidło, Lipniki, Łyse, Myszyniec, Czarnia;
- **Szlak niebieski**: Ostrołęka, Lelis, Dąbrówka, Kurpiewskie Stare, Walery, Ostrołęka;
- **Szlak zielony**: Ostrołęka, Nowa Wieś Zachodnia, Przystań, Czarnotrzew, Baranowo, Brodowe Łąki lub wariant: Ostrołęka, Nowa Wieś Zachodnia, Wyszel, Czarnotrzew, Baranowo, Brodowe Łąki;
- **Szlak żółty**: Ostrołęka, Susk Stary, Zamość, Troszyn, Kleczkowo, Piski, Czerwin, Wojsze, Zamość, Ostrołęka;
- **Archeologiczna trasa turystyki rowerowej**: Ostrołęka, Łęg Starościński, Lelis, Ostrołęka.

**Szlaki samochodowe:**

- **Pętla Północna –** po Równinie Kurpiowskiej (137 km): Przystań, Nowa Wieś, Brodowe Łąki, Czarnia, Myszyniec, Łyse, Kadzidło;
- **Pętla Południowa** – po Międzyrzeczu Łomżyńskim (76 km): Szczawin, Brzeźno, Kleczkowo.

[18] www.bip.powiat.ostroleka.pl.

**Szlaki kajakowe:**

- **Szlak kajakowy** na Omulwi wytyczony i sprawdzony na całej długości rzeki i jeziora Omulew przez miejscowości: Długi Kąt, Dębowiec, Wesołowo, Głuch, Wielbark, Krukowo, Brodowe Łąki, Glebę, Czarnotrzew, Przystań, Kruki do Ostrołęki.

**Ścieżki dydaktyczno-przyrodnicze:**

- **Ścieżka przyrodniczo-leśna:** Kadzidło, Tatary, Długi Kąt, Brzozówka, Kadzidło;
- **Ścieżka dydaktyczna w rezerwacie Serafin** z wieżą widokową.

Ponadto do atrakcji infrastruktury turystycznej należy zaliczyć:

- stadninę koni w Przystani, gmina Olszewo-Borki;
- przystań kajakową w miejscowości Czarnotrzew, gmina Baranowo;
- lotnisko dla motolotni w Borawem, gmina Rzekuń[19].

**Bazę noclegową stanowią:**

- 42 gospodarstwa agroturystyczne rozmieszczone na terenie całego powiatu ostrołęckiego o łącznej liczbie około 230 miejsc (tabela 1);

**Tabela 1. Gospodarstwa agroturystyczne w powiecie ostrołęckim (stan na koniec 2010 roku)**

| Wyszczególnienie | GMINY | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | BARANOWO | CZARNIA | CZERWIN | GOWOROWO | KADZIDŁO | LELIS | ŁYSE | MYSZYNIEC | OLSZEWO-BORKI | RZEKUŃ | TROSZYN | POWIAT OSTROŁĘCKI (razem) |
| **Liczba gospodarstw** | 7 | 6 | 0 | 2 | 3 | 6 | 12 | 3 | 3 | 0 | 0 | 42 |
| **Liczba miejsc** | 40 | 35 | 0 | 11 | 16 | 30 | 67 | 11 | 19 | 0 | 0 | 229 |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie ofert internetowych i materiałów uzyskanych w Starostwie Powiatowym.*

[19] www.bip.powiat.ostroleka.pl.

- schroniska młodzieżowe w szkołach podstawowych w miejscowościach: Gleba, Chudek, Kierzek – gm. Kadzidło;
- domki letniskowe należące do PKS w przystani gm. Olszewo-Borki;
- ośrodek wypoczynkowy Zakładu Energetycznego „Energa" w miejscowości Białobrzeg dalszy – gm. Olszewo-Borki;
- hotele w Ostrołęce: Hotel „PTTK", „Hotel Mazowiecki", Hotel „MOSiR", Hotel „Energetyk", Hotel „Relaks";
- motele i zajazdy w Kadzidle i Myszyńcu;
- pola namiotowe w: Teodorowie, Brodowych Łąkach, Głuchach, Lipnikach i Przystani[20].

Punkt informacji turystycznej jest w trakcie tworzenia. Tworzeniem takiego punktu zainteresowane jest, i w takim kierunku prowadzi uzgodnienia – Stowarzyszenie Rozwoju Turystyki i Rekreacji w Ostrołęce. Przewiduje się, że Kurpiowski Punkt Informacji Turystycznej będzie działał na zasadzie zadania zleconego organizacji pozarządowej. Problemem jest zgromadzenie odpowiedniej wielkości środków finansowych. Do czasu utworzenia takiego punktu informacji turystom udzielają samorządy oraz biura turystyczne.

Na terenie powiatu ostrołęckiego zostały utworzone następujące rezerwaty przyrody[21]:

- **Czarnia** (pow. 141,87 ha), utworzony w 1964 roku ochrania 170–190-letni bór sosnowo-świerkowy. Niektóre drzewa mają nawet 200–220 lat. W podszyciach występują głównie świerki i jałowce. Runo leśne stanowi: borówka czarna, brusznica, pszeniec leśny, wrzos zwyczajny i konwalia dwulistna, paproć orlica pospolita, szczawik zajęczy. Wśród mchów i porostów: rakiet pospolity, rakiet pierzasty, płonnik oraz chrobotek reniferowy. Osobliwością rezerwatu Czarnia są występujące tylko tu sosny bartne. Można je podziwiać na trasie szlaku turystycznego „barci kurpiowskich" oznaczonego kolorem zielonym;
- **Mingus** (pow. 13,46 ha), utworzony w 1971 roku ochrania bór sosnowy. Licznie występuje tu jałowiec, a w podszyciu: konwalia, rokitnik, widłaki, gajnik lśniący, widłoząb, sasanka i arnika górska. Na obrzeżu lasu występują płaty zbiorowisk murawowych z rzadkimi gatunkami: przetacznikiem kłosowatym, łyszczcem baldachogronowym, bodziszkiem czerwonym. Sosny odnawiają się w rezerwacie w sposób naturalny, co jest rzadkim zjawiskiem;
- **Olsy Płoszyckie** (pow. 140,86 ha), utworzony w 1997 roku, ochrania kompleks 80–100-letnich olsów położonych w dolinie rzeki Rozogi. Występuje tu ols porzeczkowy i las bagienny. Rosną gatunki chronione: wawrzynek wilcze łyko, porzeczka czarna, kalina koralowa i kruszyna pospolita. W rezerwacie gniazdują rzadkie gatunki ptaków: orlik krzykliwy, żuraw, słonka i bocian czarny. Przedstawicielami ssaków są: łoś, jeleń, dzik i sarna. W rezerwacie występują również m.in. olszyny pokrzywowe i malinowe. Na terenie rezerwatu są także łąki mchowe i sitowia leśne;
- **Podgórze** (pow. 37,7 ha), utworzony w 1987 roku ochrania bór mieszany świeży, z drzewostanem sosnowym, z domieszką świerku. Występuje tu sosna kołnierzykowa, która charakteryzuje się specyficznym odchyleniem kory na okółkach. Rosną też pojedyncze brzozy i olchy. Rezerwat jest uważany za potencjalną bazę nasienną

[20] *Folder Promocyjny Powiatu Ostrołęckiego*, Wyd. KORNEL, Ostrołęka 2006, s. 17.
[21] W oparciu o informacje uzyskane w Starostwie Powiatowym w Ostrołęce.

sosny i świerku. Wśród ptaków można obserwować: dzięcioły, pełzacze, sowy, kukułki, słowiki, drozdy, kosy, sroki, pustułki, bociany białe. Gady reprezentowane są przez jaszczurki, zaskrońce, padalce i żmije zygzakowate. Przedstawicielem płazów jest żaba;

- **Serafin** (pow. 184,92 ha), utworzony w 1998 roku, ochrania torfowisko przejściowe powstałe w wyniku zarastania jeziora Serafin. Większą część rezerwatu zajmuje pło. Jest to „kożuch" roślinności pływającej, która zarosła powierzchnię jeziora. Torfowiska przejściowe należą do rzadkości w naszej strefie klimatycznej i zaliczane są do osobowości przyrodniczych. Występują tu 102 gatunki roślin naczyniowych i 33 gatunki mszaków. Żyją rzadkie i chronione gatunki roślin, np. storczyk krwisty, storczyk plamisty, nasięźniał pospolity, przęstka pospolita, pływacz średni, wełnianka delikatna, dziewięciornik błotny i wierzba lapońska. Rosną też gatunki mchów reliktowych. Wśród ptaków można zobaczyć: cietrzewie, żurawie, krwawodzioby, przepiórki, derkacze, wodniki, bekasy, kszyki, brzęczki i świerszczaki. Ssaki reprezentują: łoś, sarna, zając i lis. W celu bezpiecznego zwiedzania rezerwatu przygotowano ścieżkę dydaktyczną;
- **Surowe** (pow. 7,57 ha), utworzony w 1964 roku, ochrania bór świerkowo-sosnowy. Wyróżnia się tu bór mieszany, niski świerkowy, rosnący w obniżeniach terenowych niedogodnych dla gatunków światłożądnych i ciepłolubnych. W rezerwacie żyją m.in. sarny, dziki, tchórze, kuny, wiewiórki, ryjówki i nornice. Wśród ptaków występują: dzięcioły, pełzacze, kowaliki, sowy i kukułki. Gady reprezentowane są przez takie gatunki jak: jaszczurki, padalce i zaskrońce, płazy zaś przez żaby;
- **Tabory** (pow. 17,21 ha), utworzony w 1974 roku, ochrania bór sosnowo-świerkowy. Znajduje się na granicy występowania świerku. Niektóre drzewa osiągnęły imponujące rozmiary – średnica pnia przekroczyła 50 cm i wysokość 30 m;
- **Karaska** (pow. 402 ha). Teren rezerwatu znany jest jako bagno Karaska. Jest to największe torfowisko na terenie Kurpiowszczyzny, jednocześnie jedno z największych w Polsce. Torfowisko zbudowane jest z torfów wysokich i przejściowych. Utworzenie rezerwatu umożliwiło obserwację rozwoju torfowiska i zachodzących w nim sukcesji roślinnych. Obszar torfowiska jest miejscem wylęgu i bytowania wielu gatunków ptaków. Wśród najważniejszych osobliwości są rośliny chronione: rosiczka okrągłolistna, bagno zwyczajne, widłak jałowcowy i goździsty oraz ptaki: cietrzew, bekas, batalion, brodziec[22].

**Infrastruktura techniczna**

Powiat ostrołęcki jest częścią województwa mazowieckiego, leży w jego północnej części. W skład jego wchodzi 11 gmin: Czarnia, Myszyniec, Łyse, Kadzidło, Baranowo, Lelis, Rzekuń, Olszewo-Borki, Troszyn, Czerwin, Goworowo, które obejmują 306 sołectw. Powierzchnia powiatu wynosi 2099 km$^2$ i zamieszkuje ją 144 tys. osób[23].

W centralnej części powiatu położona jest Ostrołęka, miasto na prawach powiatu i siedziba powiatu ziemskiego. Miasto to liczy obecnie ok. 56 tys. mieszkańców i zajmuje obszar 29 km$^2$ powierzchni. Ostrołęka leży na skrzyżowaniu szlaków prowadzących z centrum i południa kraju na Pojezierze Mazurskie oraz z Mazowsza na Podlasie.

[22] www.bip.powiat.ostroleka.pl.
[23] W oparciu o informacje uzyskane w Starostwie Powiatowym w Ostrołęce.

Przebiega tędy „Gościniec Mazurski", czyli droga prowadząca z Warszawy na Mazury. Miasto leży około 200 km od głównych przejść granicznych z Białorusią i Litwą oraz około 110 km od Warszawy[24].

Mimo położenia w rolniczej części kraju na terenie powiatu znajduje się kilka ośrodków przemysłowych, których wyroby są znane w kraju i za granicą. Największe z nich to: STORA-ENSO SA (drzewno-papierniczy); YTONG-SILKA (budowlany); Zespół Elektrowni; Spółdzielnia Mleczarska „OSTROŁĘKA"; SIAS POLSKA (rolno-spożywczy); Zakład Mleczarski Hochland S.A w Baranowie; Zakład Przetwórstwa Mięsnego „JBB" w Łysych; STARGLAS – polsko-fińska spółka zajmująca się produkcją szyb termoizolacyjnych[25].

Aktualnie w systemie REGON zarejestrowanych jest 2775 podmiotów gospodarczych, w tym: przetwórstwo przemysłowe – 323; budownictwo – 452; handel i naprawy – 1071; hotele i restauracje – 68, transport, magazynowanie, łączność – 256; pośrednictwo finansowe – 68; obsługa nieruchomości – 118, pozostałe – 419. Dla porównania w 1995 roku działało ich około 1500[26].

W życiu gospodarczym powiatu pierwszoplanową rolę odgrywa rolnictwo. Do gospodarstw indywidualnych należy 99,3% areału ziemi. Z rolnictwem związanych jestn71% mieszkańców. Średnia powierzchnia gospodarstw wynosi 10,6 ha. Podstawowy kierunek produkcji zwierzęcej – hodowla bydła mlecznego – wyznacza duży, sięgający aż 50% udział użytków zielonych w strukturze całości użytków rolnych[27].

Powiat ostrołęcki jest regionem o największej obsadzie bydła na 100 ha użytków rolnych i najwyższej produkcji mleka na Mazowszu. Dlatego rozwój powiatu jest w znacznej mierze związany z produkcją mleka. Mleczarstwo jest nadal magnesem przyciągającym inwestorów. Rolniczy charakter regionu i lokalizacja w czystym ekologicznie obszarze Zielonych Płuc Polski umożliwia produkcję „zdrowej żywności" z dobrej jakości surowca. Ekologiczne warzywa, owoce i coraz częściej mięso drobiowe, wołowe, wieprzowe oraz wyroby mleczarskie trafiają głównie na rynek warszawski, gdzie są chętnie kupowane przez mieszkańców stolicy. Wyroby mleczarskie już od wielu lat wzbogacają ofertę handlową wielu państw Unii Europejskiej. Znane są także wyroby wędliniarskie z Nowej Wsi, a przede wszystkim z JBB z Łysych.

W zakresie infrastruktury drogowej wszystkie miejscowości gminne posiadają połączenie drogowe z Ostrołęką drogami asfaltowymi o dobrym stanie technicznym. Nieco gorzej jest w przypadku połączeń wewnątrzgminnych, około 40% dróg gminnych bowiem wymaga natychmiastowego remontu, a około 30% modernizacji. Niezależnie od posiadania własnych środków komunikacyjnych, mieszkańcy mają możliwość przemieszczania się dzięki wykorzystaniu środków transportu osobowego PKS oraz prywatnych firm przewozowych. Dodatkowo można korzystać z transportu kolejowego, głównie łączącego z Warszawą. Droga wodna (Narew) obecnie wykorzystywana jest jedynie do celów turystyki wodnej, głównie pomiędzy Warszawą a jeziorami mazurskimi. Praktycznie wszystkie miejscowości posiadają zapewniony dopływ energii elektrycznej, około 30% ma dostęp do sieci gazowej, 80% wodnej i 28% ściekowej[28].

[24] www.bip.powiat.ostroleka.pl.
[25] *Folder Promocyjny*..., op. cit., s. 12.
[26] www.bip.powiat.ostroleka.pl.
[27] Informacje Wydziału Rolnictwa i Ochrony Środowiska Starostwa Powiatowego w Ostrołęce.
[28] Informacje pozyskane w Powiatowym Urzędzie Pracy w Ostrołęce

## Zakończenie

Charakter i specyfika regionu kurpiowskiego wyznacza kierunki współpracy w zakresie rolnictwa ekologicznego, przetwórstwa rolno-spożywczego, ochrony środowiska, kultury, agroturystyki i logistyki. Szczególnym więc zadaniem dla władz tego regionu jest nawiązanie współpracy z partnerami, których doświadczenia można skutecznie przenieść na teren powiatu ostrołęckiego, szczególnie w takich dziedzinach, jak: przetwórstwo rolno-spożywcze, w tym mleczarstwo i przemysł mleczny; rozwój turystyki i agroturystyki; wymiana młodzieżowa, w szczególności w zakresie praktyk szkolnych i zawodowych.

Istotnym elementem umożliwiającym poprawę sytuacji gospodarczej i zmniejszenie bezrobocia jest wykorzystanie walorów przyrodniczych i kulturalnych regionu kurpiowskiego między innymi do zdynamizowania rozwoju turystyki i agroturystyki.

Walory przyrodniczo-krajobrazowe powiatu ostrołęckiego, ciekawa kultura, w tym bogactwo twórczości ludowej i autentycznego folkloru, tworzy realne możliwości rozwoju turystyki wiejskiej, szczególnie agroturystyki i rekreacji na łonie natury.

Zarówno na terenie Ostrołęki, jak i gmin wchodzących w skład powiatu znajdują się atrakcyjne tereny, które mogą być wykorzystywane do celów inwestycyjnych. Dodatkowo atutem, który powinni brać pod uwagę potencjalni inwestorzy, jest dostępność siły roboczej.

## BIBLIOGRAFIA

**Bednarczyk M. 1995.** *Turystycznymi szlakami Puszczy Zielonej*, „Zeszyty Naukowe", część IX, Wyd. OTN im. A. Chętnika, Ostrołęka.

***Folder Promocyjny Powiatu Ostrołęckiego*. 2006.** Wyd. KORNEL, Ostrołęka.

**Kazimierski J. 1989.** *Brok i Puszcza Biała – przeszłość – środowisko geograficzne, kulturowe i przyrodnicze*, Ciechanów.

**Kijowski J. 1996.** *Ostrołęka i okolice*, KOiT, Ostrołęka.

**Klasik A., Kuzik F. (red.). 2001.** *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*, AE, Katowice.

**Kwiatkowski E. (red). 1995.** *Transformacja gospodarcza Regionu Kurpiowskiego*, OTN im. A. Chętnika, Ostrołęka.

**Niedziałkowski Z. 1988.** *Kurpie – Bory ostrołęckie*, LSW, Warszawa.

**Pajka S. 1998.** *Z Puszczy Zielonej*, OTN, Ostrołęka.

**Strahl D. (red.). 2006.** *Metody oceny rozwoju regionalnego*, AE, Wrocław.

**Zalewski A. (red). 2005.** *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, SGH, Warszawa.

## STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono charakterystykę wybranych walorów przyrodniczych, kulturowych i turystycznych regionu kurpiowskiego. Charakter i specyfika regionu wyznacza kierunki współpracy w zakresie rolnictwa ekologicznego, przetwórstwa rolno-spożywczego, ochrony środowiska, kultury, agroturystyki i logistyki. Szczególnym

więc zadaniem dla jego władz jest nawiązanie współpracy z partnerami, których doświadczenia można skutecznie przenieść na teren powiatu ostrołęckiego, szczególnie w takich dziedzinach, jak: przetwórstwo rolno-spożywcze, w tym mleczarstwo i przemysł mleczny; rozwój turystyki i agroturystyki.

**SŁOWA KLUCZOWE:** region kurpiowski, walory rozwoju regionu

## SUMMARY

The article presents the characteristics of selected natural, cultural and tourist region of Kurpie. The nature and specifics of the Kurpie region determines directions of cooperation in the field of organic agriculture, food processing, environmental protection, culture, tourism and logistics. A special task for the authorities of the region is to establish cooperation with partners whose experience can effectively move into the county Ostroleka, especially in areas such as food processing, including dairy and dairy industry, tourism development and tourism.

**KEYWORDS:** Kurpie region, values of the region development

*Janusz Hochleitner*[*]

# ROLA LOKALNYCH GRUP DZIAŁANIA NA RZECZ ROZWOJU FUNKCJI TURYSTYCZNYCH WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO

# ROLE OF LOCAL ACTION GROUPS AND PROGRESS FUNCTION OF TOURISM IN MAZOWSZE VOIVODESHIP

Przedmiotem niniejszej refleksji jest ukazanie oddolnego zjawiska kreowania nowej jakości życia na wsi, który jest podejmowany od pięciu lat w ramach możliwości przewidzianych przez UE. Proces ten zazwyczaj bez większego zainteresowania instytucji bezpośrednio zainteresowanych rozwojem turystyki w naszym kraju próbuje kształtować m.in. lokalne inicjatywy skierowane na tworzenie nowych produktów turystycznych. Działania te są podejmowane w ramach bezzwrotnej pomocy UE dla wsparcia rozwoju obszarów wiejskich. Intencją niniejszych rozważań jest zwrócenie uwagi na te działania, jako że są one najczęściej realizowane w bardzo zamkniętych środowiskach i szerszej opinii publicznej nie są znane. Od kilku lat na terenie gmin wiejskich i miejsko-wiejskich są budowane partnerstwa obejmujące trzy sektory: samorządowy, pozarządowy oraz przedsiębiorców w celu powołania wspólnego podmiotu – lokalnej grupy działania (LGD). Intencją tego działania jest poszukiwanie szerokiej płaszczyzny współpracy do podejmowania ważnych dla regionu i społeczności lokalnej przedsięwzięć. Organizacje te w poważnym stopniu zaczynają zmieniać oblicze współczesnej wsi. Nie zawsze jednak tak się musi dziać, stąd zrodził się pomysł bliższej analizy tego zjawiska w kontekście rozwoju turystyki wiejskiej.

Turystyka wiejska umożliwia osobisty kontakt z innymi, ogranicza anonimowe przebywanie w tłumie, co ułatwia nawiązywanie wzajemnych kontaktów międzyludzkich i sprzyja powtórnym przyjazdom. Główne pole działalności w zakresie turystyki wiejskiej obejmuje organizowanie i obsługę różnych form wypoczynku na wsi oraz zagospodarowanie samej miejscowości, tak aby został zachowany ład przestrzenny[1]. To zagospodarowanie przestrzeni w ostatnich latach przechodzi dynamiczny proces transformacji, obserwowany głównie w zmieniających się i nadal niedostatecznych

[*] prof., Instytut Historii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

[1] Por. M. Drzewiecki, *Wiejska przestrzeń rekreacyjna*, Warszawa 1992.

przepisach prawnych[2], a także w strukturze społeczno-zawodowej i ekonomicznej wsi. Obserwujemy obecnie długookresową tendencję kurczenia się funkcji produkcyjno-rolniczych tych obszarów na rzecz wzrostu funkcji o charakterze konsumpcyjnym (mieszkaniowe, kulturalne i socjalne)[3], które nie zawsze jednak sprzyjają rozwojowi funkcji turystycznej[4]. Dla wielu mieszkańców miast przeprowadzka na wieś jest świadomym wyborem, a nawet symbolem awansu społecznego[5].

Turystyka zmniejsza różnice w rozwoju kraju i regionów, może być postrzegana jako istotny mechanizm redystrybucji między rozwiniętym centrum i zazwyczaj ubogimi peryferiami[6]. Ponadto rozwój turystyki jest uznawany za czynnik modernizacyjny, który na równi z uprzemysłowieniem niesie za sobą wszystkie korzyści i straty społeczne. Nic przeto dziwnego, iż strategie opracowywane przez LGD najczęściej postrzegają swoje szanse rozwoju gospodarczego poprzez działalność turystyczną (najczęściej rozumianą jako agroturystykę lub ekoturystykę)[7]. Turystyka zmienia strukturę zawodową stałych mieszkańców i często może rozbijać tradycyjne wzory współpracy[8]. Ten aspekt budowy produktów turystycznych regionu umożliwia również dyletanckie interpretacje przeszłości[9]. Dyskusyjnie prezentują się w tej perspektywie chociażby niektóre nazwy LGD w Polsce, które powinny przecież nazywać terytorium swojego oddziaływania precyzyjnie. Ponadto można wskazać inicjatywy, które były skierowane wyłącznie na osiągnięcie efektu rzeczowego przy minimalizowaniu nakładów, w których obiektywna potrzeba dostosowania projektów do lokalnej i regionalnej specyfiki przestrzeni oraz dziedzictwa i krajobrazu kulturowego nie została zachowana. Samorządy województw często koncentrują się na wykorzystaniu środków unijnych, co za-

[2] W 1999 r. opracowano „Koncepcję Przestrzennego Zagospodarowania Kraju", którą w 2005 roku zaktualizowano. Niemniej dokonania te w żadnym stopniu nie gwarantują w naszym kraju ochrony krajobrazu jako dobra narodowego, także obszary wiejskie nie są dostatecznie w tych dokumentach uwzględnione – por. R. Słojewski, *Obszary wiejskie w planowaniu przestrzennym gmin*, w: *Polska wieś 2006. Raport o stanie wsi*, red. J. Wilkin, I. Nurzyńska, Warszawa 2006, s. 137–146; A. Bohm, *Udane i nieudane związki ochrony krajobrazu i planowania przestrzennego w Polsce*, w: *VI Kongres Krajoznawstwa Polskiego*, z. 3, red. J. Purchla, Olsztyn 2010, s. 17–23.

[3] Por. J. Wilkin, *Wielofunkcyjność rolnictwa i obszarów wiejskich*, w: *Wyzwania przed obszarami wiejskimi i rolnictwa w perspektywie lat 2014–2020*, red. M. Kłodziński, Warszawa 2008.

[4] A.P. Wiatrak, *Czynniki określające rozwój turystyki na obszarach wiejskich*, „Problemy Turystyki" 1995, nr 1–2, s. 16–19.

[5] B. Fedyszak-Radziejowska, *Społeczności wiejskie pięć lat po akcesji do UE – sukces spóźnionej transformacji*, w: *Polska wieś 2010. Raport o stanie wsi*, red. J. Wilkin, I. Nurzyńska, Warszawa 2010, s. 92.

[6] K. Koch, *O dynamicznym partnerstwie turystyki i kultury*, „Problemy Turystyki" 1995, nr 3–4, s. 51.

[7] Por. A. Futymski, *Zamierzenia Lokalnych Grup Działania (wnioski z analiz ZSROW),* „Leader+" 2007, nr 7, s. 7–9.

[8] W. Bartoszewicz, *Turystyka a życie społeczne miejscowościach turystycznych*, „Problemy Turystyki" 1993, nr 2, s. 4.

[9] Interpretacje dziedzictwa stanowić winny przecież główny obszar działania LGD dostrzegających szansę rozwoju wsi w turystyce. Dzięki tej metodzie rezultaty badań naukowych powinny być „przekładane" na popularny i atrakcyjny język komunikacji z odwiedzającymi region czy miejscowość turystami – por. B. Kazior, *Żywa interpretacja dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego na przykładzie ekomuzeów*, w: *Ekoturystyka i odkrywanie dziedzictwa. Zbiór dobrych praktyk*, red. D. Zaręba, Kraków 2008, s. 11–13.

zwyczaj wyklucza rewitalizację wsi „jako kompleksowego i trwałego procesu rozwojowego”[10].

W lipcu 2007 r. został przyjęty Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 (PROW)[11]. Program ten jest realizowany na terenie całego kraju. Jego idea jest skoncentrowana na podjęciu działań na rzecz rozwoju obszarów wiejskich w ramach czterech tzw. osi priorytetowych. Najbardziej interesująca dla poniższych rozważań jest oś nr 4 – LEADER (skrót z języka francuskiego – *Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale* – czyli powiązania między działaniami na rzecz rozwoju gospodarki wiejskiej). Poszczególne kraje UE w różnych proporcjach wydatkują przyznane im środki na działalność według tej metody. W niektórych krajach jest to nawet 10% i więcej (najwięcej w Irlandii Północnej – 25,7%). W Polsce przeznaczono na działania LEADER 787 mln euro, co stanowi 4,7% całego PROW na lata 2007–2013[12].

Metoda LEADER jest realizowana na terenie Unii Europejskiej od 1989 r. Intencją tego działania było najpierw opracowanie „zintegrowanych strategii lokalnego rozwoju” w kontekście ochrony środowiska[13]. Sukces tej metody doprowadził do znacznego podniesienia środków finansowych na jego realizację. Filarami tego działania są ściśle przestrzegane zasady postępowania. Charakteryzuje je podejście terytorialne, oddolne, zintegrowane oraz partnerskie, które ponadto winny być oparte na innowacyjności, decentralizacji zarządzania i finansowania oraz współpracy „sieciowej”.

W latach 1994–1999 inicjatywa ta objęła blisko 1000 obszarów ówczesnej UE (co stanowiło niemal połowę wszystkich obszarów wiejskich i prawie tyleż mieszkańców wsi)[14]. Jeszcze w 2002 r. Komisja Europejska prezentowała stanowisko, że kraje przystępujące do UE w 2004 r. nie powinny mieć możliwości skorzystania z tej inicjatywy. Urzędnicy unijni uważali, że tak skomplikowane narzędzie jest zbyt trudne i nie warto uruchamiać go w nowych krajach, które do Unii Europejskiej miały przystąpić w środku okresu programowania 2000–2006. Podobny punkt wiedzenia prezentowało polskie ministerstwo rolnictwa. Działania polskich organizacji pozarządowych i wielu osób doceniających możliwości programu doprowadziły do zmiany tego stanowiska. Umożliwiono nowym krajom członkowskim skorzystanie z LEADERa w ramach sektorowych programów operacyjnych. Z możliwości tej skorzystało 6 z 10 krajów przystępujących do UE w maju 2004[15]. Program ten był wdrażany pilotażowo jako LEADER+ (działanie 2.7 w Sektorowym Programie Operacyjnym Rolnym na lata 2004–2006) ze skromnym budżetem – 19 mln euro[16]. Pierwszymi beneficjentami pomocy udzielanej

[10] O tej ogólnopolskiej prawidłowości pisze R. Wilczyński, *Program odnowy wsi w Polsce*, w: *Polska wieś 2008…*, op. cit., s. 110, 116.

[11] Tekst dostępny pod adresem: www.minrol.gov.pl.

[12] U. Budzich-Szukała, *Program LEADER w Polsce – sposób na aktywizację wsi*, w: *Polska wieś 2008…*, op. cit., s. 128–129.

[13] A. Ziomek, *Partnerstwa lokalne w Polsce – uwarunkowania i kierunki rozwoju*, w: *Pomiędzy tożsamością a skutecznością. Dobre praktyki społecznego konstruowania partnerstw lokalnych*, red. B. Skrzypczak, M. Grygorczyk, Warszawa 2009, s. 10. Od 2007 roku zrezygnowano z nierealnego dla tych inicjatyw postulatu tworzenia „zintegrowanych strategii lokalnego rozwoju”.

[14] U. Budzich-Szukała, op. cit., s. 117–119, tab. 7.1.

[15] A. Hałasiewicz, *LEADER w Polsce. Wykorzystana szansa i nowe możliwości* - http://www.leaderplus.org.pl/docs/Leader_w_Polsce.pdf, 4 stycznia 2011.

[16] J. Wilkin, *Sami swoi? Polscy rolnicy w Unii Europejskiej*, w: *Polska wieś 2006…*, op. cit., s. 18.

w ramach tego programu były LGD. Jednym z podstawowych warunków pozyskania przez nie środków było przygotowanie zintegrowanych strategii rozwoju danego terytorium. W ramach tego programu powstało w naszym kraju 149 LGD[17]. Z uwagi na bardzo krótki czas na zarejestrowanie pierwsze LGD nie zawsze mogły w pełni dostosować się do niektórych zasad tej metody[18]. Te uwarunkowania wpłynęły, iż obecne LGD często mają problem z zachowaniem spójności i utrzymaniem zaangażowania partnerów.

W województwie mazowieckim funkcjonuje obecnie 35 LGD (tab. 1), które obejmują 30070,85 km$^2$ i mają do dyspozycji olbrzymi potencjał ludzki – przeszło 1,7 mln osób. Należy zauważyć, że w tym województwie powołano najwięcej nowych grup i tylko w województwie małopolskim sumarycznie istnieje ich więcej (39). W programie LEADER+ funkcjonowało w województwie mazowieckim 9 LGD. Wszystkie z nich przetrwały tamten czas, przystępując do nowego programu w 2008 roku uzbrojone w doświadczenie i pierwsze podjęte inicjatywy (tab. 2). Tylko jedna LGD nieznacznie zmodyfikowała swoją nazwę ze Stowarzyszenie Rozwoju Gmin i Miast Powiatu Garwolińskiego Wspólnota Powiatowa na Stowarzyszenie Rozwoju Gmin i Miast Powiatu Garwolińskiego.

**Tabela 1. LGD w województwie mazowieckim**

| Lp. | LGD | Terytorium | Dane kontaktowe |
|---|---|---|---|
| 1. | Fundacja „Aktywni Razem” | gminy: Baruchowo, Gąbin, Gostynin, Iłów, Kowal, Kowal, Łąck, Nowy Duninów, Sanniki, Słubice i Szczawin Kościelny | www.aktywnirazem.pl |
| 2. | Fundacja Partnerska Grupa Lokalnego Działania „Ciuchcia Krasińskich” | gminy: Chorzele, Ciechanów, Czernice Borowe, Dzierzgowo, Grudusk, Karniewo, Krasne, Krzynowłoga Mała, Ojrzeń, Opinogóra Górna, Regimin, Sońsk, Stupsk, Szydłowo, Wieczfnia Kościelna, Przasnysz | www.ciukra.pl |
| 3. | Lokalna Grupa Działania „Natura i Kultura” | gminy: Celestynów, Karczew, Kołbiel, Osieck, Sobienie-Jeziory, Wiązowna | www.naturaikultura.pl |
| 4. | Lokalna Grupa Działania „Zielone Mosty Narwi” | gminy: Pokrzywnica, Winnica, Zatory, Gzy, Nasielsk, Obryte, Świercze, Pomiechówek, Pułtusk | www.zielonemostynarwi.pl |
| 5. | Lokalna Grupa Działania Stowarzyszenie „Razem dla Radomki” | gminy: Jedlińsk, Przysucha, Przytyk, Wieniawa, Wolanów, Zakrzew | www.razemdlaradomki.pl |

[17] P. Ściański, M. Żak, *Oś IV PROW 2007-2013 – Lokalne Grupy Działania i Lokalne Strategie Rozwoju*, Warszawa 2009 (pdf, data pobrania 19 XII 2010), s. 3.

[18] Świadczy o tym chociażby fakt, iż z wybranych 338 LGD w PROW 2007–2013 120 LGD uczestniczyło uprzednio w PP LEADER + – P. Ściański, M. Żak, op. cit., s. 4.

| | | | |
|---|---|---|---|
| 6. | Lokalna Grupa Działania „Równiny Wołomińskiej” | gminy wiejskie: Jadów, Klembów, Poświętne, Strachówka, Zabrodzie oraz gminy miejsko-wiejskie: Tłuszcz, Wołomin i Wyszków | www.rown-wolomin.nazwa.pl |
| 7. | Lokalna Grupa Działania „Echo Puszczy Bolimowskiej” | gminy: Bolimów, Wiskitki, Puszcza Mariańska | www.puszcza-marianska.pl |
| 8. | Lokalna Grupa Działania „Między Wisłą a Kampinosem” | Gminy: Czosnów, Kampinos, Leoncin, Leszno, Błonie, Ożarów Mazowiecki, Stare Babice | www.lgdkampinos.pl |
| 9. | Lokalna Grupa Działania „Warka” | teren miasta i gminy Warka | www.lgdwarka.pl |
| 10. | Lokalna Grupa Działania „Wspólny Trakt” | gminy Kowala, Skaryszew i Wierzbica | www.wspolnytrakt.pl |
| 11. | Lokalna Grupa Działania „Wszyscy Razem” | gminy: Gielniów, Klwów, Odrzywół, Potworów, Rusinów | www.lgdwr.pl |
| 12. | Lokalna Grupa Działania „Zapilicze” | gminy Białobrzegi, Radzanów, Promna, Stromiec, Stara Błotnica i Wyśmierzyce | www.zapilicze.pl |
| 13. | Lokalna Grupa Działania „Zielone Sioło” | obszar 10 gmin położonych na obszarze powiatu Ostrów Mazowiecka (bez samego miasta powiatowego) | www.zielonesiolo.pl |
| 14. | Lokalna Grupa Działania „Forum Powiatu Garwolińskiego” | gminy z powiatu garwolińskiego: Borowie, Garwolin, Górzno, Maciejowice, Miastków Kościelny, Pilawa, Sobolew, Trojanów, Żelechów, Parysów | www.lgd-garwolin.pl |
| 15. | Lokalna Grupa Działania „Gminy Nadpiliczne” | Nowe Miasto nad Pilicą i Mogielnica | Brak czynnego adresu |
| 16. | Lokalna Grupa Działania Orzyc-Narew | gminy: Czerwonka, Młynarze, Płoniawy-Bramura, Rzewnie, Szelków | www.orzyc-narew.pl |
| 17. | Lokalna Grupa Działania Ziemi Mińskiej | gminy: Dębe Wielkie, Dobre, Halinów, Jakubów, Mińsk, Mazowiecki, Siennica i Stanisławów | www.lgdziemiminskiej.pl |
| 18. | Stowarzyszenie „Dziedzictwo i Rozwój” | gminy: Ciepielów, Gózd, Iłża, Jastrzębia, Jedlnia-Letnisko, Kazanów, Pionki, Policzna, Przyłęk, Tczów, Zwoleń | www.dir.ppp.pl |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 19. | Stowarzyszenie „Kapitał-Praca-Rozwój” | gminy powiatu siedleckiego: Siedlce, Skórzec, Wiśniew i Wodynie | www.skpr.pl |
| 20. | Stowarzyszenie „Kraina Kwitnących Sadów” Lokalna Grupa Działania | gminy powiatu grójeckiego: Belsk Duży, Błędów, Chynów, Goszczyn, Grójec, Jasieniec, Pniewy | www.kwitnacakraina.pl |
| 21. | Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowsza” | gminy Goworowo, Troszyn oraz Czerwin | www.zascianekmazowsza.pl |
| 22. | Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Ziemia Chełmońskiego” | gminy Baranów, Grodzisk Mazowiecki, Mszczonów, Radziejowice, Teresin i Żabia Wola | www.lgd.aleg.pl |
| 23. | Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Przyjazne Mazowsze” | gminy Baboszewo, Dzierzążnia, Joniec, Naruszewo, Nowe Miasto, Ojrzeń, Płońsk, Sochocin, Załuski, Raciąż Miasto i Raciąż | www.msdr.pl |
| 24. | Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Puszcza Kozienicka” | gminy Sieciechów, Garbatka, Magnuszew, Grabów nad Pilicą, Głowaczów, Gniewoszów oraz Kozienice | www.lgdkozienice.pl |
| 25. | Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Razem dla Rozwoju” | gminy Bodzanów, Bulkowo i Radzanowo | www.razem-dla-rozwoju.pl |
| 26. | Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Sierpeckie Partnerstwo” | gminy: Mochowo, Gozdowo, Szczutowo, Rościszewo, Sierpc, Zawidz | www.lgdsp.pl |
| 27. | Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Zielone Sąsiedztwo” | miasto Podkowa Leśna i gmina Brwinów | www.zielonesasiedztwo.org.pl |
| 28. | Stowarzyszenie Rozwoju Gmin i Miast Powiatu Garwolińskiego | miasta Garwolina i Łaskarzewa oraz gminy Borowia, Garwolina, Górzna, Łaskarzewa, Maciejowic, Miastkowa Kościelnego, Parysowa, Pilawy, Sobolewa, Trojanowa, Wilgi, Żelechowa | www.wspolnota.garwolin.pl |
| 29. | Stowarzyszenie Rozwoju Gmin Tarczyn, Prażmów – Lokalna Grupa Działania | gminy Tarczyn, Prażmów i Góra Kalwaria | www.lgd-tp.pl |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 30. | Stowarzyszenie Rozwoju Ziemi Płockiej | gminy Brudzeń Duży, Stara Biała, Bielsk, Drobin, Słupno, Staroźreby | www.lgdbielsk.pl |
| 31. | Stowarzyszenie Rozwoju Ziemi Szydłowieckiej | gminy Chlewiska, Jastrząb, Mirów, Orońsko, Szydłowiec | www.leader.szydlowiec.org.pl |
| 32. | Stowarzyszenie Społecznej Samopomocy – Lokalna Grupa Działania | 12 gmin województwa mazowieckiego: Bieżuń, Glinojeck, Kuczbork, Lipowiec Kościelny, Lubowidz, Lutocin, Radzanów, Siemiątkowo, Strzegowo, Szreńsk, Wiśniewo, Żuromin i jedną gminę województwa warmińsko-mazurskiego: Lidzbark | www.ssslgd.pl/index.htm |
| 33. | Stowarzyszenie – Lokalna Grupa Działania „Bądźmy Razem” | gminy: Łochów, Korytnica i Stoczek | www.lgdbadzmyrazem.pl |
| 34. | Związek Stowarzyszeń „Kurpsie Razem” | gminy Baranowo, Czarnia, Jednorożec, Kadzidło, Lelis, Łyse, Myszyniec, Olszewo-Borki | www.kurpsierazem.eu |
| 35. | Związek Stowarzyszeń „Partnerstwo Zalewu Zegrzyńskiego” | gminy powiatu legionowskiego: Jabłonna, Nieporęt, Serock, Wieliszew oraz gminy powiatu wołomińskiego: Dąbrówka i Radzymin | www.partnerstwozalewu.org.pl |

*Źródło: analiza stron internetowych przeprowadzona w styczniu 2011 roku.*

**Tabela 2. Obecne LGD w województwie mazowieckim zarejestrowane w 2006 roku**

| Lp. | LGD |
|---|---|
| 1. | Fundacja „Aktywni Razem” |
| 2. | Związek Stowarzyszeń „Kurpsie Razem” |
| 3. | Fundacja Partnerska Grupa Lokalnego Działania „Ciuchcia Krasińskich” |
| 4. | Związek Stowarzyszeń „Partnerstwo Zalewu Zegrzyńskiego” |
| 5. | Stowarzyszenie Rozwoju Ziemi Płockiej |
| 6. | Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Razem dla Rozwoju” |
| 7. | Stowarzyszenie „Kapitał – Praca – Rozwój” |
| 8. | Stowarzyszenie „Dziedzictwo i Rozwój” |

*Źródło: na podstawie „Leader+” 2007, nr 3, s. 14.*

Ważną cechą prezentowanej metody jest tzw. „podejście partnerskie" przedstawicieli sektora publicznego, społecznego i gospodarczego[19]. Sprzyja to zwiększaniu zaangażowania uczestników oraz sprzyja pomyślnej jej realizacji, szczególnie na szczeblu lokalnym[20]. Celem tak rozumianego działania – poprzez aktywizację mieszkańców – jest budowanie kapitału społecznego oraz przyczynianie się do powstawania nowych miejsc pracy poprzez pośrednie włączenia LGD w system zarządzania danym obszarem[21]. Inicjatywy skierowane na rozwój wybranych obszarów wiejskich nadal jednak napotykają ograniczenia, głównie związane z zanikiem społecznych więzi z najbliższym otoczeniem, utratą miejsc historycznych, a często także brakiem właściwych gospodarzy zarządzających gminami i sołectwami[22].

Kluczowym zadaniem LGD jest przygotowanie lokalnej strategii rozwoju, która stanowi najważniejszy dokument wytyczający kierunki rozwoju obszaru objętego działaniem i konieczny do uzyskania dofinansowania. Członkowie grupy powinni traktować go jako wspólnie uzgodniony program działania i przyjąć na siebie odpowiedzialność za jego urzeczywistnienie. Strategia jest ponadto dokumentem adresowanym do całej społeczności lokalnej, gdyż wiele zawartych w niej działań ma związek ze wspieraniem aktywności gospodarczej i społecznej mieszkańców obszaru bądź organizacji i firm działających na obszarze objętym strategią.

W ramach zapisów ustawowych jest przyznawana pomoc finansowa dla LGD w formie corocznych budżetów. Powodzenie tych przedsięwzięć uzależnione jest od akceptacji jej założeń przez społeczność lokalną, która powinna się z nimi identyfikować[23]. Czynnikiem budującym tożsamość takiego partnerstwa jest więź społeczna, czyli poczucie wspólnoty wartości i interesów[24]. Dobrze oddaje tę prawdę znany animator wsi tematycznych Wacław Idziak: „Autentyczne partnerstwa rodzą się w działaniu, wzrastają stopniowo, zaczynając od działań na mniejszą skalę, dojrzewają do większych zadań. Miarą ich efektywności są wymierne, konkretne rezultaty. Ich skład i struktura nie są odgórnie dekretowane. [...] można stwierdzić, że niektóre z nich [tj. LGD – przyp. J.H.] tworzone były odgórnie, należą do nich pojedynczy reprezentanci

[19] Rozporządzenie Rady Europy 1698/2005 z dnia 5 września 2005 roku.

[20] K. Wasielewski, *Program LEADER+ – szansą czy tylko nadzieją na aktywizację polskiej wsi?*, w: *Proces demarginalizacji polskiej wsi. Programy pomocowe, liderzy, elity i organizacje pozarządowe. Raport Instytutu Spraw Publicznych*, red. B. Fedyszak-Radziejowska, Warszawa 2005; Z. Orzech, *Szanse rozwoju obszarów wiejskich poprzez Lokalne Grupy Działania*, w: *Kulturowe wartości Wzniesień Elbląskich w perspektywie Gminy Milejewo*, red. J. Hochleitner, W. Moska, Elbląg 2008, s. 103–112. Por. także: *Tworzenie partnerstw lokalnych i ich sieci na obszarach wiejskich. Doświadczenie z funkcjonowania programu LEADER w Polsce w latach 2004–2009*, red. K. Wasielewski, Bydgoszcz 2009.

[21] J. Hochleitner, *Aktywność społeczności lokalnej na rzecz kreowania nowych produktów i infrastruktury turystycznej*, w: *Wpływ organizacji pozarządowych na rozwój lokalny*, red. A. Jachimowicz, Elbląg 2009, s. 30–32,

[22] I. Miedzińska, *Krajobraz w podróży – między identyfikacją a kreacją*, w: *Współczesne podróże kulturowe*, red. M. Kazimierczak, Poznań 2010, s. 253.

[23] M. Słodowa-Hełpa, *Warunki i czynniki rozwoju turystyki w gminie*, „Problemy Turystyki" 2002, nr 3–4, s. 8; W. Goszczyński, *Zaufanie w programie LEADER. O społecznych czynnikach rozwoju obszarów wiejskich,* „Leader+" 2008, nr 5, s. 17.

[24] B. Skrzypczak, *W poszukiwaniu społeczno-edukacyjnej metodologii badania partnerstw lokalnych*, w: *Pomiędzy tożsamością a skutecznością...*, s. 25.

wsi. Dotychczasowa aktywność części z tych partnerstw koncentruje się wokół planowania i szkoleń”[25].

Samorząd lokalny powinien być liderem w zakresie inspirowania i rozwoju funkcji turystycznych na zarządzanym przez siebie terytorium oraz odegrać rolę koordynatora działań na wielu płaszczyznach[26]. Gminy mają przecież decydujący wpływ na kształtowanie przestrzeni geograficznej, sposób zarządzania środowiskiem i tworzenie nowego modelu życia[27]. Obserwujemy często bierne postawy władz samorządowych, ograniczające się tylko do wskazywania pewnych kierunków rozwoju i pożądanych działań[28]. Świadczą o tym chociażby strategie, które nie mają charakteru obligatoryjnego i zazwyczaj stanowią dokument programowy stworzony wyłącznie w celu wykorzystania funduszy strukturalnych[29].

Ważnym partnerem dla samorządów są organizacje pozarządowe, które nie zawsze są traktowane jako poważny zasób w działaniach na rzecz rozwoju lokalnego. Ta sytuacja znacznie zaczyna się zmieniać obecnie po przystąpieniu Polski do UE, wzrosła bowiem ich rola w ciałach konsultacyjnych i doradczych. Ponadto w 2004 roku weszła w życie ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie[30], regulująca m.in. kwestie współpracy tych partnerów. Z niej wynika np. obowiązek uchwalania w porozumieniu z organizacjami tzw. programu współpracy.

LGD mogą być traktowane przez uczestniczących w projekcie uczestników jako stosunkowo prosta możliwość zrealizowania własnych celów przez grupy towarzyskie, stając się – jak dobrze tę prawidłowość zauważa Piotr Henzler – „luźnym związkiem przedstawicieli instytucji, którzy prą do szybkiego zrealizowania celu, pomijając bardzo ważną kwestię tworzenia sieci współpracy, nawiązywania głębszych relacji czy ustalania norm i wartości”[31]. Istotna wydaje się w tego rodzaju współpracy wrażliwość uczestników na kontekst kulturowy, który zabezpiecza przed niebezpieczeństwem tzw. „inwazji kulturowej”, polegającej na tym, że grupa rządząca, korzystając z atrybutu siły, narzuca grupie swoje wzorce i wartości[32].

---

[25] W. Idziak, *Wymyślić wieś od nowa. Wioski tematyczne*, Koszalin 2008, s. 133.

[26] M. Słodowa-Hełpa, op. cit., s. 10.

[27] Por. J. Regulski, *Samorząd III Rzeczypospolitej. Koncepcje i realizacja*, Warszawa 2000.

[28] Dobrym przykładem jest tu liczba kwater agroturystycznych (M. Błąd, *Dywersyfikacja ekonomiczna wsi*, w: *Polska wieś 2006…*, op. cit., s. 84), choć samorządy do dziś w tym zakresie nie potrafią stymulować ani wspierać tej prywatnej inicjatywy rolników.

[29] R. Słojewski, *Rola strategii społeczno-gospodarczego rozwoju w systemie planowania gmin. Podstawy teoretyczne i formułowanie zasad w praktyce. Ewolucja planowania przestrzennego w związku z wejściem Polski do Unii Europejskiej*, Wrocław–Szczecin 2004.

[30] Dz.U. 2003, nr 96, poz. 873.

[31] P. Henzler, *Partnerstwo to ludzie. O czym nie można zapomnieć, planując pracę partnerską*, w: *Pomiędzy tożsamością a skutecznością…*, op. cit., s. 17. Por. interesujące spostrzeżenia: P. Gliński, *Style działania organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesów czy pożytku publicznego*, Warszawa 2006; R. Drozdowski, *Spontaniczny demontaż idei dobra wspólnego*, w: *Co nas łączy, co nas dzieli?*, red. J. Mucha, E. Narkiewicz-Niedbalec, M. Zielińska, Zielona Góra 2008, s. 101–118.

[32] „Inwazja kulturowa” została opisana już w literaturze specjalistycznej przez P. Freirego w 1972 roku – B. Skrzypczak, op. cit., s. 25. Pierwsze socjologiczne analizy LGD w Polsce wskazują zjawisko tzw. klientelizmu „polegającego na uznaniu jednej grupy za uprzywilejowanego lub nawet wyłącznego reprezentanta danego sektora” – W. Knieć, *Władza w LGD*, „Leader+” 2007, nr 4, s. 18.

W tej perspektywie warto zastanowić się nad możliwością podejmowania za pośrednictwem LGD trwałych przedsięwzięć turystycznych, które w lokalnych strategiach znajdują znaczącą pozycję. Od kilkunastu lat organizacje pozarządowe skutecznie podejmują takie przedsięwzięcia. Częściej, zdaje się, urzędnicy również dostrzegają ten potencjał. Myślę, że to zjawisko także jest poddawane pewnej refleksji przez polityków. Chodzi o wybieranie działań, które są skierowane na zdynamizowanie ruchu turystycznego, co podkreśla silnie PROW na lata 2007–2013, kładąc nacisk na promocję turystyki, ochronę dziedzictwa kulturowego, wytwarzanie i sprzedaż produktów regionalnych[33].

W ramach osi LEADER dofinansowane mogą być następujące działania:

**– wdrażanie lokalnych strategii rozwoju**, które przyczyniają się do poprawy jakości życia lub zróżnicowania działalności gospodarczej – tzw. „małe projekty" obejmujące m.in.:

- podnoszenie świadomości mieszkańców,
- promocję lokalnej twórczości ludowej, kulturalnej i artystycznej,
- kultywowanie miejscowych tradycji, obrzędów i zwyczajów oraz kultywowanie tradycyjnych zawodów i rzemiosła,
- rozwój agroturystyki i turystyki,
- budowę/odbudowę małej infrastruktury turystycznej,
- zachowanie lub odtworzenie, zabezpieczenie i oznakowanie cennego dziedzictwa przyrodniczego i krajobrazowego ze szczególnym wskazaniem na obszary chronione,
- zachowanie dziedzictwa kulturowego i historycznego,
- odnawianie, uporządkowanie i oznakowanie prywatnych budynków i obiektów charakterystycznych dla budownictwa i krajobrazu danego regionu,
- inicjowanie powstawania, rozwoju, przetwarzania, wprowadzenia na rynek produktów i usług bazujących na lokalnych zasobach,

**– wdrażanie projektów współpracy** – LGD może ubiegać się o pomoc finansową na realizację projektów współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej, w które mogą być zaangażowani partnerzy działający na obszarach wiejskich krajów członkowskich, jak również *spoza Unii Europejskiej*,

**– nabywanie umiejętności i aktywizacja –** pomoc w ramach tego działania skierowana jest do lokalnej grupy działania w celu zapewnienia sprawności i efektywności jej pracy oraz doskonalenia zawodowego osób zaangażowanych we wdrażanie lokalnej strategii rozwoju (LSR).

Na podstawie art. 15 ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich LGD może prowadzić działalność gospodarczą w zakresie określonym w statucie. Treść tego artykułu oznacza, iż w przeciwieństwie do stowarzyszenia działającego tylko na podstawie Prawa o stowarzyszeniach LGD musi wymienić w swoim statucie rodzaje prowadzonej działalności gospodarczej. Należy zauważyć, iż ta działalność ma służyć realizacji LSR, a nie szeroko pojętych celów statutowych. Najpraktyczniejszą metodą określenia rodzajów prowadzonej działalności jest wprowadzenie do odpowiedniego paragrafu statutu LGD określeń pochodzących z Polskiej Klasyfikacji Działalności wraz z odpowiednią numeracją. Zapis ten musi być zgodny ze zgłoszeniem do

[33] M. Błąd, op. cit., s. 86.

ewidencji działalności gospodarczej. Swoje cele stowarzyszenie może realizować poprzez np. wydawanie książek, gazet, czasopism i wydawnictw periodycznych, działalność biur podróży, agencji podróży, biur turystycznych, prowadzenie prac badawczo-rozwojowych w dziedzinie nauk o ziemi, działalność związaną z organizowaniem targów i wystaw itd. Właściwie przygotowana LSR umożliwi zdefiniowanie wskazanych obszarów i form aktywności, a także może ograniczyć zastrzeżenie o zaangażowaniu się wielu liderów w LGD jedynie ze względu na możliwość realizacji własnej biznesowej bądź politycznej działalności.

Jedną z najważniejszych cech wyróżniających partnerstwa tworzone w ramach podejścia LEADER jest ich związek z terytorium. W wypadku LGD obszar ten nie zawsze pokrywa się z podziałem administracyjnym, dlatego potrzebne jest określenie zasięgu terytorialnego LGD oraz wskazanie uwarunkowań geograficznych, przyrodniczych i innych, które stanowią o specyfice danego obszaru[34]. W ramach tego podejścia dąży się do objęcia działaniem LGD obszarów charakteryzujących się wspólną tożsamością, więzami, które łączą poszczególne miejscowości i z którymi identyfikują się mieszkańcy. Ten obszar zagospodarowywania świadomości społecznej wymaga przemyślanych inicjatyw samych liderów LGD. Często terytoria LGD pokrywają się z krainami geograficznymi, które nadają im określony charakter. Dostęp poszczególnych LGD do walorów przyrodniczych wymaga umiejętnego ich wykorzystania oraz perspektywicznego myślenia. Znalezienie wspólnej nici porozumienia pomiędzy liderami gminnymi i powiatowymi może decydować o utworzeniu większej bądź mniejszej struktury LGD. Połączenie potencjałów poszczególnych gmin w jedną całość ma na celu skuteczniejsze osiągnięcie zaplanowanych zamierzeń. Chodzi o wykreowanie spójnego obszaru recepcji turystycznej (miejscowość, ich grupa czy cały region) posiadającego takie walory i zagospodarowanie turystyczne, że postrzegany może być przez turystów jako odrębna i jednolita całość[35]. Istotne jest, aby na tym obszarze funkcjonował podmiot zarządzający rozwojem turystyki.

To ustawowe ograniczenie LGD budzi wątpliwości, jak zauważa Wacław Idziak: „Ograniczenie partnerstwa do wymiaru terytorialnego, jak w programie LEADER+, to stanowczo za mało. Szczególnie wtedy, kiedy region nie dysponuje odpowiednim potencjałem rozwojowym”[36]. W innym miejscu ten autor zauważa, iż ograniczenie to może mieć wpływ na kreowanie marki produktu i sugeruje – jako wskazany – przynajmniej obszar powiatu[37]. Podjęcie przez kolejne zarządy LGD zaplanowanych przedsięwzięć szybko uświadomi potrzebę skonstruowania nowych, bardziej wpisanych w potrzeby społeczne strategii. Warto będzie wówczas przemyśleć działania zmierzające do pozyskania partnerów w sąsiednich LGD, np. w celu podjęcia ponadlokalnych przedsięwzięć inwestycyjnych[38].

[34] Ten walor tworzenia LGD umożliwia częściową korektę ostatniego podziału administracyjnego Polski, która była wielokrotnie krytycznie oceniana – por. A. Piskozub, *My od Królewskich Prus...*, „Mrągowskie Studia Humanistyczne” 2000, t. 2, s. 71–78.

[35] M. Żemła, *Marketingowy profil strategiczny obszaru recepcji turystycznej*, „Folia Turistica” 2004, nr 15, s. 29.

[36] W. Idziak, *Specjalizacja tematyczna wsi i turystyka*, w: *Kultura i turystyka – razem, ale jak?*, red. A. Stasiak, Łódź 2009, s. 135.

[37] W. Idziak, *Wymyślić wieś...*, s. 105.

[38] M. Słodowa-Hełpa, op. cit., s. 18. W tym celu można w niektórych sytuacjach skorzystać z już istniejących struktur międzygminnych związków. Na koniec 2004 roku obejmowały one 59%

Potencjał ten należy nadal rozpoznawać i pogłębiać w poszczególnych LGD, gdyż stanowi on o rozwoju. Dla tej analizy posłużę się badaniami nad krajobrazem. Każdy człowiek, doświadczając krajobrazu, dostrzega nie tylko przyrodę, ale także ślady działalności człowieka w dziejach[39]. Warto zauważyć, iż krajobraz jest traktowany w Europejskiej Konwencji Krajobrazowej z 2000 r. jako dobro, które powinno podlegać opiece dla osiągnięcia „[…] trwałego i zrównoważonego rozwoju opartego na zrównoważonych i harmonijnych relacjach pomiędzy potrzebami społecznymi, działalnością gospodarczą i środowiskiem”[40].

Przygotowanie atrakcyjnej oferty dla turystów wiąże się z koniecznością optymalnego wykorzystania potencjału, jaki ma dany obszar recepcyjny[41]. Postulowanym więc rozwiązywaniem jest, aby strategie rozwoju – nie tylko gmin czy LGD – były efektem współpracy przedstawicieli mieszkańców, władz i ekspertów różnych dziedzin nauki[42]. Ten postulat należy kojarzyć z tendencją we współczesnym ruchu turystycznym, która przedkłada autentyczne doznania nad bezmyślną rozrywkę. Dziś turyści poszukują lokalnych kultur i tradycyjnych społeczeństw. Świadome tego są rządy wielu państw europejskich, co znajduje odzwierciedlenie w strategiach Komisji Europejskiej[43].

Dynamiczny rozwój turystyki współcześnie jest wywołany m.in. niemożliwością zaspokojenia w miejscu zamieszkania niektórych potrzeb wypoczynkowych oraz poznawczych[44]. Niestety dość powszechne są postawy decydentów skoncentrowane na marginalizowaniu potrzeb rolnictwa w funkcjonowaniu wsi, czy podejmowane są takie formy przekształcania wsi, iż rolnicze korzenie struktury przestrzennej, architektury i kultury wsi przestają być widoczne[45]. Na szczęście wspólna polityka rolna UE sprzyja „odkrywaniu” wielofunkcyjności rolnictwa, czego przejawem jest omawiany program LEADER.

Podejście LEADER nie może rozwiązać wszystkich problemów wsi, wiele kwestii wymaga rozwiązania na poziomie ogólnokrajowym, a także regionalnym. Organem pełniącym nadzór nad LGD jest marszałek województwa. Pełniąc ten nadzór, marszałek uczestniczy w procesie jej rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym. Tu istnieje realna możliwość stworzenia pewnej formy koordynacji na poziomie województwa tworzenia spójnych strategii działania, umożliwiającym zwłaszcza bezpośrednio sąsiednim LGD podejmowania wspólnych inicjatyw.

Liderzy skupieni w LGD mają ogromną szansę zmienić obraz polskiej wsi, nie tylko w wymiarze ekonomicznym, ale przede wszystkim społecznym, rozbudzając coraz to nowe pola aktywności i kreatywności społeczeństwa obywatelskiego. Nie mam

gmin ogółem, z których większa część jest aktywna, o czym świadczą złożone sprawozdania finansowe – A. Czudec, *Wieś samorządowa*, w: *Polska wieś 2006…*, op. cit., s. 96.

[39] A. Krzymowska-Kostrowicka, *Geoekologia turystyki i wypoczynku*, Warszawa 1997.

[40] Dz.U. z dnia 29 stycznia 2006 r.

[41] J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny albo jak organizować poznawanie świata*, Łódź 2002, s. 31.

[42] M. Karczewska, *Aktywność samorządów terytorialnych jako czynnika stymulującego rozwój agroturystyki*, „Problemy Turystyki” 2004, nr 3–4, s. 97.

[43] M. Nowacki, *Rola interpretacji dziedzictwa w zarządzaniu atrakcjami krajoznawczymi*, „Problemy Turystyki” 2000, nr 3–4, s. 35–36.

[44] A. Niezgoda, *Znaczenie obiektu noclegowego w motywacjach podróży i postrzeganiu atrakcyjności turystycznej miejsca docelowego*, „Problemy Turystyki” 1998, nr 1–2, s. 22.

[45] J. Wilkin, *Wprowadzenie: Samoorganizacja i ożywienie społeczno-gospodarcze na wsi. Przegląd najważniejszych zjawisk*, w: *Polska wieś 2008…*, op. cit., s. 95.

wątpliwości, iż opisywane struktury organizacyjne poprzez stosowanie właściwej metodologii działania mogą skutecznie realizować postęp cywilizacyjny, tak potrzebny społecznościom wiejskim dziś. Andrzej Hałasiewicz zauważał w 2008 roku potrzebę ciągłego doskonalenia „metod transparentnego, jawnego działania i podejmowania decyzji według jasnych, przestrzeganych zasad. Nieustannej pracy wymaga dobre komunikowanie się ze społecznością lokalną. O możliwościach stwarzanych przez to omawiane narzędzie powinni wiedzieć wszyscy potencjalnie zainteresowani. Władze LGD muszą być przygotowane do publicznego uzasadniania swoich decyzji i powinny być przygotowane na krytykę. Najlepsze rozwiązania i decyzje powstają w procesie dialogu, a taki dialog daje szansę na budowanie świadomości współuczestnictwa i współodpowiedzialności za podejmowane decyzje”[46]. Od ich determinacji, umiejętności budowania płaszczyzn współpracy i więzi partnerskich zależeć będzie sukces w realizacji przyjętej lokalnej strategii rozwoju, a w konsekwencji wykorzystanie historycznej szansy, która otwiera się dla wielu wiejskich obszarów w Polsce.

## BIBLIOGRAFIA

**Bańka A. 2002.** *Społeczna psychologia środowiska*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

**Bartoszewicz W. 1993.** *Turystyka a życie społeczne miejscowościach turystycznych*, „Problemy Turystyki”, nr 2.

**Bogdanowski J. 1994.** *Droga od percepcji do kształtowania krajobrazu*. „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekologii PAN”, t. 9.

**Drzewiecki M. 1992.** *Wiejska przestrzeń rekreacyjna*, Instytut Turystyki, Warszawa.

**Fedyszak-Radziejowska B. 2005.** *Proces demarginalizacji polskiej wsi. Programy pomocowe, liderzy, elity i organizacje pozarządowe. Raport Instytutu Spraw Publicznych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

**Dziedzic E. (red.) 2010.** *Regionalne badania konsumentów usług turystycznych*, POT, Warszawa.

**Futymski A. 2007.** *Zamierzenia Lokalnych Grup Działania (wnioski z analiz ZSROW)*, „Leader+”, nr 7.

**Goszczyński W. 2008.** *Zaufanie w programie LEADER. O społecznych czynnikach rozwoju obszarów wiejskich*, „Leader+” nr 5.

**Gliński P. 2006.** *Style działania organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesów czy pożytku publicznego*, IFIS PAN, Warszawa.

**Hochleitner J., Moska W. (red.) 2008.** *Kulturowe wartości Wzniesień Elbląskich w perspektywie Gminy Milejewo*, PTTK o. Elbląg, Elbląg.

**Idziak W. 2008.** *Wymyślić wieś od nowa. Wioski tematyczne*, Fundacja Wspomagania Wsi, Koszalińskie Towarzystwo Społeczno-Kulturalne, Stowarzyszenie Hobbiton, Stowarzyszenie SOSW i Wsi Podgórki, Fundacja Odnowy Wsi, Koszalin.

**Jachimowicz A. 2009.** *Wpływ organizacji pozarządowych na rozwój lokalny*, Elbląskie Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Pozarządowych, Elbląg.

**Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B. 2002.** *Produkt turystyczny albo jak organizować poznawanie świata*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

[46] A. Hałasiewicz, op. cit.

**Karczewska M. 2004.** *Aktywność samorządów terytorialnych jako czynnika stymulującego rozwój agroturystyki*, „Problemy Turystyki", nr 3–4.
**Kazimierczak M. (red.) 2010.** *Współczesne podróże kulturowe*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego im. E. Piaseckiego, Poznań.
**Kłodziński M. (red.) 2008.** *Wyzwania przed obszarami wiejskimi i rolnictwa w perspektywie lat 2014–2020*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
**Knieć W. 2007.** *Władza w LGD*, „Leader+", nr 4.
**Koch K. 1995.** *O dynamicznym partnerstwie turystyki i kultury*, „Problemy Turystyki", nr 3–4.
**Krzymowska-Kostrowicka A. 1997.** *Geoekologia turystyki i wypoczynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
**Łojewski R. 2004.** *Rola strategii społeczno-gospodarczego rozwoju w systemie planowania gmin. Podstawy teoretyczne i formułowanie zasad w praktyce. Ewolucja planowania przestrzennego w związku z wejściem Polski do Unii Europejskiej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Wrocław–Szczecin.
**Majewski J. 2008.** *Tworzymy produkt turystyczny*, „Leader+", nr 6.
**Miedzińska I. 2007.** *Krajobraz kulturowy jako czynnik rozwoju zrównoważonego obszarów wiejskich*, „Folia Universitatis Agriculturae Stetinensis – Oeconomica", t. 49.
**Mucha J., Narkiewicz-Niedbalec E., Zielińska M. 2008.** *Co nas łączy, co nas dzieli?*. Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.
**Niezgoda A. 1998.** *Znaczenie obiektu noclegowego w motywacjach podróży i postrzeganiu atrakcyjności turystycznej miejsca docelowego*, „Problemy Turystyki", nr 1–2.
**Nowacki M. 2000.** *Rola interpretacji dziedzictwa w zarządzaniu atrakcjami krajoznawczymi*, „Problemy Turystyki", nr 3–4.
**Piskozub A. 2000.** *My od Królewskich Prus...* „Mrągowskie Studia Humanistyczne", t. 2.
**Purchla J. (red.) 2010.** *VI Kongres Krajoznawstwa Polskiego*, z. 3, Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, Olsztyn.
**Regulski J. 2000.** *Samorząd III Rzeczypospolitej. Koncepcje i realizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
**Russak G. 2007.** *Turystyczny produkt lokalny na obszarach wiejskich*, „Leader+", nr 2.
**Skrzypczak B., Gregorczyk M. 2009.** *Pomiędzy tożsamością a skutecznością. Dobre praktyki społecznego konstruowania partnerstw lokalnych*, Stowarzyszenie CAL Instytut Studiów Edukacyjno-Społecznych im. Heleny Radlińskiej, Warszawa.
**Słodowa-Hełpa M. 2002.** *Warunki i czynniki rozwoju turystyki w gminie*, „Problemy Turystyki", nr 3–4.
**Stasiak A. (red.) 2009.** *Kultura i turystyka – razem, ale jak?*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Turystyki i Hotelarstwa w Łodzi, Łódź.
**Wasielewski K. (red.) 2009.** *Tworzenie partnerstw lokalnych i ich sieci na obszarach wiejskich. Doświadczenie z funkcjonowania programu LEADER w Polsce w latach 2004–2009*, Wyższa Szkoła Gospodarki, Bydgoszcz.
**Wiatrak A.P. 1995.** *Czynniki określające rozwój turystyki na obszarach wiejskich*, „Problemy Turystyki", nr 1–2.
**Wilkin J., Nurzyńska I. (red.) 2006.** *Polska wieś 2006. Raport o stanie wsi*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

**Wilkin J., Nurzyńska I. (red.) 2008.** *Polska wieś 2008. Raport o stanie wsi*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
**Wilkin J., Nurzyńska I. (red.) 2010.** *Polska wieś 2010. Raport o stanie wsi*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
**Zaręba D. (red.) 2008.** *Ekoturystyka i odkrywanie dziedzictwa. Zbiór dobrych praktyk*, Fundusz Partnerstwa i Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków.
**Żemła M. 2004.** *Marketingowy profil strategiczny obszaru recepcji turystycznej*, „Folia Turistica", nr 15.

## STRESZCZENIE

Głównym celem niniejszego artykułu jest prezentacja koncepcji regionalnej promocji turystycznej lokalnych strategii na terytorium Mazowsza. Rozważania prezentują innowacyjną formułę (*leader*) promocji regionalnych wiejskich atrakcji turystycznych.

**SŁOWA KLUCZOWE:** działalność promocyjna, strategia, tradycja regionalna, rozwój ekonomiczny regionu, środowisko naturalne

## SUMMARY

The main purpose of his paper is to show the concept of the regional promotion of local strategies of tourism in Mazowsze area. The material presents an innovative formula (*leader*) of promoting the region's tourist rural attractions.

**KEYWORDS:** promotional campaign, strategy, regional tradition, economic development region, the natural environment

*Waldemar Kozłowski*[*]

# WYBRANE ASPEKTY DOSTĘPNOŚCI TRANSPORTOWEJ WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO

# CHOSEN ASPECTS OF TRANSPORTATION ACCESSIBILITY ON WARMIA-MAZURY PROVINCE

Z punktu widzenia rozwoju aktywności gospodarczo-społecznej można zauważyć, iż większość inwestorów przy wyborze lokalizacji inwestycji kieruje się dobrą dostępnością transportową. Na poziomie krajowym obszarami przyciągającymi inwestorów są głównie centra województw Polski centralnej i zachodniej. Województwa peryferyjne są terenami najbardziej odległymi od centrów gospodarczych, co z kolei ma konsekwencje wpływające na wolniejszy rozwój gospodarczy i mniejszą konkurencyjność. Niewystarczający dostęp do systemu transportowego o znaczeniu krajowym i międzynarodowym, brak dobrych połączeń z centrum gospodarczo-politycznym Unii Europejskiej stanowi podstawowy czynnik determinujący regionalną peryferyjność i jest poważną przeszkodą w poprawie poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego. Z tego punktu widzenia dla województw Polski wschodniej rozwój infrastruktury transportu ma znaczenie priorytetowe. Rozbudowa infrastruktury transportu i sprawne funkcjonowanie rynku usług transportowych mogą w dużym stopniu przyczynić się do przezwyciężenia problemów związanych z peryferyjnością gospodarczą województwa.

Dostępność transportowa jest jedną z podstawowych miar służących ocenie systemu transportowego w ujęciu przestrzennym, co wynika z położenia geograficznego województwa i wyposażenia w infrastrukturę transportową. Przystąpienie do Unii Europejskiej nowych krajów z Europy Środkowo-Wschodniej w 2004 r. ukazało dysproporcję w poziomie rozwoju między krajami członkowskimi. Postawiło przed polityką regionalną UE nowe zadania, wywołując konieczność zreformowania polityki transportowej. Cele wspólnej polityki transportowej UE zostały wyznaczone w Białej Księdze zatytułowanej „Europejska polityka transportowa do roku 2010”[1].

[*] dr, Powiślańska Szkoła Wyższa w Kwidzynie

[1] Wraz z traktatem z Maastricht w 1992 roku weszły w życie przepisy dotyczące transeuropejskiej infrastruktury transportowej. Traktat amsterdamski z 1997 roku rozszerzył zaś procedurę współdecydowania (z udziałem Parlamentu Europejskiego) na całe stanowione przez WE prawo w dziedzinie transportu. Obecnie polityka transportowa jest jednym z wielu narzędzi Białej Księgi Strategii Lizbońskiej dotyczącej polityki transportowej, która została przyjęta 12 września 2001 r.

Podstawowymi cechami **dostępności transportowej** danego obszaru są:
- minimum dwa punkty odniesienia w przestrzeni społeczno-gospodarczej, które mogą wzajemnie na siebie ddziaływać,
- istnienie możliwości przemieszczania się za pomocą środka transportu przy istnieniu określonej infrastruktury.

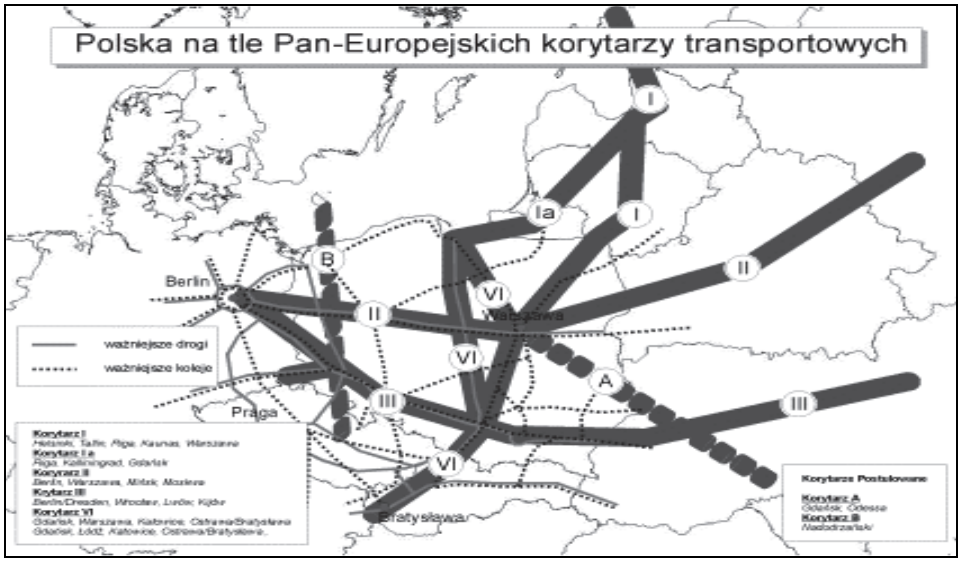
Istnieje wiele definicji dostępności transportowej, co związane jest z wieloaspektowym podejściem do badanego zagadnienia. Do najbardziej popularnych definicji zaliczyć można tę autorstwa Spiekermanna i Neubauera (2002), według których dostępność jest produktem systemu transportowego i determinuje lokalną przewagę określonej lokalizacji w stosunku do innych lokalizacji. Według Handiego i Niemeiera (1997) dostępność to czas przejazdu między głównymi aglomeracjami kraju, co z kolei charakteryzuje system transportowy, bez uwzględnienia wykorzystania przestrzeni. Najbardziej ogólną definicję dostępności transportowej przedstawił Vickerman (1974), definiując ją jako fundamentalną zasadę ludzkiej aktywności względem dążenia do maksymalizacji kontaktów przy minimalizacji kosztów przemieszczania się.

Podstawową funkcję w poprawie dostępności transportowej pełni infrastruktura drogowa, co zostało uwzględnione w polityce transportowej odnoszącej się do rozbudowy tzw. korytarzy europejskich TEN-T[2]:
- dodatkowy instrument finansowy w dziedzinie transportu oprócz FS i EFRR;
- wyodrębniona w budżecie UE pula środków finansowych;
- program skierowany do wszystkich państw członkowskich UE;
- o środki z budżetu TEN-T mogą ubiegać się zarówno podmioty państwowe, jak i prywatne, działające w sferze usług publicznych; program wspiera realizację projektów w formule partnerstwa publiczno-prywatnego.

Na rysunku 1 przedstawiono Polskę na tle transeuropejskich połączeń transportowych istotnych z punktu widzenia strategii rozwoju sieci transportowej całej UE, a w szczególności tzw. regionów peryferyjnych.

[2] Program TEN-T jest kluczowym elementem Strategii Lizbońskiej dla wzrostu konkurencyjności i zatrudnienia w Europie przez realizację priorytetowych projektów inwestycyjnych ukierunkowanych na odblokowanie głównych tras transportowych i zapewnienie zrównoważonego rozwoju transportu. Transeuropejska sieć transportowa odgrywa kluczową rolę w zapewnianiu swobodnego przemieszczania towarów i osób i ma istotne znaczenie dla: swobodnego przemieszczania osób i ładunków w UE, usprawnienia ekonomicznej, społecznej i terytorialnej spójności UE, wzrostu konkurencyjności i potencjału gospodarczego UE.

**Rysunek 1. Polska na tle paneuropejskich korytarzy drogowych**




*Źródło: GDDKiA 2009.*

Przez obszar województwa warmińsko-mazurskiego przebiegają takie korytarze transportowe (TEN-T) jak:

A) korytarz VI Gdańsk–Katowice–Żylina, w którym znajdują się:
– droga ekspresowa S7 Gdańsk–Olsztynek–Warszawa–Kraków–Budapeszt (E-77),
– linia kolejowa magistralna Gdynia–Iława–Warszawa–Zebrzydowice–Żylina (E-65),

B) korytarz IA Ryga–Kaliningrad–Elbląg–Gdańsk, który jest odgałęzieniem korytarza I.

W korytarzu IA znajdują się:
– droga ekspresowa S 22 Elbląg–Grzechotki (Kaliningrad),
– linia kolejowa I-rzędna Malbork–Braniewo (Kaliningrad–Ryga),
– trasa wodna śródlądowa (Berlin) Bydgoszcz–Elbląg (Kaliningrad) (E-70).

W bezpośrednim sąsiedztwie województwa znajdują się:

C) korytarz I Helsinki–Ryga–Kowno–Warszawa (Via Baltica), w którym przebiegają:
– droga ekspresowa S 8 Warszawa–Białystok–Helsinki (E-67),
– linia kolejowa Warszawa–Białystok–Trakiszki (Ryga–Tallin–Helsinki) (E-67),

D) korytarz VI Gdańsk–Katowice–Żylina, w którym znajduje się projektowana autostrada A-1 Gdańsk–Żylina.

**Celem** artykułu jest analiza wybranych wskaźników dostępności transportowej województwa warmińsko-mazurskiego. Celami szczegółowymi są: wskazanie priorytetów inwestycyjnych w zakresie infrastruktury transportowej oraz pokazanie perspektywy wkomponowania się w system korytarzy transeuropejskich jako istotnego elementu mającego wpływ na atrakcyjność inwestycyjną i pobudzenie aktywności gospodarczej województwa.

**Metody** zastosowane do badania i pomiaru dostępności transportowej województwa warmińsko-mazurskiego to:
– metoda pomiaru wyposażenia infrastrukturalnego,
– metoda mierzona odległością czasową oraz ekonomiczną do celu.

Metoda pomiaru wyposażenia infrastrukturalnego jest powszechnie stosowaną do ewaluacji polityki transportowej[3]. Do podstawowych wskaźników metody zaliczamy następujące:
– długość dróg kołowych, linii kolejowych, liczbę portów lotniczych, korytarzy dróg wodno-śródlądowych,
– jakość dróg, tj. długość autostrad, dróg krajowych, kolei dużej prędkości, średnią szybkości ruchu na danym obszarze.

Metoda mierzona odległością czasową sprowadza się do analizy czasu przejazdu do określonego celu lub zbioru celów podróży[4] oraz analizą liczby połączeń.

## Charakterystyka województwa warmińsko-mazurskiego

Województwo warmińsko-mazurskie, zajmuje pod względem powierzchni czwarte miejsce w kraju (24,2 tys. km$^2$, co stanowi ok. 7,7% powierzchni kraju). W strukturze województwa funkcjonują trzy zróżnicowane pod względem rozwoju społeczno-gospodarczego podregiony – elbląski, ełcki i olsztyński. To obszar o dużym udziale gruntów rolnych, które zajmują 54% całego obszaru. Warunki przyrodnicze stawiają wymóg wysokiego poziomu uzbrojenia technicznego i powodują, że jednostkowe koszty produkcji rolniczej są wyższe, a dochodowość mniejsza niż w innych regionach kraju. Sytuacja ekonomiczna regionu jest bowiem bardzo silnie uwarunkowana historycznie ukształtowanymi czynnikami, takimi przede wszystkim jak:
– peryferyjne położenie i słaba dostępność komunikacyjna, a jednocześnie wymagające ochrony środowisko naturalne,
– bardzo niska gęstość zaludnienia i rozproszenie sieci osadniczej,
– wysoki poziom bezrobocia oraz znaczne grupy ludności powiązanej z dawnymi państwowymi gospodarstwami rolnymi,
– niski poziom uprzemysłowienia regionu i dominacja gałęzi przemysłu związanych z rolnictwem,
– niskie dochody własne mieszkańców,
– niewysoka atrakcyjność inwestycyjna regionu,
– liczne tereny powojskowe, wymagające rekultywacji i wprowadzenia nowych funkcji.

Główne gałęzie przemysłu województwa warmińsko-mazurskiego to: branża drzewna, przetwórstwo rolno-spożywcze, budownictwo oraz turystyka. Główną zaletą komunikacyjnego położenia województwa warmińsko-mazurskiego jest fakt położenia

[3] K.T. Geurs, B. van Wee, *Accessibility Evaluation of Land-use and Transport Strategies: Review and Resarch Directions*, „Journal of Transport Geography" 2004, nr 12, s. 127–135. Zaletami tej metody są łatwość zdobycia danych oraz prostota interpretacji w celach decyzyjnych.

[4] Metoda określana alternatywnie w literaturze przedmiotu jako metoda bazująca na koszcie podróży: *Travel-cost approach* – K. Spiekermann, J. Neubauer, *European Accesssibility and Peripherality: Concepts, Methods and Indicators*, NORDREGIO Working Paper, Stockholm 2002, s. 64–75.

przy zewnętrznej granicy Unii Europejskiej z Obwodem Kaliningradzkim, w pobliżu autostrad A1 i Via Baltica.

Duży udział gruntów rolnych i obszarów leśnych objętych ochroną sprawia, że większość terenu województwa podlega szczególnej ochronie prawnej[5]. Trudne do pogodzenia jest zatem wyzwanie intensyfikacji rozwoju infrastruktury transportowej z koniecznością ochrony zasobów środowiskowych województwa. Na terenie województwa występują liczne obszary prawnie chronione, ogółem ponad 46%, (w Polsce ponad 31%).

Województwo warmińsko-mazurskie zamieszkuje 1 427 073 osoby, co stanowi 3,7% ludności kraju. Daje to najniższy wskaźnik zaludnienia w Polsce, na 1 km² przypada 59 osób przy średniej krajowej 122 osoby na 1 km².

**Tabela 1. Sektory gospodarki o największym zatrudnieniu w województwie warmińsko-mazurskim**

| Sektor | Liczba zatrudnionych (w tys.) | Struktura procentowa (%) |
|---|---|---|
| *Sektor publiczny* | **95 434** | **41** |
| *Sektor prywatny* | **138 975** | **59, w tym:** |
| - przemysł (w tym przetwórstwo przemysłowe) | 75 199 | 32 |
| - handel | 22 274 | 10 |
| - usługi | 19 395 | 8 |
| - transport, gospodarka magazynowa | 11 185 | 5 |
| - budownictwo | 10 922 | 4 |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Regionalnych 2010.*

Jak wynika z powyższej tabeli, dużą liczbę miejsc pracy tworzą instytucje administracji publicznej, co ma przełożenie na pracę eksploatacyjną w transporcie, np. niski popyt na przewozy pasażerskie i towarowe.

Liczba ludności nie rozkłada się równomiernie w podregionach. Najsłabiej zaludniony jest podregion ełcki, najwięcej ludności skupia podregion olsztyński. Województwo cechuje także ujemne saldo migracji, co skutkuje zmniejszaniem się liczby ludności. Szczególnie słabo na tle kraju zaludnione są obszary wiejskie, na 1 miejscowość wiejską przypada 147 mieszkańców, gdy w kraju wskaźnik ten wynosi 259. Prognozy demograficzne wskazują, że do 2030 r. liczba mieszkańców województwa zmniejszy się o ok. 80 tys. osób (spadnie do 94% stanu z 2002 r.[6]). W tabeli 2 zaprezentowano istotne wskaźniki demograficzne województwa warmińsko-mazurskiego.

[5] Ustawa z dnia 3 lutego 1995 r. o ochronie gruntów rolnych i leśnych oraz ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody.

[6] Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2020, Olsztyn 2005.

**Tabela 2. Wybrane wskaźniki demograficzne woj. warmińsko-mazurskiego**

| Dane/wskaźnik | 2002 | 2005 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ludność na 1 km$^2$ | | | | | |
| warmińsko-mazurskie | 59 | 59 | 59 | 59 | 59 |
| Polska | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 |
| Bezrobocie % | | | | | |
| warmińsko-mazurskie | 28,8 | 26,7 | 16,8 | 20,2 | 20,0 |
| Polska | 19,6 | 18,0 | 9,5 | 11,9 | 12,3 |
| Przyrost naturalny na 1000 ludności | | | | | |
| warmińsko-mazurskie | 2,0 | 1,6 | 2,5 | 2,2 | 2,0 |
| Polska | –0,1 | –0,1 | 0,9 | 0,5 | 0,2 |

*Źródło: Bank Danych Regionalnych, 2010.*

Prognozy demograficzne nie są optymistyczne nie tylko dla województwa i Polski, ale także dla całego kontynentu. Udział ludności w wieku przedprodukcyjnym ze względu na wyższy przyrost naturalny jest wyższy niż w kraju, natomiast udział ludności w wieku poprodukcyjnym niższy, średnio o 2% w porównaniu z resztą Polski. Kształtuje to korzystne dla województwa wskaźniki obciążenia demograficznego. Newralgicznymi wskaźnikami dla województwa warmińsko-mazurskiego, mającymi pośredni wpływ na pracę eksploatacyjną, zarówno w transporcie pasażerskim, jak i towarowym, są: ujemne saldo migracji, najwyższy wskaźnik bezrobocia w Polsce oraz niski poziom zatrudnienia w przemyśle (32%).

Województwo warmińsko-mazurskie jest jednym ze słabiej rozwiniętych gospodarczo regionów kraju. Dochód PKB na 1 mieszkańca wynosi 159,23 zł, co stanowi 85% średniej krajowej. Udział województwa w produkcie krajowym brutto wynosi 2,9%, w krajowej wartości nakładów inwestycyjnych tylko 2,6%. Procesy rozwojowe, zachodzące od 1989 r. w warunkach gospodarki rynkowej, nie były w stanie zmniejszyć dystansu województwa warmińsko-mazurskiego w stosunku do innych województw.

Gospodarka województwa wykazuje bardzo silne związki z zasobami naturalnymi. Walory środowiska przyrodniczego stwarzają konkurencyjne warunki do rozwoju turystyki. Województwo przyciąga ponad 6,5% turystów zagranicznych. Rolniczy charakter województwa sprzyja rozwojowi przemysłów rolno-spożywczego oraz drzewnego. Systematycznie maleje liczba spółek z udziałem kapitału zagranicznego (z 287 w 2003 r. do 245 w 2009 r.), w Polsce obserwuje się tendencję odwrotną. Świadczyć to może o spadku atrakcyjności inwestycyjnej województwa[7].

Określenie peryferyjności województwa ma również odzwierciedlenie w przeciętnym miesięcznym wynagrodzeniu, które kształtuje się na poziomie 83–87% średniej krajowej i systematycznie maleje. Problemy rozwoju społeczno-gospodarczego województwa są najbardziej widoczne na obszarach wiejskich, które charakteryzują się niskim poziomem aktywności gospodarczo-społecznej.

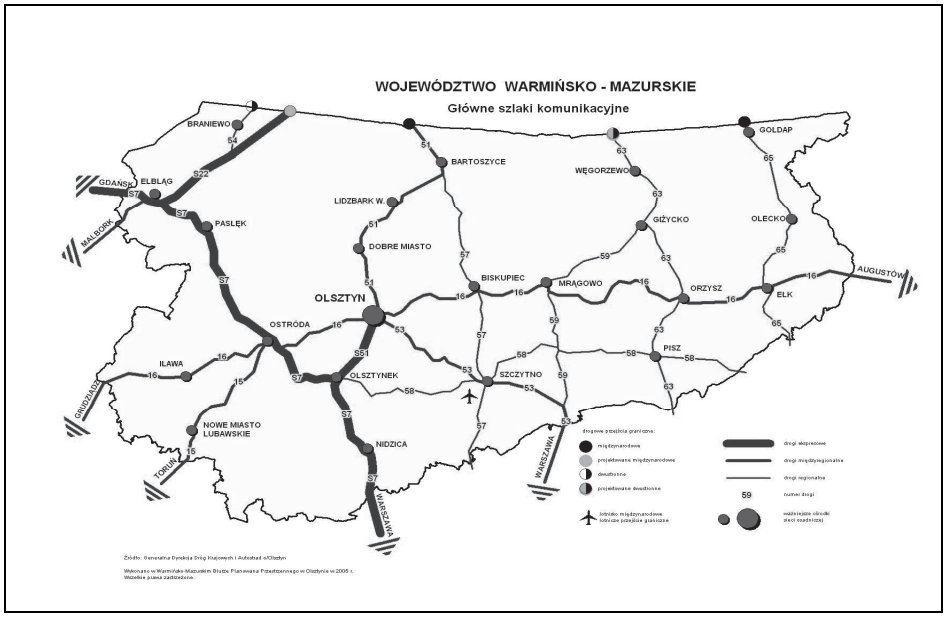
[7] Wg Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową atrakcyjność inwestycyjna województwa warmińsko- mazurskiego plasuje je na 13 miejscu wśród 16 województw, w tzw. klasie D. (*Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2008).

## Wybrane wskaźniki dostępności transportowej województwa warmińsko--mazurskiego

Województwo warmińsko-mazurskie dzięki swojemu położeniu w Europie Środkowej na osi wschód–zachód, w regionie Bałtyku oraz bezpośrednie sąsiedztwo z Obwodem Kaliningradzkim Federacji Rosyjskiej jest ważnym obszarem w europejskich powiązaniach komunikacyjnych (rys. 2). Istniejąca infrastruktura drogowa nie pozwala jednak na pełne wykorzystanie tego położenia jako czynnika rozwoju, wpływając niekorzystnie na dostępność transportową, a tym samym atrakcyjność inwestycyjną województwa.

Peryferyjne położenie województwa w stosunku do europejskich i krajowych centrów aktywności gospodarczych sprawia, że należy ono do grupy regionów o najsłabszej dostępności transportowej[8]. Podstawowa sieć dróg ukształtowana jest prawidłowo, zapewniając możliwości powiązań wewnątrz regionalnych. Problem stanowi zły stan techniczny dróg, brak obwodnic miejscowości i duża liczba obiektów nienormatywnych (mostów, wiaduktów) w ciągach dróg.

**Rysunek 2. Główne korytarze drogowe w województwie warmińsko-mazurskim**




*Źródło: GDDKiA 2010.*

[8] Raport *ESPON In Progress, Preliminary results by autumn 2003*, sporządzony dla Komisji Europejskiej w 2004 r.

Na pogorszenie się sytuacji w drogownictwie wpływ miało w ostatnich latach[9]:
– najwyższe w Polsce zwiększenie natężenia ruchu samochodów wysokotonażowych,
– zużycie nawierzchni spowodowane procesem starzenia się,
– wieloletnie zaniedbania inwestycyjne na drogach (brak obwodnic, zbyt wąskie jezdnie w stosunku do natężenia ruchu itp.),
– destrukcyjne działanie warunków atmosferycznych.

Problemy te występują zarówno na drogach krajowych, wojewódzkich, powiatowych, jak i gminnych. Skutkiem powyższych zjawisk są: utrudnienia w transporcie towarów i osób polegające m.in. na braku możliwości osiągania pożądanego czasu podróży i niskim stopniu bezpieczeństwa ruchu na drogach. Stan dróg jest także istotnym elementem bezpieczeństwa w ruchu drogowym. Przy narastającej liczbie osób odwiedzających województwo w celach turystycznych, rekreacyjnych, biznesowych i zdrowotnych, zwiększeniu się liczby samochodów i częstotliwości przejazdów mieszkańców województwa zły stan dróg wpływa na wzrost liczby wypadków drogowych. Zwiększone zagrożenie wypadkami drogowymi wpływa niekorzystnie na decyzje przyjazdowe turystów i decyzje o lokalizacji firm.

**Wielkość pracy eksploatacyjnej** w pasażerskim transporcie kołowym i kolejowym w województwie warmińsko-mazurskim szacowana jest na poziomie 3 mln pkm/doba (pojazd/kilometr/doba), natomiast w przewozach towarowych na poziomie 2 mln pkm/doba. Wielkość pracy przewozowej w pasażerskim transporcie kolejowym szacuje się na poziomie 18 tys. pockom/doba (pociągi/kilometry-/doba), natomiast w przewozach towarowych 6 tys. pockm/doba (tabela 3).

**Tabela 3. Struktura pracy przewozowej w transporcie kołowym i kolejowym**

| Województwo | Struktura pacy przewozowej w transporcie kołowym pkm/doba (mln) (pasażerski/towarowy) | Struktura pacy przewozowej w transporcie kolejowym pockm/doba (tys.) (pasażerski/towarowy) |
|---|---|---|
| mazowieckie | 22 (16/6) | 86 ( 62/24) |
| wielkopolskie | 17 ( 12/5) | 80 (45/35) |
| śląskie | 16 (12/4) | 80 (40/40) |
| łódzkie | 16 (11/5) | 40( 25/15) |
| dolnośląskie | 13 (10/3) | 40 (20/20) |
| kujawsko-pomorskie | 8 (5/3) | 40 (23/17) |
| pomorskie | 8 (6/2) | 35 (25/10) |
| małopolskie | 10 (8/2) | 35 (20/15) |
| **warmińsko-mazurskie** | **5 (3/2)** | **24 (18/6)** |
| zachodniopomorskie | 6 (4/2) | 30 (20/10) |
| lubuskie | 6 (4/2) | 20 (10/10) |
| lubelskie | 6 (4/2) | 20 (12/8) |
| podkarpackie | 6 (4/2) | 20 (12/8) |

[9] Średni dobowy ruch pojazdów samochodowych (SDR) w 2010 roku na sieci dróg Warmii i Mazur wyniósł, wg wstępnych wyliczeń, 5637 pojazdów na dobę i był większy o około 16% w porównaniu z rokiem 2005. Drogą o największym natężeniu ruchu w województwie jest „siódemka", gdzie zanotowano 18 485 poj./dobę, oraz droga nr 16 – 12689 poj./dobę. GDDKiA 2011.

| | | |
|---|---|---|
| podlaskie | 4 (3/1) | 11 (7/4) |
| opolskie | 4 (3/1) | 14 (7/7) |
| świętokrzyskie | 4 (3/1) | 14 (7/7) |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie GDDKiA, PKP PLK, KPZK 2011.*

Na podstawie powyższej analizy widać, iż w województwie warmińsko-mazurskim dominują przewozy pasażerskie, co wynika głównie z rolniczo-turystycznego charakteru województwa z jednoczesnym deficytem zakładów produkcyjnych.

**Wskaźniki udziału poszczególnych rodzajów transportu** w pracy przewozowej (tabela 4) określają strukturę transportu wykorzystywanego w danym województwie. Analizy wskazują, iż województwo warmińsko-mazurskie bazuje głównie na transporcie kołowym, zarówno w przewozach pasażerskich, jak i towarowych (tabela 4). Współczynniki te w omawianym województwie należą do największych w kraju (92% w przewozach pasażerskich oraz 81% w przewozach towarowych). Obecnie w województwie nie wykorzystuje się pozostałych gałęzi transportu takich jak transport lotniczy czy śródlądowy, mimo posiadania potencjału w tych obszarach. Dominacja transportu kołowego wynika głównie z małych mocy produkcyjnych województwa[10], natomiast duży ruch pasażerski związany jest głównie z turystyką.

**Tabela 4. Wskaźniki udziału poszczególnych gałęzi transportu w pracy przewozowej w transporcie pasażerskim i towarowym w wybranych województwach**

| **Województwo** | **Transport pasażerski** | | | **Transport towarowy** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | kołowy | kolejowy | inne | kołowy | kolejowy | inne |
| podlaskie | 0,95 | 0,05 | 0,00 | 0,88 | 0,12 | 0,00 |
| lubelskie | 0,94 | 0,06 | 0,00 | 0,78 | 0,22 | 0,00 |
| lubuskie | 0,94 | 0,05 | 0,01 | 0,76 | 0,24 | 0,00 |
| łódzkie | 0,93 | 0,06 | 0,01 | 0,80 | 0,20 | 0,00 |
| podkarpackie | 0,92 | 0,07 | 0,01 | 0,74 | 0,26 | 0,00 |
| **warmińsko--mazurskie** | **0,92** | **0,08** | **0,00** | **0,81** | **0,19** | **0,00** |
| opolskie | 0,92 | 0,08 | 0,00 | 0,67 | 0,30 | 0,03 |
| opolskie | 0,92 | 0,08 | 0,00 | 0,67 | 0,30 | 0,03 |
| dolnośląskie | 0,92 | 0,06 | 0,02 | 0,66 | 0,32 | 0,02 |
| świętokrzyskie | 0,92 | 0,08 | 0,00 | 0,70 | 0,30 | 0,00 |
| kujawsko-pomorskie | 0,91 | 0,08 | 0,01 | 0,71 | 0,28 | 0,01 |
| śląskie | 0,90 | 0,08 | 0,02 | 0,65 | 0,34 | 0,01 |
| wielkopolskie | 0,90 | 0,09 | 0,01 | 0,74 | 0,26 | 0,00 |
| zachodniopomorskie | 0,89 | 0,10 | 0,01 | 0,69 | 0,24 | 0,07 |
| małopolskie | 0,89 | 0,07 | 0,04 | 0,74 | 0,26 | 0,00 |
| pomorskie | 0,86 | 0,10 | 0,04 | 0,76 | 0,23 | 0,01 |
| mazowieckie | 0,84 | 0,09 | **0,07** | 0,84 | 0,16 | 0,00 |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KPZK 2011.*

[10] Udział województwa w produkcie krajowym brutto wynosi 2,9%, w krajowej wartości nakładów inwestycyjnych – tylko 2,6%. Dane GUS 2010.

Biorąc pod uwagę aspekt aplikacyjny opracowania, należy wskazać, iż problem w zakresie braku infrastruktury transportu lotniczego będzie częściowo rozwiązany dzięki trwającej obecnie modernizacji portu lotniczego Szymany k. Szczytna oraz powrotowi do rozmów w zakresie realizacji projektu budowy drugiego lotniska w Wilkowie k. Olsztynka. W zakresie wykorzystania infrastruktury dróg wodnych śródlądowych najważniejszymi szlakami wodnymi w województwie są: Kanał Ostródzko-Elbląski oraz Kanał Mazurski. Natomiast zasadnicze pytanie odnosi się do tego, czy ww. szlaki można wykorzystać oprócz turystyki również do przewozu towarów.

**Wskaźnik wyposażenia infrastrukturalnego** jest powszechnie stosowaną metodą ewaluacji rozwoju dostępności transportowej w badanym regionie. Wyposażenie poszczególnych części kraju w drogi jest dość równomierne. Największa gęstość dróg występuje w województwie małopolskim, wynosi aż (98 km/100 km$^2$). Najsłabiej wyposażone w drogi są województwa: podlaskie (34 km/100 km$^2$) i warmińsko-mazurskie (58 km/100 km$^2$) (tabela 5).

**Tabela 5. Wyposażenie infrastruktury transportu kołowego i kolejowego (stan na 31.12.2010)**

| Lp. | Nazwa infrastruktury | Wskaźnik | Polska (km) | Województwo warmińsko-mazurskie (km) | Procentowy udział dróg w strukturze ogółem |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Transport drogowy | długość dróg ogółem | 383 300 | 21 575 | 5,6 % |
| | | długość dróg krajowych | 18 520 | 1325 | 7,2% |
| | | długość dróg wojewódzkich | 28 536 | 1 911 | 6,7% |
| | | długość dróg powiatowych | 126 924 | 8668 | 6,8% |
| | | długość dróg gminnych | 209 333 | 9672 | 4,6% |
| | | długość dróg na 100 km$^2$ średnio | 80,7 km | 58,8 km | 73% średniej krajowej |
| 2. | Transport kolejowy | długość linii kolejowych | 19276 | 1 215 | 6,3% |
| | | długość linii szerokotorowej | 352 | 32 | 9,0% |
| | | długość linii na 100 km$^2$ | 6,4 km średnia | 5,0 km średnia | 78% średniej krajowej |
| | prędkość przejazdu | powyżej 120 km/h | 2900 | 0 | - |
| | | od 80 do 100 km/h | 6746 | 802 km | 12% |
| | | od 40 do 70 km/h | 9350 | 389 km | 4,1% |
| | | poniżej 30 km/h | 280 | 24 km | 8,5% |

*Źródło: opracowanie własne.*

Infrastruktura transportu kołowego stanowi 5,6% całej infrastruktury, natomiast transportu kolejowego 6,3%, co powoduje, iż województwo zajmuje jedno z ostatnich obszarów pod względem gęstości sieci drogowej. Dlatego istotne z punktu widzenia efektywności wojewódzkiego systemu transportowego jest dążenie do usprawnienia połączeń drogowych, kolejowych oraz lotniczych i wodno-śródlądowych, co pozwoliłoby utworzyć regionalny system transportowy, kompatybilny z systemem krajowym i europejskim. W warunkach województwa warmińsko-mazurskiego duże znaczenie ma transport kolejowy jako mniej uciążliwy dla środowiska przyrodniczego. Konieczne jest więc przełamanie tendencji ograniczania przewozów kolejowych poprzez promowanie mniej kosztownych i skracających czas podróży rozwiązań.

**Wskaźniki mierzone odległością czasową**, odnoszą się do analizy szybkości przejazdu z danego punktu (Olsztyna jako stolicy województwa) do określonych punktów w przestrzeni (najważniejsze ośrodki gospodarcze w Polsce) (tabela 6).

**Tabela 6. Analiza czasu przejazdu z Olsztyna do najważniejszych ośrodków przemysłowych transportem samochodowym**

| Lp. | Punkt wyjazdu | Punkt docelowy | Liczba km | Czas przejazdu (minuty) | Prędkość prognozowana | Prędkość rzeczywista |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Olsztyn | Katowice | 472 | 433 | 66 km/h | 59 km/h |
| 2 | Olsztyn | Warszawa | 212 | 197 | 65 km/h | 60 km/h |
| 3 | Olsztyn | Gdańsk | 148 | 155 | 57 km/h | 49 km/h |
| 4 | Olsztyn | Wrocław | 467 | 438 | 64 km/h | 55 km/h |
| 5 | Olsztyn | Poznań | 331 | 311 | 64 km/h | 47 km/h |
| 6 | Olsztyn | Kraków | 452 | 455 | 60 km/h | 46 km/h |
| 7 | Olsztyn | Lublin | 343 | 345 | 60 km/h | 49 km/h |
| 8 | Olsztyn | Szczecin | 462 | 432 | 64 km/h | 47 km/h |
| 9 | Olsztyn | Białystok | 209 | 227 | 55 km/h | 50 km/h |
| 10 | Olsztyn | Łódź | 256 | 264 | 58 km/h | 51 km/h |

*Źródło: opracowanie własne.*

Prędkość przejazdu ma obecnie istotne znaczenie przy decyzjach o lokalizacji inwestycji ze względu na powszechnie stosowaną technikę *just in time*, co w przypadku stolicy województwa ma decydujący wpływ na lokalizację inwestycji. Prędkość przejazdu ze stolicy województwa warmińsko-mazurskiego do najważniejszych ośrodków przemysłowych oscyluje w granicach 50–60 km/h, co stanowi o bardzo niekorzystnych wskaźnikach czasowych. Dodatkowo należy uwzględnić koszty eksploatacji pojazdów oraz niski poziom produktywności kapitału. Aspekt logistyczny jest drugim co do ważności parametrem podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw.

**Tabela 7. Analiza czasu przejazdu z Olsztyna do najważniejszych ośrodków przemysłowych transportem kolejowym**

| Lp. | Punkt wyjazdu | Punkt docelowy | Liczba km | Czas przejazdu (minuty) | Prędkość przejazdu (km/h) | Liczba połączeń w ciągu doby |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Olsztyn | Katowice | 472 | 540 | 52 | 2 |
| 2 | Olsztyn | Warszawa | 212 | 360 | 35 | 4 |
| 3 | Olsztyn | Gdańsk | 148 | 180 | 49,3 | 6 |
| 4 | Olsztyn | Wrocław | 467 | 480 | 58,4 | 3 |
| 5 | Olsztyn | Poznań | 331 | 310 | 64,1 | 5 |
| 6 | Olsztyn | Kraków | 452 | 560 | 48,6 | 1 |
| 7 | Olsztyn | Lublin | 343 | 510 | 40,4 | 3 |
| 8 | Olsztyn | Szczecin | 462 | 480 | 57,8 | 3 |
| 9 | Olsztyn | Białystok | 209 | 300 | 41,8 | 2 |
| 10 | Olsztyn | Łódź | 256 | 420 | 36,6 | 4 |

*Źródło: opracowanie własne.*

Jak wynika z powyższej analizy, prędkość przejazdu ze stolicy województwa do najważniejszych ośrodków gospodarczych kraju zawiera się w przedziale 40–60 km/h, wynika to z braku tzw. szybkich połączeń kolejowych. Aby dostać się do większości z ww. stolic wybranych województw, konieczna jest przesiadka na takich węzłach jak: Iława, Malbork, Działdowo.

## Zakończenie

Działania podejmowane w ramach rozwoju infrastruktury transportowej powinny służyć przełamaniu podstawowej bariery rozwojowej województwa warmińsko- mazurskiego, jaką jest jedna z najsłabszych w Europie dostępność transportowa. Stanowi to znaczącą przeszkodę w swobodnym przesyłaniu towarów i przemieszczaniu się osób, czego skutkiem jest ograniczenie działalności gospodarczej i atrakcyjności dla potencjalnych inwestorów, obniżenie jakości życia mieszkańców oraz ograniczenie ruchu turystycznego w regionie.

Zgodnie z diagnozą stanu istniejącego podstawowe znaczenie w tym zakresie mają następujące działania:

– poprawa jakości dróg, szczególnie o znaczeniu krajowym i transeuropejskim
– zwłaszcza drogi nr 16, która stałaby się konkurencyjna dla Via Baltiki w zakresie przewozu towarów z krajów nadbałtyckich do krajów Europy Zachodniej. Dlatego podstawową kwestią jest dążenie do osiągnięcia statusu drogi ekspresowej, ale to jest możliwe jedynie przy odpowiednich inwestycjach modernizacyjnych, a przede wszystkim zrozumieniu wagi sprawy przez poszczególne władze lokalne oraz instytucje nadzorujące aspekty środowiskowe związane z rozwojem infrastruktury drogowej;
– zwiększenie szybkości przejazdu do najważniejszych ośrodków gospodarczych kraju i Europy poprzez budowę infrastruktury transportu lotniczego o zasięgu międzynarodowym – lotnisko w Szymanach k. Szczytna oraz Wilkowie k. Olsztynka – jak również rozbudowę lokalnych portów lotniczych takich jak: Olsztyn-Dajtki, Kętrzyn,

Elbląg, co mogłoby przyczynić się do szybszego skomunikowania województwa z resztą kraju i Europy;
– rozwój transportu kolejowego wykorzystującego przejście graniczne w Mamonowie i Skandawie – modernizacja korytarza kolejowego Mamonowo–Braniewo–Elbląg–Berlin, jako podstawowego szlaku przewozu towarów z Obwodu Kaliningradzkiego. Istnieje możliwość wykorzystania infrastruktury kolejowej dla powiązań przewozów z lotniskiem regionalnym;
– rozwój żeglugi śródlądowej zarówno w aspekcie turystycznym, jak i towarowym przez odbudowę Kanału Mazurskiego łączącego Giżycko z portem w Elblągu.

Najważniejszym celem rozwojowym infrastruktury transportu województwa warmińsko-mazurskiego jest poprawa jakościowa połączeń między ważnymi krajowymi ośrodkami gospodarczymi i między największymi aglomeracjami, zgodnie z oczekiwaniami przewoźników. Jednocześnie parametry eksploatacyjne sieci infrastrukturalnej jako części drogowej i kolejowej sieci europejskiej powinny dorównywać standardom istniejącym w Unii Europejskiej. Niezwykle ważna jest również poprawa płynności ruchu i jego bezpieczeństwa.

## BIBLIOGRAFIA

**Publikacje:**

**Geurs K.T., Van Wee B. 2004.** *Accessibility Evaluation of Land-use and Transport Strategies: Review and Resarch Directions*, „Journal of Transport Geography", nr 12.

**Handy S.L., Niemeier D.A. 1997.** *Measuring Accessibility: an Exploration of Issues and Alternatives*, „Environment and Planning", nr 29.

**Spiekermann K., Neubauer J. 2002**. *European Accesssibility and Peripherality: Concepts Metods and Indicators*, NORDREGIO Working Paper, Stokholm.

**Vickerman R.W. 1974.** *Accessibility, Attraction and Potential: a Review of Some Concepts and Their Use in Determining Mobility*, „Environment and Planning", nr 6.

**Akty prawne i raporty:**

Ustawa z dnia 3 lutego 1995 r. o ochronie gruntów rolnych i leśnych.

Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody.

Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2020, Olsztyn 2005.

Raport *ESPON In Progress, Preliminary results by autumn 2003* dotyczący analizy potencjału gospodarczo-społecznego poszczególnych regionów UE.

Raport *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową 2008.

## STRESZCZENIE

Istotny wpływ na wielofunkcyjny rozwój obszarów peryferyjnych, do jakich zaliczyć można województwo warmińsko-mazurskie, wywiera tzw. dostępność transportowa. Odnosi się to głównie do możliwości i szybkości dotarcia z najważniejszych

ośrodków przemysłowych w Polsce i Europie do najważniejszych ośrodków gospodarczych województwa. Badania obejmują analizę dostępności transportowej w wymiarze ilościowym oraz jakościowym w takich aspektach jak ilość i jakość infrastruktury transportowej, liczba połączeń, długość oraz czas przejazdu do najważniejszych ośrodków gospodarczych. Analiza dostępności transportowej charakteryzuje cel aplikacyjny opracowania, którym może być wyznaczenie kluczowych priorytetów inwestycyjnych dla kolejnych okresów programowania rozwoju infrastruktury transportowej.

**SŁOWA KLUCZOWE**: transport, dostępność transportowa, infrastruktura

## SUMMARY

Transportation accessibility has an essential influence on development of peripheral areas, including the Warmia-Mazury province. It concerns possibility and the speed of attainment from the most important industrial centres in Poland and Europe to the most important economic centre of the province. The investigations concentrated mainly on quantitative dimension of the analysis of transportation accessibility as well as qualitative questions like the quantity and the quality of forwarding infrastructure, number of connections, length as well as the time of ride from the most important industrial centres. The analysis of transportation accessibility marks the practice aim of this study, because the delimitation of key investment priorities for next periods of programming of development of forwarding infrastructure will be determined.

**KEYWORDS**: transport, transportation accessibility, infrastructure

*Kazimierz Karol Parszewski*[*]
*Kamila Jakubiak*[**]

# STRATEGIA ZARZĄDZANIA SPÓŁDZIELNIĄ NA PRZYKŁADZIE „SPOŁEM" PSS W OSTROŁĘCE

# THE STRATEGY OF COOPERATIVES MANAGEMENT ON THE BASIS "SPOŁEM" PSS IN OSTROŁĘKA

Minione 20 lat to okres intensywnych przemian tak w całej polskiej gospodarce, jak i w spółdzielczości. Rosnąca rola i znaczenie wspólnotowych form przedsiębiorczości nienastawionych na maksymalizowanie zysku skłania do spojrzenia na obecny stan spółdzielczego systemu gospodarowania, jego miejsce w polskim systemie społeczno-gospodarczym, a także prawne i pozaprawne warunki jego funkcjonowania.

Spółdzielczość na świecie odgrywała i odgrywa ważną rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym poszczególnych krajów. Ma istotny wpływ na warunki życia wielu milionów ludzi. W krajach Unii Europejskiej funkcjonuje 235 tysięcy podmiotów spółdzielczych, które zatrudniają 4,48 miliona pracowników. Wyniki działalności spółdzielni mają wpływ na życie 140 milionów członków i na życie obywateli Europy[1].

Polski sektor spółdzielczy to prawie 9 tysięcy czynnych podmiotów gospodarczych. Zrzeszają one ponad 8 milionów członków i zatrudniają około 400 tysięcy pracowników. Mają znaczący wpływ na życie kilku milionów obywateli naszego kraju[2].

Istotną przyczyną skupiającą uwagę Komisji Europejskiej na zagadnieniach spółdzielczości jest wzrastająco ważna i pozytywna rola spółdzielczości jako instrumentu wcielania w życie wielu celów Wspólnoty. Stąd między innymi przyjęcie statutu spółdzielczości europejskiej oraz dyrektywy o zaangażowaniu pracowników w procesie podejmowania decyzji w spółdzielniach europejskich.

Rządowy dokument *Raport o spółdzielczości polskiej* po raz pierwszy w Polsce stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, jaki jest udział w naszej gospodarce sektora spółdzielczego, jakie jest jego miejsce w polskim systemie społeczno-gospodarczym. Czy właściwe jest rozumienie spółdzielczej specyfiki i co możemy zrobić, aby polskie spółdzielnie były bliższe rozwiązaniom europejskim i międzynarodowym zasadom spółdzielczym.

---

[*] dr, prof. WSES w Ostrołęce
[**] licencjat, WSES Ostrołęka
[1] *Raport o spółdzielczości polskiej*, Warszawa, styczeń 2010 r., s. 7.
[2] Ibidem.

Ranga dokumentu jest o tyle ważniejsza, że Organizacja Narodów Zjednoczonych ogłosiła rok 2012 Rokiem Spółdzielczości. Zasadniczym celem jest też przybliżenie walorów spółdzielczości dla szerokiej opinii społecznej i podkreślenie jej znaczenia dla poprawy bezpieczeństwa społecznego i zrównoważonego rozwoju świata. Stąd warto prześledzić strategię zarządzania spółdzielnią na przykładzie „SPOŁEM" PSS w Ostrołęce należącej do klubu czterdziestu spółdzielni w kraju tzw. „stulatek" (powstała w 1906 r.).

**Idea spółdzielczości**

Idee spółdzielcze rozpowszechniające się szybko w wielu krajach XIX-wiecznej Europy dotarły również do Polski. Trzeba pamiętać jednak o tym, że Polska była w tym czasie krajem zniewolonym, podzielonym między trzech zaborców; Austrie, Prusy i Rosję. Te specyficzne uwarunkowania miały istotny wpływ na rozwój spółdzielczości na ziemiach polskich[3].

W okresie zaborów, kiedy naród polski był rugowany z ziemi i germanizowany lub rusyfikowany, spółdzielczość odgrywała niespotykaną w żadnym innym kraju Europy rolę obrońcy narodowej tożsamości.

W każdym z trzech zaborów były inne warunki polityczne i potrzeby społeczne, stąd też ruch spółdzielczy szedł w nich różnymi ścieżkami i rozmaite miał siły napędowe, a także różne nazwy[4].

Zaborcy w sposób bezwzględny eksploatowali polskie ziemie, doprowadzając do zubożenia ludzkości. Społeczeństwo poddane było silnemu uciskowi społecznemu i politycznemu. Każdy zryw narodowowyzwoleńczy był bezwzględnie tłumiony i wywoływał surowe represje. Władze administracyjne państw zaborczych niechętnie zezwalały na tworzenie polskich stowarzyszeń, wręcz ich zabraniały. Zahamowany został rozwój oświaty, w szkołach i urzędach obowiązywały języki zaborców, trwała masowa emigracja „za chlebem" i w obawie przed prześladowaniami.

W każdym z zaborów panowały odmienne stosunki prawne, społeczno-polityczne i gospodarcze, stąd też w każdym z nim spółdzielczość rozwijała się inaczej. Wspólny był tylko patriotyczny charakter ruchu spółdzielczego, który stwarzał możliwości samoobrony gospodarczej i politycznej.

Antypolska polityka władz zaborczych tym bardziej mobilizowała Polaków do zrzeszania się w organizacjach, które zapewniałyby wzajemnie wsparcie i pomoc w każdej sferze spółdzielczej działalności. Spółdzielczość nie tylko spełniała te warunki, lecz dodatkowo pozwalała legalnie – w zgodzie z prawodawstwem zaborców – tworzyć czysto polskie stowarzyszenia, w których idee podnoszenia dobrobytu członków, krzewienia oświaty i kultury łączono z budzeniem i umacnianiem świadomości narodowej. Spółdzielczość była również szansą na odtworzenie zrujnowanej przez zaborców polskiej sfery ekonomicznej.

Praktyczna realizacja programu spółdzielczego na ziemiach polskich inspirowana była przez środowiska katolickie, przede wszystkim duchowieństwo. Prekursorem polskiej spółdzielczości był Stanisław Staszic. Dzięki inicjatywie i olbrzymiej pracy księży A. Szamarzewskiego, P. Wawrzyniaka i S. Adamskiego powstawały organizacje spół-

[3] *Księga Polskiej Spółdzielczości*, Wyd. Agencja Reklamowo-Wydawnicza, „Promocja Polska", Bydgoszcz 2004, s. 24.

[4] *„Społem" – 135 lat Spółdzielczości Spożywców „Społem"*, tom II, wyd. „CZARNO-BIAŁA", Bydgoszcz 2005, s. 11.

dzielcze pod zaborem pruskim, a ich zawartość i osiągane cele moralne, społeczno-gospodarcze oraz narodowe promieniowały dobrym przykładem na pozostałe zabory[5].

Propagatorzy spółdzielczości w każdym z trzech zaborów wysuwali na plan pierwszy potrzebę organizacji kredytu i oszczędności[6].

Ważny tu jest jeszcze jeden element związany z Ostrołęką. W Polsce już w XVII wieku podejmowane były próby organizowania pomocy kredytowej dla najbiedniejszych. W 1577 r. założony został przez księdza Wawrzyńca Białobrzeskiego pierwszy bank pobożny o nazwie Fundacja Ostrołęcka Taniego Kredytu, w osiem lat później w Krakowie powstał kolejny, a jego twórcą był ksiądz Piotr Skarga. Dalsze powstawały w Łowiczu, Warszawie, Wilnie, Zamościu i innych miastach, a środki, którymi dysponowały, pochodziły głównie z dobroczynności[7].

Wszelkie osiągnięcia ruchu spółdzielczego nie były możliwe bez jego zakorzenienia w szerokim ruchu obywatelskim. Kółka rolnicze, towarzystwa kulturalne, bractwa abstynenckie, grupy samokształceniowe, czytelnie ludowe, a także tajne organizacje – to wszystko nie tylko uzupełniało działalność ekonomiczną spółdzielni, ale wręcz ją umożliwiało[8].

## Zarys dziejów spółdzielni „Społem" PSS w Ostrołęce

Dzieje spółdzielczości spożywców na ziemiach polskich są bogate i sięgają drugiej połowy XIX wieku. Pierwsze spółdzielnie tego typu powstały w Królestwie Polskim m.in. w Warszawie i Radomiu w niezmiernie ważnym okresie po powstaniu styczniowym, kiedy to tworzenie polskich organizacji było istotnym przedsięwzięciem patriotycznym.

Ważne znaczenie dla rozwoju ruchu spółdzielczego miało zorganizowanie w 1906 roku w Warszawie Towarzystwa Kooperatystów. W jego składzie znaleźli się znani, postępowi działacze społeczni i pisarze, m.in. Stefan Żeromski, Stanisław Wojciechowski i Edward Abramowski. Rozpoczęli oni wydawanie dwutygodnika spółdzielczego „Społem" odgrywającego ważną rolę ideowo-propagandową i instrukcyjno-organi-zatorską.

Dokładna data powstania spółdzielni w Ostrołęce nie jest znana. Najstarszy zapis o jej istnieniu zawarty jest w monografii miasta autorstwa Zofii Niedziałkowskiej: „Spośród sklepów polskich – czytamy w tej publikacji – doskonale prosperowała Spółdzielnia Spożywców (założona w 1906 roku), w której prowadzeniu duży, bezinteresowny udział miało kilku światłych obywateli". Druga informacja o spółdzielczości pochodzi również z cytowanej wcześniej pracy Zofii Niedziałkowskiej, która wymieniając stowarzyszenie spółdzielcze funkcjonujące w Ostrołęce w 1930 r., podaje m.in.: sklep spożywczy „Społem"[9], działała także piekarnia mechaniczna, której produkcja w 1928 r. wynosiła 1500 kg pieczywa dziennie. Była to groźna konkurencja dla miej-

[5] *Księga Polskiej Spółdzielczości* …, op. cit., s. 24.
[6] *„Społem" – 135 lat...*, t. II, op. cit., s. 11.
[7] Por. F. Skalniak, *Zarys historii polskiej spółdzielczości bankowej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1992, s. 33.
[8] *Pozytywista i wilczy kapitalizm*, „Tygodnik Powszechny" 2006, nr 42 (3041), s. 17.
[9] Z. Niedziałkowska, *Ostrołęka – dzieje miasta*, KiW, Warszawa 1979, s. 21.

scowych piekarzy, którzy jak informowała miejscowa prasa, podobno uciekali się do „…wybijania szyb, zalania spółdzielni naftą i podpalania”[10].

W okresie okupacji wszystkie stowarzyszenia i organizacje polskie zostały zdelegalizowane, co dotyczyło także spółdzielczości. Jej reaktywowanie nastąpiło już w pierwszych powojennych miesiącach. Jako pierwsza najprawdopodobniej w 1945 r. powstała spółdzielnia „Kolejowiec”. Na stacji kolejowej brać kolejarska prowadziła spółdzielnię „Kolejowiec” – czytamy w kronice PSS „Społem” (niektórzy mówią, że nazwa tej spółdzielni brzmiała „Kolejarz”). Trudne warunki miała ta spółdzielnia i jeśli działała, to zawdzięczać można to było tylko wielkiej ofiarności i wysokiemu poczuciu obywatelskiemu ob. Franciszka Ogonowskiego, który kosztem niewygody własnej rodziny, we własnym domu odstąpił pomieszczenie dla „Kolejowca”. Był on też prezesem zarządu spółdzielni, a przewodniczącym rady nadzorczej Antoni Dziergowski[11].

W sierpniu 1945 r. powstał w Ostrołęce Oddział Związku Gospodarczego Spółdzielni Rzeczpospolitej Polskiej „Społem”.

Powszechna Spółdzielnia Spożywców „Zjednoczenie” (w 1947 r. zmieniła nazwę na Spółdzielnia Powszechna „Zjednoczenie”) powstała pod koniec 1946 r.[12]

Pod koniec 1948 r. podjęto prace mające na celu połączenie obu spółdzielni. Posiedzenie komisji połączeniowej odbyło się 18 września 1949 r. Od 1 stycznia 1949 r. Spółdzielnia Spożywców „Zjednoczenie” liczyła 212 członków. W 1950 r. nastąpiły zmiany w zarządzie, kolejnym prezesem został Stanisław Maryniak, a następnie Kazimierz Zapadka. Wzrost liczby mieszkańców miasta powodował zwiększone zapotrzebowanie na towary, dlatego też następował szybki rozwój spółdzielni. W 1952 r. prowadziła ona 16 sklepów spożywczych, 3 sklepy przemysłowe, 3 małe piekarnie, 2 masarnie, 1 wytwórnię wód gazowanych i 1 gospodę ludową. 20 października 1953 r. nastąpiła oficjalna zmiana nazwy spółdzielni na Powszechną Spółdzielnię Spożywców „Społem”.

W 1959 r. wprowadzono do zakresu działania przedsiębiorstwa nowe formy działalności, tj. produkcję krawiecko-kuśnierską, wytwórnię octu oraz produkcję masarską i działalność gastronomiczną.

W latach sześćdziesiątych zrealizowanych zostało kilka inwestycji w dziedzinie handlu. W 1962 r. oddano do eksploatacji nową masarnię, do lokalu po mleczarni, na ul. Głowackiego, przeniesiono wytwórnię wód gazowanych i uruchomiono rozlewnię piwa. W 1963 r. przekazano Spółdzielczy Dom Handlowy przy ul. Prądzyńskiego, a w 1967 – podobny Dom Handlowy na Stacji Ostrołęka przy ul. Żeromskiego[13].

Wykorzystując piece starej piekarni (po wybudowaniu nowej w 1956 r.), zwiększono produkcję ciast i poszerzono jej asortyment. W ramach usług dla ludności w 1967 r. uruchomiono ośrodek „Praktyczna Pani”, który świadczył usługi z zakresu fryzjerstwa, krawiectwa i kosmetyki[14].

Po grudniu 1967 r. po zjeździe delegatów wszystkich PSS „Społem” z terenu województwa warszawskiego z dniem 1 stycznia 1968 r. nastąpiło połączenie w Wojewódzką Spółdzielnię Spożywców w Warszawie, a dotychczasowe PSS stały się oddziałami. Ostrołęcki oddział liczył 2960 członków, wartość majątku wynosiła 30 milionów,

[10] Kronika „Społem” PSS w Ostrołęce.
[11] Ibidem.
[12] 100 lat „Społem” PSS w Ostrołęce – wydanie jubileuszowe.
[13] Ibidem.
[14] Z. Niedziałkowska, op. cit., s. 38.

zatrudniał 261 pracowników. W 1972 r. oddział PSS w Ostrołęce prowadził 43 sklepy, 9 kiosków, 5 zakładów gastronomicznych, 3 stołówki i 3 bufety gastronomiczne, 3 piekarnie, 1 masarnie, 1 ciastkarnię, wytwórnię wód gazowanych, rozlewnię piwa, 2 restauracje i 1 kawiarnię. Oprócz działalności gospodarczej prowadzono także szeroką działalność społeczno-gospodarczą[15].

W 1975 r. w związku ze zmianą podziału administracyjnego kraju powołana została Wojewódzka Spółdzielnia Spożywców w Ostrołęce i jej oddziały w Makowie Mazowieckim, Przasnyszu, Ostrowi Maz. i Wyszkowie. W tej formie spółdzielnia przetrwała do 1982 r.

W dniu 29 grudnia 1982 r. została zarejestrowana „SPOŁEM" PSS w Ostrołęce. Do dziś funkcjonuje w tym samym kształcie, osiągnąwszy w połowie lat 80. największy zasięg, prowadziła wówczas: 2 piekarnie, ciastkarnie, 60 jednostek handlu detalicznego, 20 zakładów gastronomicznych i wytwórnię wód gazowanych. Zatrudniała ponad 800 pracowników.

Szczególnie trudne dla PSS były lata 80. i 90. Na początku tego okresu nastąpił ostry konflikt między władzą a społeczeństwem, czego najbardziej wymownym wyrazem było powstanie NSZZ „Solidarność" oraz wprowadzenie stanu wojennego. Nastąpiło drastyczne zmniejszenie dostaw towarów zarówno spożywczych, jak i przemysłowych. Mimo wielu wysiłków władz spółdzielni i służb zaopatrzeniowych znacznie pogorszyło się zaopatrzenie placówek handlowych.

**Budowa nowej strategii zarządzania spółdzielnią**

W gospodarce rynkowej strategia nabiera wręcz zasadniczego znaczenia, gdyż konkurencja stawia przed przedsiębiorstwem, firmą, spółdzielnią itp. szanse, ale i poważne zagrożenia, a firmy chcą uzyskać możliwie trwałą przewagę konkurencyjną. Do wykorzystania szans i neutralizacji zagrożeń potrzebna była strategia działania[16].

Strategia i jej formułowanie oznacza duży wysiłek intelektualny osób biorących w niej udział, a zwłaszcza kadry kierowniczej. Potrzebne są więc osoby kreatywne. Budowa strategii stała się działalnością twórczą, do czego nieodzowna jest wiedza, zdolności i talent. Wrogiem strategii jest rutyna w myśleniu i działaniu. Niebezpieczeństwo to jest ograniczone, gdyż stosuje się techniki twórczego rozwiązywania problemów.

Posiadanie przez przedsiębiorstwo strategii jest bardzo ważne, co wynika przede wszystkim z wydłużania się we współczesnym świecie horyzontu czasowego wielu decyzji.

Przyczynami tego zjawiska są:

– zmniejszająca się dostępność wielu czynników produkcji,
– szybkie tempo postępu technicznego w świecie,
– szybkie przemiany w popycie na rynkach,
– zaostrzająca się konkurencja na rynkach światowych,

[15] 100 lat „Społem" PSS w Ostrołęce – wydanie jubileuszowe.
[16] S. Sudoł, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006, s. 245.

– wiele przedsięwzięć gospodarczych, jak zasadnicza zmiana profilu produkcji czy jej pełne zautomatyzowanie (zrobotyzowanie) można podejmować tylko przez działania długofalowe[17].

W rzeczywistości nie można sobie wyobrazić strategii bez konkurencji. Zawsze kiedy myślimy o strategii, dokonujemy dostosowania naszych pomysłów do alternatyw, jakie stają przed nimi. Jeśli nie ma alternatyw dla odbiorców, to oznacza, że nie ma potrzeby strategii. Konkurencja jest źródłem alternatywnych produktów czy rozwiązań. Zrozumienie konkurencji jest niemożliwe bez pełnego zrozumienia perspektywy odbiorcy.

Konkurencja nie oznacza, że inne firmy robią to co nasza – spółdzielnia, chodzi natomiast o to, co inne kompanie czynią celem dostarczenia odbiorcom alternatywnego sposobu dla pozyskania wartości, których oni poszukują. Zarząd firmy nie może zrozumieć konkurencji poprzez obserwacje innych firm na rynku; zarząd firmy musi zrozumieć zmieniający się charakter rynku. Konkurencja może przyjmować różne formy.

Niezmiernie ważne jest to, aby firma znalazła, tworzyła i utrzymywała wyróżniającą się pozycję na rynku w odniesieniu do perspektywy odbiorcy. Efektywne wykorzystanie procesów strategicznego myślenia jest krytyczną zdolnością firmy do osiągnięcia konkurencyjnej przewagi[18].

Skuteczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej wymaga, aby zarówno formułowało ono swoje cele oraz sposoby ich osiągnięcia, jak i określało szanse powodzenia i zagrożenia, z jakimi musi się liczyć w rozwoju. Kierownictwo firmy musi zatem programować zadania bieżące i przyszłe, czyli opracować koncepcję całościowego rozwoju przedsiębiorstwa i jego przyszłej pozycji na rynku i otoczeniu. W nowoczesnym zarządzaniu mówi się wówczas o określeniu strategii firmy[19].

Zarządzanie strategiczne wymaga umiejętności identyfikowania szans i zagrożeń płynących z otoczenia oraz umiejętności wykorzystywania i przekształcania własnych słabości i atutów, tak aby spożytkować szanse i zminimalizować zagrożenia. Taka właśnie filozofia znajduje odbicie w koncepcjach właściwych zarządzaniu strategicznemu.

Przyjmując założenia strategiczne, w pierwszej kolejności dokonano analizy istniejącej konkurencji. Poważnym zagrożeniem, jak stwierdzono, jest lokalna konkurencja – ciągle się rozwijająca. W 2008 i 2009 roku na rynku ostrołęckim pojawiły się kolejne duże obiekty handlowe znanych sieci. To właśnie handel i jego placówki są najbardziej dynamicznie rozwijającym się działem naszej gospodarki.

Największe sieci handlowe w naszym mieście, a zarazem najbardziej zagrażające „Społem" PSS w Ostrołęce, to: Biedronka – 6 obiektów, PoloMarket – 3 obiekty, Zielony Market – 6 sklepów, E.Leclerc – 1 obiekt, Stokrotka – 3 sklepy, Lidl – 1 obiekt[20].

28 marca 2009 r. została otwarta Galeria „Alius", która stanowi duże zagrożenie, mieści się w niej 25 sklepów, salony gier, kawiarnia i podziemny parking.

Galeria „Alius" przyciągnęła uwagę nie tylko krajowych, ale także europejskich marek odzieżowych i budowlanych. Znane sieci sklepów doceniły potencjał tkwiący w Ostrołęce.

---

[17] Ibidem, s. 245.

[18] F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s. 14.

[19] Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 53.

[20] K. Jakubiak, *Strategia zarządzania spółdzielnią na przykładzie „SPOŁEM" PSS w Ostrołęce*, praca licencjacka obroniona na WSES w Ostrołęce, Ostrołęka 2010, s. 48.

Niebawem powstanie również nowa konkurencja. Parking strzeżony przy ul. Gorbatowa zniknie, a na tym terenie zostaną wybudowane nowoczesne biurowce i największa w mieście galeria handlowa „Bursztynowa" spółki Narew.

Nastąpił wzrost kosztów utrzymania placówek będących w dzierżawie przyjętej ze spółdzielni mieszkaniowej. Wspomniane uwarunkowania wskazują, że niezależnie od nakładów na modernizację sklepów ich obroty nie rekompensują strat w tym zakresie, powodują jedynie utrzymanie dotychczasowego poziomu sprzedaży, ale to nie wystarczy, by utrzymać się na rynku. Z tych względów działania od 2009 i 2010 r. nie powinny koncentrować się tylko na racjonalizacji handlu, lecz na utrzymaniu stanu posiadaniu majątku własnego (spółdzielczego). Większość spółdzielni będących w podobnej sytuacji do spółdzielni „Społem" PSS w Ostrołęce koncentruje się na korzystnym dzierżawieniu majątku własnego innym podmiotom, jednocześnie minimalizując własne koszty (przykład: Sochaczewa, Sokołowa Podlaskiego czy Ostrowi Mazowieckiej)[21].

Ponadto planuje się do końca 2010 roku doprowadzić do finału następujące przedsięwzięcia:

- wydzierżawić na korzystnych warunkach z całości sklep „Elegancja" z zapewnieniem zatrudnienia dla dwóch osób i odkupieniem większości towarów i urządzeń,
- przy okazji remontu sklepu Metalowiec wydzielić jeden segment z trzech, celem urządzenia w nim samodzielnego sklepu nr 3 z pozostałą częścią towaru (pościel, kołdry, ręczniki, bielizna itp.),
- rozwiązać sklep nr 45 zlokalizowany przy ul. Hallera, zwracając lokal właścicielowi, tj. spółdzielni mieszkaniowej – przenosząc towar do pozostałych sklepów,
- rozszerzyć stoisko chemiczno-gospodarcze w s. 31 „STODOŁA", wykorzystując przyścienne regały ze sklepu nr 3, oraz urządzić od podstaw stoisko ze zdrową żywnością,
- zmienić organizację pracy sklepu nr 35 w Wojciechowicach, rezygnując z samoobsługi w dużej części i zmniejszając zatrudnienie do 4 osób. Przy obecnym poziomie sprzedaży jest to rozwiązanie optymalne,
- zrealizować pomysł dzierżawy budynku administracyjnego przy ul. Bema 9 dla potrzeb biurowych PSS, pozostawić część boczną z wejściem od strony podwórka, uprzednio adaptując część budynku na potrzeby własne ze środków pochodzących z dzierżawy budynku głównego – pobierając opłatę z góry np. za okres dwuletni,
- w większym stopniu problemy personalne w placówkach handlowych rozwiązywać we współpracy z Powiatowym Urzędem Pracy, zatrudniając np. stażystów,
- utworzyć grupę pracowniczą ze sprzedawców (2–3 osoby) do zatrudniania w warunkach konieczności bez inwentaryzacji w placówkach detalicznych w sytuacjach nasilonych zwolnień lekarskich, urlopów itp.,
- doprowadzić do pełnej komputeryzacji sklepów spożywczych we współpracy z BOSS (zakup sprzętu na korzystnych warunkach finansowych i z odroczoną płatnością), ponadto wykorzystywać w pełni możliwości współpracy elektronicznej z dostawcami,
- być otwartym na propozycje zmierzające do poprawy efektywności gospodarowania poprzez różne jego formy – tak by umiejętnie korzystać z majątku, który spółdzielnia posiada.

[21] Ibidem, s. 52.

Powyższe działania organizacyjne muszą być skoordynowane z pracami zmierzającymi do znaczącego zmniejszenia kosztów administracyjnych, głównie poprzez racjonalizację zatrudnienia. Możliwe zmiany mogą wystąpić m.in. dzięki zmniejszeniu do końca roku o dwa lub cztery etaty w sposób następujący:

- w dziale obsługi samorządu i sekretariatu z dwóch do jednego etatu,
- w dziale: zatrudnienie i płace z dwóch do półtora etatu (przejście na emeryturę z zapewnieniem zatrudnienia na ½ etatu),
- w dziale księgowości zmniejszenie o 1 osobę (przeniesienie do kontroli wewnętrznej – obecny pracownik KW przechodzi na wcześniejszą emeryturę)[22].

**Podsumowanie**

Powyższym działaniom powinna towarzyszyć troska o optymalizację działalności handlowej, przede wszystkim przez poprawienie parametrów ekonomicznych oraz otrzymanie na dotychczasowym poziomie produkcji piekarniczej i gastronomicznej. Wymienione działania pozwolą w całości na swobodną egzystencję spółdzielni na rynku lokalnym. Realizacja tych planów umożliwi w krótkim czasie polepszenie sytuacji materialnej pracowników spółdzielni, zarówno przez podwyższenie płac, jak i inne składniki wynagrodzeń.

Spółdzielnia była jednym z inicjatorów utworzenia w 2003 r. Fundacji Polski Chleb z siedzibą w Łodzi, której głównym celem jest promowanie tradycyjnego polskiego chleba, wypiekanego według polskich receptur w oparciu o polskie technologie[23]. Chleb polski – wiejski otrzymał wyróżnienie w konkursie prowadzonym przez Forum Gospodarcze – Kupujemy lokalne produkty w Ostrołęce 2010 r.[24]

Otwarto nowy pawilon „Społem" KAPRYS. Zaznaczyć trzeba, że była to nowatorska inwestycja powstała z połączenia kapitału spółdzielczo-prywatnego. Dobrze sporządzone umowy chronią finansowe interesy spółdzielni.

Spółdzielnia zatrudnia obecnie 145 osób, z czego zdecydowanie najwięcej, bo aż 91, w detalu. Funkcjonuje 7 sklepów spożywczych i 6 przemysłowych. Prowadzi 2 stołówki i piekarnie.

Z przeprowadzonej analizy i badań konsumentów wynika, że zadowolenie klientów z funkcjonowania handlu prowadzonego przez „Społem" PSS w Ostrołęce to nadzieja i zachęta do dalszej aktywnej działalności oraz budowy dobrej i trwałej strategii.

Spółdzielnie „Społem", w tym i PSS Ostrołęka, posiada to, o czym marzą największe zagraniczne sieci, a mianowicie lojalnych i świadomych klientów, dla których społemowskie sklepy są ich sklepami. Rozpoznawalna na rynku marka „Społem" kojarzy się z polską tradycją, dbałością o konsumenta, troską o środowisko, poczuciem bezpieczeństwa sprzedawanych towarów i jakością własnej produkcji.

[22] Ibidem, s. 53–55.
[23] Kronika „Społem" PSS w Ostrołęce...
[24] „Wiadomości Gospodarcze" nr 1, 27.10.2010 r. Ostrołęka, Forum Gospodarcze, s. 3.

## BIBLIOGRAFIA

**Drążek Z., Niemczynowicz B. 2003.** *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

**Jakubiak K. 2010.** *Strategia zarządzania spółdzielnia na przykładzie „SPOŁEM" PSS w Ostrołęce*, praca licencjacka obroniona w WSES w Ostrołęce w dniu 1 lipca 2010 roku.

**Krawiec E. 2003.** *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa.

Kronika „Społem" PSS w Ostrołęce.

***Księga polskiej spółdzielczości* 2004.** Wyd. Agencja Reklamowo-Wydawnicza „Promocja Polska", Bydgoszcz.

**Niedziałkowska Z. 1979.** *Ostrołęka – dzieje miasta*, KiW, Warszawa.

***Pozytywista i wilczy kapitalizm* 2006.**, „Tygodnik Powszechny", nr 42 L 3041.

***Raport o spółdzielczości polskiej* 2010.** Warszawa, styczeń.

***„Społem" – 135 lat Spółdzielczości Spożywców „Społem"* 2005.** Tom II, Wyd. „Czarno-Biała", Bydgoszcz.

**Skalniak F. 1992.** *Zarys historii polskiej spółdzielczości bankowej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.

**100 lat – „Społem" PSS w Ostrołęce 2006**. Wydanie jubileuszowe.

**Sudoł S. 2006.** *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

## STRESZCZENIE

Przyjęty przez rząd polski *Raport o spółdzielczości polskiej* w styczniu 2010 roku oraz ustanowienie przez Organizację Narodów Zjednoczonych roku 2012 Rokiem Spółdzielczości każe prześledzić stan i perspektywy naszej spółdzielczości. Obecna kondycja niektórych spółdzielni została ukazana na podstawie strategii zarządzania spółdzielnią na przykładzie działalności Powszechnej Spółdzielni Spożywców „Społem" w Ostrołęce, która należy do czterdziestu spółdzielni „Społem" w kraju tzw. „stulatek".

**SŁOWA KLUCZOWE:** strategia, statut, członkowie spółdzielni

## SUMMARY

The year 2012 is established by UNO as a year of cooperative movement. In January 2010 also the Polish government adopted "Report about Polish cooperatives". In this connection the work investigates the status and prospects of Polish cooperatives. The condition in which there are a number of cooperatives is presented on the basis of "Społem" PSS in Ostrołęka, which belongs to forty cooperatives "Społem" in Poland.

**KEYWORDS:** strategy, status, cooperative members

*Patrycja Pudło*[*]

# ANALIZA WYBRANYCH ASPEKTÓW DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW DZIAŁAJĄCYCH NA TERENIE PODKARPACIA[1]

# ANALYSIS OF CHOSEN ELEMENTS OF INNOVATION ACTIVITY OF COMPANIES FROM AREA OF PODKARPACIE

**Innowacje – siła rozwoju przedsiębiorstwa i regionu**

Temat innowacji jest bardzo szeroko omawiany w różnych dyscyplinach wiedzy, od zarządzania, ekonomii, szkolnictwa, rolnictwa, kosmetologii po gastronomię. Występowanie innowacji w różnych dziedzinach wiedzy czy życiu codziennym wypływa z jednej z jej podstawowych cech, a mianowicie z jej pionierskiego charakteru, czyli tzw. nowości. Jeśli spojrzymy na definicję innowacji formułowaną przez różnych autorów, zarówno polskich, jak i zagranicznych (tabela 1), wyraźnie zauważymy, że to właśnie „nowość" jest cechą charakterystyczną dla każdej z innowacji, mocno podkreślaną przez wielu autorów.

**Tabela 1. Zestawienie definicji innowacji proponowanych przez badaczy zagranicznych oraz polskich**

| Definicje zagranicznych autorów | Definicje polskich autorów |
|---|---|
| Innowacja to aplikacja **nowych** myśli w praktyce[2]. | Innowacja polega na organizowaniu produkcji opartej na **nowych** pomysłach służących celom nowatorów lepiej niż stare[3]. |
| Innowacja to nowy produkt, usługa, która jest **nowa** dla jego nowego użytkownika[4]. | Innowacja to inaczej idea, postępowanie lub rzecz, która jest **nowa**, ponieważ jest odmienna od dotychczasowych[5]. |

[*] dr, Uniwersytet Rzeszowski

[1] Prezentowany artykuł jest częścią projektu VEGA 1/0425/10 Kauzálne modely inovácií procesov MSP počas hospodárskej recesie.

[2] J. Schumpeter, *Teoria wzrostu gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 64.

[3] K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 13.

[4] P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 285.

| | |
|---|---|
| Innowacja to **nowa** możliwość wykorzystania egzystującego produktu lub usługi[6]. | **Innowacje** [łac. *innovatio* < *innovare* „odnawiać"], w gospodarce wdrażanie nowych technologii, organizacji i instytucji; innowacje technologiczne są następstwem postępu naukowo-technicznego, innowacje organizacyjne i instytucjonalne są ściśle związane z przedsiębiorczością, stanowią jej nieodzowny element; wdrażanie innowacji jest związane ze szczególnie wysokim stopniem ryzyka, dlatego w rozwiniętych gospodarkach rynkowych wykształcono specjalne sposoby ich finansowania (*venture capital*)[7]. |
| Innowacje są to technologiczne ulepszenia, lepsze metody i sposoby wytwarzania. Wspominane **nowe** ulepszenia mogą dotyczyć produktów, procesów, nowych podejść w marketingu, jak również nowych rozwiązań w dystrybucji[8]. | Innowacja to wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów, uruchomienie **nowych** procesów technologicznych i systemów organizacyjnych w celu osiągnięcia wyższej efektywności gospodarowania[9]. |
| Innowacja to produkt, usługa lub idea, która jest odbierana przez kogoś jako coś **nowego**[10]. | Innowacja to proces obejmujący wszystkie działania związane z kreowaniem pomysłu powstawaniem wynalazku, a następnie wdrożeniem **nowego** lub ulepszonego produktu, procesu, organizacji, usługi[11]. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Pudło, *Relation between innovations and quality from customer point of view*, w: Vedecka konferencia doktorandov Ekonomika, Financie a Manazment podniku, 15 october 2008, Bratislava (dokument elektroniczny).

Trzeba jednak podkreślić, iż cecha nowości w definicji innowacji może być rozpatrywana w trzech aspektach. Nowość na skalę makro to innowacja, która jest nowością na skalę światową, której nikt wcześniej nie wymyślił. Nowość na skalę mezo to innowacja, która już funkcjonuje na świecie, jednak jest pierwszy raz wdrażana w danym kraju, stanowi więc nowość na skalę krajową. Nowość na skalę mikro to innowacja, która już funkcjonuje na świecie lub w kraju, jednakże nigdy wcześniej nie była wprowadzana w konkretnej firmie, stanowi więc dla niej nowość.

[5] A. Oleksiuk, *Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klastry przemysłowe*, Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2009, s. 35.
[6] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 646.
[7] Encyklopedia Powszechna 2010, źródło elektroniczne http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=3914833 22.06.2011.
[8] M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1998, s. 526.
[9] L. Białoń, *Poziom techniczny a zatrudnienie w polskim przemyśle w układzie gałęziowym*, WPW, Warszawa 1976, s. 76.
[10] P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 845.
[11] A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 17.

Z cechą nowości innowacji wiąże się również obiekt, którego dotyczy owa nowość. W związku z tym w zależności od aspektu, którego innowacja dotyczy możemy wyróżnić innowacje:

- produktowe – całkowicie nowy produkt lub już znany, lecz poddany istotnym zmianom lub produkt zmodernizowany,
- procesowe – całkowicie nowy proces lub jego zmiana, drobna bądź radykalna,
- technologiczne – obejmujące nowe produkty i procesy oraz znaczące zmiany technologiczne w produktach i procesach. Jednak należy podkreślić, że niektórzy autorzy, np. Białoń, traktują innowację technologiczną jako procesową,
- organizacyjne – częściowa lub całościowa zmiana systemów organizacyjnych,
- społeczne – dotyczące zmian w zachowaniu przez wprowadzanie nowych wartości, pomysłów, projektów działania, które umożliwiają odmienne rozwiązywanie problemów społecznych oraz przynoszą pozytywne rezultaty w funkcjonowaniu jednostek i grup[12]. Są to również zmiany w kulturze organizacyjnej czy systemie motywacji pracowników,
- marketingowe – to zmiany w koncepcjach, metodach i technikach marketingowych.

Z nowości innowacji wypływa również ich dalszy podział na innowacje zachowawcze, które mają na celu wytwarzanie produktów lepszych od już istniejących, oraz przełomowe, które polegają na wprowadzeniu nowego, prostszego i praktyczniejszego rozwiązania.

Z badań Christensena i Raynora dotyczących rywalizacji między starymi graczami rynkowymi a nowicjuszami na rynku wynika, że w warunkach stosowania innowacji zachowawczych, gdy wyścig polega na wytwarzaniu produktów lepszych, które atrakcyjniejsi z punktu widzenia przedsiębiorstwa klienci zechcą kupić za większe pieniądze, prawie zawsze przewagę mają doświadczone firmy. Natomiast w warunkach stosowania innowacji przełomowych, gdy wyzwanie polega na wprowadzeniu do sprzedaży prostszego i praktyczniejszego produktu, który mało kosztuje oraz przyciąga nowych lub mniej atrakcyjnych klientów – nowicjusze raczej biorą górę nad doświadczonymi[13].

W związku z tym, że nowość innowacji nie jest jednoznaczna, w definicjach innowacji często pojawia się słowo zmiana – rozumiana jako przejście z jednego stanu w drugi; jest to druga z podstawowych cech definicji innowacji uwzględniana przez wielu badaczy, co prezentuje tabela 2. W literaturze są również definicje, które nie cechują innowacji jako nowość, ale tylko jako zmianę; przykłady takich podejść do definicji innowacji przedstawia tabela 2.

[12] Akademia Rozwoju Lokalnego, dostępne w Internecie na stronie http://www.krosno.roefs.cpe.gov.pl/Page/exeSingle/?id=1304 5.10. 2010.
[13] C.M. Christensen, M.E. Raynor, *Innowacje – napęd wzrostu*, EMKA, Warszawa 2008, s. 50.

**Tabela 2. Zestawienie definicji innowacji jako zmiany**

| Autor | Definicja |
|---|---|
| Biernakowski L. | Innowacja jest to **zmiana** dotycząca środków produkcji, przedmiotów, metod i warunków wytwarzania wprowadzona przez człowieka w celu uzyskania określonych korzyści ekonomicznych i społecznych[14]. |
| Fiedor B. | Innowacja to każda **zmiana** w danych własnościach funkcji produkcji[15]. |
| Pietrasiński Z. | Innowacje to **zmiany** celowo wprowadzone przez człowieka lub zaprojektowane przez układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów składających się w sumie na postęp[16]. |
| Lichtarski J. (red.) | Innowacja to **zmiana** w wyrobach i metodach ich wytworzenia, związana z przyswojeniem w produkcji części zasobów wiedzy technicznej, która prowadzi do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów gospodarczych znajdujących się w dyspozycji określonego układu gospodarczego (przedsiębiorstwa)[17]. |
| Cygan Z. (red.) | Innowacja oznacza czynność polegającą na wprowadzeniu tego wytworu albo modyfikację bądź **zmianę** w przyjętym sposobie postępowania przy istniejącym układzie elementów jakiegoś systemu[18]. |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie studium literatury.*

Analiza tabel 1 i 2 wyraźnie wskazuje, iż niektórzy autorzy w definicji innowacji bardziej koncentrują się na jednej z cech innowacji (nowości lub zmianie). Trzeba jednak zaznaczyć, że inni, np. Aftach, biorą pod uwagę obydwie te cechy. Wspominany autor przez pojęcie innowacji rozumie każdą zmianę, która jest nowa w stosunku do rozwiązań przyjętych w danej firmie[19]. Dwie z cech innowacji na gruncie polskim uwzględnia np. Świtalski, który uważa, że innowacja jest efektem zmiany modyfikującej albo wprowadzającej zupełnie nowe elementy do sposobu lub wyniku funkcjonowania określonego podmiotu[20]. Podobnie Kalinowskidefiniuje innowacje jako wszelkie

[14] L. Biernakowski, *Innowacje w przemyśle obronnym*, „Materiały i Studia WAP", nr 108, Warszawa 1984.
[15] B. Fiedor, *Teoria innowacji: krytyczna analiza współczesnych koncepcji niemarksistowskich*, PWN, Warszawa 1979, s. 31.
[16] Z. Pietrasiński, *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, PWN, Warszawa 1970, s. 9.
[17] J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1997, s. 65.
[18] Z. Cygan (red.), *Nowoczesne działania innowacyjne przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna w Warszawie, Warszawa 2001, s. 88.
[19] A. Aftach, *Innovation management*, Oxford University Press, New York 2003, s. 13.
[20] W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 68–69.

pozytywne zmiany wdrożone do użytku, które postrzegane są jako nowe z punktu widzenia wprowadzającej jednostki[21].

Trzeba jednak podkreślić, że choć nie wszyscy badacze uwzględniają w definicji innowacji nowość i zmianę, to jednak często w swoich publikacjach wskazują, że innowacja jest związana z czymś nowym i ze zmianami, które towarzyszą wprowadzaniu nowości. Przykładem może być Drucker, który innowacje definiuje jako nowy produkt, usługę nową dla nowego użytkownika. W swej książce *Innowacja i przedsiębiorczość* wskazuje, że innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego wprowadzają zmiany polegające na podjęciu nowej działalności gospodarczej lub świadczeniu nowych usług. Jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości, działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa[22]. Gavurová podkreśla, że innowacje przyczyniają się do zaspokajania różnych potrzeb ekonomicznych [23]. Oznacza to, że przedsiębiorstwo musi oferować produkty lub usługi lepsze i bardziej ekonomiczne. Ponadto niektórzy autorzy np. Kalinowski czy Brzeziński, podkreślają, że w literaturze pojęcie innowacji stosowane jest w odniesieniu do sfery technicznej, natomiast zmiany odnosi się do sfery organizacyjnej. W związku z tym Kalinowski uważa, że właściwie każda zmiana zachodząca w przedsiębiorstwie może być innowacją, dlatego traktuje te dwa pojęcia jako synonimy[24].

Na podstawie definicji innowacji prezentowanych przez autorów z Polski i z zagranicy zebranych w tabeli 1 oraz 2 autor niniejszego artykułu rozumie ***innowacje jako zmianę, która przynosi nowość w badanym obiekcie lub nową zmianę całego obiektu***.

Zaprezentowana definicja bierze pod uwagę dwie ze wspominanych cech innowacji, natomiast przez pojęcie obiektu rozumiany jest konkretny obiekt badania, wyodrębniony element rzeczywistości, np. produkt, proces, technologia, społeczeństwo, przedsiębiorstwo czy region. W związku z tym, jeśli mówimy np. o innowacjach produktowych, naszym obiektem badania jest produkt; o innowacji dotyczącej produktów powiemy, że są to zmiany, które przynoszą nowość w produkcie, lub że jest to nowa zmiana całego produktu. Podobną analogię da się zastosować do każdego obiektu, w odniesieniu do którego mówimy o innowacji. Takim obiektem może być również region, w którym może dochodzić do zmian przynoszących nowość, nie powodujących jednak widocznych zmian w całym regionie. Jedna innowacyjna firma nie zmienia całego regionu w region innowacyjny. Jednakże szereg innowacji dokonanych w regionie może spowodować, iż zmieni się on jako całość w region innowacyjny, który jest zdolny do samoistnego wytwarzania i absorpcji innowacji. W warunkach ciągłej konkurencji wprowadzanie „pozytywnych innowacji", czyli takich, których wdrożenie spowoduje poprawę wskaźników lub mierników ekonomicznych, na poziomie regionu przyczyni się do rozwoju miast i wsi, tworzenia nowych miejsc pracy czy poprawy jakości życia w regionie. Wspomniany termin „pozytywne innowacje" wskazuje na to, iż nie każde innowacje przynoszą wartość dodaną i poprawiają wskaźniki/mierniki ekonomiczne. Jak podkreśla Jasiński, nie wszystkie innowacje można zaliczyć do postępu.

[21] T.B. Kalinowski, *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 75.
[22] P.F. Drucker, op. cit., s. 285.
[23] B. Gavurová, *Meranie výkonnosti v organizáciách s dôrazom na aplikáciu systému Balanced Scorecard.* 1. vyd., Ekonomická fakulta TU, Košice 2010, s. 51.
[24] T.B. Kalinowski, op. cit., s. 78.

Niektóre bowiem mogą oznaczać regres techniczny i powodować straty gospodarcze czy społeczne lub nie przynosić żadnych korzyści ani przedsiębiorstwu wdrażającemu nowe rozwiązania, ani jego otoczeniu. Takie innowacje określa się jako nieefektywne z ogólnospołecznego punktu widzenia; nie można ich uznać za przejawy postępu technicznego[25]. W związku z tym proponowana definicja autora nie bierze pod uwagę ich wpływu ekonomicznego (straty lub zysku z ich wdrożenia), przedstawia natomiast sedno definicji, uwzględniając jej kluczowe cechy – nowość i zmianę. Traktuje je jako nowe zmiany, które mogą mieć różny wpływ na efektywność przedsiębiorstwa czy regionu.

## Analiza działalności innowacyjnej przedsiębiorstw działających na terenie województwa podkarpackiego – badania własne

### Metodologia badań

Dane zaprezentowane w niniejszym artykule zostały zebrane z ankiet rozesłanych *on line*, które wypełniali pracownicy losowo wybranych przedsiębiorstw. W badaniu brali udział przedsiębiorcy działający na terenie Podkarpacia i regionu Wschodniej Słowacji. Badanie było przeprowadzone w okresie od października 2009 do maja 2010 r. W niniejszym artykule są analizowane dane dotyczące tylko przedsiębiorstw działających na terenie Podkarpacia.Ankieta wykorzystania w badaniu jest dostępne na stronie internetowej http://dotazniky.euke.sk/?d=71. Strukturę badanej próby (tylko polskie przedsiębiorstwa) prezentuje tabela 3.

**Tabela 3. Struktura badanej próby**

| Wielkość przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych) | Wielkości rzeczywiste | Wielkości procentowe |
|---|---|---|
| mniej niż 49 | 51 | 51% |
| od 50 do 249 | 33 | 33% |
| 250 i więcej | 16 | 16% |
| Ogółem | 100 | 100% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

## Analiza wybranych aspektów działalności innowacyjnej przedsiębiorstw działających na terenie Podkarpacia

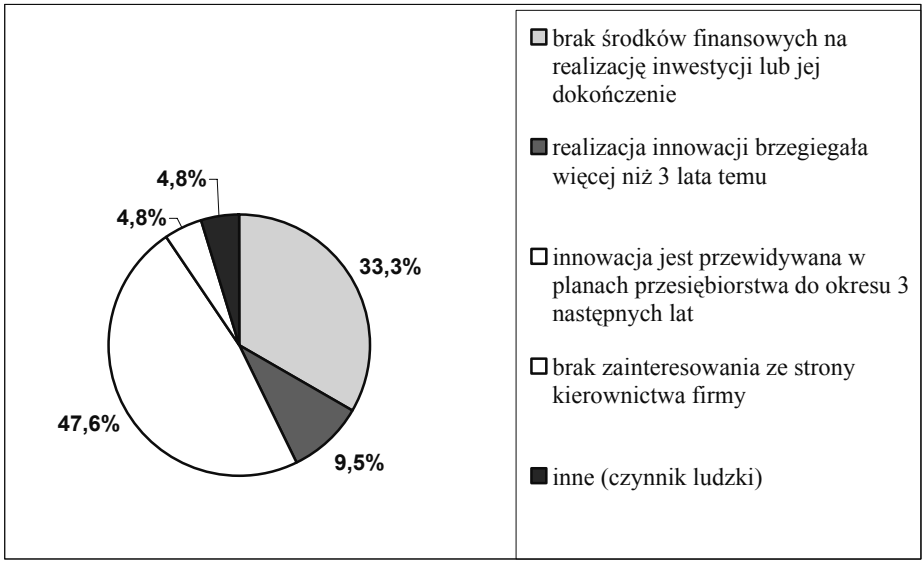
Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż świadomość znaczenia innowacji oraz konieczności ich wprowadzania w poszczególnych przedsiębiorstwach jest na bardzo wysokim poziomie. Aż 66% firm bowiem na pytanie, czy ważne jest, aby firmy zajmowały się działalnością innowacyjną, odpowiedziało twier-

[25] A.H. Jasiński, *Innowacje a transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 12.

dząco. Ponadto 80% badanych firm w okresie trzech lat przeprowadziło jakąś konkretną innowację, z czego 42% wprowadziło tylko jeden rodzaj innowacji, np. produktowe, procesowe, technologiczne, organizacyjne lub marketingowe. Natomiast 41% wprowadziło kombinacje innowacji co najmniej dwóch z wymienionych wyżej rodzajów, 17% badanych to firmy, które nie udzieliły odpowiedzi. Było to związane z faktem, że nie wszystkie firmy, chociaż zdają sobie sprawę ze znaczenia innowacji, wprowadzają je (5% badanych firm). W grupie, która nie udzieliła odpowiedzi o rodzajach wprowadzonych innowacji, znalazły się również firmy, które wprowadziły je częściowo, tzn. podjęto próby, jednak nie dokończono tej inicjatywy (15% badanych firm).

Jak wynika z rysunku 1, główne przyczyny niewprowadzenia w firmie żadnej innowacji w okresie ostatnich trzech lat to m.in. brak środków finansowych na realizację inwestycji lub jej dokończenie, co wskazało 33,3% badanych. Trzeba jednak zaznaczyć, iż jedną z przyczyn niewprowadzenia innowacji w ciągu ostatnich trzech lat był fakt, iż niektóre firmy wprowadziły je wcześniej (9,5% badanych firm). Warto podkreślić pozytywne zjawisko z punktu widzenia aktywności innowacyjnej badanych podkarpackich przedsiębiorstw: chociaż w perspektywie ostatnich trzech lat nie wprowadzono innowacji, to prawie 50% firm w tej grupie przewiduje je w ciągu trzech następnych lat. Ponadto barierami wskazywanymi przez badane firmy był również czynnik ludzki, czy to wśród pracowników, czy kadry kierowniczej – jako przyczynę podało go prawie 10% badanych firm. Może się to wiązać z naturalnym oporem ludzi wobec nowych zmian.

**Rysunek 1. Przyczyny niewprowadzenia innowacji w okresie ostatnich trzech lat**

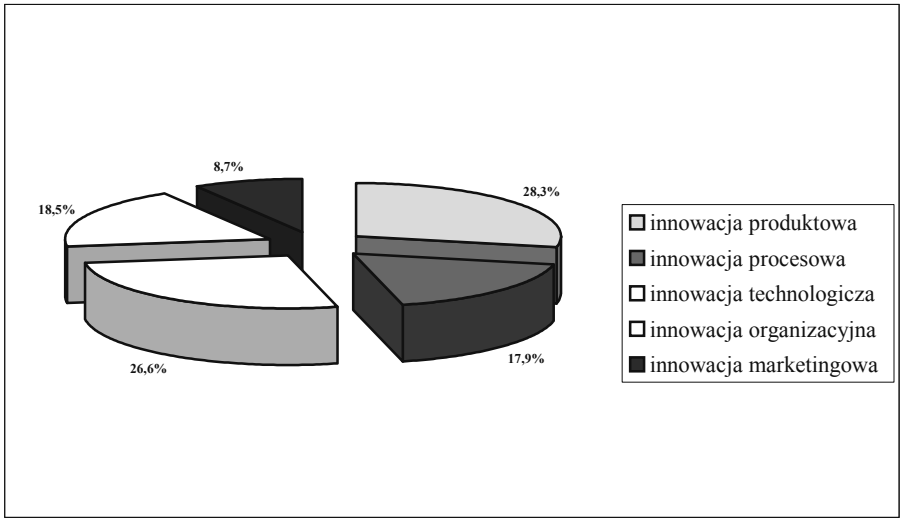



*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Rysunek 2 wyraźnie pokazuje, że wśród najczęściej wprowadzanych innowacji badane firmy wskazywały innowacje produktowe (28,3%) oraz technologiczne (26,6%). Na taka sytuację może mieć wpływ fakt, że prawie 41% wskazanych przy-

czyn, które wpłynęły na wprowadzenie innowacji w firmie, dotyczyło klientów czy konkurencji – 40,6% odpowiedzi. Podobny, zbliżony procent odpowiedzi cechuje również wprowadzenie innowacji procesowych (17,9%) oraz organizacyjnych (18,5%); wprowadzenie innowacji organizacyjnych bowiem pociąga za sobą zmianę procesów. Badane firmy najrzadziej wprowadzały innowacje w dziedzinie marketingu (około 8% odpowiedzi).

**Rysunek 2. Zestawienie różnych rodzajów innowacji w danym obiekcie**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Jak wspominaliśmy wyżej, badane firmy najczęściej wprowadziły tylko jedną innowację w okresie ostatnich trzech lat. W grupie tych przedsiębiorstw ponad 90% to firmy tylko z kapitałem polskim, natomiast niecałe 2,5% – firmy z kapitałem zagranicznym. Dla porównania w grupie badanych przedsiębiorstw z większością kapitału zagranicznego lub tylko z kapitałem zagranicznym ponad 75% wprowadziło w ciągu trzech lat przynajmniej dwie różne innowacje. Trzeba zatem wyraźnie powiedzieć, iż przedsiębiorstwa z zagranicznym kapitałem charakteryzują się wyższym poziomem działalności innowacyjnej niż firmy z kapitałem polskim. Jest to najczęściej związane z większym doświadczeniem zagranicznych partnerów czy lepszym transferem innowacji na grunt przedsiębiorstw posiadających kapitał zagraniczny.

## Podsumowanie

W niniejszym artykule zaprezentowano różne podejścia do definicji innowacji. Następnie na ich podstawie przedstawiono autorską definicję, określającą innowacje jako zmianę, która przynosi nowość w badanym obiekcie lub nową zmianę całego obiektu. W dalszej części artykułu podano część wyników rocznych badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw działających na terenie Podkarpacia. Na podstawie analizy danych uzyskanych ze stu losowo wybranych firm możemy stwierdzić, iż doskonale zdają sobie one sprawę z konieczności wprowadzenia innowacji. W ciągu

trzech ostatnich lat badane firmy wprowadzały najczęściej jeden rodzaj innowacji; były to głównie firmy z polskim kapitałem. Natomiast przedsiębiorstwa z zagranicznym kapitałem charakteryzują się wyższym poziomem działalności innowacyjnej, gdyż ponad 75% badanych w okresie trzech lat wprowadziło kombinacje kilku innowacji. Najczęściej stosowano innowacje produktowe i technologiczne, co mogło być związane z faktem, iż głównym impulsem do ich wprowadzania byli przed wszystkim klienci i konkurencja.

## BIBLIOGRAFIA

**Aftach A. 2003.** *Innovation Management*, Oxford University Press, New York.

**Akademia Rozwoju Lokalnego**, dostępne w Internecie na stronie http://www.krosno.roefs.cpe.gov.pl/Page/exeSingle/?id=1304 5.10. 2010.

**Białoń L. 1976.** *Poziom techniczny a zatrudnienie w polskim przemyśle w układzie gałęziowym*, WPW, Warszawa.

**Biernakowski L. 1984.** *Innowacje w przemyśle obronnym*, „Materiały i Studia WAP", nr 108, Warszawa.

**Christensen C.M., Raynor M.E. 2008.** *Innowacje – napęd wzrostu*, EMKA, Warszawa.

**Cygan Z. (red.) 2001.** *Nowoczesne działania innowacyjne przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna w Warszawie, Warszawa.

**Drucker P.F. 1992.** *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.

**Fiedor B. 1979.** *Teoria innowacji: krytyczna analiza współczesnych koncepcji niemarksistowskich*, PWN, Warszawa.

**Gavurová B. 2010.** *Meranie výkonnosti v organizáciách s dôrazom na aplikáciu systému Balanced Scorecard.* 1. vyd., Ekonomická fakulta TU, Košice.

**Griffin R.W. 1996.** *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Jasiński A.H. 2006.** *Innowacje a transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa.

**Kalinowski T.B. 2010.** *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

**Kozioł K. 2007.** *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

**Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2002.** *Marketing*. *Podręcznik europejski*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Lichtarski J. (red.) 1997.** *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.

**Oleksiuk A. 2009.** *Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klastry przemysłowe*, Branta, Bydgoszcz–Warszawa.

**Pomykalski A. 2001.** *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Porter M.E. 1998.** *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.

**Pietrasiński Z. 1970.** *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, PWN, Warszawa.

**Pudło P. 2008.** *Relation between innovations and quality from customer point of view*, w: Vedecka konferencia doktorandov Ekonomika, Financie a Manazment podniku, 15 October, Bratislava.
**Schumpeter J. 1960.** *Teoria wzrostu gospodarczego*, PWN, Warszawa.
**Świtalski W. 2005.** *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

**STRESZCZENIE**

Niniejszy artykuł prezentuje wybrane wyniki badań własnych z zakresu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw działających na terenie województwa podkarpackiego oraz regionu Wschodniej Słowacji (Východoslovenskeho regionu). Na wstępie przedstawiono teoretyczny zarys pojęcia innowacji, opisano jej różne rodzaje oraz znaczenie z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw w regionie. Następnie na podstawie przeprowadzonych badań, trwających od października 2009 do maja 2010 r. na terenie Podkarpacia i Wschodniej Słowacji, dokonano analizy stopnia zainteresowania działalnością innowacyjną stu losowo wybranych przedsiębiorstw działających na terenie województwa podkarpackiego.

**SŁOWA KLUCZOWE:** innowacja, działalność innowacyjna, bariery rozwoju innowacji

**SUMMARY**

Article presents chosen results from own research. Issue of research was concentrated on area of innovations of companies from Podkarpacie region and East Slovakia. Author presented theoretical frame of importance of innovations, different types of innovations and their role in development of individual companies in the region.

On the basis of own research conducted since October 2009 till May 2010 the author analyzed chosen aspects of innovation activity of 100 random chosen companies from Podkarpacie region.

**KEYWORDS:** innovation, innovation activity, barriers of innovation in development

*Andrzej Sołoma*[*]

# MIEJSCE RODZINY W STRATEGII ZAWODOWEJ WŁAŚCICIELI MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

# FAMILY ROLE IN BUSINESS STRATEGY OF SMALL BUSINESS OWNERS

Ekonomia jako dyscyplina naukowa „nie tylko objaśnia działanie mechanizmów rządzących procesami gospodarczymi – produkcją i konsumpcją, oszczędzaniem i inwestowaniem, kupowaniem i sprzedawaniem, ruchem strumieni zasobów – oraz społeczne interakcje zachodzące podczas tych procesów, ale też służy za podstawę formułowania i realizowania skutecznych **strategii** (podkreślenie moje – A.S.) długofalowego rozwoju”[1]. A więc ekonomii nieobce jest pojęcie strategii, co więcej, w całej bogatej i różnorodnej, a przy tym współczesnej jej literaturze termin ów bardzo często się przewija. W publicznych wypowiedziach używa się tego pojęcia w sposób intuicyjny, często błędny. Przede wszystkim ma ono zastępować i kamuflować agresywne ze swej natury słowo „walka”, zwłaszcza walka konkurencyjna. Rzadko można usłyszeć pojęcia: strategia porozumienia czy strategia współpracy. Słowniki ekonomiczne odnotowują ponad 30 rodzajów strategii, z których najpopularniejsza to, oczywiście, strategia marketingowa, wygrywająca, dominująca i rozwoju. Różne są naturalnie przyczyny owej swoistej ewolucji w „karierze” omawianego tu pojęcia. Co się tyczy ekonomii, to dość powszechne jest przy tym wskazywanie na wpływ, jaki na tę ewolucję wywarł rozwój teorii gier. Przywołuje się wtedy na myśl Johna von Neumanna i Oskara Morgensterna, którzy w okresie międzywojennym z pojęcia strategii uczynili jedną z głównych kategorii tej dyscypliny naukowej. Również jednak inne przyczyny (m.in.: wojny, zatrudnianie byłych wojskowych na stanowiskach menedżerskich) nadały magię słowu „strategia”, modyfikowały jego tradycyjną treść, rozszerzały zakres znaczeniowy itp.[2] Obecnie wyraz „strategia” –

[*] dr, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

[1] G. Kołodko, *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008, s. 17.

[2] A swoją drogą zastanowić się można, dlaczego niektóre słowniki ekonomiczne hasło „strategia” łączą przede wszystkim z konkurencją. W tym względzie np. T. Orłowski wyszczególnia trzy podstawowe formy konkurowania, strategię niskich cen, strategię dyferencjacji (różnicowania) i strategię koncentracji. T. Orłowski, *Nowy Leksykon Ekonomiczny*, Oficyna Wydawnicza Graf-Punkt, Warszawa 1998, s. 177. Wiele też renomowanych dzieł z tego zakresu odnosi strategię prawie wyłącznie do konkurencji między przedsiębiorstwami. Por. np. M.E. Porter, *Strategia konkurencji*. *Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994; D.B. Yoffie, *Stra-*

zgodnie ze swym etymologicznym znaczeniem (gr. *stratos* – armia i *agein* – dowodzić) – należy w dalszym ciągu do terminologii wojskowej, ale niemal nagminnie, w języku potocznym i naukowym, używany bywa do oznaczania przeróżnych sfer życia i działań pozawojskowych. W tym drugim sensie nie chodzi już o określony dział sztuki wojennej (obejmującej przygotowanie i prowadzenie wojny oraz poszczególnych jej kampanii i bitew), lecz o dowolny „przemyślany plan działań w jakiejś dziedzinie". Może on wszakże dotyczyć polityki, ekonomii, a także innych sfer ludzkiej aktywności, w której chce się osiągnąć określony cel „zwykle w dość odległym czasie"[3]. Zasadne jest więc rozważanie strategii zarówno w życiu rodziny, jak i rodziny w „strategii stawania się człowiekiem"[4], wychowania czy w strategii zawodu, rozumianego w niniejszym artykule jako prowadzenie działalności biznesowej (bycie przedsiębiorcą, prowadzenie działalności gospodarczej na własny rachunek, „praca na swoim" itp.). Właśnie ten ostatni aspekt problemu jest przedmiotem badań sygnalizowanych w niniejszym artykule. Za aksjomat przyjmuje się w nim doniosłą wartość rodziny, wyrażaną m.in. w następujących ujęciach:

1. – „rodzina jest naturalną i podstawową komórką społeczeństwa i ma prawo do ochrony ze strony społeczeństwa i państwa" (Powszechna Deklaracja Praw Człowieka, art. 16);
2. – rodzina jako podstawowa komórka społeczeństwa ma prawo do odpowiedniej ochrony społecznej, prawnej i ekonomicznej dla zapewnienia jej pełnego rozwoju (Europejska Karta Społeczna, część I, pkt 16);
3. – „małżeństwo jako związek kobiety i mężczyzny, rodzina, macierzyństwo i rodzicielstwo znajdują się pod ochroną i opieką Rzeczypospolitej Polskiej (Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, art. 18)"[5].

Nie wnikając w analizę czy uszczegółowianie wyżej uwydatnionych zapisów wynoszących rodzinę na wysoki piedestał polityki i opieki państwowej – w niniejszym artykule – przyjęto jej rozumienie eksponowane w polskim języku potocznym. A więc „rodzina to małżonkowie i ich dzieci; także rodzeństwo oraz ci, którzy związani są pokrewieństwem, powinowactwem; krewni, powinowaci"[6]. Często wprawdzie mówi się, że rodzina to względnie trwała **podstawowa** (podkreślenie moje – A.S.) grupa (lub komórka) społeczna, złożona z małżonków i ich dzieci (także adoptowanych) oraz krewnych małżonków. Jednakże przy takim ujęciu wkracza się z reguły w gąszcz przeróżnych, nieraz wielce kontrowersyjnych interpretacji[7]. Stąd też przytoczona uprzednio

---

*tegia judo: jak obrócić silne strony konkurentów na swoją korzyść*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.

[3] *Słownik wyrazów obcych PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 883.

[4] Por. H. Romanowska-Łakoma, H. Kędzierska (red.), *Człowiek i człowieczeństwo: strategia bycia i stawania się człowiekiem: fenomenologia człowieczeństwa: praca zbiorowa*, t. 1, Rozprawy i Materiały Ośrodka Badań Naukowych im. Wojciecha Kętrzyńskiego, Olsztyn OBN, 2002.

[5] Pełnomocnik Rządu do spraw Rodziny, *Raport o sytuacji polskich rodzin*. Wyd. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Biuro Pełnomocnika Rządu do spraw Rodziny, Warszawa 1998, s. 7.

[6] *Słownik języka polskiego*, W. Doroszewski (red.), PWN, t. VII, Warszawa 1965, s. 1017.

[7] Dla ilustracji warto może przypomnieć, że np. Meyers Lexikon podaje, iż rodzina to nie grupa, lecz „wspólnota (*Gemeinschaft*) męża i żony z ich dziećmi", „komórka narodowa" (*Keimzelle des Volkes*), „pierwsze organiczne miejsce wychowania dorastającej młodzieży – podstawy państwa. Istnienie narodu niemieckiego zapewnić mogą tylko rodziny zdrowe dziedzicznie, wielodzietne (posiadające minimum czworo dzieci). Nie wypełniają swych zadań wobec niemieckiej

definicja słownikowa, choć bardzo ogólna, jak się wydaje, stosunkowo nieźle spełnia swą funkcję orientacyjną w omawianej w artykule tematyce.

**Przedmiot, cel i metoda empirycznych badań własnych**

Ujęty w tytule cel artykułu jest jednym spośród wielu zamierzeń, jakie stawiał sobie autor, podejmując na przełomie lat 2009/2010 badania empiryczne mikro i małych przedsiębiorstw usytuowanych na Warmii i Mazurach, czyli mających swe siedziby w granicach administracyjnych województwa warmińsko-mazurskiego. Badania te miały głównie charakter eksploracyjno-deskryptywny, a częściowo też eksplanacyjny. Przede wszystkim jednak chodziło w nich o znalezienie odpowiedzi nie tyle na pytanie, jak być powinno, ile na pytanie, jak jest[8]. Problem badawczy zaś koncentrował się wokół rozpoznania relacji między wariantami strategii życia (wartościami, nawykami, pomysłami na życie itp.) właścicieli ww. firm a sposobami, strategiami zarządzania nimi. W tym ogólnym ujęciu uwzględniono również wątek rodziny, m.in. w takim aspekcie, w jakim przedstawiany jest w niniejszym artykule. W pewnym sensie koresponduje on z megatrendem badań ekonomicznych skupiających się na zagadnieniu „kapitału ludzkiego", w tym teorii podstawowych wartości, ujawniających się preferencji wyborów, np. przyjaźni, nienawiści, obcości, zdrowia, autorytetu lub prestiżu, które zdaniem Gary'ego Beckera, laureata Nagrody Nobla, mają swe źródło w rodzinie[9].

Referowana w niniejszym artykule tematyka pozostaje też w pewnej koherencji z ekonomicznym nurtem badawczym *family business*. Przykładem mogą być ogólnopolskie, reprezentatywne badania nad firmami rodzinnymi prowadzone przez Pentor Research International oraz PARP[10]. Oczywiste jest, że „rodzinność" właścicieli mikro i małych firm ma różnorakie swoje przejawy, podobnie jak i rozmaite są problemy i rodzaje biznesów rodzinnych, ironicznie zwanych niekiedy „familijną menażerią"[11].

W badaniach własnych, o których traktuje niniejszy artykuł, techniką wiodącą pozyskiwania informacji był indywidualny wywiad kwestionariuszowy. Posługując się nim w wywiadach, uzyskano dane od 343 przedsiębiorców, mających swe firmy zarejestrowane w 59 miejscowościach województwa. Respondentom ułatwiono udzielanie

---

wspólnoty narodowej te małżeństwa, które przez samolubstwo, brak odpowiedzialności lub sztuczne zabiegi utrzymują stan bezdzietności czy też małodzietności". *Meyers Lexikon*, Bibliographisches Institut AG, Lepzig 1937, s. 1286.

[8] Z wielu względów badania, o których tu mowa, nie stawiały sobie za cel ideału ekonomicznych dociekań, formułowanego m.in. następująco: „Dobra ekonomia to nauka zarazem deskryptywna, czyli opisująca, jak jest, i normatywna, a więc podpowiadająca »jak być powinno«". G. Kołodko, op. cit., s. 17.

[9] G.S. Becker, *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1990, s. 24–25.

[10] W badaniach firm rodzinnych w Polsce zrealizowanych pod koniec 2009 r. przez PENTOR (na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości PARP) posługiwano się szeroką definicją rodziny, tj. nie tylko „w sensie prawnym (bliższa i dalsza): małżeństwo i inne konfiguracje rodzinne, przy założeniu pokrewieństwa tworzących je osób rodzice –dzieci, dziadkowie – wnuki", lecz także obejmującą „nieformalne związki – pod warunkiem, że uznają one swój związek za rodzinę". *Badanie firm rodzinnych w Polsce. Wnioski dotychczas zrealizowanych etapów badania, 3 listopada 2009 roku*, PENTOR, Warszawa, s. 15.

[11] Ł. Sułkowski, A. Mariański, *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 149–180.

odpowiedzi, gdyż większość umieszczonych w kwestionariuszu pytań miała charakter zamknięty lub półotwarty (tj. pytania z propozycjami odpowiedzi). Tak w kwestiach rodzinnych, jak i pozostałych pytań kwestionariusza oczekiwano od odpowiadających myśli autonomicznej, „czystej", tzn. opinii własnej. Jednakże – zgodnie z paradygmatem metodologicznym olbrzymiej większości tego typu badań – przyjęto w tym względzie hipotezę, że opinie wyrażane przez respondentów będą zróżnicowane w zależności od ich cech społeczno-demograficznych, a także od specyfiki parametrów przedsiębiorstw, których pytani są właścicielami bądź współwłaścicielami.

W celu ustalenia zbieżności pomiędzy zmiennymi (np. parametrami prowadzonych przez pytanych firm a strategiami przez nich tworzonymi czy stosowanymi) zastosowano test □2 (chi-kwadrat), zaliczany do testów nieparametrycznych. W interpretacji uzyskanych danych wykorzystano stosowną literaturę przedmiotu.

## Wyniki badań własnych

Jak już na wstępie zaznaczono, słowo „strategia" należy współcześnie do wyrażeń najpopularniejszych i wieloznacznych. Pragnąc więc rozeznać, w jakiej mierze badana zbiorowość bierze pod uwagę rodzinę w strategii zawodowej, a w jakiej mierze ją ignoruje, za podstawę do wnioskowania przyjęto deklaracje respondentów odnośnie do tego, czy lepiej, korzystniej jest zawierać spółkę z osobą spokrewnioną, czy też z osobą obcą. Analogiczna wersja tej problematyki sprowadzała się do pytania, czy lepiej zatrudniać w swojej firmie osoby spośród bliższej lub dalszej rodziny, czy też w ogóle spoza niej. Właściciel zarządzający swym przedsiębiorstwem wcale nie musi opracowywać dla niego strategii według zasad jednej z „czterech modelowych jej szkół"[12] (planistycznej, ewolucyjnej, pozycyjnej i opartej na zasobach, umiejętności i uczenia się)[13], ale już na samym początku działalności biznesowej bądź w którymś z początkowych etapów jej rozwoju musi jednak świadomie lub bezwiednie, formalnie (pisemnie) lub nieformalnie znaleźć rozwiązanie tych dwóch wymienionych wyżej dylematów. Są to bowiem kwestie o znaczeniu strategicznym, niezależnie od tego, czy i jaką przyjmują postać organizacyjną[14].

## Preferencje w zakresie doboru współwłaściciela firmy oraz pracowników

Wychodząc z założenia, że badana populacja przedsiębiorców w większości swej to ludzie praktyczni, do których bardziej przemawia opis niż abstrakcja, obu ww. dylematom w wywiadzie standaryzowanym nadano „behawioralną" formułę pytania. Tak więc za wskaźniki preferencji doboru określonego typu osób do struktury właścicielskiej firmy i do pracy na rzecz realizacji jej celów przyjęto odpowiedzi na pytanie o to, który

[12] Ibidem, s. 73.

[13] K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 33–99.

[14] Jeden z koryfeuszy strategii adaptowanej do potrzeb biznesowych przedsiębiorstw pisze o jej opracowywaniu: „W pewnych okolicznościach jest to w ogóle trudne do zrobienia, np. w sytuacji rozpoczynania nowego biznesu lub kiedy organizacja jest narażona na nagłe i ostre naciski zewnętrzne, które można obejść jedynie taktycznie". M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Personel" 2007, nr 4, s. 12–15.

przedsiębiorca postępuje (lub postąpił) lepiej, rozsądniej: czy ten, który zawiera spółkę i zatrudnia osoby spokrewnione, czy też ten, który wchodzi w tego typu relacje z osobami obcymi.

**Tabela 1. Preferencje w zakresie doboru współwłaściciela oraz pracowników***

| Lepiej, rozsądniej postąpił przedsiębiorca, który: | | L | % |
|---|---|---|---|
| A. | Zawarł spółkę z kimś spośród rodziny, krewnych. | 137 | 39,3 |
| B. | Zawarł spółkę z osobą obcą. | 140 | 40,8 |
| Trudno powiedzieć. | | 64 | 18,7 |
| | | | |
| A. | Zatrudnił osoby wyłącznie spośród członków rodziny. | 79 | 23,0 |
| B. | Zatrudnił osoby wyłącznie obce, tj. spoza rodziny. | 185 | 53,9 |
| Trudno powiedzieć. | | 78 | 22,7 |

* W tabeli pominięto brak danych.

*Źródło: wyniki badań własnych.*

Jak wynika z uzyskanych danych (tabela 1), liczebność respondentów optujących za zawieraniem spółki z kimś spośród członków rodziny jest prawie taka sama jak preferujących wchodzenie w spółkę z osobą obcą, tj. spoza kręgu węższej bądź szerszej rodziny. Mniej więcej co szósty udzielający wywiadu nie miał wyrobionego poglądu na ten temat.

Na tej podstawie (w pewnym sensie) powiedzieć wolno, że różnorakie ostrzeżenia przed tworzeniem spółek biznesowych z rodziną (znane np. z porzekadeł mądrości ludowej)[15] nie są aż tak bezzasadne, jak chcieliby je traktować apologeci zasady: „grunt to rodzina". Dobierając wspólnik(a)ów z grona rodzinnego, tworzy się z reguły firmę rodzinną. Te zaś od najdawniejszych czasów, jak wszystko na świecie, mają swoje wady i walory. Firmą rodzinną jest i „sklepik mamusi i tatusia"[16] na rogu ulicy, i włoska mafia Cosa Nostra. Rodzinny biznes to chłopskie gospodarstwa rolne, ale i latyfundia magnackie, wielkie rody bankierskie oraz Jan Kulczyk, który pierwszy milion otrzymał od ojca, czy też Roman Kluska, który w świat wielkich interesów wchodził z 12 dolarami kapitału zakładowego[17]. Krótko mówiąc, niezależnie od tego, jak się definiuje biznes rodzinny, jest on obecny w takiej czy innej formie na całym świecie. Różni się on jednak od innych form organizacyjnych przedsiębiorstw przede wszystkim tym, że własność i kontrola nad działalnością przedsiębiorstwa przeplatają się i są skupione w rękach członków rodziny. W rezultacie mogą występować konflikty i sprzeczności, ponieważ do osiągnięcia jednych celów może dążyć firma, a do odmiennych – rodzina. Konflikt w rodzinie może wpływać na to, jak jest zarządzana firma, a to zataczając krąg, stwarza kolejny konflikt w rodzinie. Oprócz tego typowego niejako problemu pojawia się wiele innych, tak minusów, jak i plusów, będących efektem dobierania

[15] Najbardziej powszechne w tym względzie jest bodajże powiedzenie: „Z rodziną najlepiej wychodzi się na zdjęciach".
[16] L. Sułkowski, A. Mariański, op. cit., s. 9.
[17] R. Socha, A. Grzeszczak, J. Flankowska, P. Freulich, *Poczet rodów giełdowych*, „Polityka" 1999, nr 15, s. 3–8.

krewnych jako wspólników[18]. Można przytaczać opracowania z zakresu literatury przedmiotu, których konkluzje brzmią: „najlepiej bez rodziny", „trzymajcie matki i teściowe jak najdalej od interesów" itp.[19] Już choćby z tego względu otrzymany w badaniach własnych rezultat nie jest wyrazem irracjonalności postaw badanej populacji przedsiębiorców. Można bowiem rodzinę wysoko cenić, ale jednocześnie sprawy biznesu oddzielać od spraw rodzinnych, by nie stały się przyczyną konfliktów lub – jak pisał śp. prof. Z. Tyszka, twórca „Roczników Socjologii Rodziny" – „środowiskiem udręki człowieka"[20].

Co się zaś tyczy rezultatów badań własnych kolejnego problemu, tj. preferencji wykazywanych przez właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw w zakresie dobierania krewnych albo niekrewnych do składu załogi, to proporcja pomiędzy zwolennikami zatrudniania krewnych a rzecznikami angażowania obcych wynosi 1:2,3. Innymi słowy, z kimś spośród członków rodziny badani chętniej zawieraliby spółkę, aniżeliby zatrudniali ich w swojej firmie.

Być może wstrzemięźliwość w zakresie zatrudnienia bliższych lub dalszych krewnych wynika z przekonania, iż wobec obcych łatwiej jest zachować się w sposób asertywny w przypadku domagania się przez nich lepszych warunków pracy czy płacy bądź okazać się bardziej wymagającym w stosunku do nich. Trudno np. „być jednocześnie w stosunku do własnych dzieci dobrym ojcem czy matką w domu, a wymagającym szefem w pracy"[21].

Można również domniemywać, iż w odczuciu badanych dysonans pomiędzy interesem ekonomicznym a harmonijnym współżyciem w rodzinie jest trudniejszy do uniknięcia na polu codziennej pracy zawodowej aniżeli w sferze utrzymywania współwłasności firmy. Nadto w grę mogą wchodzić też tradycyjne rodzinne animozje do ubogich krewnych[22]. Dziś szczególnie do tych, którzy nie mają pracy lub są jeszcze nieusamodzielnieni, jak i tych, którzy mają pracę, są formalnie usamodzielnieni, ale ich dochody są nieduże. Oni bowiem przeważnie nie kwalifikują się – z finansowych względów – jako wspólnicy. Natomiast zatrudnienie z odpowiednio wysoką gażą czy stanowiskiem przyjęliby pewnie jako należny im serwitut rodzinny, skoro państwo przestało być instytucją opiekuńczą i coraz bardziej „zdradza skłonność do okrawania

[18] Na te i podobne kwestie zwracają od lat uwagę liczne badania zagraniczne. Por. np. S. Birley, D. Ng., A. Godfrey, *The family and the business*, „Long Range Planning" 1999, nr 32(6), s. 598–608.

[19] S. Birley, op. cit., s. 603.

[20] „Rodzina, niewielkich rozmiarów mikrogrupa społeczna (...) Bo też ogromną rangę i znaczenie egzystencjalne ma ten mały, najbardziej prywatny świat człowieka, maleńka prywatna ojczyzna jego najbardziej intymnych uczuć i doznań, wspólnota najserdeczniejszych ludzkich odniesień. Wystarczy jednak zakłócić drastycznie jej rytm funkcjonowania, rozerwać tkankę międzyludzkich więzi, rozpalić zarzewie agresji, aby uczynić z niej środowisko o przeciwstawnym do nakreślonego powyżej obliczu, środowisko udręki człowieka". Z. Tyszka, *Stan i przeobrażenia rodzin polskich na przełomie wieków XX i XXI. Niedawna przeszłość i teraźniejszość*, w: Z. Tyszka (red.), *Współczesne rodziny polskie – ich stan i kierunek przemian*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2004, s. 15–24.

[21] S. Birley, op. cit., s. 602.

[22] Jeden z aspektów owego „zmaterializowania" więzi rodzinnych trafnie wyraża sentencja Juliana Tuwima: „Aby poznać się z najdalszą rodziną, wystarczy się wzbogacić".

parasola socjalnego – w różnym stopniu – w zależności od zmieniających się ekip rządowych"[23].

W badaniach zagranicznych konstatujących analogiczną niechęć do zatrudniania krewnych wyjaśnia się ją nie na zasadzie pryncypializmu, lecz raczej sytuacjonizmu, tzn. o tym, czy i w jakim charakterze członkowie rodziny mają być zatrudniani w rodzinnej firmie, decyduje nie jakaś niezmienna reguła, lecz sytuacyjny układ determinant. Często np. stwierdza się, że rywalizacja między rodzeństwem zatrudnionym w firmie na ogół nie wychodzi jej na dobre; trzeba bowiem wówczas, w zależności od sytuacji, rezygnować z usług jednego z nich, albo też i wszystkich. Bywa jednak, że interesy idą lepiej, gdy członkowie rodziny pracują w firmie; w takiej sytuacji nie zatrudnianie ich – tylko dlatego, że są krewnymi – byłoby nierozsądne. Abstrahując więc od innych uzasadnień sytuacjonizmu, sygnalizowany tu problem zamknąć wypada konkluzją analogiczną jak przy dylemacie doboru wspólników: zatrudnianie członków rodziny w charakterze pracowników w rodzinnej firmie ma swoje wady i walory. W relacjonowanych tu badaniach większość przedsiębiorców najwidoczniej dopatrywała się tych pierwszych.

Szukając innych prawidłowości wśród zebranych danych, zauważono, że preferencje respondentów w zakresie doboru wspólnika pozostają w statystycznie istotnym związku ($\chi 2 = 62{,}599$; $df = 4$; $p < 0{,}000$) z poglądem na temat optymalnego składu zatrudnionych pracowników. Jak wskazują dane tabeli 2, respondenci opowiadający się za zawieraniem spółki z osobą spokrewnioną **sześciokrotnie** częściej niż preferujący wspólnika spoza kręgów rodzinnych opowiadają się za przyjmowaniem do pracy członków bliższej lub dalszej rodziny[24].

**Tabela 2. Preferencje w zakresie zawierania spółki a opinie na temat składu załogi (w %)**

| Lepiej jest zawierać spółkę z kimś: | | Lepiej jest zatrudniać osoby: | | Trudno powiedzieć | Ogółem |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Spokrewnione | obce | | |
| 1. | Spośród rodziny | 41,9 | 37,5 | 26,6 | 100,0 |
| 2. | Obcym | 7,9 | 74,3 | 17,8 | 100,0 |
| 3. | Trudno powiedzieć | 15,6 | 46,9 | 37,5 | 100,0 |

*Źródło: wyniki badań własnych.*

Zróżnicowanie opinii badanej zbiorowości odnośnie do tego, z kim warto zawierać spółkę oraz kogo przede wszystkim przyjmować do pracy, skłania do poszukiwania związku tychże poglądów z parametrami prowadzonych przez respondentów firm.

[23] Z. Tyszka, op. cit., s. 19.

[24] Jest to wynik o tyle nieoczekiwany przez autora badań, iż pracując w przez kilka lat w sektorze bankowym, spotykał się nagminnie z czynionymi przez właścicieli firm intercyzami wprowadzającymi rozdział ich małżeńskiej wspólnoty majątkowej celem uniknięcia solidarnej odpowiedzialności w wypadku niepowodzeń biznesowych.

**Parametry prowadzonej firmy a preferencje w zakresie doboru wspólnika i pracowników**

Przyjęto hipotezę, że parametrami firmy różnicującymi poglądy na temat doboru wspólnika oraz pracowników są: czas prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek, liczebność zatrudnionych pracowników, skład załogi, dominujący rodzaj działalności, wyniki finansowe oraz lokalizacja firmy. Rezultaty jednoczesnej klasyfikacji respondentów według powyższych parametrów firmy i opinii ich właścicieli co do doboru wspólnika i pracowników wskazują na występowanie pomiędzy tego typu zmiennymi poniżej wskazanych zbieżności.

**Czas prowadzenia firmy.** Skłonności do zawierania spółki z kimś spośród członków rodziny najczęściej przejawiają prowadzący firmę 3–5 lat. Ta gotowość słabnie w miarę wydłużania się stażu w roli właściciela firmy, a wraz z tym nasila się preferencja obcego jako współwłaściciela. Można z tego wnosić, że wraz ze zdobywaniem doświadczenia w prowadzeniu własnego zakładu pracy pojawiają się przekonania, iż lepiej jest dla pomyślnego jego rozwoju, gdy w podejmowaniu różnych decyzji nie trzeba obawiać się ewentualnego popsucia układów rodzinnych. Podobnie rzecz się ma, jeśli chodzi o dobór pracowników. Okazało się bowiem, że najbardziej krytyczne wobec przyjmowania do pracy spokrewnionych są osoby najdłużej prowadzące działalność na własny rachunek.

Ogólnie można zatem stwierdzić, że w miarę wydłużania się stażu prowadzenia własnej firmy narasta awersja do wchodzenia z członkami bliższej lub dalszej rodziny czy to we współwłasność firmy, czy w relację: pracodawca pracobiorca. Z pewnym uproszczeniem rzec tedy by można, iż sukces w biznesie, mierzony liczbą lat utrzymywania się firmy na wolnym rynku, eliminuje ze strategii przedsiębiorstwa rodzinę w obu aspektach będących przedmiotem referowanych tu badań. Niewykluczone, że pozostaje to w jakimś związku ze skomplikowanym problemem sukcesji w firmach typowo rodzinnych[25]. Jednakże by taką hipotezę zweryfikować, potrzeba specjalnych badań. Natomiast w angielskojęzycznej literaturze przedmiotu dość wcześnie pojawiło się wyjaśnienie, między innymi, tej kwestii argumentami ze sfery zarządzania strategicznego. W tym podejściu metodologicznym wskazywano, że sygnalizowana tu forma rodzinności w przedsiębiorstwie zakłóca transparentność (przejrzystość) organizacji, gmatwa strukturę organizacyjną, wprowadza taryfę ulgową w podziale zadań, faworyzuje płacowo członków rodziny i – jak już uprzednio wspomniano – może zainfekować firmę kłótniami rodzinnymi i innymi zjawiskami nieekonomicznymi związanymi z nepotyzmem[26].

**Liczebność zatrudnianych pracowników.** Zachodzi zbieżność statystycznie istotna ($\chi^2 = 20{,}949$; df = 8; $p < 0{,}007$) między tą zmienną a rodzajem doboru wspólnika. W układzie danych liczbowych zarysowała się prawidłowość o liniowym układzie: im więcej osób ktoś zatrudnia, tym bardziej sceptycznie odnosi się do zawierania spółki z osobą spokrewnioną czy spowinowaconą, a tym bardziej pozytywnie ustosunkowuje się do współwłasności z kimś obcym oraz tym rzadziej deklaruje brak zdania na ten

[25] W krajach zachodnich 30% firm rodzinnych kontynuuje działalność w drugiej generacji, a tylko 15% w trzeciej. M.H. Morris, R.O. Williams, J.A. Allen, R.A. Avila, *Correlates of success in family business transitions*, „Journal of Business Venturing" 1997, nr 12, s. 341–342.

[26] M.F. Kets de Vries, *The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news*, „Organizational Dynamics", Winter 1993, s. 59–71.

temat. Także liniowy układ przybrała zbieżność między liczebnością zatrudnionych osób a poglądem na dobór pracowników. Mianowicie im więcej osób ktoś zatrudnia, tym rzadziej akceptuje przyjmowanie do pracy osób spokrewnionych, a tym częściej zdecydowany jest angażować pracowników spoza kręgu rodzinnego ($\chi^2$ = 16,097; df = 8; p < 0,052). W tym przypadku opinia respondentów jest podobna jak w kwestii wyżej referowanej. Po prostu im większa firma (wielkość mierzona liczbą zatrudnionych), tym mniejsza inklinacja jej właściciela do współdziałania z rodziną, tak w osobie wspólnika, jak i pracownika.

Bez dodatkowych badań trudno osądzić, czy jest to przeciwstawienie, czy tylko ograniczenie wpływów rodziny w biznesie. W każdym razie problem zgodności interesów rodziny z pracą zawodową (tj. prowadzonym przedsiębiorstwem) w obydwu badanych aspektach przestaje być dylematem. Prawdopodobnie jakieś namiastki uzasadnienia dla takiego stanowiska można byłoby się doszukiwać w rezultatach angielskich badań programów *work-life-balance* i polityki przyjaznej rodzinie (*family friendly policy*), wykazujących, że 90% pracowników i pracodawców uważa, iż każdy ma prawo w wybrany przez siebie sposób godzić życie rodzinne z zawodowym[27].

Obserwację, że małe firmy nastawione są jednak bardziej prorodzinnie niż większe, w literaturze przedmiotu tłumaczy się różnie. Jeśli uwzględnimy natomiast tylko specyfikę regionu i badane w nim przedsiębiorstwa, to najbardziej prawdopodobna wydaje się następująca interpretacja zaobserwowanej zbieżności: firmy zatrudniające małą liczbę osób (w badaniach były to np. świadczące drobne usługi, prowadzące kioski, sklepiki osiedlowe itp.) opierają się głównie na współpracy członków najbliższej rodziny. Współwłasność zakładu nie stwarza zwykle źródła konfliktu interesów, choćby tylko dlatego, że nie zachodzi potrzeba podejmowania częstych i trudnych decyzji co do profilu zakładu, sposobu jego funkcjonowania itp. W rezultacie doświadczenie w zakresie współpracy z członkami rodziny może predysponować do optymistycznego postrzegania współdziałania z nimi czy to w płaszczyźnie współwłasności firmy, czy wykonywania pracy. Tym bardziej że członkowie rodzin wykonują wiele prac nieodpłatnie, zaangażowani są uczuciowo w utrzymanie firmy, identyfikują się z jej problemami. Praktycznie w firmach tych nie ma biurokracji i bezosobowości, panują natomiast poprawne na ogół stosunki międzyludzkie o względnie wysokim poziomie wzajemnego zaufania, a także o mniejszym lub większym zakresie wspólnie podzielanych wartości. Skądinąd też wiadomo, że badane przedsiębiorstwa odznaczają się dużą elastycznością i szybkością w podejmowaniu decyzji. O ich strategii – z niewielkim marginesem odstępstw od reguły – stanowi rodzina. To ona właśnie nieomal na każdym etapie egzystencji firmy określa jej cel, rozpoznaje i definiuje sytuację, w której funkcjonuje, wybiera narzędzia i metody ich użycia, przewiduje skutki działania. Szkoda tylko, że w tym „małym i pięknym", w dużym stopniu prorodzinnym bądź balansującym między potrzebami rodziny i przedsiębiorstwa, tak dużo pomyłek, o czym świadczą m.in. wysokie wskaźniki upadku takich firm. Badania PARP wskazują, że po

[27] Badania te realizowane są na poziomie firm od 2000 r. Cytuję za: D. Głogosz, *Rezultaty programów praca-życie w krajach UE – korzyści dla pracowników i ich rodzin*, w: C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga. Praca – życie – rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 61.

5 latach od uruchomienia firmy na rynku pozostaje ok. 30% przedsiębiorstw zaliczanych do sektora MSP[28].

Na rzecz dość wysokiego miejsca rodziny w strategii mikro i małych firm przemawiają również m.in. dane odnoszące się do struktury zatrudnianych pracowników.

**Skład załogi.** Zmienna ta pozostaje w związku statystycznie istotnym ($\chi^2 = 24{,}821$; df = 6; $p < 0{,}000$) z rodzajem opinii w sprawie doboru wspólnika. Okazało się, że zawiązywanie spółki z osobą spokrewnioną najbardziej optymistycznie postrzegają przedsiębiorcy zatrudniający wyłącznie członków rodziny (60,8%), mniej aprobaty wyrażają (43,5%) angażujący zarówno kogoś spośród członków rodziny, jak też obcych,
a najbardziej wstrzemięźliwi (26,0%) są dający pracę wyłącznie obcym. Ci ostatni najczęściej (54,8%) opowiadali się za wchodzeniem w spółkę z osobą obcą. Na odnotowanie zasługuje fakt, iż osoby jedynie samozatrudniające się (tj. niekorzystające z pracy kogokolwiek innego) częściej (42,4%) za lepsze, rozsądniejsze uważały dobieranie wspólnika spośród osób obcych aniżeli spośród członków rodziny (37,3%).

Opinie w sprawie doboru pracowników również są zbieżne w stopniu statystycznie istotnym ($\chi^2 = 95{,}385$; df = 6; $p < 0{,}0000$) ze składem zatrudnianej załogi pracowniczej. Najbardziej pozytywnie do przyjmowania „swoich" są ustosunkowani ci, którzy wyłącznie angażują członków swojej rodziny (61,9%), rzecznikami zatrudniania obcych najczęściej (79,8%) są zaś przedsiębiorcy mający w składzie swojej załogi pracowniczej wyłącznie osoby spoza rodziny.

**Wyniki finansowe firmy.** Zachodzi zbieżność o liniowym układzie między rezultatami finansowymi firmy a opiniami dotyczącymi doboru wspólnika. Mianowicie im korzystniejsze wyniki finansowe badany osiąga z prowadzonej działalności, tym częściej pozytywnie ocenia wchodzenie w spółkę z kimś spośród członków rodziny, a tym rzadziej – z osobą obcą i tym rzadziej informuje o braku wyrobionego zdania na ten temat. Takie nastawienie respondentów, którzy odnoszą sukces w biznesie (zważywszy, że poważny odsetek mikro i małych firm – jeśli wierzyć statystyce podatkowej – „pracuje na stratach" lub generuje dochodowość równą zero), z trudem wkomponowuje się w rezultaty uprzednio przedstawianych tu badań. Niedwuznacznie bowiem prowadzi do wniosku, iż przedsiębiorcy, którym się powiodło, tzn. „wygrani", są w badanym aspekcie bardziej prorodzinni w budowaniu strategii firmy niż pozostali, co raczej nie potwierdza się w przypadkowych, subiektywnych obserwacjach rzeczywistości. Jedną z prób przezwyciężenia tej antynomii jest przywołanie na myśl szerokiego pojmowania strategii, jako determinant zewnętrznych i wewnętrznych, długo- i krótkoterminowych (taktycznych i operacyjnych), faktycznych i deklarowanych działań przedsiębiorstwa[29].

Co się tyczy kolejnego aspektu rodzinności, tj. poglądu badanych właścicieli firm na dobór pracowników, to odnotowano wyraźnie zarysowaną zbieżność między wyni-

[28] A. Wilmańska, *Rekomendacje raportu OECD w praktyce polskiej przedsiębiorczości – działania PARP*, PARP, Warszawa 2010, s. 6.

[29] Dwaj wybitni amerykańscy profesorowie, odpowiadając na pytanie, czym jest strategia, piszą: „Strategię można zdefiniować z co najmniej dwóch punktów widzenia: co organizacja zamierza robić oraz co rzeczywiście robi, niezależnie od tego, czy jej zamierzenia były z góry zamierzone. Z pierwszego punktu widzenia strategia jest ogólnym programem definiowania i realizacji celów organizacji oraz pełnienia jej misji (...) Z drugiego punktu widzenia strategia jest układem w czasie reakcji organizacji na jej otoczenie". J.A. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 95.

kami finansowymi firmy a stosunkiem do przyjmowania w roli pracowników osób spokrewnionych z przedsiębiorcą. Podobnie jak w kwestii doboru wspólnika, tak i tu zaobserwowano prawidłowość: im lepsze wyniki finansowe ktoś osiąga, tym częściej preferuje zatrudnianie osób spokrewnionych.

Jednakże w przypadku opinii co do angażowania obcych nie można mówić o zbieżności liniowej. Okazało się bowiem, że najchętniej w roli pracowników widzieliby obcych ci respondenci, którzy poinformowali, iż uzyskali jedynie wynik zerowy (tj. dochody równoważyły się z kosztami).

Ujmując rzecz ogólnie, rzec wolno: zadowolenie przedsiębiorcy z finansowych rezultatów prowadzonej działalności na własny rachunek – podobnie jak usatysfakcjonowanie sytuacją materialną rodziny – bardziej pozytywnie usposabia zarówno do zawierania spółki z osobami spokrewnionymi, jak i do przyjmowania ich do pracy w swojej firmie. Uwydatniając tę zbieżność, powiedzmy: jeśli w przedsiębiorstwie relacja koszów do osiąganych przychodów satysfakcjonuje właściciela – czyli w języku ekonomii firma dobrze prosperuje, przynosząc dochody – to wtedy pojawia się i chęć, by w działalności zatrudniać swoich członków rodziny bądź proponować im udziały.

**Próba uogólnień i refleksji**

1. Przedstawiony fragment badań – zgodnie z założeniem – w zakresie ograniczonym tytułem artykułu uszczegóławia i uzupełnia rozpoznanie złożoności problematyki funkcjonowania mikro i małych firm funkcjonujących w regionie warmińsko-mazurskim. Wskazuje on bowiem na miejsce, jakie w ich strategii wyznaczają właściciele firm swoim rodzinom, Uogólniając, można powiedzieć, że nie jest to pozycja (wartość) unifikująca ani niezmienna. Rozstrzyga wszakże o niej nie jakiś pryncypializm, lecz sytuacjonizm i nie abstrakcyjna mistyka wspólnoty, lecz realizm potencjału ekonomicznego. Wystarczy wspomnieć, iż dane zastane uwidaczniają wśród mikro przedsiębiorstw 38% firm rodzinnych, wśród firm małych – już tylko 28%, a wśród firm średniej wielkości – 14%. Trend ten uobecnił się także w odpowiedziach respondentów na temat ich „rodzinności" w strategii prowadzonego biznesu.
2. Dążność do godzenia (czy utożsamiania) interesu rodziny z interesem prowadzonego przedsiębiorstwa jest w znacznej mierze konfliktogenna. Badania wykazały, że im dłużej ktoś prowadzi firmę, tym chętniej w roli jej współwłaściciela widziałby kogoś spoza kręgu rodzinnego. Podobna relacja wystąpiła między wielkością firmy (mierzoną liczbą zatrudnionych) a inklinacją ich właścicieli do szukania wspólnika wśród rodziny.
3. Ciekawą zbieżność odnotowano między dobrą kondycją firm (mierzoną ich wynikami finansowymi) a inklinacją właścicieli tych firm do wchodzenia w spółki i zatrudniania wyłącznie osób z kręgu rodziny. Ten aspekt rodzinności wydaje się o tyle kontrowersyjny, iż zawiera w sobie możliwość opacznego rozumienia tej „swojskości", prowadzącego do nepotyzmu czy familiaryzmu[30].
4. Dążność do oparcia strategii mikro i małych firm na „consensus omni", szczególnie zaś na zgodności potrzeb rodziny i firmy, nie wydaje się niemożliwy, chociaż realiści rzadko wierzą w cuda. Jest jednak recepta na powodzenie w tym dążeniu;

[30] J. Kochanowicz, M. Marody, *Pojęcie kultury ekonomicznej w wyjaśnianiu polskich przemian*, w: J. Kochanowicz, S. Mandes, M. Marody (red.), *Kulturowe aspekty transformacji ekonomicznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 13-42.

„jej pierwszy przepis, oparty na doświadczeniu tych, którym się to udało, nakazuje: priorytetem w działaniu powinno być budowanie zaufania, zachęcanie do otwartości, wzajemnej komunikacji oraz rozwijanie wspólnych wartości wśród członków rodziny”[31].

Uwaga końcowa: przedstawione w niniejszym tekście wyniki badań dotyczące miejsca rodziny w strategii mikro i małych przedsiębiorstw były również analizowane w kontekście cech społeczno-demograficznych ich właścicieli lub współwłaścicieli. Brano więc pod uwagę takie właściwości respondentów, jak: płeć, wiek, poziom wykształcenia, stan cywilny, miejsce poprzedniego zatrudnienia oraz ocena sytuacji materialnej swojej rodziny. Jednakże przedstawienie uzyskanych wyników i ich interpretacja nie mieściłyby się w ramach objętościowych niniejszego artykułu.

## BIBLIOGRAFIA

**Armstrong M. 2007.** *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Personel”, nr 4.

**Birley S., Ng D., Godfrey A. 1999.** *The family and the business*, „Long Range Planning”, nr 32(6).

**Becker G.S. 1990.** *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Głogosz D. 2008.** *Rezultaty programów praca-życie w krajach UE – korzyści dla pracowników i ich rodzin*, w: C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga. Praca – życie – rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.

**Kets de Vries M.F. 1993.** *The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news*. „Organizational Dynamics”, Winter.

**Kochanowicz J., Marody M. 2007.** *Pojęcie kultury ekonomicznej w wyjaśnianiu polskich przemian*, w: J. Kochanowicz, S. Mandes, M. Marody (red.), *Kulturowe aspekty transformacji ekonomicznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

**Kołodko G. 2008.** *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa.

**Morris M.H., Williams R.O., Allen J.A., Avila R.A. 1997.** *Correlates of success in family business transitions*, „Journal of Business Venturing”, nr 12.

**Obłój K. 1998.** *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.

**Orłowski T. 1998.** *Nowy Leksykon Ekonomiczny*, Oficyna Wydawnicza Graf-Punkt, Warszawa.

**Porter M.E. 1994.** *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkure*ntów, PWE, Warszawa.

**Pełnomocnik Rządu do spraw Rodziny 1998.** *Raport o sytuacji polskich rodzin*, Wyd. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Biuro Pełnomocnika Rządu do spraw Rodziny, Warszawa.

**Romanowska-Łakoma H., Kędzierska H. (red.), 2002.** *Człowiek i człowieczeństwo: strategia bycia i stawania się człowiekiem: fenomenologia człowieczeństwa: praca*

[31] S. Birley, op. cit., s. 598.

*zbiorowa*, t. 1, Rozprawy i Materiały Ośrodka Badań Naukowych im. Wojciecha Kętrzyńskiego, Olsztyn.

**Sułkowski Ł., Mariański A. 2009.** *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.

**Stoner J.A., Wankel Ch. 1994.** *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

**Tyszka Z. 2004.** *Stan i przeobrażenia rodzin polskich na przełomie wieków XX i XXI. Niedawna przeszłość i teraźniejszość*, w: Z. Tyszka (red.), *Współczesne rodziny polskie – ich stan i kierunek przemian*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.

**Wilmańska A. 2010.** *Rekomendacje raportu OECD w praktyce polskiej przedsiębiorczości – działania PARP*, PARP, Warszawa.

**Yoffie D.B. 2005.** *Strategia judo: jak obrócić silne strony konkurentów na swoją korzyść*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

**STRESZCZENIE**

Prezentowany w niniejszym artykule materiał stanowi niewielki fragment empirycznych badań własnych autora, przeprowadzonych na przełomie lat 2009/2010 na terenie Warmii i Mazur wśród 343 właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw prywatnych. Techniką wiodącą był wywiad kwestionariuszowy. Za wskaźniki do uwydatnionego w tytule problemu badawczego posłużyły odpowiedzi respondentów rozstrzygających dylematy: czy tworzyć firmę z osobami z kręgu rodziny, czy też spoza niej i czy zatrudniać w firmie wyłącznie krewnych, czy też wyłącznie innych pracowników niż członkowie rodziny i krewni. Odpowiedzi odpowiednio agregowano i szukano ich związku z parametrami firm prowadzonych przez udzielających odpowiedzi. Okazało się, że tak mierzoną „rodzinność" w badanej populacji determinują parametry firm, np. wyniki finansowe.

**SŁOWA KLUCZOWE:** strategia, rodzina, mikro i małe przedsiębiorstwa, Warmia i Mazury

**SUMMARY**

This paper presents only a small fragment of own study. The study (completed in 2009/2010) used the technique of individual questionnaire survey, which provided information from 343 owners of businesses operating in the Warmia and Mazury region that in statistical terms are described as private micro and small firms. The evaluation of gathered information has used the percentage distribution of answers to given questions, such as: Is it better to open the business with family members or not? Is it better to hire only family members or not? The results indicate that owners' preference to level of family influence on business depends on firm attributes, e.g. financial results.

**KEYWORDS:** strategy, family, micro and small firms, Warmia and Mazury region

*Izabella Sowier-Kasprzyk*[*]

# PROMOCJA TURYSTYKI AKTYWNEJ NA PRZYKŁADZIE GMINY MSTÓW

# PROMOTION OF THE ACTIVE TOURISM ON THE EXAMPLE OF THE MSTÓW COMMUNITY

## Turystyka aktywna i jej charakterystyka

Wzorem krajów wysoko rozwiniętych w latach 90. ubiegłego stulecia pojawiła się moda na aktywny wypoczynek połączony z odnową ciała i ducha oraz chęcią spędzenia wolnego czasu na łonie przyrody. Wszystko to przyczyniło się do wyodrębnienia nowego gatunku turystyki – turystyki aktywnej. Turystyka aktywna stała się jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się form turystyki, w której głównym elementem wyjazdu jest podejmowanie szczególnego rodzaju aktywności rekreacyjnej, ukierunkowanej na rozwój sprawności fizycznej i intelektualnej. Kontakt zarówno z przyrodą, jak i obiektami o charakterze kulturowym jest jedną z form prowadzących do regeneracji sił zarówno fizycznych, jak i psychicznych. Wywiera ona wpływ na rozwój infrastruktury turystycznej, pobudza procesy gospodarcze w regionach. Turystyka aktywna staje się jednym z ważniejszych czynników rozwoju gospodarczego regionów pozbawionych możliwości rozwijania innych dziedzin gospodarki. Dzięki niej mogą powstawać dodatkowe miejsca pracy dla organizatorów aktywnego wypoczynku i dla pracowników świadczących usługi komplementarne (np. hotelarskie, gastronomiczne, rekreacyjne)[1].

Od wielu lat zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w języku potocznym funkcjonują pojęcia: turystyka aktywna i turystyka kwalifikowana. Zdarza się, że obydwa pojęcia są używane zamiennie, co nie do końca jest właściwe. Na podstawie literatury przedmiotu zostanie przedstawiony zakres obydwu terminów. Popularność tych pojęć jest związana z umasowieniem się turystyki w ostatnich dekadach. Rozwój turystyki niesie ze sobą zarówno wiele korzyści ekonomicznych, jak i zagrożeń tak dla środowiska przyrodniczego, jak i społeczno-kulturalnego. Te nasilające się dysfunkcje stały się bodźcem dla zmian preferencji turystycznych. Aktywne wyjazdy nastawione na rozrywkę i cele poznawcze zaczęły wypierać bierną formę spędzania wyjazdów bez żadnej aktywności ruchowej. O wyborze miejsca i formy podróży coraz częściej decydują

[*] dr inż., Politechnika Częstochowska

[1] A. Świeca, K. Kałamucki (red.), *Turystyka aktywna i jej rozwój na Roztoczu – regionie pogranicza*, Kartpol s.c., Lublin 2006, s. 9.

takie czynniki jak: odnowa sił fizycznych i psychicznych przez uprawianie ulubionych sportów na łonie przyrody, rozwijanie zainteresowań, ucieczka od cywilizacji, powrót do natury, chęć obcowania z przyrodą i rdzenną kulturą, wyzwanie, chęć przeżycia ekscytującej przygody jako reakcja na rutynę i monotonię życia codziennego[2].

Jako alternatywa dla turystyki masowej coraz większe uznanie zyskują różne formy aktywności turystyczno-rekreacyjnych. Wraz z ich rosnącą popularnością w literaturze przedmiotu zaczyna pojawiać się określenie turystyka kwalifikowana lub turystyka specjalistyczna. W Polsce termin ten pojawił się na początku lat 50. i obejmuje oprócz tradycyjnych rodzajów turystyki, takich jak: piesza nizinna, piesza górska i narciarska, także inne formy, takie jak: turystyka rowerowa (kolarska), kajakowa oraz motorowa. Poszukując wspólnego określenia tych form, ustalono wspólną ich nazwę – turystyka kwalifikowana.

Pojawiające się coraz nowsze formy zaliczane do turystyki kwalifikowanej sprawiły, że w literaturze przedmiotu podaje się liczne jej definicje, co przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 1. Wybrane definicje turystyki kwalifikowanej**

| Źródło | Definicja |
|---|---|
| Gaworecki W., 1982 | Czasowa, dobrowolna, wymagająca przygotowania kondycyjnego i zawodowo-turystycznego, częsta zmiana miejsca w przestrzeni, połączona ze zmianą codziennego trybu życia, zaspokajaniem potrzeb ruchu i wysiłku fizycznego, osobistego kontaktu z innym środowiskiem społecznym, przyrodniczym i kulturowym oraz potrzeb informacyjno-poznawczych. |
| Łobożewicz T., 1983 | Forma turystyki, której uprawianie wymaga specjalistycznego przygotowania psychofizycznego, zahartowania na trudy, umiejętności zachowania się w środowisku naturalnym i obiektach turystycznych, a w niektórych przypadkach potwierdzonej przez właściwe organizacje umiejętności posługiwania się sprzętem turystycznym. |
| Milicz W., 1988 | Formy turystyki, których uprawianie wymaga umiejętności posługiwania się specjalistycznym sprzętem, rozwijające samodzielność i orientację w terenie, wymagające wysiłku fizycznego, ale równocześnie podnoszące kondycję fizyczną i psychiczną, co przynosi wiele korzyści poznawczych. |
| Kowalczyk A., 2000 | Forma turystyki z jednej strony bliska turystyce wypoczynkowej, z drugiej – mająca cechy turystyki poznawczej. Od typowej turystyki wypoczynkowej różni się większym wysiłkiem fizycznym. |
| Lijewski T. i inni, 2002 | Obejmuje te rodzaje turystyki, które wymagają określonych umiejętności, biegłości w posługiwaniu się niezbędnym sprzętem oraz dobrej kondycji fizycznej. |

*Źródło: A. Świeca, K. Kałamucki (red.), Turystyka aktywna i jej rozwój na Roztoczu – regionie pogranicza, Kartpol s.c., Lublin 2006, s. 22.*

Ponieważ nie udało się wypracować jednej, wspólnej definicji turystyki kwalifikowanej, na podstawie analizy przytoczonych definicji można wyodrębnić tylko jej

[2] Ibidem, s. 21.

najważniejsze cechy, mimo że większość autorów w swoich definicjach turystyki kwalifikowanej zwraca uwagę przede wszystkim na umiejętność posługiwania się specjalistycznym sprzętem oraz odpowiednie przygotowanie kondycyjne[3].

W ramach turystyki kwalifikowanej wyróżnia się następujące formy: turystyka piesza (nizinna i górska), speleologia, turystyka narciarska (biegowa i zjazdowa), kolarska (rowerowa), motorowa (motocyklowa i samochodowa), wodna (kajakowa) i podwodna. Należy jednak pamiętać, że z roku na rok przybywa nowych form (np. loty balonami czy survival – obozy przetrwania, kitesurfing, kitepower)[4].

Trudności w zdefiniowaniu turystyki kwalifikowanej spowodowały, że coraz częściej termin ten zaczyna być zastępowany pojęciem turystyki aktywnej, choć nie wydaje się to do końca całkowicie słuszne. Turystyka aktywna jest bowiem nieco inaczej definiowana. Wielu autorów wskazuje na jej związek z aktywnością fizyczną. I tak, A. Andrejuk określa turystykę aktywną jako formę turystyki, w której głównym i ważnym elementem wyjazdu – niezależnie od czasu jego trwania – jest podejmowanie szczególnego rodzaju aktywności rekreacyjnej lub hobbystycznej. W. Lewandowski natomiast traktuje turystykę aktywną jako turystykę samodzielną, tworzoną lub współtworzoną przez turystę, wiążącą aktywność nie tylko z aktywnością fizyczną, ale również intelektualną. W definicjach tych nie podkreśla się już konieczności posiadania określonej kondycji psychofizycznej oraz umiejętności posługiwania się sprzętem turystycznym. Są one niejako łagodniejsze w swojej wymowie. Nasuwa się więc przeświadczenie, że turystyka aktywna jest adresowana do szerszego kręgu odbiorców, którzy nie zawsze muszą odznaczać się doskonałym przygotowaniem kondycyjnym, intelektualnym i technicznym[5].

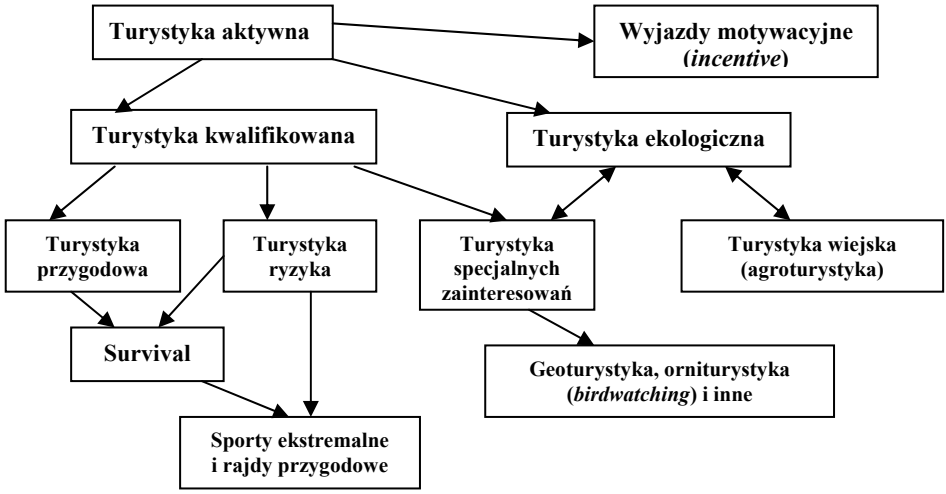
W miarę upowszechniania turystyki zmieniały się jej formy. Z turystyki kwalifikowanej, która we współczesnym świecie dotyczy niezbyt licznej grupy osób wykazujących sprecyzowane zainteresowania (sportowe, przyrodnicze czy kulturowe) oraz przygotowanie kondycyjne i umiejętność posługiwania się specjalistycznym sprzętem, wyłoniła się turystyka aktywna. Obejmuje ona zarówno różne formy turystyki kwalifikowanej, jak i tzw. wypoczynek aktywny, czyli różne aktywności turystyczno-rekreacyjne niewymagające szczególnego przygotowania[6].

**Rodzaje turystyki aktywnej**

W literaturze przedmiotu znajdujemy wiele prób wyróżnienia odmian turystyki aktywnej. Każdy autor podaje własną klasyfikację, zależną zarówno od przyjętej przez niego definicji tego, czym jest turystyka aktywna, jak i czasu, w którym dokonał podziału. Turystyka aktywna to najczęściej swego rodzaju aktywność ruchowa, samodzielna, tworzona lub współtworzona przez turystę, w której aktywność fizyczna wiąże się zarówno z zainteresowaniami, jak i przyrodą. Turystyka aktywna to sposób na życie pozwalający w pełni poznać smak przygody i przyrody[7]. Termin ten zawiera w sobie wiele form uprawiania turystyki, które przedstawia poniższy rysunek.

[3] Ibidem, s. 21–22.
[4] Ibidem, s. 23.
[5] Ibidem, s. 24–25.
[6] Ibidem, s. 26–27.
[7] Ibidem, s. 79.

**Rysunek 1. Główne nurty turystyki aktywnej**




*Źródło: A. Świeca, K. Kałamucki, op. cit., s. 79.*

„Z turystyką aktywną związana jest często turystyka motywacyjna (*incentive tourism*) traktowana jako jeden z elementów nowoczesnego zarządzania i kształtowania stosunków międzyludzkich. Wyjazdy motywacyjne i wyjazdy szkoleniowo-integracyjne (*team building*) bardzo często wzbogacane i uatrakcyjniane są większością wymienionych wyżej form turystyki aktywnej”[8].

T. Łobożewicz, przedstawiając swój pogląd na temat istoty turystyki aktywnej, wyjaśnia, kim jest turysta aktywny, mianowicie „osoba, która udaje się poza miejsce zamieszkania dla podjęcia rekreacji ruchowej w wybranych dyscyplinach turystycznych lub sportowych. Działalność może przybierać postać zajęć hobbystycznych ukierunkowanych na rozwój sprawności fizycznej i intelektualnej”[9], a tak oto definiuje pojęcie turystyki aktywnej: „jest ona rodzajem turystyki, w której głównym lub ważnym elementem wyjazdu, niezależnie od czasu trwania działalności turystycznej, jest podejmowanie szczególnych form aktywności rekreacyjnej lub hobbistycznej”[10]. Do tych szczególnych form autor zalicza: turystykę kempingową, turystykę zdrowotną, turystykę przygodową, turystykę przetrwania – survival – oraz turystykę trampingową.

Również J. Merski uwypukla korzystne znaczenie turystyki aktywnej i kwalifikowanej dla zdrowia turystów. Do uprawiania turystyki aktywnej konieczne są bowiem szczególne walory danego miejsca. Najczęściej są one związane z górami, zbiornikami wodnymi, rzekami oraz cenionymi przez turystów terenami charakteryzującymi się dużą naturalnością krajobrazu i małym wpływem cywilizacyjnym. Turystyka aktywna w istotny sposób wpływa na poprawę funkcji gospodarczych[11].

[8] Ibidem, s. 80.
[9] T. Łobożewicz, G. Bieńczyk, *Podstawy turystyki*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2001, s. 132.
[10] Ibidem, s. 132.
[11] J. Merski, *Turystyka kwalifikowana*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2002, s. 56–65.

**Promocja gminy turystycznej – zintegrowane działania**

Oferowany produkt turystyczny gminy musi być wsparty działaniami marketingowymi. Nawet atrakcyjny turystycznie region może zostać niezauważony, jeżeli nie zostanie w sposób profesjonalny zaprezentowany[12]. W strategii marketingowej podstawą jest marketing mix, składający się z kilku elementów. Typową strukturę marketingu mix obejmującą cztery składowe (tzw. 4P): *product* (produkt), *price* (cenę), *place* (dystrybucję) i *promotion* (promocję), wprowadził J. McCarthy. W dziedzinie usług listę tę uzupełnia się jeszcze, tak że obejmuje ona pięć, siedem bądź osiem elementów. Mieszanka marketingowa składająca się z siedmiu elementów to: produkt, cena, dystrybucja, promocja oraz ludzie, procesy i obsługa klienta[13]. Wszystkie te elementy są równie ważne. Powodują przyciągnięcie sponsorów, patronów medialnych oraz – co najważniejsze turystów.

Władze gmin najpierw muszą stworzyć odpowiedni produkt turystyczny, wyeksponować go, ustalić jego cenę, formy dystrybucji, a także poinformować potencjalnych odbiorców produktu o jego istnieniu, czyli przeprowadzić kampanię promocyjną.

Promocja jest formą społecznej komunikacji w niezwykle ważnej dziedzinie zaspokajania potrzeb materialnymi i intelektualnymi wytworami ludzkiej pomysłowości, przedsiębiorczości, aktywności i gospodarności. Jest sposobem komunikowania się z potencjalnymi nabywcami towarów i usług w celu wpływania na ich postawy i zachowania na rynku[14]. Ponadto chodzi o to, aby za pomocą promocji pozyskać odpowiednio liczną grupę turystów albo przekonać stosowną grupę osób, że warto zwiedzić gminę atrakcyjną turystycznie i pozostać w niej na dłużej. Z marketingowego punktu widzenia zawsze nadrzędnym celem promocji jest doprowadzenie do zawarcia z klientem określonej transakcji[15].

Kompleksowy proces komunikacji z otoczeniem, zwany *promotion mix*, składa się z następujących elementów: reklama, promocja uzupełniająca, public relations, promocja osobista/sprzedaż osobista, marketing bezpośredni[16].

Aby komunikacja była skuteczna, należy stosować odpowiednie proporcje poszczególnych elementów, ponieważ „promocja jest wiedzą i sztuką wyboru właściwej kompozycji *promotion mix*”[17]. W tabeli zaprezentowano kolejne elementy promocji mix.

[12] B. Ryba (red.), *Organizacja imprez sportowych*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa 1998, s. 47.
[13] A. Pabian, *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008, s. 20.
[14] T. Sztucki, *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995, s. 17.
[15] B. Ryba (red.), *Organizacja imprez sportowych*, op. cit., s. 50.
[16] J. Klisiński, *Podstawy marketingu*, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe przy WSZ, Częstochowa 2001, s. 97–98.
[17] T. Sztucki, op. cit., s. 19.

**Tabela 2. Wybrane instrumenty promocji mix**

| ELEMENT PROMOCJI | OPIS | INSTRUMENTY |
|---|---|---|
| Reklama | płatna, nieosobista wiadomość podana za pośrednictwem mediów, pozwalająca zidentyfikować przedsiębiorstwo turystyczne lub osobę, która ją nadała lub nabyła | ogłoszenia w mediach (prasa, radio, tv), opakowania, wkładki do opakowań, filmy, czasopisma firmowe, broszury i biuletyny, plakaty, ulotki, informatory, przedruki ogłoszeń, tablice ogłoszeniowe, szyldy, wystawy w miejscu sprzedaży usług turystycznych, materiały audiowizualne, symbole i logo, Internet, kino, billboardy |
| Promocja osobista sprzedaż osobista (akwizycja) | transakcja bezpośrednio zachodząca pomiędzy sprzedającym i nabywcą. Składa się na nią osobista prezentacja produktu turystycznego oraz jego wybór za pomocą prospektu wraz z obsługą | prezentacje oferty, spotkania handlowe, programy mające na celu pobudzenie sprzedaży, targi i pokazy handlowe |
| Promocja uzupełniająca | krótkookresowe działanie, z wykorzystaniem bodźców ekonomicznych w celu pobudzenia sprzedaży produktu turystycznego | konkursy, gry, zakłady i loterie, premie i prezenty, targi i pokazy handlowe, wystawy, demonstracje, vouchery, kupony, rabaty, nisko oprocentowane kredyty, różne formy rozrywki |
| Marketing bezpośredni | wykorzystanie listów, telefonów i innych nieosobistych narzędzi kontaktu firmy turystycznej w celu komunikowania się z określonymi grupami obecnych i potencjalnych klientów | katalogi, poczta bezpośrednia, telemarketing, zakupy za pośrednictwem telewizji, radia, gazet, zakupy elektroniczne |
| Public relations (PR) | wraz z *publicity* zwane nieraz propagandą marketingową. PR to dobrowolny, planowy i stały wysiłek mający na celu ustanowienie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między przedsiębiorstwem turystycznym a jego otoczeniem. *Publicity* to działalność, której celem jest uzyskanie przychylnych opinii i bezpłatny dostęp do informacji niereklamowych w prasie, radiu i telewizji. PR dotyczy całego otoczenia rynkowego i społecznego, a *publicity* tylko mediów i kontaktów werbalnych z nimi. | informacje dla prasy, przemówienia i seminaria, coroczne raporty, akcje dobroczynne, sponsoring, relacje ze społecznościami lokalnymi, lobbing, środki identyfikacji (tożsamość wizualna), czasopisma firmowe i imprezy |

*Źródło: I. Sowier-Kasprzyk, E. Chrzan, Wpływ propagowania nordic walking na rozwój produktu rekreacyjno-sportowego, w: J. Klisiński (red.), Marketing w sporcie i turystyce sportowej, Wyd. WSEiA w Bytomiu, Bytom 2009, s. 57–58.*

Wszystkie wyróżnione w tabeli elementy są równie ważne. Powodują przyciągnięcie sponsorów i patronów medialnych. Nowoczesny i najbardziej pożądany sposób postępowania polega na jednoczesnym korzystaniu ze wszystkich pięciu instrumentów promocji mix, tzn. reklamy, marketingu bezpośredniego, promocji sprzedaży, public relations i promocji osobistej (sprzedaży osobistej). Takie działanie określa się jako zintegrowaną promocję (mix) lub zintegrowaną komunikację marketingową. Podstawową zaletą zintegrowanego komunikowania się z otoczeniem jest docieranie z informacjami o firmie, jej produktach i działalności do znacznie większej liczby potencjalnych klientów, niż to ma miejsce w przypadku wybiórczego stosowania poszczególnych składowych promocji mix. Konsumenci są bowiem w różnym stopniu podatni na wpływy tych elementów. Jedni nie lubią reklam, natomiast chętnie korzystają z akcji w ramach promocji sprzedaży. Inni bardzo negatywnie odnoszą się do wizyt akwizytorów (jedna z form sprzedaży osobistej), lecz chętnie dokonują zamówień za pośrednictwem katalogów i są podatni na wpływ reklamy. Tak więc przedsiębiorca, posługując się np. wyłącznie reklamą, dotrze tylko do tych klientów, którzy ulegają jej wpływowi. Tymczasem dzięki rozszerzeniu instrumentarium oddziaływania na rynek na pozostałe składowe promocji mix znacznie powiększy się grono odbiorców przekazu zainteresowanych jego ofertą, łącznie z tymi, którzy nie tolerują reklamy, lecz są podatni na innego rodzaju działania[18].

Zintegrowana promocja mix (lub w szerszym ujęciu komunikacja marketingowa) jest procesem scalania różnego rodzaju działań promocyjnych w celu uzyskania większej skuteczności wpływania na rynek i budowania relacji z jego podmiotami. Integracja działań z zakresu pięciu instrumentów promocji mix, tj. reklamy, marketingu bezpośredniego, promocji sprzedaży, public relations i promocji osobistej, ma polegać przede wszystkim na tworzeniu skorelowanych ze sobą i uzupełniających się przekazów promocyjnych oraz racjonalnym i kompleksowym posługiwaniu się nimi w czasie i przestrzeni. Spójne i w miarę możliwości jednoczesne zastosowanie wszystkich elementów promocji mix daje wypadkowy wynik większy niż prosta suma skutków wywołanych przez każdy z nich z osobna, co pozwala na uzyskanie efektu synergicznego działań promocyjnych. Jest on korzystny dla przedsiębiorstwa, gdyż umożliwia dotarcie z przekazem marketingowym do znacznie większej liczby potencjalnych klientów niż w przypadku wybiórczego stosowania składowych promocji mix[19].

Działalność promocyjna wymaga zintegrowania stosowanych form oddziaływania na konsumentów. W przypadku gminy niezbędną częścią jej zintegrowanych działań promocyjnych jest stworzenie przekazu umożliwiającego dwustronną komunikację między włodarzami a mieszkańcami; niestety najczęściej przekazy są jednostronne, skupione jedynie wokół działań prowadzonych przez gminę. Samorządy terytorialne coraz częściej dostrzegają potrzebę i konieczność komunikacji z różnymi grupami odbiorców swojej działalności. Warto zauważyć jednak, że komunikacja ta często ma formę jednostronnych przekazów przesyłanych potencjalnym wyborcom. Warto jednak mieć świadomość, iż konflikt, który może się pojawiać w związku z niską jakością re-

[18] A. Knapik, *Składniki promocji mix oraz ich integracja*, w: A. Pabian (red.), *Środki i formy marketingowego oddziaływania na konsumentów*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 154.
[19] Ibidem, s. 154.

lacji między adresatem przekazu a odbiorcami, silnie zaburza efektywność przekazu komunikacyjnego[20].

Promocja gminy jest jednym z elementów marketingu miejsc, czyli w całości zaplanowanych i skoordynowanych działań zmierzających do podniesienia atrakcyjności gospodarczej, turystycznej czy społeczno-kulturowej danego miejsca.

Dzięki promocji następuje wspieranie rozwoju gminy, m.in. wzrost dynamiki gospodarki, wzrost obrotów, nowe inwestycje, napływ turystów. Gmina jest jednostką samorządową, która musi się komunikować z rynkiem, aby się rozwijać.

Promując gminę, należy określić jej produkt (gmina jako produkt), który ma być promowany, odbiorców przekazu oraz program promocji. Gminy najczęściej promują swoje walory przyrodniczo-krajobrazowe oraz tereny pod inwestycje.

**Charakterystyka gminy Mstów**

„Gmina Mstów w obecnym kształcie terytorialnym powołana została uchwałą Wojewódzkiej Rady Narodowej w Katowicach 6 czerwca 1972 r. Rozciąga się na około 120 km kwadratowych. Jej terytorium zamieszkuje blisko 10 tysięcy osób”[21].

Na terenie gminy funkcjonuje 18 sołectw. Gmina Mstów, położona na północny wschód od Częstochowy, należy dziś administracyjnie do województwa śląskiego. Charakterystycznym elementem krajobrazu Wyżyny Częstochowskiej są wzgórza wapienne, często ukształtowane w postaci malowniczych skalic, kop, iglic, kominów i grzebieni skalnych. Na terenie gminy występują zespoły skałek. Poszczególne zespoły skalne lub pojedyncze wzniesienia z terenu Jurajskiego Parku Krajobrazowego poprzecinane są zapiaszczonymi, bezwodnymi dolinami bądź stosunkowo nielicznymi tu potokami i rzekami. Warta rozcina płytę jurajską na wschód od Częstochowy. Przełom Warty w okolicy Mstowa jest jednym z największych rozcięć erozyjnych na Wyżynie Krakowsko-Wieluńskiej. W celu ochrony zbiorowisk flory stepowej i naskalnej na terenie gminy powołano dwa rezerwaty: Murawa na górze Wał w Mstowie oraz Wąwóz Małuski w Mstowie. Piękne walory krajobrazowe to jeden z największych atutów tej okolicy[22].

Najpopularniejszą miejscowością gminy jest wieś Mstów. Do 1870 r. była miastem. W Mstowie po dziś dzień zachowany został układ urbanistyczny i małomiasteczkowa zabudowa z licznymi domami z okresu XIX/XX w. Największą atrakcją Mstowa jest zespół klasztorny Kanoników Regularnych i Sanktuarium Matki Bożej Mstowskiej[23].

Korzystne położenie gminy (blisko Częstochowy) i dogodny dojazd sprawia, że okolice coraz częściej zaczynają gościć osoby szukające wypoczynku i rekreacji. Doskonale nadają się do tego okoliczne lasy, rzeki czy zalew. Przez region ten przebiega wiele wytyczonych szlaków, pieszych, rowerowych, konnych, a nawet kajakowych. W ostatnich latach władze gminne coraz chętniej promują rejon przez współuczestni-

[20] Więcej np.: *Analiza działań promocyjnych Częstochowy*, w: K. Łazorko, *Wybrane aspekty komunikacji samorządu terytorialnego z otoczeniem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2007, nr 12, t. 2, s. 33–39.
[21] *Gmina Mstów*, Zarząd Gminy Mstów, s. 4.
[22] Ibidem, s. 4–5.
[23] K. Pucek, *Jura Krakowsko-Częstochowska Informator*, wyd. II, Związek Gmin Jurajskich, Kraków 2004, s. 29–30.

czenie w organizacji imprez plenerowo-rekreacyjnych. W kolejnym podrozdziale zostaną przedstawione wyżej wymienione szlaki.

**Działania Urzędu Gminy Mstów w zakresie promocji turystyki aktywnej**

Informacje zawarte w niniejszym podrozdziale pochodzą z wywiadu przeprowadzonego w czerwcu 2011 r. z panią Dorotą Smołuchą, specjalistą ds. oświaty, wychowania i kultury fizycznej Urzędu Gminy w Mstowie, oraz ze strony internetowej gminy Mstów.

Gmina Mstów leży w regionie o liczących się walorach przyrodniczych, posiada korzystne predyspozycje naturalne dla rozwoju różnych funkcji związanych z turystyką oraz wypoczynkiem. Ważnym zadaniem jest również pozyskanie jak największej liczby inwestorów w gminie. W tym celu władze lokalne muszą wyjść im naprzeciw i zachęcać ich do prowadzenia gospodarki w Mstowie.

Wyróżnia się dwa kierunki w promocji Urzędu Gminy Mstów, które związane są z określeniem grup odbiorców działań promocyjnych. Pierwszy kierunek to działania do wewnątrz – chodzi o odpowiedni sposób przedstawiania gminy wśród odbiorców związanych z nią, drugi zaś, skierowany na zewnątrz, polega na kreowaniu pozytywnego wizerunku gminy wśród zewnętrznych grup zainteresowanych jej ofertą.

Adresatami działań promocyjnych gminy Mstów będą zatem: mieszkańcy gminy, podmioty gospodarcze zlokalizowane na jej terenie, organizacje pozarządowe, organizacje i mieszkańcy innych gmin, jednostki organizacyjne i instytucje, środowiska opiniotwórcze, takie jak: lokalni i regionalni politycy, dziennikarze, turyści, inwestorzy zewnętrzni.

Do każdej ze wskazanych grup odbiorców ofertę należy skierować w takisposób, aby każdy uzyskał jak najszerszy wizerunek gminy.

Promocja powinna się wiązać z kierunkami rozwoju gminy, harmonizować ze strategią, w przypadku gminy Mstów ze Strategią Rozwoju Gminy Mstów, która stanowi swoistą podstawę do takich działań. Promocja winna prezentować realnie istniejące zasoby i możliwości, jak również przygotować właściwą propozycję dla każdej grupy odbiorców.

Do najważniejszych sposobów promocyjnych należą:

1) stworzenie pozytywnego wizerunku gminy (pozytywny wizerunek gminy stanowi połowę sukcesu w działaniach promocyjnych. Wykorzystywany jest w strategii rywalizacji o przewagę konkurencyjną, w ubieganiu się o turystów, inwestorów itp., a możliwości jego osiągnięcia jest wiele, m.in.: utworzenie stałego harmonogramu działań promocyjnych, organizowanie imprez masowych, czyniących gminę Mstów atrakcyjną kulturowo, obecność w mediach i publicystyce);
2) mobilizowanie dynamiki gospodarczej przez organizację przetargów, konkursów na kupno lub dzierżawę nieruchomości czy organizację giełdy, targów, wystaw itp.;
3) wspieranie promocji międzynarodowej;
4) rozpowszechnianie informacji o działaniach gminy, czyli zamieszczanie informacji w bazach danych, katalogach, wykazach, informowanie o możliwościach inwestycyjnych, wykaz obiektów stwarzających szansę na nawiązanie współpracy wraz z informacjami o ich stanie technicznym i prawnym.

Promowanie gminy ma charakter progospodarczy. Uwzględnienie w prowadzonej kampanii promocyjnej tzw. sektorów wysokiej szansy w znacznym stopniu decyduje o rozwoju gospodarczym danego regionu. Dlatego też celem strategicznym promocji jest zapewnienie rozwoju gminie Mstów przez wykorzystanie potencjału miejscowego i szans tkwiących w otoczeniu oraz tworzenie jej wizerunku jako gminy nowoczesnej, otwartej i przyjaznej dla mieszkańców i gości. Odpowiednio dobrane cele szczegółowe promocji wyznaczają priorytetowe kierunki i motywują do ich realizacji, a jednocześnie wpływają na skuteczniejsze osiągnięcie celu głównego.

Promocja będzie skupiała się wokół pewnego potencjału gminy, który nie jest w pełni wykorzystany, ale dzięki odpowiednim działaniom stanie się atrakcją regionu.

Szeroko pojmowana promocja jest procesem długoterminowym, który ma polegać m.in. na: zachęcaniu do odwiedzenia regionu mieszkańców Polski oraz turystów zagranicznych, stworzeniu nowych obiektów turystycznych, krajobrazowych, wypoczynkowych, organizowaniu dużych imprez kulturalnych, działaniach informacyjnych, zadbaniu o stały udział prasy, radia i telewizji w promowaniu wartości i zasobów turystycznych oraz kulturalnych całej gminy, współpracy z miastami partnerskimi, pozyskiwaniu inwestorów zewnętrznych oraz wspieraniu lokalnego biznesu. Promocja w gminie Mstów zakłada wskazanie istniejących, lecz nie do końca wykorzystanych atrakcji turystyczno-rekreacyjnych gminy. W celu zdecydowanego rozwoju jej walorów należy przede wszystkim w maksymalnie możliwym stopniu spożytkować korzyści płynące z obecności Warty przepływającej przez Jurę Krakowsko-Częstochowską. Mając powyższe na uwadze, władze gminy zaplanowały „Rekreacyjne zagospodarowanie terenów w miejscowościach Mstów–Wancerzów" w rejonie urzędu gminy, ul. Leśnej i rzeki Warty. Tereny objęte realizacją projektu to tereny otwarte oraz leśne, użytkowane rekreacyjnie w formie terenów spacerowych – rozprowadzonych po wnioskowanym terenie w sposób niekontrolowany, łączący teren przy urzędzie gminy z terenami zbiornika rekreacyjnego Tasarki. Zagospodarowanie całego obszaru zapewni powiązanie terenów sąsiadujących z terenami przy budynku urzędu gminy z okolicami zbiornika rekreacyjnego Tasarki oraz z terenami przylegającymi do ul. Leśnej, co pozwoli na kompleksowe rekreacyjne zaprojektowanie i urządzenie terenów o szczególnych walorach widokowych – w chwili obecnej zaniedbanych, dziko użytkowanych turystycznie.

Celem przedmiotowych prac jest poprawa i podniesienie poziomu walorów funkcjonalności terenów oraz zadanie im reprezentacyjnego charakteru.

Utwardzenie przestrzeni pieszych ciągów komunikacyjnych dzięki wydzielonym naturalnie ukształtowanym ścieżkom ułatwi w zależności od zapotrzebowania dogodny dostęp do poszczególnych fragmentów zagospodarowanych terenów o różnorodnym charakterze:

- kompleksu sportowo-rekreacyjnego przy urzędzie gminy – łatwo dostępnego miejsca wypoczynku, gdzie planuje się urządzenie boiska wielofunkcyjnego, tj. do piłki ręcznej i koszykówki, do piłki siatkowej, piłki nożnej oraz plażowej, placu zabaw dla dzieci z bujakami, zestawem gimnastycznym, zjeżdżalnią, karuzelą z piaskownicą, lokomotywą, huśtawką i jeszcze innymi elementami, przestrzeni wypoczynku, którą wyznaczają przecinające się osie widokowe oraz kompozycje:
- w oparciu o wyznaczone miejsca przecinających się osi widokowych i kompozycjach do wypoczynku,
- kompleksu terenów do plażowania skupionych przy istniejącym rekreacyjnym zbiorniku wodnym Tasarki – w obrębie którego w ramach prac związanych z utrzy-

maniem zbiornika planuje się aranżację miejsc do plażowania zarówno dla dorosłych, jak i najmłodszych,
- ciągu leśnej ścieżki zdrowia, która umożliwi piesze, czynne połączenie terenów otwartych, widokowych z terenami aktywnego wypoczynku; wzdłuż niej rozmieszczone zostałyby ławki wraz z niezbędnymi koszami na śmieci,
- ciągów spacerowych z licznymi miejscami widokowymi scalającymi poszczególne elementy turystycznego użytkowania terenów w jeden kompleks.

W gminie Mstów rozwija się też turystyka kajakowa. Gmina przystąpiła również do opracowania studium zagospodarowania turystycznego szlaku wodnego Warty: Częstochowa–gmina Mstów–gmina Kłomnice. Celem jest określenie kierunków aktywizacji gmin położonych w dolinie Warty przez wykorzystanie rzeki jako szlaku komunikacyjnego i powiązanie turystyki kajakowej z innymi formami turystyki, wypoczynku i rekreacji (turystyka piesza, rowerowa, konna). Specyfika nierównego brzegu Warty pozwoliła utworzyć naturalną przystań kajakową z wypożyczalnią kajaków i rowerów wodnych. Spływy kajakowe przez Wartę odbywają się od Częstochowy aż po gminę Kłomnice. W 2009 roku gmina dotowała zorganizowany przez Wielkopolskie Stowarzyszenie Turystyki i Rekreacji Wodnej „Warta" z Poznania 10. Jubileuszowy Międzynarodowy Spływ Kajakowy „WARTA TOUR 2009", od Częstochowy aż do Berlina (od 13 czerwca do 11 lipca). Tego typu całkowite wykorzystanie rzeki przyciągnęłoby i niewątpliwie przyciągnie dużą liczbę turystów, gości z ościennych gmin, a także media w postaci prasy i lokalnych stacji telewizyjnych. Planowany kompleks stanie się miejscem publicznym, ogólnodostępnym, z którego korzystanie będzie regulowane odpowiednio przygotowanym regulaminem.

*Turystyka rowerowa w gminie Mstów*

Miłośnicy rekreacji rowerowej mogą odnaleźć tam trzy przygotowane trasy turystyczne: Szlak Rowerowy Zygmunta Krasińskiego (zielony, 70 km), biegnie m.in. przez Częstochowę, Siedlec, Mstów, Krasice, Janów, Złoty Potok, Żarki i Myszków, Rowerowy Szlak Zapomnianego Pałacu (niebieski, 35 km), łączy Mstów z Radomskiem, oraz Rowerowy Szlak Przełomu Warty (pomarańczowy, 31,5 km), który swój początek bierze w Częstochowie i biegnąc przez Kręciwilk, Korwinów, Dębowiec, Sokole Góry, Olsztyn, Kusięta, kończy się na rynku w Mstowie[24]. Ponadto w sierpniu organizowany jest Ogólnopolski Wyścig Kolarski.

*Turystyka piesza w gminie Mstów*

Informacje o szlakach pieszych na obszarze gminy Mstów, a także w samym Mstowie można znaleźć na mapach turystycznych regionu Jury Krakowsko-Częstochowskiej, zarówno w elektronicznym, jak i papierowym wydaniu *Przewodnika turystycznego województwa śląskiego*, a także w wydawanym co roku częstochowskim informatorze dla turystów. Niestety brak jakichkolwiek informacji o szlakach na stronie internetowej Urzędu Gminy Mstów. Do najważniejszych szlaków pieszych przebiegających przez rejon gminy należą: Szlak Jury Wieluńskiej (czerwony) o długości ok. 59 km, Szlak Warowni Jurajskich (niebieski), ok. 162 km, swój początek bierze

[24] E. Trzeciak, T. Kaczor (red.), *Informator dla pielgrzymów i turystów. Częstochowa 2006*, Wydział Komunikacji Społecznej Urzędu Miasta Częstochowy we współpracy z Częstochowską Organizacją Turystyczną, Częstochowa 2006, s. 82.

w Mstowie, a dalej biegnie m.in. przez Żarki, Górę Zborów, Morsko, Ogrodzieniec, kończy się w Rudawie[25]. Ponadto w maju i sierpniu 2011 r. zorganizowano Jurajski Puchar w Nordic Walking, skupiający wielu miłośników marszów z kijkami.

*Turystyka konna w gminie Mstów*

Przez teren gminy przebiega Transjurajski Szlak Konny, który na odcinku Częstochowa Mstów nazywany jest też Szlakiem Jury Wieluńskiej; jest to kopia szlaku pieszego Jury Wieluńskiej. Najczęściej wyjazdami w teren zajmuje się Towarzystwo Krzewienia Kultury Fizycznej Ognisko Pegaz – ośrodek jazdy konnej, który znajduje się w Mirowie (dzielnicy Częstochowy). Turyści podróżujący doliną Warty najczęściej kierują się w stronę Mstowa.

*Inne działania gminne ułatwiające turyście pobyt w Mstowie i okolicach*

Gmina Mstów w ramach programu województwa śląskiego „Odnowa wsi" zrealizowała w 2009 roku zadanie „Urządzenie centrum rekreacyjnego w Zawadzie".

Teren wokół zbiornika wodnego został uporządkowany, powstały alejki spacerowe, ustawiono ławki parkowe oraz kosze na śmieci. Wkomponowane w teren: drewniane ogrodzenie, pomost-molo oraz mostek nad rowem, bardzo uatrakcyjniają miejsce wypoczynku i rekreacji. Na terenie obsianym trawą zasadzone zostały krzewy ozdobne.

Gmina Mstów w 2008 i 2009 r. zakupiła na potrzeby najmłodszych mieszkańców 12 placów zabaw.

*Materiały reklamowe o gminie Mstów*

Jednym z najbardziej skutecznych działań promocyjnych gminy Mstów jest tworzenie pozytywnego wizerunku, który w dużym stopniu wpływa na powodzenie w działaniach na rzecz rozwoju. Władze gminy starają się być obecne w mediach, zarówno prasie, jak i telewizji, stale współpracując z regionalnym ośrodkiem TVP Katowice, dzięki czemu media na bieżąco są informowane o najważniejszych wydarzeniach w gminie. Jeszcze do niedawna gmina miała również okazję prezentowania się w magazynie „Z krukiem w herbie" redakcji częstochowskiej. Obecnie reportaże i relacje z wydarzeń w gminie Mstów można zobaczyć w „Tygodniku Regionalnym" oraz znaleźć na stronach internetowej telewizji ORION. Najważniejsze informacje przekazywano mieszkańcom w prasie, od lipca 1992 roku bowiem ukazała się pierwsza gazeta lokalna „Folwark Mstowski", po zmianie tytułu „Forum Mstowskie". Obecny wójt zaprzestał wydawania jej w grudniu 2007 r. Gmina zadbała również o wydanie folderu o gminie Mstów i mapy gminy. Władze lokalne ponadto priorytetowo traktują wydanie papieru firmowego, kopert z logo urzędu oraz innego typu materiałów promocyjnych w formie pamiątkowych zegarów na desce drewnianej z wypaloną „skałą miłości", pocztówek itp. Tego rodzaju gadżety są bardzo często wykorzystywane jako upominki pamiątkowe dla ważnych gości odwiedzających gminę bądź też jako nagrody w organizowanych konkursach.

Wydawnictwa o gminie to m.in.: JURA Krakowsko-Częstochowska „Atlas Rowerowy", „Aktywny wypoczynek: turystyka rowerowa" – wyd. Partnerstwo Północnej Jury, „Szlak wodny Warty Częstochowa – Mstów" – wyd. Częstochowska Organizacja Turystyczna, „Ścieżki dydaktyczne Północnej Jury" – wyd. Partnerstwo Północnej Jury, „Jura

[25] Ibidem, s. 80–81.

Krakowsko-Częstochowska – przewodnik" – wyd. Związek Gmin Jurajskich", „Jura Krakowsko- Częstochowska z legendą wśród Orlich Gniazd" – Przewodnik turystyczny – Monika i Artur Kowalczyk – Polska Turystyczna.pl – wyd. Bezdroża, Partnerstwo Związek Gmin Jurajskich, Gmina Mstów – wyd. Urząd Gminy w Mstowie, wyd. Remford Pl, Powiat częstochowski – prezentacja gmin – Starostwo Powiatowe w Częstochowie, Partnerstwo Północnej Jury – mapa turystyczna zawierająca szlaki turystyczne piesze i rowerowe, zabytki architektury, Siatka GPS, wydawca „Compass", mapa turystyczna „Gmina Janów – Gmina Mstów", wydawca „Compass", „Północna Jura" Partnerstwo Północnej Jury – wyd. z 2008 r., „Przełom Warty", przewodnik przyrodniczy, Częstochowa 2007 – wyd. Ruch Inicjatyw Społeczno-Ekologicznych „Przytulia".

Gmina Mstów w najbliższych latach musi się skupić na: promowaniu szeroko rozwiniętej kultury przez organizację imprez, zagospodarowaniu terenów nad Wartą, modernizacji Gminnego Ośrodka Kultury w Mstowie, promowaniu gminy przez sport, a w szczególności imprezy sportowe, turnieje piłki nożnej, zacieśnianiu więzi z gminami partnerskimi – gminą Otricoli i gminą Saint-Aulaye – oraz pozyskaniu nowych inwestorów dzięki przeznaczeniu terenów pod małą przedsiębiorczość.

Podsumowując, należy stwierdzić, że promocja gminy wiejskiej należy do zadań własnych gminy zapisanych w ustawie o samorządzie gminnym i jest jednocześnie jej celem indywidualnym. Promując gminę jako produkt turystyczny, należy pamiętać o określeniu strategicznego celu i przygotowaniu programu działań, opierającego się na współpracy środowisk gospodarki, kultury, oświaty, mediów i władz samorządowych. Ponadto należy zintegrować różne działania promocyjne w celu uzyskania większej skuteczności wpływania na rynek i budowania relacji z otoczeniem gminy. Jednoczesne zastosowanie wszystkich elementów promocji mix pozwala na uzyskanie efektu synergicznego działań promocyjnych oraz dotarcie z przekazem marketingowym do znacznie większej liczby potencjalnych odbiorców przekazu.

## BIBLIOGRAFIA

**Klisiński J. 2001.** *Podstawy marketingu*, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe przy WSZ, Częstochowa.

**Knapik A. 2008.** *Składniki promocji mix oraz ich integracja*, w: A. Pabian (red.), *Środki i formy marketingowego oddziaływania na konsumentów*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

**Łazorko K. 2007.** Analiza działań promocyjnych Częstochowy, w: *Wybrane aspekty komunikacji samorządu terytorialnego z otoczeniem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 12, t. 2.

**Łobożewicz T., Bieńczyk G. 2001.** *Podstawy turystyki*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.

**Merski J. 2002.** *Turystyka kwalifikowana*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa.

**Pabian A. 2008.** *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa.

**Pucek K. 2004.** *Jura Krakowsko-Częstochowska – informator*, wyd. II, Związek Gmin Jurajskich, Kraków.

**Ryba B. (red.), 1998.** *Organizacja imprez sportowych*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa.

**Sowier-Kasprzyk I., Chrzan E. 2009.** *Wpływ propagowania nordic walking na rozwój produktu rekreacyjno-sportowego*, w: J. Klisiński (red.), *Marketing w sporcie i turystyce sportowej*, Wyd. WSEiA w Bytomiu, Bytom.

**Sztucki T. 1995.** *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

**Świeca A., Kałamucki K. (red.), 2006.** *Turystyka aktywna i jej rozwój na Roztoczu – regionie pogranicza*, Kartpol s.c., Lublin.

**Trzeciak E., Kaczor T. (red.), 2006.** *Informator dla pielgrzymów i turystów. Częstochowa 2006*, Wydział Komunikacji Społecznej Urzędu Miasta Częstochowy we współpracy z Częstochowską Organizacją Turystyczną, Częstochowa.

**STRESZCZENIE**

Artykuł dotyczy form promowania produktu turystycznego, jakim jest jednostka terytorialna – gmina. Opracowanie zawężono do promocji wyłącznie turystyki aktywnej. Wybrane formy promocji ukazano na konkretnym przykładzie gminy Mstów położonej koło Częstochowy. Ponadto zwrócono uwagę na wagę zintegrowania działań promocyjnych prowadzonych przez jednostki terytorialne, co jest nowatorskim ujęciem w promowaniu obszarów.

**SŁOWA KLUCZOWE:** zintegrowana promocja, turystyka, turystyka aktywna

**SUMMARY**

The following paper considers promotion of the tourist product – community. The paper shows the promotional activity of the active tourism in the following community. The forms of the promotion have been showed on the example of the Mstów Community. Moreover the paper presents the role of the integration of the promotional activity in the community.

**KEYWORDS:** integrated promotion, tourism, active tourism

*Andrzej Szmyt*[*]

# ŹRÓDŁA DO WOJNY 1831 ROKU I REPRESJI POPOWSTANIOWYCH W BIBLIOTEKACH I ARCHIWACH KIJOWSKICH

# SOURCES TO THE WAR OF 1831 AND POST-UPRISING REPRESSIONS IN LIBRARIES AND ARCHIVES IN KIEV

Temat źródeł do dziejów powstania listopadowego przewija się w dyskusjach i rozważaniach historyków od dawna, a powraca przede wszystkim przy okazji obchodów kolejnych rocznic. Tak było szczególnie przy obchodach setnej, a następnie sto pięćdziesiątej rocznicy wybuchu powstania. Nie inaczej wygląda to i dzisiaj, kiedy obchodzimy sto osiemdziesiątą rocznicę wybuchu powstania i wojny polsko-rosyjskiej. Z okazji kolejnych obchodów rocznicowych pojawiło się nawet kilka artykułów poświęconych bibliografii i źródłom do wydarzeń z lat 1830–1831, przede wszystkim materiałom dotyczącym powstania przechowywanym w archiwach i bibliotekach polskich[1]. Niestety wiele z nich, w szczególności opublikowanych przed 1939 r., jest już nieaktualnych, głównie ze względu na straty, jakie polskie zbiory poniosły w wyniku II wojny światowej. Wiele cennych źródeł uległo wówczas nieodwracalnemu zniszczeniu, a ich bogactwo możemy jedynie poznać dzięki notatkom i wypisom historyków tworzących w okresie międzywojennym. Dotyczy to szczególnie zbiorów batignolskich i raperswilskich. Mimo niewątpliwych strat, dzisiaj źródła do dziejów powstania listopadowego są stosunkowo bogate, chociaż niestety w dużym stopniu rozproszone. Stąd też badając dzieje powstania listopadowego, obecnie staramy się dotrzeć wszędzie tam, gdzie można znaleźć zdawkowe nawet informacje na temat ówczesnych wydarzeń. Dzisiaj podstawowe źródła do historii powstania znajdują się oczywiście w Archiwum Głównym Akt Dawnych w Warszawie (głównie Akta Władz Centralnych Powstania 1830/1831, Akta Rządu Narodowego, Komisji Rządowej Wojny i in.). Z innych archiwów i bibliotek krajowych przechowujących źródła do dziejów insurekcji listopadowej należy wymienić m.in. Archiwum Państwowe w Lublinie, Bibliotekę

[*] dr hab., prof. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie

[1] Np. F. Pohorecki, *Archiwum Państwowe w Poznaniu*, „Archejon" nr VIII (1930), s. 162–176; I Radke, *Materiały archiwalne dotyczące powstania listopadowego przechowywane w Wojewódzkim Archiwum państwowym w Poznaniu*, w: L. Trzeciakowski (red.), *Powstanie listopadowe a problem świadomości historycznej*, Poznań 1983, s. 121–133; J. Jakubiak, E. Zielińska, *Bitwa pod Ostrołęką 26 maja 1831 roku* [bibliografia], w: W. Majewski (red.), *Materiały z sesji naukowej w Ostrołęce w 150 rocznicę bitwy: 26.V.1981 r.*, Warszawa 1984, s. 113–115.

sytetu Warszawskiego, Bibliotekę PAN w Kórniku czy Bibliotekę Ossolineum we Wrocławiu. Wiele cennych materiałów możemy znaleźć także w archiwach i bibliotekach zagranicznych. Spośród źródeł obcych najważniejsze i najcenniejsze z poznawczego punktu widzenia przechowywane są oczywiście w archiwach rosyjskich: w Moskwie – głównie w Rosyjskim Państwowym Archiwum Wojenno-Historycznym i w mniejszym stopniu w Państwowym Archiwum Federacji Rosyjskiej (dawniej Centralne Państwowe Archiwum Historyczne) oraz w Sankt Petersburgu – w Rosyjskim Państwowym Archiwum Historycznym[2]. Poza tym wiele cennych źródeł można także znaleźć m.in. w Bibliotece Polskiej w Paryżu i tamtejszym Muzeum Adama Mickiewicza oraz Archiwum Ministerstwa Spraw Zagranicznych Francji, czy też w Lwowskiej Narodowej Naukowej Bibliotece Ukrainy im. W. Stefanyka oraz w Centralnym Archiwum Historycznym Ukrainy[3]. Wzięto tu oczywiście pod uwagę placówki najczęściej odwiedzane przez naszych badaczy.

Jednakże wiele cennych źródeł nt. powstania znajduje również w Kijowie, i to nie tylko w odniesieniu do działań powstańczych na Ukrainie (tj. na Wołyniu, Podolu i Kijowszczyźnie). Źródła tamtejsze są tym cenniejsze, że były dotychczas wykorzystane raczej sporadycznie, i to wyłącznie w kontekście stosunków społecznych, wydarzeń 1831 r. i represji popowstaniowych na Kresach Południowo-Wschodnich, m.in. przez prof. D. Beauvois w jego obszernej pracy nt. wzajemnych relacji szlachty, caratu i ludu na Ukrainie w latach zaborów (szczególnie w rozdziale dotyczącym represji popowstaniowych)[4], czy przez prof. T. Łepkowskiego w artykule nt. powstania na terenie Ukrainy, zamieszczonym w zbiorze przygotowanym pod redakcją prof. W. Zajewskiego[5]. Niestety autor monografii na ten sam temat (A. Wroński) nawet do tych archiwaliów nie zajrzał[6]. Podobnie zresztą jak prof. T. Gąsowski, autor referatu nt. powstania listopadowego na Ukrainie, przygotowanego na sesję zorganizowaną w 180. rocznicę wybuchu insurekcji przez Uniwersytet Jagielloński i Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie[7].

Źródła kijowskie do interesującego nas tematu przechowywane są przede wszystkim w Centralnym Państwowym Archiwum Historycznym Ukrainy[8]. Dotyczą one dwóch podstawowych kwestii związanych zarówno z powstaniem listopadowym, jak i z represjami

[2] Oryginalne nazwy owych placówek to: Российский государственный военно-исторический архив (РГВИА); Государственный архив Российской Федерации (ГА РФ) oraz Российский государственный исторический архив (РГИА).

[3] Oryginalne nazwy to: Львівська національна наукова бібліотека України імені В.Стефаника; Центральний державний історичний архів України, м. Львів.

[4] D. Beauvois, *Trójkąt Ukraiński. Szlachta, carat i lud na Wołyniu, Podolu i Kijowszczyźnie 1793–1914*, Lublin 2005, s. 381–458. W pracy stanowiącej syntezę jego wcześniejszych książek na ten temat autor nie zauważył jednak, że dokumenty dotyczące Uniwersytetu Kijowskiego zostały już dawno przeniesione do Archiwum Miasta Kijowa.

[5] Niestety autor wykorzystał źródła archiwum kijowskiego bardzo pobieżnie (jedynie kilka sygnatur) – zob.
T. Łepkowski, *Powstanie 1831 roku na Ukrainie*, w: W. Zajewski (red.), *Powstanie listopadowe 1830–1831. Dzieje wewnętrzne. Militaria. Europa wobec powstania*, wyd. 2, Warszawa 1990, s. 413–426.

[6] A. Wroński, *Powstanie listopadowe na Wołyniu, Podolu i Ukrainie*, Warszawa 1993, ss. 120.

[7] Konferencja naukowa *Wokół powstania listopadowego – 180. rocznica*, Kraków, 29.11.2010 r.

[8] Nazwa oryginalna to: Центральний державний історичний архів України, м. Київ (ЦДІАК України).

popowstaniowymi. Po pierwsze odnoszą się do działań powstańczych na Ukrainie i w konsekwencji do represji wobec uczestników wydarzeń na owym terenie, po drugie dotyczą powstańców walczących na terenie Królestwa Polskiego, m.in. również pod Ostrołęką, ale pochodzących z tzw. Ziem Zabranych, a tym samym również represji wobec tych osób. Przez władze carskie traktowane one były bowiem nie jako buntownicy, lecz jako zdrajcy (jako obywatele Rosji, a nie Królestwa Polskiego). Represje popowstaniowe dotyczyły przy tym nie tylko samych uczestników powstania oraz ich majątków, ale także polskiej kultury na Kresach i szeroko rozumianej polskości, np. polskiej oświaty na terenie Ziem Zabranych (likwidacja zarówno polskiego szkolnictwa na obszarze Wileńskiego Okręgu Naukowego, jak i samego Okręgu, w tym m.in. Uniwersytetu Wileńskiego i Liceum Krzemienieckiego), Kościoła katolickiego, ale też Cerkwi unickiej (np. zabór klasztorów oraz kościołów i cerkwi, a następnie przekazanie ich lub odsprzedanie Cerkwi prawosławnej).

Dokumenty kijowskie ukazują nam, że represje wobec uczestników powstania obejmowały w pierwszej kolejności ujawnianie uczestników insurekcji pochodzących z Ziem Zabranych, np. w wyniku działalności tymczasowych generał-gubernatorów wojennych i tzw. komisji śledczych. W tym celu sporządzano m.in. listy rzeczywistych i domniemanych powstańców oraz osób sprzyjających powstaniu. Równocześnie sporządzano wykazy ich majątków. Następnie stawiano uczestników insurekcji przed sądem wojskowym (wojennym). W konsekwencji dochodziło do ich surowego ukarania, np. poprzez wcielenie do armii (karne pułki w różnych częściach Rosji, m.in. na Kaukazie), kary więzienia i zsyłki na Syberię. Skonfiskowane majątki stawały się natomiast własnością państwa i najczęściej były przekazywane lub odsprzedawane za bezcen dygnitarzom carskim lub zasłużonym uczestnikom tłumienia powstania, a także przeznaczane na rzecz armii, m.in. na tzw. osiedla wojskowe.

W Centralnym Państwowym Archiwum Historycznym Ukrainy w Kijowie źródła w mniejszym lub większym stopniu odnoszące się do powstania listopadowego skupione są w różnorodnych zespołach. Najważniejsze z nich to zespoły urzędów administracyjnych i wojenno-administracyjnych, wśród których wybrane tzw. fondy (czyli zespoły) bezpośrednio i pośrednio odnoszą się do wydarzeń 1830/1831 r. i ich pokłosia. W celu opracowania wojskowej historii powstania na Ukrainie należy przede wszystkim zajrzeć do fondu 442: Kancelaria kijowskiego, podolskiego i wołyńskiego generał-gubernatora. Zawiera on 278 601 sygnatur (lata 1796–1916) i został podzielony na kilka części, spośród których powstania listopadowego i represji popowstaniowych dotyczy głównie tzw. Wojenna część (1827–1862). Znajdują się tam takie dokumenty jak: rozkazy dla wojska skierowanego przeciwko uczestnikom polskiego powstania (1831 r.); dokumenty i korespondencja nt. wysyłki za granicę pruskich i austriackich poddanych – uczestników polskiego powstania (1831 r.); rozporządzenia o zakazie wjazdu do Rosji dla oficerów służących w korpusie gen. Ramorino w czasie powstania 1831 r.; statystyczne dane (świadectwa) i spisy żołnierzy – Polaków odprawionych do oddzielnych korpusów (*w otdielnyje korpusa*) w latach 1831–1832; dokumenty nt. kierunków, liczby i położenia wojsk przechodzących przez kijowską, podolską i wołyńską gubernię i rozkwaterowania oddziałów wojskowych (1831–1832). Z kolei Wojenno-sądowa część (1831–1862) zawiera kopie ukazów Mikołaja I o przedstawieniu dowódcy 1 Armii Sackenowi, kijowskiemu wojennemu gubernatorowi Knjażinowi, podolskiemu i wołyńskiemu tymczasowemu wojennemu gubernatorowi Lewaszowowi nadzwyczajnych pełnomocnictw w tłumieniu polskiego powstania 1831 r.; korespondencję o ustanowieniu komisji śledczych dla rozstrzygnięcia spraw uczestników polskiego powstania. Znajdują się tam też relacje, raporty i korespondencja nt. postawienia

przed sądem wojennym uczestników polskiego powstania (1831–1832 r.) oraz roczne raporty i statystyczne zestawienia dotyczące oskarżonych o udział i sprzyjanie powstaniu (1831–1961). Natomiast tzw. I diełoproizwodstwo (1827–1914) zawiera m.in. sygnatury, w których znajdują się sprawozdania i raporty cywilnych gubernatorów: kijowskiego, podolskiego i wołyńskiego o stanie guberni i referaty generał-gubernatora przedstawione carowi, a także statystyczne informacje o liczbie ludności, ziemi, zakładów przemysłowych i placówek edukacyjnych w kijowskiej, podolskiej i wołyńskiej guberni (1830–1845).

W zespole 442 powstania listopadowego i represji popowstaniowych dotyczą również działy (tzw. opisy) – opis 246, sygn. (dieło) 25 i opis 277, sygn. 46, 71, 82. Są to źródła odnoszące się do wojskowej historii wydarzeń 1831 r., głównie na Podolu i Ukrainie.

Dużą wartość dla badacza ma również fond 1342 (zespół) Kancelaria podolskiego i wołyńskiego tymczasowego gubernatora wojennego, liczący 90 sygnatur (lata 1830–1831). Szczególnie opis 1, dieło (sygn.) 12, zawiera szereg raportów rosyjskich władz cywilnych oraz informacje dotyczące walk poszczególnych powstańców, w tym: raporty i doniesienia miejskich, ziemskich urzędników oraz dowódców wojskowych działaniach i ruchach grup polskich powstańców na terytorium podolskiej i wołyńskiej guberni (1831 r.). Poza tym są tam wykazy mieszkańców guberni wołyńskiej – uczestników polskiego powstania 1831 r.[9]

Powstania listopadowego dotyczą także fondy (zespoły) gubernialnych i obwodowych komisji powołanych dla rozstrzygnięcia spraw dotyczących uczestników polskiego powstania 1831 r. (razem 12 fondów odnoszących się do poszczególnych guberni i obwodów – 1831–1834), w tym:

- fond 467: Kijowska gubernialna komisja dla rozstrzygnięcia spraw dotyczących uczestników powstania 1831 r. – 42 sygnatury (lata 1831–1834), m.in. sygn. 3.
- fond 568: Podolska gubernialna komisja ... – 8 sygn. (1831–1834).
- fond 1125: Bałtska obwodowa komisja ... – 7 sygn. (1831–1832).
- fond 1126: Hajsyńska obwodowa komisja ... – 3 sygn. (1831–1832).
- fond 469: Lipowiecka obwodowa komisja ... – 36 sygn. (1831–1832).
- fond 979: Machnowska obwodowa komisja ... – 4 sygn. (1831–1832).
- fond 1124: Mohylewska obwodowa komisja ... – 4 sygn. (1831).
- fond 1107: Proskurowska obwodowa komisja ... – 1 sygn. (1831–1832).
- fond 1081: Radomyślska obwodowa komisja ... – 4 sygn. (1831–1832).
- fond 1060: Taraszczańska obwodowa komisja ... – 1 sygn. (1831–1832).
- fond 1080: Humańska obwodowa komisja ... – 13 sygn. (1831–1832).
- fond 1123: Jampolska obwodowa komisja ... – 27 sygn. (1831–1832).

Warto podkreślić, że poszczególne komisje zostały powołane do życia ukazem Mikołaja I w maju 1831 r. w celu przeprowadzenia śledztwa w odniesieniu do uczestników powstania listopadowego. Komisje podejmowały decyzje o przekazaniu sądowi wojennemu uczestników powstania listopadowego i nałożeniu sekwestru na ich majątki (posiadłości). Decyzje komisji związane z nałożeniem sekwestru były zatwierdzane przez cara. Komisje rozwiązano ukazem Senatu 4 października 1834 r. Zgodnie z decyzją kijow-

[9] Stanowisko podolskiego i wołyńskiego tymczasowego gubernatora wojennego zostało ustanowione w grudniu 1830 r. w związku z wybuchem powstania listopadowego. Tymczasowy gubernator wojenny podlegał głównodowodzącemu 1 Armii. Stanowisko to zostało zlikwidowane w 1832 r.

skiego gubernatora wojennego oraz wołyńskiego i podolskiego tymczasowego gubernatora wojennego w miastach obwodowych guberni kijowskiej, podolskiej i wołyńskiej zostały zorganizowane obwodowe komisje śledcze do rozpracowania uczestników powstania i przeprowadzenia wstępnego śledztwa. Z kolei okręgowe komisje zostały zlikwidowane w 1832 r. W dokumentach owych komisji znalazły się m.in. raporty z posiedzeń, porządek obrad, obowiązki komisji, podział uczestników powstania na kategorie uwzględniające stopień ich „winy", decyzje komisji o przekazaniu uczestników powstania sądowi wojennemu, nałożeniu sekwestrów na ich majątki, zsyłki na Syberię i wcieleniu do armii (*w sołdaty*) z przeznaczeniem do odrębnego korpusu kaukaskiego lub do liniowych batalionów syberyjskich, a także decyzje nt. osadzenia w twierdzy kijowsko-pieczerskiej aresztowanych uczestników powstania.

Dla odtworzenia represji popowstaniowych cenne są też zespoły sztabów i zarządów osad wojskowych – 16 fondów obejmujących lata 1816–1866. Dotyczą one osiedli wojskowych zakładanych na terenie majątków skonfiskowanych uczestnikom powstania, które podlegały utworzonemu w rejonie Kresów Południowo-Wschodnich Zarządowi Kijowsko-Podolskich Osiedli Wojskowych. (m.in. fond 445 liczący aż 363 sygnatury). Znajdują się tam m.in. dokumenty podające szczegóły nt. przyjęcia w obręb osiedli wojskowych dóbr skonfiskowanych uczestnikom polskiego powstania 1831 r. oraz likwidacji długów dawnych właścicieli, a także spisy rekrutów pochodzących z naboru do osad wojskowych w poszczególnych okręgach, w tym przymusowo, spośród uczestników powstania.

Z kolei zespoły gubernialnych i obwodowych komitetów dotyczących formowania małorosyjskich kozackich pułków lekkiej kawalerii – 20 fondów (1830–1842) – dotyczą m.in. pułków, które zostały sformowane z kozaków guberni połtawskiej i czernichowskiej, z przeznaczeniem do tłumienia polskiego powstania 1830–1831 r. Po stłumieniu insurekcji pułki zostały rozformowane w końcu 1831 r. W fondach tych znajdują się m.in. rozkazy i korespondencja nt. formowania i rozformowania 8 takich pułków oraz rezerwowych dywizji 4 i 5 pułku. Problematyki tej dotyczy m.in. fond 1282 (84 sygnatury) oraz fond 1334 (4 sygn.), jak również 8 fondów zawierających dokumenty sztabów małorosyjskich kozackich pułków lekkiej artylerii (lata 1831–1832 ).

Spośród innych zespołów Centralnego Państwowego Archiwum Historycznego Ukrainy w Kijowie, w których możemy znaleźć materiały dotyczące wydarzeń 1830 i 1831 r., należy wymienić:

1. Zespoły organów sądowych i prokuratury, szczególnie zaś fond 484 – Kijowski Główny Sąd, obejmujący 14107 sygnatur. Oczywiście tylko niektóre z nich dotyczą interesującego nas tematu, np. sygnatury obejmujące departament obywatelski. Są tam m.in. dokumenty nt. nałożenia sekwestru na dobra uczestników polskiego powstania 1831 r.

2. Zespoły gospodarczo-ekonomicznych instytucji, organizacji i przedsiębiorstw, m.in. dotyczące kijowskiego arsenału – fond 582 – 3808 sygn. (1808–1920), w tym m.in. rozkazy i pisma naczelnika arsenału dotyczące remontu uzbrojenia odebranego uczestnikom polskiego powstania i dostarczonego do kijowskiego arsenału z Warszawy w 1831 r.

3. Zespoły instytucji edukacyjnych, urzędów oraz towarzystw i organizacji kulturalno-oświatowych, w tym dwa najważniejsze fondy:

a) fond 707 – Zarząd Kijowskiego Okręgu Szkolnego, 60666 sygn. (1832–1919), a tu w szczególności:

- I stół (biuro) – 1832–1918 – m.in. dokumenty dotyczące likwidacji szkół z polskim językiem nauczania i ustanowienia w ich miejsce szkół rosyjskich, w tym dokumenty dotyczące uczniów i nauczycieli oraz przejęcia wyposażenia i majątku dawnych szkół polskich i zapisów na ich rzecz;
- II stół – 1833–1918 – m.in. korespondencja o przewozie (przeniesieniu) Liceum Wołyńskiego z Krzemieńca do Kijowa (1833 r.) i utworzeniu na jego bazie Uniwersytetu Kijowskiego;
- IV stół – 1836–1918 – m.in. decyzje o przekazanie szkół zakonnych (katolickich i unickich) pod kierownictwo Kijowskiego Okręgu Szkolnego;
- stół funduszowy (1834–1894) – m.in. inwentarze wsi należących do starostwa krzemienieckiego, informacje o majątku Liceum Krzemienieckiego, który został przekazany Uniwersytetowi Kijowskiemu;

b) fond 710 – Liceum Wołyńskie (Krzemienieckie) – 598 sygn. (1819–1834) – m.in. dokumenty dotyczące zamknięcia Liceum Krzemienieckiego i szkół jemu podległych w ramach represji popowstaniowych.

4. Kolekcje map – fond 2194 – 414 sygnatur, tam również mapy wojskowe z okresu powstania listopadowego.

5. Dokumenty o polskich powstaniach 1831 r. i 1863 r. – fond 489 – 204 sygnatury oraz fond 468, opis 1, sygn. 1, 3, 4.

Wartościowe informacje, szczególnie w odniesieniu do zagadnienia konfiskaty majątków należących do uczestników powstania listopadowego, zawierają również fond 1388 – Komisja ustanowiona dla rozstrzygnięcia spraw o polskim powstaniu w guberni podolskiej i wołyńskiej, miasto Żytomierz (1831–1834) – 4 sygnatury; fond 1409 – Wołyńska gubernialna komisja do likwidacji długów majątków skonfiskowanych uczestnikom polskiego powstania, miasto Żytomierz (1841–1843) – 2 sygnatury; fond 1410 – jak wyżej, tylko w odniesieniu do miasta Kamieniec Podolski (1833–1834) – 43 sygnatury; fond 1411 – jak wyżej, tylko w odniesieniu do miasta Kijowa (1832–1836) – 12 sygnatur.

Poza Centralnym Państwowym Archiwum Historycznym Ukrainy, w Kijowie materiały odnoszące się bezpośrednio i pośrednio do powstania listopadowego, a w szczególności do represji popowstaniowych, możemy także znaleźć w Państwowym Archiwum Miasta Kijowa oraz w Bibliotece Narodowej Ukrainy im. W. I. Wiernadskiego. W Państwowym Archiwum Miasta Kijowa interesujący jest przede wszystkim fond 16 – Uniwersytet Kijowski, a w nim opisy i sygnatury dotyczące przejmowania majątku z polskich placówek edukacyjnych w wyniku represji popowstaniowych, w tym z Liceum Krzemienieckiego. Z kolei w Bibliotece Narodowej Ukrainy im. W. I. Wiernadskiego – poza zagarniętymi zbiorami pochodzącymi z bibliotek szkół zamkniętych jeszcze w trakcie trwania powstania listopadowego, w tym niezwykle bogatej biblioteki Liceum Wołyńskiego w Krzemieńcu (m.in. zbiór po ostatnim królu Stanisławie Auguście Poniatowskim) oraz księgozbiorami pochodzącymi z bibliotek zakonnych i dworskich, znajdują się materiały dotyczące m.in. przewiezienia do Kijowa wyposażenia dydaktycznego Liceum Krzemienieckiego i częściowo Uniwersytetu Wileńskiego, przede wszystkim wspomnianych wyżej księgozbiorów, gabinetów i kolekcji, a nawet najcenniejszych okazów z krzemienieckiego ogrodu botanicznego.

Należy w tym miejscu jeszcze raz podkreślić, że zbiory kijowskie bezpośrednio lub pośrednio odnoszące się do wydarzeń lat 1830–1831 i represji popowstaniowych były

dotychczas wykorzystywane sporadycznie. Można nawet odnieść wrażenie, że badacze wciąż rozumują kategoriami z minionej epoki, w czasach sowieckich bowiem archiwa podległe Ministerstwu Spraw Wewnętrznych rzeczywiście były trudno dostępne, a udostępnianie konkretnych zbiorów często zależało bądź od kaprysu urzędników, bądź też od wartości przekazanego „prezentu". Po rozpadzie ZSRR i utworzeniu niepodległej Ukrainy sytuacja uległa jednak diametralnej zmianie i należy mieć nadzieję, że z czasem badacze szerzej sięgną także do bogatych zbiorów kijowskich. Dzisiaj jedyny problem stanowią praktycznie finanse, szczególnie w przypadku zamiaru wykonania fotokopii, kserokopii czy mikrofilmów.

## STRESZCZENIE

Temat źródeł do dziejów powstania listopadowego najczęściej powraca przy okazji obchodów kolejnych rocznic. Mimo dużych strat w okresie II wojny światowej źródła te są stosunkowo bogate. Poza źródłami krajowymi wiele cennych materiałów znajduje się w archiwach i bibliotekach zagranicznych, m.in. w Moskwie, Sankt Petersburgu i Kijowie. Źródła kijowskie przechowywane są głównie w Centralnym Państwowym Archiwum Historycznym Ukrainy. Dotyczą one działań powstańczych, a szczególnie represji wobec uczestników powstania. W Centralnym Państwowym Archiwum Historycznym Ukrainy w Kijowie źródła te skupione są w różnorodnych zespołach (fondach). Najważniejsze z nich to zespoły urzędów administracyjnych i wojenno-administracyjnych, wśród których należy przede wszystkim wymienić fond 442 – Kancelaria kijowskiego, podolskiego i wołyńskiego generał-gubernatora. Dużą wartość dla badacza ma również fond 1342 – Kancelaria podolskiego i wołyńskiego tymczasowego gubernatora wojennego. Powstania listopadowego dotyczą także fondy gubernialnych i obwodowych komisji powołanych dla rozstrzygnięcia spraw dotyczących uczestników polskiego powstania 1831 r. (razem 12 fondów). Dla zbadania represji popowstaniowych cenne są też zespoły sztabów i zarządów osad wojskowych (16 fondów). Spośród innych zespołów tego archiwum, w których możemy znaleźć materiały dotyczące wydarzeń 1830 i 1831 r., należy wymienić:

1. Zespoły organów sądowych i prokuratury, szczególnie zaś fond 484.
2. Zespoły gospodarczo-ekonomicznych instytucji, organizacji i przedsiębiorstw, m.in. dotyczące kijowskiego arsenału – fond 582.
3. Zespoły instytucji edukacyjnych, urzędów oraz towarzystw i organizacji kulturalno-oświatowych, w tym dwa najważniejsze: a) fond 707 – Zarząd Kijowskiego Okręgu Szkolnego; b) fond 710 – Liceum Wołyńskie (Krzemienieckie) – 598 sygn. (1819–1834).
4. Kolekcje map – fond 2194.
5. Dokumenty o polskich powstaniach 1831 r. i 1863 r. – fondy 468 i 489.

Poza tym w Kijowie materiały odnoszące się w szczególności do represji popowstaniowych możemy znaleźć w Państwowym Archiwum Miasta Kijowa oraz w Bibliotece Narodowej Ukrainy im. W. I. Wiernadskiego.

**SŁOWA KLUCZOWE:** powstanie listopadowe, represje popowstaniowe, archiwalia, Kijów

**SUMMARY**

The subject of sources to the history of the November uprising is often brought up on the occasion of consequent anniversaries. Despite huge losses in the II World War these sources are relatively rich. Apart from the national sources numerous valuable materials can be found in archives and libraries abroad, i.e. in Moscow, Saint Petersburg and Kiev.

The Kiev sources are stored mainly in the Central National Historical Archives of Ukraine. They concern the actions during the uprising, particularly the repressions to the participants of the uprising. These sources are located in various fonds. The most important documents include the fonds of administrative and war-administrative offices among which the most significant is fond 442 – the Office of the Kiev, Podole and Volyn Governor-General. Of great research value is also fond 1342 – the Office of Podole and Volyn temporary War Governor. Other fonds which concern the November Uprising are fonds of governor and district commissions appointed to settle cases concerning the participants of the uprising of 1831 (in total 12 fonds).

To investigate the post-uprising repressions of use are also fonds of staffs and administrations of war settlements (16 fonds). Among other fonds in this archive related to the events of 1831 one ought to enumerate:

1. Fonds of the judiciary and prosecutor's office, particularly fond 484.
2. Fonds of economic institutions, organizations and enterprises, i.e. related to the Kiev arsenal – fond 582.
3. Fonds of educational institutions, offices and cultural-educational societies or organizations, particularly two: a) fond 707 – the Board of the Kiev School District; b) fond 710 – the Kremenets (Volynian) High School – 598 sign. (1819–1834).
4. Collections of maps – fond 2194.
5. Documents concerning the Polish uprisings of 1831 and 1863 – fonds 468 and 489.

Moreover, other materials related to the post-uprising repressions may be found in the National Archives of Kiev and in the V. I. Vernadsky National Library of Ukraine.

**KEYWORDS:** the November uprising, post-uprising repressions, archive data, Kiev

*Agnieszka Tarnowska*[*]

# STATUS MIASTA NA PRAWACH POWIATU I JEGO WPŁYW NA ROZWÓJ MIAST

# STATUS OF THE CITY ON THE LAW OF POWIAT AND HIS INFLUENCE ON CITIES' DEVELOPMENT

Warunki i poziom życia Polaków zmieniały się na przestrzeni wieków pod wpływem wielu czynników natury politycznej, ekonomicznej i społecznej. One bowiem decydowałyo przebiegu granic państwowych, o rozwoju przestrzennym kraju, o jego podziale na mniejsze jednostki terytorialne i o możliwościach mieszkańców do samostanowienia o swym losie. To one zaważyły na rozkwicie jednych, a degradacji innych miejscowości, dając lub odbierając ich mieszkańcom szansę na dobre i ciekawe życie.

**Powojenna historia zmian podziału administracyjnego kraju**

Istotnych dla współczesnych mieszkańców Polski przekształceń w podziale administracyjnym kraju dokonano po II wojnie światowej. Przywrócono wówczas przedwojenny model trójstopniowego podziału, reaktywując województwa: białostockie, lubelskie, kieleckie, krakowskie, łódzkie, poznańskie, pomorskie, śląskie i warszawskie. Utworzono województwo rzeszowskie i gdańskie, a na Ziemiach Odzyskanych rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 29 maja 1946 roku (Dz. U. 1946 Nr 28, poz. 177) powołano województwa: olsztyńskie, szczecińskie i wrocławskie. Stąd do roku 1950 w Polsce istniało 14 województw i dwa miasta wydzielone na prawach wojewódzkich, tj. Warszawa i Łódź. Ustawa z dnia 28 czerwca 1950 roku wprowadziła na powojenną mapę Polski trzy kolejne województwa: koszalińskie, opolskie i zielonogórskie[1]. Z początkiem 1957 roku do rangi województw podniesiono również Kraków, Poznań i Wrocław. Tym samym liczba województw wzrosła do 22 (z czego 5 stanowiły miasta wydzielone) i pozostała niezmieniona aż do kolejnej reformy administracyjnej przeprowadzonej w 1975 roku (tabela 1).

[*] mgr inż., Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

[1] W. Witkowski, *Historia administracji w Polsce 1764–1989*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 408–409.

**Tabela 1. Zmiana liczby jednostek podziału administracyjnego w Polsce po II wojnie światowej**

| Jednostki administracyjne | Stan po wojnie | | Stan po reformie z 1975 r. | | Stan obecny | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 28 VI **1946** | 31 XII **1974** | 31 XII **1975** | 31 XII **1998** | 31 XII **1999** | 31 XII **2009** |
| województwa,<br>w tym miasta wydzielone | 16<br>2 | 22<br>5 | 49<br>4 | 49<br>- | 16<br>- | 16<br>- |
| powiaty ziemskie<br>powiaty grodzkie | 269<br>25 | 314<br>78 | -<br>- | -<br>- | 308<br>65 | 314<br>65 |
| gminy wiejskie<br>miasta | 3016<br>732 | 2365<br>836 | 2327<br>810 | 1604<br>875 | 1604<br>875 | 1581<br>897 |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Historia Polski w liczbach. Państwo, społeczeństwo, tom I, GUS, Warszawa 2003, s. 263–268 i Banku Danych Regionalnych (http://www.stat.gov.pl/bdr).*

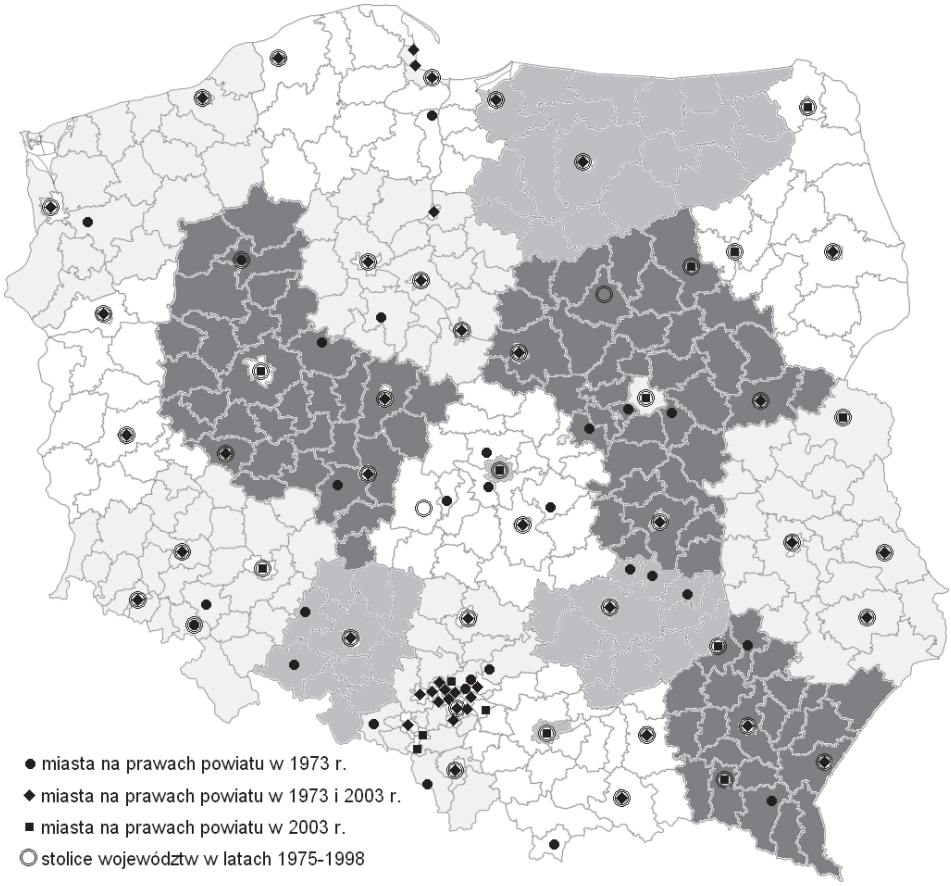
Rok 1975 przyniósł największą w czasach powojennych zmianę granic administracyjnych na mapie Polski. Zgodnie z zapisami ustawy z dnia 28 maja 1975 roku (Dz. U. 1975 Nr 16, poz. 91) w miejsce obowiązującego trójstopniowego podziału administracyjnego na gminy, powiaty i województwa od 1 czerwca wprowadzono układ dwustopniowy. Wyodrębniono jednostki stopnia podstawowego i stopnia wojewódzkiego, likwidując stopień pośredni – powiaty. Jednostkami podziału administracyjnego stopnia podstawowego zostały gminyi miasta oraz dzielnice większych miast, wojewódzkiego zaś – województwa, miasto stołeczne Warszawa, miasta Kraków, Łódź i Wrocław. Miasta te przestały być jednostkami stopnia wojewódzkiego w 1984 roku na mocy ustawy z dnia 20 lipca 1983 roku (Dz. U. 1983 Nr 41, poz. 185).

Powojenne zmiany statusu miast powiatowych przedstawiono na rysunku 1. Jednocześnie stolice nowo utworzonych województw zaznaczono czarną podwójną obwódką.

Miasta na prawach powiatu, którym w wyniku reform:

- odebrano ten status bezpowrotnie po roku 1975, zaznaczono kółkami (28 miast, w tym Piła i Wałbrzych – przekształcone w stolice nowych województw ostatecznie po roku 1999 decyzją swoich władz otrzymały status gminy),
- przywrócono rangę sprzed 1975 roku, oznaczono rombami (49 miast, w tym 33 stolice byłych województw),
- po raz pierwszy w powojennej historii Polski nadano uprawnienia powiatu po reformie z 1999 roku, oznaczono kwadratami (16 miast, w tym 12 byłych stolic województw).

**Rysunek 1. Miasta na prawach powiatu w 1973 i 2003 roku według obowiązującego obecnie podziału administracyjnego**




Źródło: opracowanie własne na podstawie:
http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d5/POLSKA_mapa_powiaty.png.
http://pl.wikipedia.org/wiki/Podział_administracyjny_Polski_1957–1975.
http://pl.wikipedia.org/wiki/Powiat_grodzki.

Wraz ze zmianami ustrojowymi w 1990 roku wprowadzono w Polsce gminny samorząd terytorialny i ogólną administrację rządową w terenie. Pierwsza regulacja wynikała z ustawy z dnia 8 marca o samorządzie terytorialnym (Dz. U. 1990 Nr 16, poz. 95), druga – z ustawy z dnia 22 marca o terenowych organach rządowej administracji ogólnej (Dz. U. 1990 Nr 21, poz. 123). Zachowano wprawdzie dwustopniowy podział na województwa oraz miasta i gminy, ale zapoczątkowano proces decentralizacji władzy w Polsce.

Ostatnia, obowiązująca obecnie zmiana podziału terytorialnego kraju nastąpiła 1 stycznia 1999 roku. Zgodnie z zapisami ustawy z dnia 24 lipca 1998 roku o wprowa-

dzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa (Dz. U. 1998 Nr 96, poz. 603) podstawowymi jednostkami są województwa, powiaty i gminy. Powrócono zatem do systemu obowiązującego przed 1 czerwca 1975 roku, restytuując powiaty[2].

**Konsekwencje likwidacji powiatów**

Nowy dwustopniowy ład na mapie administracyjnej Polski zaczął obowiązywać w trzy dni po jego uchwaleniu. Wprowadzono go, uzasadniając to koniecznością „dostosowania podziału administracyjnego do potrzeb przyspieszonego rozwoju społeczno-gospodarczego kraju, stworzenia warunków bardziej sprawnego zarządzania gospodarką narodową oraz funkcjonowania organów władzy i administracji państwowej, a także w celu lepszego zaspokajania rosnących potrzeb społeczeństwa"[3]. Zdaniem Gawryszewskiego[4] reforma została wprowadzona arbitralnie. Konsultowano ją w wąskim gronie, nie zasięgając opinii ani środowiska naukowego, ani działaczy gospodarczych. Wielu specjalistów zajmujących się gospodarką przestrzenną na krótko przed jej wprowadzeniem nie znało szczegółów nowego podziału na województwa. Reforma, burząc podział terytorialny nawiązujący do tradycyjnych dzielnic historycznych, stworzyła kilkadziesiąt nowych ośrodków administracji zależnej od władz centralnych. Awansowano 32 małe miasta powiatowe (w przypadku Ciechanowa i Sieradza nawet miasta niebędące powiatami) do rangi stolic województw, przyczyniając się tym samym do degradacji pozostałych miast na prawach powiatu. Rozwój demograficzny tych 32 nowych stolic województw charakteryzował się znacznie wyższą dynamiką niż pozostałych miastach. Liczba mieszkańców w latach 1975–1998 wzrosła w nich o 44,1%, podczas gdy w pozostałych miastach – o 23,3%[5]. Do pozytywów trwającego blisko ćwierć wieku podziału należało zatarcie granic zaborów. Działanie administracji ocenia się zatem negatywnie.

Dwustopniowy podział terytorialny kraju był dużym wyzwaniem dla całego aparatu administracyjnego państwa, jak też służącej temu aparatowi statystyki publicznej. Zmiany granic województw, liczby i wielkości jednostek podziału terytorialnego dokonywane po wojnie niekorzystnie odbiły się na porównywalności danych w szeregach czasowych.

W lipcu 2000 r. wprowadzona została do polskiej statystyki publicznej pięciopoziomowa hierarchiczna klasyfikacja jednostek podziału terytorialnego (Dz. U. 2000 Nr 58, poz. 685) zwana Nomenklaturą Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (NTS). Odpowiada ona standardom obowiązującym w Unii Europejskiej, stosowanym przez jej biuro statystyczne – Eurostat. Pozwala na gromadzenie danych, prowadzenie badań i udostępnianie ich wyników dla porównywalnych w obrębie całej Unii jednostek terytorialnych na pięciu poziomach – trzech regionalnych i dwóch lokalnych. Poziom 1 to tzw. regiony, obejmujące obszar kilku województw, poziom 2 stanowią wo-

[2] M. Czekaj, A. Zemska, *Dolny Śląsk na tle kraju*, w: B. Cybulski (red.), *Dolny Śląsk 1945 – Dolny Śląsk 2005*, Stowarzyszenie na rzecz Promocji Dolnego Śląska, Wrocław 2006, s. 191.
[3] Ustawa z dnia 28 maja 1975 r. o dwustopniowym podziale administracyjnym Państwa oraz o zmianie ustawy o radach narodowych (Dz. U. 1975 Nr 16, poz. 91).
[4] A. Gawryszewski, *Ludność Polski w XX wieku*, IGiPZ PAN, Warszawa 2005, s. 53–54.
[5] *Miasta w liczbach 2007–2008*, GUS, Warszawa 2010, s. 21.

jewództwa, poziom 3 – tzw. podregiony, tworzone przez grupy powiatów, poziom 4 to powiaty, a 5 – gminy[6].

Wspomniano już, że reforma, która powołała dwustopniowy system administracyjny w Polsce, wprowadzona została szybko, bez porozumienia władzy ze społeczeństwem, a nawet bez zasięgnięcia opinii środowisk profesjonalnych. Nie można powiedzieć tego samego o reformie przywracającej porządek trójstopniowy. Dyskusje nad kształtem nowych województw objęły środki masowego przekazu, środowiska profesjonalne, w tym naukowe, i dużą część społeczeństwa, które po 1989 roku już bez obaw mogło manifestować swe poglądy. Zdaniem społeczeństwa należało przywrócić wiele istniejących powiązań przeciętych granicami 49 województw. Część mieszkańców małych województw opowiadała się za ich likwidacją, upatrując swoją szansę w przynależności do większego regionu.

Przeciwnikami reformy administracyjnej byli pracownicy urzędów wojewódzkich, działacze polityczni liczący na stanowiska we władzach wojewódzkich oraz osoby wykorzystujące nieformalne powiązania z urzędnikami (dostawcy i przedsiębiorcy liczący na wygranie intratnych przetargów). Dlatego ocenia się, że sprzeciw wobec likwidacji małych województw był raczej buntem części elit powiązanych z urzędami wojewódzkimi niż wyrazem patriotyzmu lokalnego i poczuciem regionalnej tożsamości.

Istniejące województwa uważano za zbyt małe, niewydolne ekonomicznie, nie dość wyposażone w infrastrukturę wyższego rzędu (naukową, akademicką, kulturalną, instytucjonalną), dysponujące zbyt małymi zasobami kadry o najwyższych kwalifikacjach i słabymi kontaktami zagranicznymi, by móc przejąć zadania rządowe. Reforma miała się wiązać z decentralizacją władzy i przekazaniem jej części reprezentacji mieszkańców danego ośrodka[7].

**Wpływ zmian statusu miast na prawach powiatu na ich rozwój**

Nowy obowiązujący układ terytorialny i zmiany w zakresie liczby oraz położenia powiatów grodzkich przed rokiem 1975 i po roku 1999 przedstawia mapa na rysunku 1. Według stanu na 31 grudnia 2009 roku liczba powiatów ziemskich zrównała się z ich liczbą sprzed roku 1975, przy jednoczesnym zmniejszeniu liczby miast na prawach powiatu.W 1973 roku 78 miast posiadało status powiatu, z tego 3 krócej niż półtora roku (Konin, Świnoujście i Stargard Szczeciński). W 2003 roku takich miast było 65, łącznie z Warszawą, Łodzią, Poznaniem, Wrocławiem i Krakowem, czyli miastami największymi w Polsce, które przez dłuższy czas po wojnie podniesione były do rangi województw.

Od zakończenia II wojny światowej do chwili obecnej o 22,5% wzrosła liczba miast o statusie gminy, podczas gdy liczba gmin wiejskich zmniejszyła się o 47,6% (tabela 1). W ciągu 28 powojennych lat ubyło ich 651, przez następne 23 lata – kolejnych 723, a po ostatniej reformie administracyjnej (przez 10 lat) gmin wiejskich jest o 22 mniej. W tych trzech okresach jednostki terytorialne o statusie gminy wiejskiej znikały z mapy Polski średnio w tempie kolejno: 23, 31 i 2 gmin rocznie. Zatem zjawisko to nasiliło się w okresie obowiązywania dwustopniowego podziału terytorialnego

[6] www.stat.gov.pl/bdr (nomenklatura NTS, dostęp 28 czerwca 2010 r.).
[7] G. Gorzelak, B. Jałowiecki, *Reforma terytorialnej organizacji kraju*, w: L. Kolarska-Bobińska (red.), *Druga fala polskich reform*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999, s. 22, 31, 41–43.

kraju. Tak jakby ówczesne władze, chcąc zrekompensować niedostatki zaopatrzenia ludności w podstawowe środki do życia (żywność, mieszkania), zmieniały status miejscowości wiejskich, podnosząc je do rangi miasta. Po II wojnie światowej zwiększała się natomiast liczba miast, początkowo w tempie średnio 4, po 1975 roku – 3 i po 1999 roku – 2 rocznie. W pierwszym okresie powojennym na jedno nowo powstałe miasto przypadało średnio 6 likwidowanych wsi, w kolejnym okresie – 11, a w ostatnim czasie – 1. Stąd wniosek, że po wojnie miasta powstawały głównie na skutek łączenia ze sobą mniejszych wiosek bądź wchłaniania miejscowości podmiejskich przez miasta. Obecnie ich powstawanie wiąże się jedynie z przekształceniem statusu danej jednostki z wiejskiej w miejską.

Zmiana statusu miasta wiąże się dla mieszkańców i władz z prestiżem, bliskością struktur administracyjnych, nowymi inwestycjami i wielkimi oczekiwaniami na rozwój lokalnej ojczyzny. Poniżej przestawiono analizę rozwoju miast na prawach powiatu w województwie śląskim po 1960 roku. Celowo wybrano ten region, gdyż jest tam najwięcej miast powiatowych w całej Polsce. Ponadto ich status jest zróżnicowany, co widać na rysunku 1. Wspomniane reformy administracyjne i związane z nimi utrudnienia w gromadzeniu danych statystycznych przyczyniły się do braku ciągłości informacji o tych miastach. Dostępne dane zebrano w tabeli 2.

Powszechnie za wskaźnik rozwoju miast przyjmuje się liczbę ich mieszkańców. Jednakże dane demograficzne wskazują, że od 2007 roku rokrocznie odnotowuje się ubytek ludności miejskiej[8]. Jest to zjawisko nowe w powojennej historii Polski, dlatego dla badanego okresu pozostaje bez większego wpływu. Dodatkowo przeanalizowano zmiany w wielkości zasobów mieszkaniowych. Jak wiadomo, koniunktura w budownictwie pozytywnie oddziałuje na inne gałęzie gospodarki, a budownictwo mieszkaniowe stanowi jego wydatną część.

W tabeli 2 pięć pierwszych pozycji zajmują miasta województwa śląskiego, które po 1975 roku utraciły status powiatu. Do roku 1979 wszystkie cieszyły się przyrostem liczby mieszkańców, w największym stopniu Racibórz i Zawiercie. W ciągu kolejnych 30 lat ubyło obywateli Będzina, zmniejszyła się dynamika przyrostu ludności w Czeladzi i Zawierciu, a w przygranicznym Cieszynie i Raciborzu odnotowano dalszy wzrost liczby mieszkańców.

Dynamika liczby mieszkań przewyższała dynamikę liczby ludności i kiedy w Cieszynie w 1960 roku przypadało maksymalnie 4,1 osoby na mieszkanie, w 2009 roku już 2,6. Cieszyn prześcignął zatem rozwijający się dynamicznie pod względem liczby mieszkańców Racibórz, który poprawił wskaźnik obsady mieszkań z 3,6 do 2,8 osoby.

Analizowane wskaźniki dowodzą, że w miastach, które reforma dwustopniowego podziału administracyjnego kraju pozbawiła rangi powiatu, nie nastąpił regres liczby ludności i mieszkań, ale tempo rozwoju w większości przypadków zostało zahamowane. To, co udało im się osiągnąć w ciągu niespełna dwudziestu lat (1960–1979), było nieporównywalne z inwestycjami kolejnych trzech dekad. Pozytywne wyjątki stanowią Cieszyn i Racibórz.

[8] *Miasta w liczbach*..., op. cit., s. 23.

**Tabela 2. Rozwój miast na prawach powiatu w województwie śląskim**

| Miasta | Ludność w tys. | | | Mieszkania w tys. | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1960 | 1979 | 2009* | 1960 | 1978 | 2009* |
| | | 1960 = 100 | | | 1960 = 100 | |
| Będzin | 63,2 | 118,7 | 92,9 | 18,5 | 131,9 | 135,1 |
| Cieszyn | 25,9 | 126,6 | 136,3 | 6,3 | 142,9 | 212,7 |
| Czeladź | 30,2 | 112,9 | 111,9 | 8,5 | 129,4 | 169,4 |
| Racibórz | 34,9 | 151,6 | 162,5 | 9,6 | 155,2 | 208,3 |
| Zawiercie | 42,0 | 146,7 | 124,5 | 12,3 | 154,5 | 169,1 |
| Bytom | 215,5 | 107,5 | 84,8 | 58,6 | 126,3 | 123,5 |
| Chorzów | 146,6 | 102,3 | 77,1 | 40,2 | 124,9 | 125,6 |
| Dąbrowa Górnicza | 94,7 | 145,0 | 134,8 | 27,4 | 136,5 | 183,9 |
| Gliwice | 161,3 | 121,1 | 121,6 | 44,1 | 133,8 | 171,9 |
| Mysłowice | 51,3 | 152,2 | 146,0 | 13,3 | 166,9 | 206,0 |
| Ruda Śląska | 13,2 | 1187,9 | 1086,4 | 35,8 | 139,7 | 158,9 |
| Rybnik | 75,2 | 157,2 | 188,0 | 19,8 | 163,6 | 240,4 |
| Siemianowice Śląskie | 62,4 | 123,7 | 113,3 | 17,1 | 139,8 | 175,4 |
| Sosnowiec | 166,4 | 145,3 | 131,8 | 47,6 | 151,7 | 192,0 |
| Świętochłowice | 57,4 | 100,5 | 94,3 | 16,3 | 121,5 | 135,0 |
| Tychy | 94,5 | 170,1 | 136,9 | 23,8 | 170,6 | 199,2 |
| Zabrze | 190,0 | 102,6 | 98,8 | 56,1 | 111,9 | 120,1 |
| Jaworzno | 62,5 | 141,1 | 152,0 | 14,2 | 163,4 | 236,6 |
| Jastrzębie Zdrój | 14,8 | 660,8 | 628,4 | 3,4 | 700,0 | 917,6 |
| Piekary Śląskie | 56,0 | 113,4 | 104,5 | 15,4 | 124,0 | 151,9 |
| Żory | 11,5 | 377,4 | 539,1 | 3,0 | 343,3 | 636,7 |

***** Dla Będzina, Cieszyna, Czeladzi, Raciborza, Zawiercia dane za 2008 r.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Miasta w liczbach 2007–2008, GUS, Warszawa 2010; Województwo śląskie. Podregiony, powiaty, gminy 2010, US Katowice 2010; Rocznik Statystyczny miast 1980, GUS, Warszawa 1981.*

Kolejnym 12 miastom przywrócono status powiatu, a mimo to część z nich się wyludnia (według najniższej dynamiki przyrostu ludności w 2009 roku są to: Chorzów, Bytom, Świętochłowice i Zabrze). Olbrzymi przyrost liczby mieszkańców w stosunku do roku 1960 odnotowano w Rudzie Śląskiej, która powstała w 1959 roku z połączenia Rudy i Nowego Bytomia. Napływ ludności do nowego miasta górniczo-przemysłowego został zahamowany w kolejnych dekadach. Co ciekawe, w ślad za rosnącą lawinowo liczbą mieszkańców nie szła proporcjonalnie wysoka dynamika liczby mieszkań, co nie świadczy o rozwoju miasta w kierunku poprawy jakości życia mieszkańców.

Dynamika zasobów mieszkaniowych w restytuowanych miastach na prawach powiatu wskazuje na zaledwie dwa przykłady miast, które w ostatnich trzech dekadach rozwijają się znacznie szybciej niż w latach PRL-u. Są nimi Dąbrowa Górnicza i Rybnik. Jednak o ile w Rybniku wzrosła liczba mieszkańców, o tyle w Dąbrowie Górniczej jest ich mniej niż w 1979 roku, a mimo to zasób mieszkań się powiększył. Może to świadczyć o poprawie warunków mieszkaniowych i jakości życia mieszkańców tego miasta.

Na podstawie przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że zmiany zachodzące w ostatniej z omawianych grup miast niewiele różnią się od tych będących udziałem

starszych miast powiatowych. Do grupy tej należą cztery najmłodsze miasta o statusie powiatu. Otrzymały go w 1999 roku i ten awans nie wpłynął znacząco ani na liczbę ludności, ani na przyrost zasobów mieszkaniowych. Ożywienie dało się zaobserwować w Żorach. Pozostałe miasta, podobnie jak ich sąsiedzi z dłuższą historią powiatową, potwierdzają regułę zahamowania wzrostu liczby ludności i mieszkań w ostatnich trzech dekadach.

**Ocena wprowadzonych reform**

Nową reformę samorządową wprowadzono w Polsce stosunkowo późno od momentu uzyskania pełnej suwerenności. Pod względem stopnia decentralizacji i kompletności ustawodawstwa najlepszą reformę administracyjną w krajach postkomunistycznych przeprowadzili Węgrzy, i to już w 1990 roku[9]. W Polsce głównie spory polityczne, ale i protesty mieszkańców bojących się degradacji ich małych ojczyzn, sprawiły, że ostatecznie weszła ona w życie równocześnie z trzema innymi ważnymi reformami (emerytalną, służby zdrowia i szkolnictwa). W jednym momencie samorządom terytorialnym przekazano zarządzanie m.in. wychowaniem i oświatą, ochroną zdrowia i obiektami kultury, nie powierzając odpowiedniej ilości środków finansowych na realizację tych zadań[10].

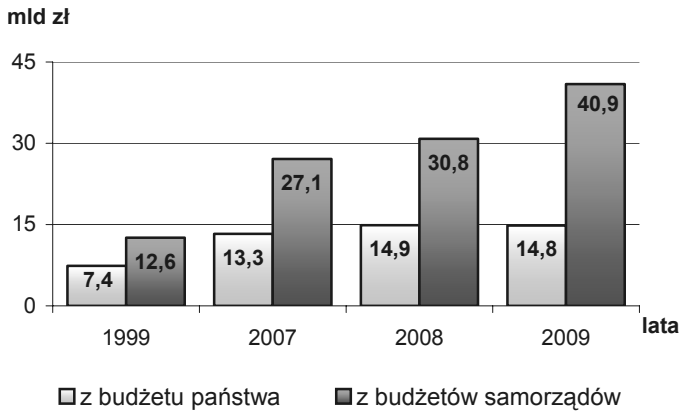
Po dwudziestu latach można już zauważyć konkretne i wymierne efekty reformy samorządowej. Polacy sami decydują o wyborze władz regionalnych i lokalnych. Co cztery lata głosują w sposób powszechny, bezpośredni i tajny na kilkadziesiąt tysięcy radnych oraz blisko 2,5 tys. wójtów. Władze samorządowe dysponują środkami budżetowymi sięgającymi 12% wysokości PKB. Jest to wskaźnik najwyższy wśród państw byłego bloku wschodniego, wyższy niż we Francji, w Irlandii i Wielkiej Brytanii. Blisko 80% tych środków znajduje się w rękach samorządów miast i gmin, czyli najniższego szczebla administracji, który jest jednocześnie najbliżej obywateli[11]. Samorządy miast, gmin i powiatów wywodzące się ze środowisk, w których działają, wiedzą najlepiej, jak otrzymane środki zagospodarować i w co je zainwestować. Wielkość tych inwestycji przekraczała od 1999 roku wysokość inwestycji centralnych, finansowanych przez budżet państwa, co przedstawia rysunek 2.

Zmieniła się również ocena działalności władz samorządowych. W roku 1999 CBOS dwukrotnie badał opinię mieszkańców Polski na ten temat. Zarówno w maju, jak i we wrześniu odsetek ocen pozytywnych (54%) i negatywnych (32%) pozostał na tym samym poziomie[12]. Według ostatnich dostępnych wyników tego cyklicznego ba-

[9] H. Wollmann, T. Lankina, *Local Government in Poland and Hungary: from post-communist reform towards EU accession*, w: H. Baldersheim i inni (red.), *Local Democracy in Post-Communist Europe*, Urban Research International, vol. 2, Leske + Budrich, Opladen 2003, s. 94.
[10] J. Karwowski (red.), *Jakość życia w regionie*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2003, s. 12.
[11] A. Porawski, P. Tomczak, H. Hendrysiak, E. Parchimowicz, J. Proniewicz, *Rozwój kraju – siła Polski lokalneji regionalnej*, w: *XX lat samorządu terytorialnego*, dodatek informacyjno-promocyjny do „Gazety Wyborczej", 9 marca 2010.
[12] *Działalność instytucji publicznych w ocenie społeczeństwa*, komunikat z badań, CBOS, Warszawa, X 1999, BS/153/99, s. 2.

dania w kwietniu 2010 r. aprobatę dla działań władz lokalnych deklarowało 66% respondentów wobec 25% niezadowolonych mieszkańców miast i gmin[13].

**Rysunek 2. Wydatki na inwestycje publiczne w Polsce**




*Źródło: A. Porawski, P. Tomczak, H. Hendrysiak, E. Parchimowicz, J. Proniewicz, Rozwój kraju – siła Polski lokalnej i regionalnej, w: XX lat samorządu terytorialnego, dodatek informacyjno-promocyjny do „Gazety Wyborczej", 9 marca 2010.*

Polacy w większości wyrażają opinię, że sytuacja w miejscu ich zamieszkania zmierza w dobrym kierunku. Na początku 2008 roku 52,7% osób było pozytywnie nastawionych do życia na wsi i 53,3% – w miastach (w tym w miastach powyżej 500 tys. mieszkańców– 55,2%). Ogólne poparcie dla całości działań władz lokalnych wyraziło wówczas 32,6% ankietowanych, 8,5% zaś źle oceniło wykonywanie zadań przez samorządy w Polsce. Te oceny wahały się od 81,3% zadowolonych z działań zmierzających do zaopatrzenia ich w wodę i gaz do zaledwie 25,1% wyrażających pozytywne opinie nt. wsparcia przedsiębiorczości przez władze lokalne. Jednocześnie 58,5% ankietowanych uważało, że nie ma wpływu na to, co dzieje się w ich gminie czy mieście[14].

## Podsumowanie

Kolejne reformy administracyjne państwa wywoływały szereg skutków bezpośrednio i pośrednio dotyczących społeczeństwa. Zwłaszcza ostatnia zmiana granic województw i przywrócenie samorządu miały istotny wpływ na życie mieszkańców wsi i miast, szczególnie byłych miast wojewódzkich. Do skutków bezpośrednich tych zmian należy zaliczyć likwidację urzędów wojewódzkich i wszystkie związane z tym zjawiska (protesty mieszkańców, zmiany kadrowe i koszty przekształcenia aparatu administracyjnego), a także decentralizację władzy w państwie i jej następstwa, tj. powszechne wybory władz lokalnych, oddelegowanie szeregu zadań rządowych do jed-

[13] *Oceny instytucji publicznych*, komunikat z badań, CBOS, Warszawa, IV 2010, BS/54/2010, s. 3.
[14] *Oceny sytuacji i stosunek do władz lokalnych*, komunikat z badań, CBOS, Warszawa, I 2008, BS/18/2008,s. 4, 5, 7, 10.

nostek samorządowych, a co się z tym wiąże – zmianę finansowania działań publicznych.

Skutków pośrednich jest znacznie więcej i nie sposób wszystkich wymienić. Do najważniejszych zaliczyć można spadek rangi byłych miast województw do należnego im poziomu powiatu, stworzenie silniejszych regionów przy większych ośrodkach miejskich zdolnych do współpracy zagranicznej i konkurowania w ramach Unii Europejskiej, a co najważniejsze, wzrost poczucia przynależności i odpowiedzialności mieszkańców za los ich małych regionalnych i lokalnych ojczyzn.

Zmiany statusu miast na prawach powiatu nie wpłynęły znacząco na ich rozwój czy degradację. Obserwowane przekształcenia przede wszystkim wiązały się z procesami gospodarczymi i społeczno-demograficznymi zachodzącymi w całym kraju w czasach rozwoju PRL-u i w późniejszym okresie transformacji. O roli tego statusu świadczy też fakt, że obecnie mają go na równi z dużymi miastami, niegdyś w randze województw, mniejsze ośrodki miejskie, a niektóre wręcz dobrowolnie z niego zrezygnowały. Wszystkie one rozwijają się we własnym tempie, nie bacząc na rangę i status powiatu. Decyduje o tym przede wszystkim odzyskana w 1990 roku autonomia i podmiotowość pozwalająca miastom korzystać z dużej części władzy publicznej, środków prawnych i finansowych.

## BIBLIOGRAFIA

**Publikacje książkowe:**

**Baldersheim H. i in. (red.) 2003.** *Local Democracy in Post-Communist Europe*, Urban Research International, vol. 2, Leske + Budrich, Opladen.

**Cybulski B. (red.) 2006.** *Dolny Śląsk 1945 – Dolny Śląsk 2005*, Stowarzyszenie na rzecz Promocji Dolnego Śląska, Wrocław.

**Gawryszewski A. 2005.** *Ludność Polski w XX wieku*, IGiPZ PAN, Warszawa.

**Karwowski J. (red.) 2003.** *Jakość życia w regionie*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

**Kolarska-Bobińska L. (red.) 1999.** *Druga fala polskich reform*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

**Witkowski W. 2007.** *Historia administracji w Polsce 1764–1989*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Dokumenty, akty prawne:**

*Działalność instytucji publicznych w ocenie społeczeństwa*. Komunikat z badań, CBOS Warszawa. X 1999, BS/153/99.

*Miasta w liczbach 2007–2008*. 2010, GUS, Warszawa.

*Oceny instytucji publicznych*. Komunikat z badań, CBOS Warszawa. IV 2010, BS/54/2010.

*Oceny sytuacji i stosunek do władz lokalnych*. Komunikat z badań, CBOS Warszawa. I 2008, BS/18/2008.

*Rocznik Statystyczny miast 1980*, GUS, Warszawa 1981.

Ustawa z dnia 28 maja 1975 r. o dwustopniowym podziale administracyjnym Państwa oraz o zmianie ustawy o radach narodowych. Dz. U. z 1975 r. Nr 16, poz. 91.

*Województwo śląskie. Podregiony, powiaty, gminy 2010*, US, Katowice 2010.
*XX lat samorządu terytorialnego*, dodatek informacyjno-promocyjny do „Gazety Wyborczej", 9.03.2010.

**STRESZCZENIE**

Powojenna historia Polski przyniosła szereg zmian w podziale terytorialnym kraju. Najważniejsze dla miast na prawach powiatu były dwie reformy ustroju administracyjnego – w 1975 i 1999 roku. Pierwsza je zlikwidowała, druga – przywróciła. Zmiany statusu tych miast budziły wiele kontrowersji i obaw wśród ich mieszkańców. Przykład miast obecnego województwa śląskiego pokazuje, że były one nieuzasadnione. Rozwój miasta nie jest bowiem wprost zależny od jego statusu czy rangi. Decyduje o tym w większym stopniu rynek pracy oraz zaangażowanie władz i mieszkańców miasta w poprawę warunków życia.

**SŁOWA KLUCZOWE**: miasto na prawach powiatu, reforma administracyjna, rozwój miast

**SUMMARY**

Postwar history of Poland brings number of changes in territorial division of the country. The most important to the cities on the law of powiat were two administrative system reforms – in the year 1975 and 1999. The first eliminated them, the second – restored. Changes in the status of these cities awaked lots of controversy and fears among their citizens. An example of present Śląskie voivodship shows that they were unfounded. Development of the city is not directly dependent on its statusor importance. In a larger extent it is determined by job market as well as the authorities' and inhabitants' commitment to improve life conditions.

**KEYWORDS:** city on the law of powiat, administrative reform, cities' development

*Marcin Tomczak*[*]

# POWSTANIE PARAFII W LIPNIKACH [1]

# ORIGIN OF THE PARISH IN LIPNIKI

Dzieje Kościoła katolickiego na Kurpiach to zagadnienie, którym zajmowało się wielu badaczy. Wśród nich szczególne miejsce zajmuje ksiądz Witold Jemielity, który w swych licznych publikacjach poświęcił tej tematyce wiele miejsca, a jego praca pod tytułem *Parafie Puszczy Kurpiowskiej*[2] cieszy się długoletnim zainteresowaniem osób chcących pogłębiać swoją wiedzę w tym właśnie zakresie. Trzeba jednocześnie nadmienić, że na wspomnianym wyżej polu badawczym jest jeszcze wiele do zrobienia. Dość powiedzieć, że większość kurpiowskich parafii nie posiada monografii[3]. Starania Jemielitego powinny być zatem punktem wyjścia do dalszych badań, a niniejszy artykuł jest owocem tych przekonań.

Celem pracy jest przedstawienie działań zmierzających do utworzenia parafii w Lipnikach na Kurpiach. Autor starał się jednocześnie wskazać wszystkie czynniki sprzyjające i opóźniające ten proces. Zasadnicza część artykułu zamyka się w latach 1820–1838. Pierwsza data wyznacza początek starań na rzecz dysmembracji, druga z kolei zwieńczenie tych starań, czyli utworzenie parafii w Lipnikach. W swej pracy autor oparł się przede wszystkim na źródłach rękopiśmiennych znajdujących się w Archiwum Diecezjalnym w Łomży.

Kiedy patrzymy na współczesną mapę Puszczy Zielonej, naszą uwagę zwracają Myszyniec i Kadzidło – dwie stosunkowo duże miejscowości wplątane w sieć małych, dość daleko od siebie oddalonych wiosek. To właśnie te miejscowości są dziś utożsamiane z Kurpiami i to w nich koncentruje się kulturalne i gospodarcze życie współczesnych Puszczaków, także tutaj znajdziemy najbardziej okazałe świątynie tego regionu. Faktu, że Myszyniec i Kadzidło są niejako dwiema „stolicami" Puszczy Kurpiowskiej, chyba nikt już dziś nie kwestionuje. Ale czy tak było zawsze?

---

[*] mgr historii, Ostrołęka

[1] Niniejszy artykuł jest poprawionym i znacznie rozszerzonym rozdziałem pracy licencjackiej autora: M. Tomczak, *Zarys dziejów parafii Lipniki do 1939 roku*, Pułtusk 2007, s. 19–27.

[2] W. Jemielity, *Parafie Puszczy Kurpiowskiej*, Łomża 1975 i 2004 (wydanie z 2004 roku poszerzone o zarysy dziejów nowo powstałych parafii).

[3] Więcej szczęścia w tej materii ma parafia Myszyniec, która niedawno doczekała się monografii (*Dzieje parafii i kościoła pw. Trójcy Przenajświętszej w Myszyńcu* [dalej: *Dzieje parafii…*], pod red. Marii Przytockiej, Myszyniec 2009). Należy wspomnieć też o pracy dotyczącej parafii Zalas (W. Jemielity, *Dzieje parafii Zalas*, Łomża 2003) oraz o wiekowej już nieco książce Chętnika poświęconej parafii w Dąbrówce (A. Chętnik, *Dąbrówka. Kościół i parafia w pow. ostrołęckim*, Nowogród 1937).

Siedemnastowieczne Lipniki były bez wątpienia jedną z najważniejszych wsi na Kurpiach, o czym najdobitniej świadczy fakt, iż w lustracji z 1673 roku zostały odnotowane jako jedyna miejscowość Zagajnicy łomżyńskiej[4]. Gdyby dzisiejsze postrzeganie świata rzutować w przeszłość, Lipniki byłyby wówczas bez wątpienia poważnym kandydatem do miana stolicy Kurpiowszczyzny. Znaczenie Lipnik z biegiem lat zapewne wzrastało, jednakże do postawienia przysłowiowej kropki nad „i" oraz do przypieczętowania ich uprzywilejowanej pozycji na Kurpiach zabrakło jednego – parafii[5].

Od początku swego istnienia Lipniki znajdowały się pod zwierzchnictwem biskupa płockiego, przynależąc najpierw do parafii Nowogród, a od 1740 roku do nowo powstałej parafii Kadzidło[6]. Podczas wizytacji tejże parafii w roku 1755 biskup płocki Józef Eustachy Szembek przybył również do Lipnik, gdzie poświęcił ziemię pod przyszły cmentarz oraz pozwolił na budowę kościoła[7]. Do tej pory mieszkańcy Lipnik brali udział we mszy świętej oraz przystępowali do spowiedzi wielkanocnej w stodołach, które zostały do tego celu specjalnie przygotowane[8]. Wizyty proboszcza kadzidlańskiego nie były zapewne częste i odbywały się najprawdopodobniej zaledwie kilka razy do roku.

Dwadzieścia lat później w czasie wizytacji generalnej z 1775 roku do Lipnik przybył przedstawiciel biskupa. Po wysłuchaniu próśb mieszkańców tej wioski oraz okolicznych miejscowości ponowił zgodę na budowę kościoła, ale w przeciwieństwie do poprzedniej, biskupiej wizyty, poszedł o kilka kroków dalej, gdyż zgodził się również na budowę domu dla księdza, który mógł sprawować tu posługę duszpasterską za zgodą i pod kierownictwem proboszcza z Kadzidła[9].

Te dwie wizyty świadczą niezbicie o tym, jak wiele uwagi poświęcano wówczas Lipnikom, skoro w trakcie ich obydwu kwestia lipnicka była dokładnie rozpatrywana, a prośby mieszkańców, którzy wciąż mieli do parafialnego kościoła daleką, a w okresie

[4] Ze względu na specyficzne warunki panujące na Kurpiach, nasuwa się stwierdzenie, iż ówczesne Lipniki musiały być miejscem wyjątkowym. Była to miejscowość, która nie powstała samorzutnie, lecz została założona przez starostę, a takich wsi na Kurpiach było zaledwie kilka. Lipniki wyróżniały się również tym, że znajdowało się tu jedyne w Puszczy Zielonej uprzywilejowane wójtostwo szlacheckie, które w 1673 roku posiadali małżonkowie Jurscy, w roku 1800 – Kierznowscy, a następnie niejaki Orzołek (L. Krzywicki, *Kurpie*, w: tegoż, *Dzieła*, t. 6, Warszawa 1962, s. 519, 546, 590, 594). Typowym zjawiskiem w Lipnikach były natomiast zajęcia ich mieszkańców. W lustracji z 1673 roku możemy przeczytać taki oto fragment: „Lipniki, wieś nowo założona, powinności ani robocizny nie odprawia dlatego, że gruntów nie ma dobytych, gdyż poddani więcej się bawią bartnictwem niż zasiewaniem i uprawianiem pól" (cyt. za: tamże, s. 519).

[5] O roli i miejscu parafii w naszej kulturze zob. m.in. J. Kłoczowski, *Parafia w tradycyjnej kulturze europejskiej i polskiej*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego" (dalej: Zeszyty Naukowe OTN) 1999, z. XIII, s. 11–19; zob. też przyp. nr 91.

[6] W. Jemielity, *Parafie Puszczy Kurpiowskiej*, Łomża 2004, s. 45.

[7] Archiwum Diecezjalne w Łomży, zespół I (dalej: ADŁ I), Visitatio Generalis Ecclesia Parochialis in Kadzidło Decanatus Ostrołęces Anno 1775. 4ta Aug. expedita, sygn. 173, k. 33; ADŁ I, Protokół komisji radzącej nad sposobnością utworzenia parafii w Lipnikach – Lipniki 30.VI/1.VII.1824 (dalej: Protokół komisji…), sygn. 238, k. 61; W. Jemielity, *Parafie*..., s. 45.

[8] ADŁ I, Protokół komisji…, sygn. 238, k. 61; W. Jemielity, *Parafie*..., s. 45.

[9] ADŁ I, Visitatio Generalis Ecclesia Parochialis in Kadzidło Decanatus Ostrołęces Anno 1775. 4ta Aug. expedita, sygn. 173, k. 33; W. Jemielity, *Parafie*..., s. 45.

wiosennym, z powodu wylewów rzeki Szkwy, także trudną drogę[10], były wysłuchiwane. Taki obrót sprawy zachęcił mieszkańców Lipnik i pobliskich wsi, którym kwestia utworzenia nowej parafii nie była obojętna, do aktywniejszego działania i dzięki ich wysiłkom wzniesiono tu wkrótce kaplicę[11], choć żaden ksiądz w Lipnikach nie zamieszkał. Nadal kilka razy do roku przyjeżdżał tu proboszcz z Kadzidła, choć teraz jego harmonogram wizyt był już ściślejszy i mógł on odwiedzać lipnicką kaplicę do dwunastu razy w roku[12].

Nasuwa się tu jednak pewne pytanie – dlaczego, mimo uzyskania zgody biskupa, nie przebywał w Lipnikach na stałe ksiądz? Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy mogła być nieprzychylna postawa kadzidlańskiego proboszcza, gdyż utrzymanie księdza w Lipnikach mogłoby uszczuplić dochody wpływające do jego parafii. Wydaje się, że nie był to jednak jedyny powód. Istotną przyczyną mogła być także zwykła ludzka bieda. Mieszkańcy Lipnik, pragnąc mieć wśród siebie kapłana, musieliby łożyć na jego utrzymanie z własnych pieniędzy oraz dzielić się własnymi płodami rolnymi, co w ówczesnych czasach i w tym ubogim regionie kraju, jakim była Puszcza Kurpiowska, wydaje się zwyczajnie niemożliwe. Bieda dawała się zresztą we znaki nie tylko mieszkańcom Lipnik. W początkach XIX wieku trudne chwile przeżywała także parafia w Kadzidle[13], która – co warto podkreślić – była jedną z największych parafii w diecezji płockiej.

---

[10] W. Jemielity, *Parafie*…, s. 45.

[11] Trudno jest ustalić dokładną datę wzniesienia kaplicy w Lipnikach. Niektóre publikacje (zob. *Rocznik jubileuszowy diecezji łomżyńskiej 2009/2010*, Łomża 2009, s. 248) oraz jeden z dokumentów z połowy XIX wieku, podają wprost, iż zbudowano ją w 1775 roku, jednakże wydaje się, że jest to informacja nieprawdziwa, gdyż we wspomnianym wyżej źródle jest wzmianka, iż została ona wzniesiona staraniem księdza Marcina Szwejkowskiego, który został delegowany do zarządzania parafią w Kadzidle dopiero 17 listopada 1777 roku (Archiwum Parafialne w Kadzidle [nazwa nieoficjalna], *Iura et documenta Ecclesiae Parochialis Kadzidlensis a tempore suam Exdotationis et Erectionis in unum volumen compillata et fideliter ex suis Originalibus transcripta. per Illustrem Admodu Reveredu Dominu Martinum Szweykowski. Decanum Ostrołęcensem Parochum Kadzidlensem. Anno Domini 1781 mo.*, Opis Kościoła Kadzidlańksiego od roku 1783 do roku 1848 [brak paginacji]). Wydaje się, że najwcześniejsza data, jaka powinna być brana pod uwagę, to rok 1778, gdyż jest mało prawdopodobne, by ksiądz Szwejkowski już w 1777 roku rozpoczął budowę kaplicy. Nieco światła na tę kwestię rzuca także inny dokument z 1824 roku, który wspomina, że kaplica w Lipnikach egzystuje od czterdziestu lat (ADŁ I, Protokół komisji…, sygn. 238, k. 61). Nie można oczywiście w stu procentach założyć, że budowa kaplicy w Lipnikach została ukończona w roku 1784, gdyż okres, o którym mowa w dokumencie mógł być podany nie precyzyjnie. Niemniej jednak można dzięki temu z dużą dozą prawdopodobieństwa stwierdzić, że kaplicę w Lipnikach wzniesiono między 1778 a 1784 rokiem.

[12] ADŁ I, Protokół komisji…, sygn. 238, k. 57.

[13] Na początku XIX wieku rząd zaczął uchylać się od płacenia kadzidlańskiej parafii corocznych 1500 złotych polskich kompetencji (ADŁ I, Proboszcz Sułkowski do konsystorza pułtuskiego – Kadzidło 1.VI.1815, sygn. 174, k. 33; Pismo do Komisji Rządowej Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego – 6.IV.1832, tamże, k. 212), jaka na mocy decyzji starosty ostrołęckiego Antoniego Małachowskiego oraz przywileju króla Stanisława Augusta z 30 grudnia 1780 roku, jej się należała (ADŁ I, Kadzidło, sygn. 174, k. 44; Archiwum Diecezjalne w Łomży, zespół II [dalej: ADŁ II], Wizytacja dziekańska parafii Kadzidło z 1842 roku, sygn. 160, k. 590; W.H. Gawarecki, *Pamiętnik historyczny płocki*, t. 2, Warszawa 1830, s. 67). Podobnie pieniądze z pięcioprocentowego kapitału przyznanego 19 grudnia 1805 roku, odliczanego od kwoty 7500 złotych polskich, pochodzących z dóbr Łukoszyno-Byki w obwodzie płockim, nigdy nie trafiły

Koniec XVIII stulecia przyniósł Polakom tragiczne doświadczenia rozbiorów. W 1795 roku nasz kraj zniknął ostatecznie z map Europy. Dla całego narodu zakończył się pewien etap dziejów, a rozpoczynał nowy – trudny i bolesny. Mimo że każdy zakątek naszego upadłego państwa łączyła silna wiara w lepsze jutro, to jednak każdy z nich borykał się z własnymi problemami.

Po trzecim rozbiorze Polski cały obszar Puszczy Zielonej znalazł się w nowo powstałej prowincji pruskiej zwanej Prusami Nowowschodnimi[14]. Między innymi właśnie z ziem tej prowincji utworzono w 1807 roku na mocy pokoju w Tylży Księstwo Warszawskie, które obejmowało także kurpiowskie tereny. Część obszaru Puszczy Zielonej znalazła się w departamencie płockim, część zaś w departamencie łomżyńskim. W kwestii podziałów administracyjnych sytuacja nie zmieniła się wiele także po utworzeniu Królestwa Polskiego w 1815 roku. Kadzidło znalazło się wówczas w województwie płockim, natomiast niektóre wsie tej parafii, takie jak: Baba, Brzozowa, Czarnia, Plewki, Szafranki, Tartak, Złotagóra oraz najbardziej nas interesujące Lipniki, w województwie augustowskim[15]. Wojny i wynikające z nich przesunięcia granic nie sprzyjały zapewne inicjatywom utworzenia w Lipnikach parafii. Na domiar złego sytuacja skomplikowała się znacznie w 1818 roku, kiedy to zapoczątkowano reformy carskie zmierzające do ujednolicenia podziałów administracji kościelnej z państwową[16]. Wtedy to papież Pius VII bullą „Ex imposita Nobis" przeniósł z Wigier do Sejn siedzibę diecezji, którą nazywano także augustowską[17], oraz przyłączył do niej z diecezji płockiej dekanaty Łomżę, Wąsosz i Wiznę[18]. Lipniki znalazły się wówczas w swego rodzaju „pasie granicznym". Zgodnie z postanowieniami reformy, z racji tego, iż leżały w województwie augustowskim, powinny znaleźć się także w diecezji sejneńskiej i dekanacie łomżyńskim. Tak się jednak nie stało, gdyż należały do parafii Kadzidło znajdującej się nadal w diecezji płockiej oraz w dekanacie ostrołęckim[19]. Podziały admini-

do rąk kadzidlańskiego plebana (ADŁ II, Wizytacja dziekańska parafii Kadzidło z 1822 roku, sygn. 160, k. 214; Wizytacja dziekańska parafii Kadzidło z 1821 roku, tamże, k. 153; Wizytacja dziekańska parafii Kadzidło z 1842 roku, tamże, k. 592; ADŁ II, Wizytacja dziekańska parafii Kadzidło z 1856 roku, sygn. 161, k. 117; ADŁ I, Wizytacja dziekańska parafii Kadzidło z 1824 roku, sygn. 174, k. 95; Wizytacja dziekańska parafii Kadzidło z 1827 roku, tamże, k. 167).

[14] W. Jemielity, *Zarys dziejów Puszczy Kurpiowskiej*, „Episteme", 38(2004), s. 15; tenże, *Układ administracyjny ziemi ostrołęckiej dawniej i dziś*, „Zeszyty Naukowe OTN" 1994, z. VIII, s. 48.

[15] Tenże, *Parafie…*, s. 45–46.

[16] B. Kumor, *Ustrój i organizacja Kościoła polskiego w okresie niewoli narodowej (1772–1918)*, Kraków 1980, s. 558–559.

[17] W. Jemielity, *Myszyniec centrum kościelnym Puszczy Zielonej*, „Zeszyty Naukowe OTN" 1997, z. XI, s. 98; tenże, *Diecezja augustowska czyli sejneńska w latach 1818–1872*, Lublin 1972, s. 9–11.

[18] Tenże, *Diecezja Łomżyńska. Studium historyczne parafii*, Łomża 1990, s. 7; tenże, *Układ…*, s. 53; tenże, *Diecezja augustowska…*, s. 10–11.

[19] ADŁ I, Konsystorz łomżyński do biskupa augustowskiego – Przytuły 18.II.1824, sygn. 238, k. 16; Biskup augustowski do biskupa płockiego – Sejny 28.III.1838, tamże, k. 32; sygn. 174, k. 229. Do czasu powstania parafii w 1838 roku przynależność administracyjna Lipnik nie zmieniła się znacząco. Jedyna różnica była natury formalnej, gdyż w 1837 roku województwa zostały zamienione na gubernie (J. Kijowski, *Podziały administracyjne na Mazowszu od XVI w. do chwili obecnej, ze szczególnym uwzględnieniem regionu ostrołęckiego*, „Zeszyty Naukowe OTN" 2000, z. XIV, s. 25; W. Jemielity, *Układ…*, s. 49).

stracyjne stały się od tego momentu kolejnym, bardzo ważnym czynnikiem opóźniającym kwestię utworzenia kolejnej parafii w Puszczy Kurpiowskiej.

Pierwsze próby zmierzające do utworzenia w Lipnikach parafii zostały podjęte już w 1808 roku, jednak zdaje się, iż były to starania bardzo nieudolne, gdyż nie pozostawiły po sobie żadnych informacji w aktach kościelnych, a dowiadujemy się o nich jedynie z późniejszych korespondencji[20].

Jedną z ważniejszych dat w historii parafii Lipniki jest bez wątpienia 4 marca 1820 roku[21]. Wtedy to sprawą utworzenia w Lipnikach parafii zajął się niejaki Rowicki – naddzierżawca ekonomii Nowogród, zamieszkały w Kupiskach. Właśnie 4 marca wystosował pismo do Komisji Województwa Augustowskiego, w którym zgłaszał swą chęć współpracy zmierzającej do osadzenia w Lipnikach kapłana. Proponował, aby budynki wójtostwa lipnickiego likwidowanego z dniem 1 czerwca z powodu śmierci Kierznowskiego przeznaczyć na utrzymanie księdza. Inicjatywę, z jaką wystąpił, argumentował tym, że ludność tej okolicy nie w pełni wywiązuje się z „obowiązków prawowiernym katolikom właściwych"[22], gdyż nie ma przy niej na stałe kapłana, a wizyty księdza z Kadzidła są zbyt rzadkie. Pisał również, że powstanie parafii wpłynęłoby na oświecenie tamtejszej ludności, na czym rządowi szczególnie powinno zależeć[23]. Ten swoisty altruizm Rowickiego wydaje się podszyty fałszem, bo trudno uwierzyć, by tak mocno interesował się losem Lipnik skoro sam mieszkał w Kupiskach. Znał jednak zapewne zamiłowanie Kurpiów do odwiedzania karczm po niedzielnym nabożeństwie, w związku z czym utworzenie w Lipnikach parafii mogło mu przynieść znaczące zyski dzięki prawu propinacyjnemu[24].

Niespełna miesiąc później, bo już 23 marca, sprawą zajął się Wydział Oświecenia Komisji Województwa Augustowskiego, który delegował w tym celu specjalnego komisarza[25]. Delegat ów dostał polecenie skontaktowania się z księdzem Andrzejem Żmijewskim, surogatem łomżyńskim, i wspólnie z nim miał zdobywać informacje na gruncie przyszłej parafii. Mieli oni dowiedzieć się: ile pieniędzy na utrzymanie księdza będą mogli przeznaczyć tamtejsi włościanie; ile i jakie grunty będzie można przekazać na rzecz przyszłej parafii; czy będzie to fundusz wystarczający, by mogła tam powstać parafia; które, jak wielkie, jak ludne i w jakiej parafii znajdujące wówczas wioski miałyby tworzyć parafię[26]. Pierwsze miesiące 1820 roku zapowiadały się zatem bardzo obiecująco. Wydawało się, iż powstanie nowej parafii jest już tylko kwestią czasu;

[20] ADŁ I, Naddzierżawca ekonomii Nowogród do Komisji Województwa Augustowskiego – Kupiski 4.III.1820, sygn. 238, k. 4; sygn. 174, k. 62.
[21] Wszystkie daty w niniejszym artykule są podane według kalendarza gregoriańskiego.
[22] We wszystkich cytatach została zachowana oryginalna pisownia.
[23] ADŁ I, Naddzierżawca ekonomii Nowogród do Komisji Województwa Augustowskiego – Kupiski 4.III.1820, sygn. 238, k. 4; sygn. 174, k. 62; ADŁ I, Protokół komisji…, sygn. 238, k. 54; ADŁ I, Ksiądz Suligowski do konsystorza pułtuskiego – 18.I.1821, sygn. 174, k. 52; Referendarz nadzwyczajny w Radzie Stanu do proboszcza parafii troszyńskiej – Łomża 29.XII.1820, tamże, k. 65.
[24] ADŁ I, Sołtysi wsi Gawrychy, Kuzie, Wyk i Popiołki do biskupa augustowskiego – Gawrychy 17.VII.1840, sygn. 238, k. 80.
[25] ADŁ I, Komisja Województwa Augustowskiego – Suwałki 23.III.1820, sygn. 238, k. 5; sygn. 174, k. 62–63.
[26] Tamże; ADŁ I, Komisarz delegowany do obwodu łomżyńskiego do księdza Żmijewskiego – Łomża 6.VI.1820, sygn. 238, k. 6.

z korespondencji duchownych wiało optymizmem[27], jednak już 3 lipca zaczęły się pierwsze trudności. Konsystorz łomżyński upomniał listownie komisarza rządowego, że wioski mające tworzyć przyszłą parafię znajdują się w parafii kadzidlańskiej, a więc w sprawie utworzenia parafii w Lipnikach trzeba liczyć się także ze zdaniem biskupa płockiego, pod którego zwierzchnictwem owa parafia się znajduje[28]. Z tego samego powodu również ksiądz Żmijewski odmówił dalszej współpracy, uzasadniając to brakiem kompetencji[29]. W tej sytuacji komisarz napisał 30 sierpnia list do biskupa płockiego – Adama Michała Prażmowskiego, w którym wyjaśnił pokrótce problemy tworzącej się parafii oraz prosił go, aby zechciał wyznaczyć swego delegata z diecezji płockiej[30]. Zdaje się jednak, że biskup płocki był już wcześniej o sprawie poinformowany przez biskupa sejneńskiego, gdyż już 9 sierpnia polecił proboszczowi troszyńskiemu – księdzu Melchiorowi Suligowskiemu, by ten przeprowadził indagacje w kwestii Lipnik[31].

Z poleceń, jakie przekazała swemu delegatowi Komisja Województwa Augustowskiego oraz proboszczowi troszyńskiemu biskup płocki, wynika, iż najwięcej pytań, a więc i wątpliwości, mieli oni w kwestiach finansowych tworzącej się parafii, i mimo iż byłaby ona dość ludna, to i tak nie mieli pewności, czy będzie mogła utrzymać się jedynie z datków biednej, kurpiowskiej ludności. Wątpliwości w tej kwestii nie miał za to ksiądz Maciej Sułkowski – proboszcz kadzidlański, który kilkakrotnie studził zapał księży gorąco popierających projekt dysmembracji, twierdząc – nie bez racji zresztą – że lud kurpiowski nie będzie w stanie udźwignąć finansowego ciężaru, jaki niesie ze sobą nowa parafia[32]. Inną rzeczą jest, że ksiądz Sułkowski w tym swoistym „buncie" miał na uwadze przede wszystkim własny byt materialny, gdyż jego parafia od początków XIX wieku nieraz borykała się z problemami finansowymi[33]. Postawa Sułkowskiego nie może nas zatem dziwić. Nie może nas dziwić również to, że nie docierały do niego – mało przekonywające zresztą – argumenty niektórych księży, którzy twierdzili, że nawet jeśli parafia Kadzidło straci na rzecz Lipnik jedną czwartą swojej ludności, to i tak będzie wystarczająco ludną parafią, lub też to, że dzięki zmniejszeniu terytorium swojej parafii będzie mógł łatwiej wywiązywać się z obowiązków proboszcza[34]. Mimo że postawa Sułkowskiego jest jak najbardziej zrozumiała, to bez wątpienia była jednym z czynników opóźniających proces powstawania parafii w Lipnikach. Wiele wskazuje również na to, że pleban z Kadzidła miał swego orędownika w osobie księdza Suligowskiego – kapłana delegowanego przez biskupa płockiego w celu zbadania kwestii lipnickiej[35].

[27] Konsystorz łomżyński do biskupa augustowskiego – Przytuły 3.VII.1820, tamże, k. 1.
[28] Konsystorz łomżyński do komisarza delegowanego do obwodu łomżyńskiego – Przytuły 3.VII.1820, tamże, k. 3.
[29] Komisarz delegowany do obwodu łomżyńskiego do biskupa augustowskiego – Łomża 30.VII.1820, tamże, k. 7; sygn. 174, k. 38.
[30] ADŁ I, Komisarz delegowany do obwodu łomżyńskiego do biskupa płockiego, sygn. 174, k. 39.
[31] Ksiądz Łukasiewicz do konsystorza pułtuskiego – Warszawa 9.VIII. 1820, tamże, k. 37; M. Przytocka, *Parafia myszyniecka od 1773 do 2009 roku*, w: *Dzieje parafii…*, s. 86.
[32] ADŁ I, Listy proboszcza Sułkowskiego – Kadzidło 9, 7.IX.1820, sygn. 174, k. 55, 57.
[33] Zob. przyp. nr 13.
[34] ADŁ I, Konsystorz łomżyński do biskupa augustowskiego – Przytuły 27.VI.1823, sygn. 238, k. 12; Konsystorz łomżyński do biskupa augustowskiego – Przytuły 3.VII.1820, tamże, k. 1.
[35] Konsystorz łomżyński do biskupa augustowskiego – Przytuły 27.VI.1823, tamże, k. 12.

Widzimy zatem, że już w tym samym roku, w którym rozpoczęto działania zmierzające do erygowania nowej parafii, niemal od razu pojawili się pierwsi przeciwnicy tego pomysłu, jednak mimo to prace szły powoli naprzód. Delegaci sporządzali pierwsze raporty[36]. W końcu 1820 roku rząd wyznaczył, ku niezadowoleniu księdza Sułkowskiego, nowego przedstawiciela do współpracy z władzami kościelnymi, którym został sam Rowicki – pomysłodawca i gorący zwolennik utworzenia w Lipnikach parafii[37]. Na przełomie 1821 i 1822 roku rozstrzygała się z kolei kwestia probostwa w Kadzidle. Księdza Sułkowskiego zastąpił ostatecznie na tym miejscu Kacper Milewski, pełniący wcześniej funkcję plebana w Zarębach[38]. Wydaje się jednak, że ksiądz Milewski, podobnie jak jego poprzednik, również był zdecydowanym zwolennikiem zachowania *status quo* i jego nominacja nie wpłynęła znacząco na postępy w przedsięwzięciu zapoczątkowanym przez Rowickiego[39].

24 kwietnia 1823 roku Komisja Województwa Augustowskiego zainteresowała sprawą Lipnik Komisję Rządową Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego[40]. Od tego momentu prace ruszyły do przodu zdecydowanie szybciej, choć trzeba było powtórzyć całą procedurę i na nowo wyznaczyć delegatów kościelnych i rządowych[41]. Jednak tym razem wszystko przebiegało sprawniej i już 18 lutego 1824 roku przedstawiciele byli znani. Diecezję płocką reprezentował ksiądz Stanisław Henryk Choromański[42] – kanclerz katedralny płocki i archidiakon diecezji augustowskiej, diecezję augustowską ksiądz Filochowski – dziekan wiski, natomiast przedstawicielem rządowym został komisarz obwodu łomżyńskiego, którego nazwiska nie udało mi się ustalić[43].

30 czerwca 1824 roku w Lipnikach wyżej wymienieni delegaci, z wyjątkiem komisarza rządowego, którego zastępował adiunkt Polkowski[44], zebrali się „celem rozpoznania powodów utworzenia parafii w Lipnikach lub osadzenia tamże osobnego księdza". W spotkaniu tym brali udział także: ksiądz Borowski – proboszcz nowogrodzki

[36] ADŁ I, Ksiądz Suligowski do konsystorza pułtuskiego – 18.I.1821, sygn. 174, k. 51–52.
[37] Ksiądz Filochowski do proboszcza Suligowskiego – Mały Płock 7.XII.1820, tamże, k. 58; Referendarz nadzwyczajny w Radzie Stanu do proboszcza parafii troszyńskiej – Łomża 29.XII.1820, tamże, k. 65.
[38] Pismo księdza Milewskiego – Zaręby 22.X.1821, tamże, k. 64; Biskup płocki do Komisji Rządowej Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego – Warszawa 26.III.1822, tamże, k. 66.
[39] ADŁ I, Biskup augustowski do biskupa płockiego – Sejny 28.III.1838, sygn. 238, k. 32; sygn. 174, k. 229.
[40] ADŁ I, Komisja Rządowa Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego do biskupa augustowskiego – Warszawa 24.IV.1823, sygn. 238, k. 8.
[41] Komisja Rządowa Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego do biskupa augustowskiego – Warszawa 9.VI.1823, tamże, k. 10; Komisja Województwa Augustowskiego do biskupa augustowskiego – Suwałki 19.XI.1823, tamże, k. 14.
[42] Więcej o księdzu Choromańskim zob.: W. Jemielity, *Diecezja augustowska…*, s. 38–42; M. Godlewski, *Choromański Stanisław Henryk*, Polski Słownik Biograficzny (dalej: PSB), t. III, Kraków 1937, s. 427–428.
[43] ADŁ I, Konsystorz łomżyński do biskupa augustowskiego – Przytuły 18.II.1824, sygn. 238, k. 16; zob. też: Komisja Województwa Augustowskiego do biskupa augustowskiego – Suwałki 19.XI.1823, tamże, k. 14; Biskup augustowski do konsystorza łomżyńskiego – Sejny 10.II.1824, tamże, k. 15; Biskup augustowski do biskupa płockiego – Sejny 28.III.1838, tamże, k. 32; sygn. 174, k. 229.
[44] ADŁ I, Biskup augustowski do biskupa płockiego – Sejny 28.III.1838, sygn. 238, k. 32; sygn. 174, k. 229.

i zarazem kanonik katedry augustowskiej, ksiądz Jan Zabłocki[45] – proboszcz myszyniecki i kanonik pułtuski oraz ksiądz Kacper Milewski – proboszcz kadzidlański. Z owego spotkania zachował się dokument, który bardzo szczegółowo przedstawia przebieg ich pracy. Raport ów jest szczególnie istotny, gdyż poznajemy dzięki niemu opinie wszystkich osób zainteresowanych utworzeniem w Lipnikach parafii[46].

W pierwszej kolejności komisja zapoznała się z argumentami Rowickiego. Naddzierżawca ekonomii nowogrodzkiej pytany o przyczyny, dla których wystąpił z inicjatywą erygowania nowej parafii, odpowiedział, iż włościanie z powodów zbyt dużej odległości od kościołów parafialnych oraz trudnej przeprawy przez rzeki Szkwę, na której nie ma mostu, oraz Pisę i Narew nie mają możliwości „przyzwoitego uczęszczania do Świątyń Bożych po odbieranie zbawienney dla nich nauki, ruwnie iak dla dopełnienia obrządkow religiynych", co z kolei jest powodem próżniactwa, pijaństwa i innych niemoralnych występków[47]. Rowicki jako argument przedstawił również skomplikowaną sytuację terytorialną Lipnik, powołując się na tzw. Prawo Organizacyjne, które nakazuje, by granice diecezji pokrywały się z granicami województw[48]. Naddzierżawca uważał również, „że mieszkańcy oddaleni od Urzędnika Stanu Cywilnego w obcym Woiewodztwie zamieszkałego, zaniedbuią dopełnienia prawnych obowiązków", co mocno utrudnia prace organów państwowych[49]. Kolejną przyczyną, jaką przedstawił, był fakt, iż kaplica lipnicka, jak też jej całe uposażenie „kosztem pobożnych przodków włościan tej okolicy wystawione bez osadzenia w nim kapłana mogącego administrować Święte Sakramenta i prowadzić lud ciemny drogą cnoty, jak dotąd, tak nadal musiałyby być bez użytku". Rowicki twierdził ponadto, że pogrzeby w Lipnikach często odbywały się bez obecności księdza[50]. Członkowie komisji zażądali również od naddzierżawcy „wskazania w jaki sposób i jakimi funduszami mógłby być uposażony kapłan" w Lipnikach. Rowicki, w odpowiedzi na żądanie, powtórzył swoją propozycję przekazania na rzecz duchownego wójtostwa, które nie zostało jeszcze inkamerowane, składającego się z dwóch włók chełmińskich gruntu ornego, łąk i ogrodów, a także budynki mieszkalne i gospodarskie z sześcioma chałupnikami. Jego zdaniem, jeśli rząd zrezygnowałby z rocznego zysku z wójtostwa, który wynosił 102 złote polskie i 22 grosze, byłby to wystarczający fundusz parafialny. Podkreślił również, że dochodzą do tego jeszcze zyski z prawa stuły, z urzędu cywilnego oraz opłaty wnoszone przez parafian w czasie odpustów i innych uroczystości. Ponadto naddzierżawca zobowiązał się odstąpić na czas swej dzierżawy około dwunastomorgową łąkę zwaną Wenecją „przez włościan wsi Lipniki bezpłatnie na rzecz folwarku odrabianey" oraz trzy pola w Lipnikach[51]. Proponował także, aby do parafii w Lipnikach przyłączyć wioski z parafii Kadzidło: Baba, Brzozowa, Czarnia, Lipniki, Plewki, Szafranki, Tartak, Złotagóra; z parafii My-

[45] Więcej o księdzu Zabłockim zob.: M.M. Grzybowki, *Duchowieństwo parafialne myszynieckie od 1774 roku do 1925 roku*, w: *Dzieje parafii…*, s. 277; M. Tomczak, *Budowle kościelne w Puszczy Myszynieckiej w XIX wieku* (praca magisterska), Pułtusk 2009, s. 14–19.
[46] ADŁ I, Protokół komisji…, sygn. 238, k. 50–65.
[47] Tamże, k. 51–52.
[48] Tamże, k. 52–53.
[49] Tamże, k. 53. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że do roku 1864 najniższą jednostką administracji państwowej była parafia (W. Jemielity, *Układ…*, s. 49, 53; J. Kijowski, *Podziały administracyjne…*, s. 25–26).
[50] ADŁ I, Protokół komisji…, sygn. 238, k. 53.
[51] Tamże, k. 54–56.

szyniec wioskę Dawia, natomiast z parafii Nowogród: Gawrychy, Kuzie, Popiołki oraz Wyk, co dawało w sumie 515 domów i 3236 osób[52].

Komisja, zapoznawszy się z opinią Rowickiego, zwróciła się następnie z pytaniem do proboszczów: kadzidlańskiego, myszynieckiego i nowogrodzkiego, o to, jakie straty poniosą ich fundusze na skutek odłączenia od ich parafii niektórych wiosek oraz jakie jest ich stanowisko w kwestii utworzenia parafii w Lipnikach. Wszyscy trzej plebani zgodnie stwierdzili, że straty finansowe, jakie poniosą po utworzeniu parafii, to jedynie dochody z prawa stuły[53]. Z oczywistych względów najwięcej do powiedzenia miał w tej kwestii ksiądz Milewski, który – znając już zapewne zdanie Rowickiego – wdał się niejako w polemikę z jego argumentami. Proboszcz z Kadzidła niechętnie odniósł się do planów erygowania parafii, twierdząc, że mieszkańcy wiosek mających tworzyć nową parafię nie są przez niego w żaden sposób zaniedbywani. Zaprzeczał również, że mieszkańcy Lipnik i okolic mają trudności w uczęszczaniu na nabożeństwa, „bo mimo iż woda na rzece Szkwa czasem na wiosnę wylewa, lecz most nateyże z rozkazu Kommissyi Rządowey Spraw Wewnętrznych i Policyi ma bydź budowany, a oprocz tego można łatwo przez nią wozem przeiechać". Milewski przypomniał również, że prawo do lipnickiej kaplicy mają następcy księdza Szwejkowskiego – pierwszego proboszcza kadzidlańskiego[54], zaznaczając zresztą, że jest to kościół zbyt mały dla liczby ludności proponowanej do nowej parafii[55]. Pytany natomiast przez komisję, czy byłby w stanie utrzymać w Lipnikach kapelana, stanowczo odpowiedział, że nie będzie to możliwe. Podobnie proboszcz Zabłocki oświadczył, że nie widzi potrzeby oderwania wsi Dawia od jego parafii, gdyż jej mieszkańcy odpowiednio „opatrywani byli Sakramentami Świętemi". Najbardziej przychylne stanowisko w sprawie utworzenia nowej parafii prezentował natomiast ksiądz Borowski, twierdząc, że jeśli tylko ludność wiosek, mających oderwać się od macierzystej parafii, nie jest zadowolona z jego posługi duszpasterskiej i opowie się za odłączeniem, zezwoli na to, pod warunkiem, że zatrzyma dla siebie przynajmniej dochody uzyskiwane ze ślubów[56].

Członkowie komisji, po zapoznaniu się z opiniami Rowickiego oraz trzech wyżej wymienionych proboszczów, udali się do kaplicy i wójtostwa lipnickiego. Następnego dnia (1 lipca) powołali włościan wsi proponowanych do nowej parafii, którzy potwierdzili, że przeprawy przez Szkwę, zwłaszcza wiosną, nie pozwalają im w uczęszczaniu na nabożeństwa i życzą sobie, aby kaplica w Lipnikach była nadal utrzymywana. Zaznaczyli jednak od razu, że nie są w stanie łożyć na księdza żadnych opłat, ani pieniężnych, ani w płodach rolnych, gdyż czynsze, kontrybucje leśne i inne podatki aż nadto ich obciążają. Zapytani natomiast przez komisję, czy „będą w pomocy robocizną do

[52] Tamże, k. 55.
[53] Proboszcz Milewski miał stracić z tego tytułu, jak sam zadeklarował, do 300 złotych polskich (tamże, k. 58).
[54] Wziąwszy pod uwagę kwestie formalne, to nie Idzi Długołęcki, ale właśnie ksiądz Marcin Szwejkowski był pierwszym kadzidlańskim proboszczem (M. Tomczak, *Budowle kościelne…*, s. 37).
[55] Kaplica w Lipnikach była długa na trzydzieści łokci (około 18 m), szeroka na łokci dwadzieścia (12 m) oraz wysoka na dwanaście (7 m). Wewnątrz niej znajdowało się osiem ławek (ADŁ I, Inwentarz kościoła w Lipnikach – Lipniki 30.VI.1824, sygn. 238, k. 68; ADŁ I, Wizytacja dziekańska parafii Kadzidło z 1827 roku, sygn. 174, k. 168; por. ADŁ I, Ksiądz Błocki do biskupa augustowskiego – Nowogród 28.XII.1837, sygn. 557, k. 76).
[56] ADŁ I, Protokół komisji…, sygn. 238, k. 56–60.

powiększania Kościołka", oświadczyli, że takiej pomocy nie odmawiają. Zastrzegli jednak, że drzewo na budowę kościoła ma pochodzić z przyległych borów, a „ci, którzy z powodu niezdolnego sprzężaiu, słabości albo innych przyczyn niebędą mogli uczynić zadosyć swym chęciom pobożnym, niebyli przynaglani do rzeczoney posługi". Chcieli również mieć pewność, że po dysmembracji będą zwolnieni z wszelkich opłat – w tym składki ogniowej – na rzecz zabudowań kościelnych swych macierzystych parafii oraz prosili, aby wszystkie kwestie formalne, dotyczące narodzin, pogrzebów i ślubów mogły być załatwiane na miejscu, w Lipnikach[57].

Włościanie wsi Kuzie, Wyk, Popiołki i Gawrychy oświadczyli osobno, że nie są przez proboszcza nowogrodzkiego w żaden sposób zaniedbywani oraz że mają podobną drogę do pokonania tak do Lipnik, jak i do Nowogrodu, w związku z czym pragną pozostać przy swej dotychczasowej parafii. Powołując się na chwałę Bożą oraz na dobroczynne skutki powstania w Lipnikach parafii, zobowiązali się jednak do pomocy „w robociznie do zwuzki materyałów i do maystra"[58].

Komisja po wysłuchaniu opinii wszystkich stron uznała, że z powodu trudności w uczęszczaniu do kościołów oraz potrzeby oświecenia ludu, który zaczął się oddawać próżniactwu, pijaństwu i innym gorszącym występkom, a także potrzeby uporządkowania spisu akt cywilnych, należy parafię utworzyć. Komisja stwierdziła, iż do nowej parafii należy przyłączyć wioski: Baba, Brzozowa, Czarnia, Lipniki, Plewki, Szafranki, Tartak, Złotagóra, Dawia˙ Kuzie[59].

Analizując owoc pracy komisji, łatwo można dostrzec, iż opierał się on w dużej mierze na propozycjach i argumentacjach Rowickiego. Komisja w swych pracach przestała ostatecznie brać pod uwagę Kolno jako potencjalną parafię, od której miałyby się odłączyć niektóre wioski na rzecz Lipnik, choć wcześniej wielokrotnie o tym wspominano[60]. Uznała również, że wioski Wyk, Popiołki, Gawrychy, znajdujące się w parafii Nowogród, powinny pozostać przy swym „pierwiastkowym kościele", gdyż ich mieszkańcy tak do Lipnik, jak i do Nowogrodu, musieliby pokonywać podobną drogę (zignorowano prośby mieszkańców wsi Kuzie). Warto też w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że mieszkańcy Lipnik stanowiliby blisko jedną trzecią ludności przyszłej parafii[61].

[57] Tamże, k. 60–63.
[58] Tamże, k. 64. Jest bardzo prawdopodobne, że powyższe oświadczenie mieszkańców wsi Kuzie, Wyk, Popiołki i Gawrychy, powstało z inspiracji księdza Borowskiego.
[59] ADŁ I, Wykaz wsiów mających składać parafię lipnicką, sygn. 238, k. 74; por. W. Jemielity, *Parafie*..., s. 46.
[60] ADŁ I, Konsystorz łomżyński do biskupa augustowskiego – Przytuły 3.VII.1820, sygn. 238, k. 1; Komisja Rządowa Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego do biskupa augustowskiego – Warszawa 24.IV.1823, tamże, k. 8; Konsystorz łomżyński do biskupa augustowskiego – Przytuły 27.VI.1823, tamże, k. 12.
[61] Wykaz wsiów mających składać parafię lipnicką, tamże, k. 74.

**Tabela 1. Wioski, które zdaniem komisji powinny znaleźć się w granicach nowej parafii w Lipnikach**

| L. p. | Miejscowość | Domów | Ludności |
|---|---|---|---|
| Z parafii Kadzidło | | | |
| 1. | Baba | 50 | 260 |
| 2. | Brzozowa | 26 | 173 |
| 3. | Czarnia | 41 | 266 |
| 4. | Lipniki | 140 | 922 |
| 5. | Plewki | 14 | 94 |
| 6. | Szafranki | 59 | 351 |
| 7. | Tartak | 20 | 144 |
| 8. | Złotagóra | 5 | 37 |
| Z parafii Myszyniec | | | |
| 9. | Dawia | 17 | 120 |
| Z parafii Nowogród | | | |
| 10. | Kuzie | 52 | 346 |
| W sumie: | | 424 | 2713 |

*Źródło: ADŁ I, Protokół komisji…, Sygn. 238, k. 55; Wykaz wsiów mających składać parafię lipnicką, tamże, k. 74.*

Kolejne miesiące były zatem dla Lipnik po raz kolejny czasem wyczekiwania na rychłe i szczęśliwe zakończenie sprawy zapoczątkowanej przez Rowickiego, tym bardziej że decyzje, jakie zapadały jeszcze w początkach 1825 roku, dawały ku temu szanse[62]. Jednak i tym razem okazało się, że nadzieje te były płonne. W aktach kościelnych dotyczących Lipnik do 1834 roku brak jest dokumentów związanych z dysmembracją, a te, sporządzone w tym właśnie roku, powołują się na owoc prac komisji, która zebrała się dekadę wcześniej[63], co świadczy pośrednio o tym, że o sprawie Lipnik w owym czasie mogło być głucho. Nie sposób rozstrzygnąć, jaki był tego powód. W jednym z listów z 1838 roku Rowicki wspominał wprawdzie o pewnych „tamach", które utrudniały proces powstania w Lipnikach parafii[64], nie wyjaśnił jednak, co konkretnie miał na myśli. Milczenie źródeł zmusza nas zatem do postawienia kilku mniej lub bardziej prawdopodobnych hipotez.

Jednym z powodów, który pośrednio mógł wpłynąć na opóźnienie prac dotyczących dysmembracji, było powstanie listopadowe i związana z nim wojenna zawierucha[65]. Tego rodzaju niepokoje siłą rzeczy nie sprzyjały inicjatywie Rowickiego. Kolejna, bardziej wiarygodna hipoteza opiera się na fakcie, że w latach 1826–1834 diecezją augustowską zarządzał biskup Mikołaj Jan Manugiewicz, który zupełnie nie zajmował się sprawami

[62] M. Przytocka, op. cit., s. 86.
[63] ADŁ I, Komisarz obwodu łomżyńskiego do administratora diecezji augustowskiej – Łomża 2.XI.1834, sygn. 238, k. 19.
[64] Naddzierżawca ekonomii Nowogród do biskupa augustowskiego – Kupiski 14.V.1838, tamże, k. 37.
[65] Powstanie listopadowe nie było rzecz jasna bezpośrednią przyczyną przerwania starań na rzecz utworzenia nowej parafii, mogło natomiast wpłynąć na czas trwania zwłoki, po której sprawa Lipnik została ponownie podjęta.

swej diecezji oraz rezydował poza jej granicami[66]. Jego nominacja musiała także wpłynąć negatywnie na kwestię lipnicką. Następcą Manugiewicza był – znany nam już – biskup Choromański[67], który osobiście interesował się kwestią utworzenia w Lipnikach parafii[68] i który nie pałał zbytnią sympatią do swego poprzednika[69]. Być może zbieżność dat (rok 1834 – objęcie obowiązków administratora diecezji przez biskupa Choromańskiego oraz ponowne, wzmożone zainteresowanie kwestią lipnicką) nie jest tu przypadkowa. Niewykluczone jest również, że Rowicki miał dobre kontakty z Choromańskim (musieli znać się choćby z obrad komisji, która w 1824 roku radziła nad sposobnością utworzenia w Lipnikach parafii), co także może czynić nieprzypadkowym fakt, że właśnie w 1834 roku Rowicki powrócił do swej dawnej inicjatywy[70].

Trzymajmy się jednak faktów. W 1834 roku Komisja Rządowa Przychodów i Skarbu ostatecznie odmówiła bezpłatnego przekazania lipnickiego wójtostwa na rzecz przyszłego plebana[71]. Zdaje się jednak, iż ta decyzja paradoksalnie wpłynęła pozytywnie na dalsze losy tworzącej się parafii. Kwestia wójtostwa została zamknięta i należało teraz szukać innych rozwiązań. Kilka miesięcy później Choromański zaproponował własny plan erygowania parafii w Lipnikach, który w wielu punktach pokrywał się z projektem Rowickiego z 1824 roku. Był on zbieżny m.in. w kwestii liczby wsi, które mają być oderwane od macierzystych parafii. Biskup Choromański uważał również, że zarówno ze względów religijnych, jak i administracyjnych, parafia w Lipnikach jest nieodzownie potrzebna. Jego projekt zawierał jednak kilka nowatorskich pomysłów. Biskup proponował, aby kościół w Lipnikach był filią kościoła nowogrodzkiego, w związku z czym, wzorem innych kościołów filialnych, ksiądz mieszkający w Lipnikach byłby wyjęty spod zwierzchnictwa proboszcza nowogrodzkiego, choć – jak to ujął Choromański – „ma mu bydź zawsze posłusznym". Ponadto biskup przyjął ze spokojem decyzję Komisji Rządowej Przychodów i Skarbu, odmawiającej bezpłatnego przekazania wójtostwa na rzecz przyszłego plebana, twierdząc, że gdyby ksiądz lipnicki otrzymał wójtostwo na zasadzie kontraktu, to również musiałby przejąć wszelkie ciężary z nim związane, „a tem samem musiałby się zaiąć gospodarstwem i uprawą ziemi", co mogłoby wpłynąć negatywnie na nastroje tamtejszej ludności, zmuszanej do pracy na roli plebana. Dlatego uważał, że najlepszym rozwiązaniem byłoby finansowe wsparcie otrzymane od rządu w wysokości co najmniej 100 zł na kwartał. W swym projekcie Choromański przedstawił także kandydata na proboszcza w Lipnikach – księdza Antoniego Jabłonowskiego – oraz zastrzegł, że „osadzenie tey parafii kapłanem, do samey tylko władzy Diecezalnej należyć będzie". Wspomniał również, że wsie

[66] W. Jemielity, *Diecezja augustowska…*, s. 36–38. Postawa biskupa Manugiewicza dowodzi, że jeszcze w XIX wieku podstawowe postanowienia soboru trydenckiego nie zawsze były przestrzegane. Nieco przychylniej od Jemielitego o Manugiewiczu pisał Mieczysław Żywczyński (M. Żywczyński, *Manugiewicz Mikołaj Jan*, PSB, t. XIX, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1974, s. 501–202).

[67] Choromański zarządzał diecezją jako wikariusz kapitulny (M. Godlewski, *Choromański…*, s. 427; P. Nitecki, *Biskupi Kościoła w Polsce. Słownik biograficzny*, Warszawa 1992, s. 38).

[68] ADŁ I, Administrator diecezji augustowskiej do komisarza obwodu łomżyńskiego – Zambrów 8.XI.1834, sygn. 238, k. 21.

[69] W. Jemielity, *Diecezja augustowska…*, s. 40.

[70] Miało to miejsce najprawdopodobniej w lutym 1834 roku (ADŁ I, Komisarz obwodu łomżyńskiego do administratora diecezji augustowskiej – Łomża 2.XI.1834, sygn. 238, k. 19).

[71] Tamże.

tworzące nową parafię muszą być zwolnione ze składek pieniężnych i pracy ręcznej na rzecz swych dawnych kościołów parafialnych, a obowiązek ten miałby przejść na parafię w Lipnikach[72].

W styczniu 1835 roku o sprawie Lipnik została poinformowana Komisja Rządowa Spraw Wewnętrznych, Duchownych i Oświecenia Publicznego i – podobnie jak to miało miejsce w 1823 roku – prace ruszyły w szybszym tempie. Tworzono wówczas pierwsze plany i anszlagi[73]. 21 lutego 1837 roku Rada Administracyjna Królestwa na wniosek Komisji Rządowej „uznawszy konieczną potrzebę utworzenia nowey parafii we wsi rządowey Lipnikach" postanowiła wreszcie przeznaczyć na utrzymanie tam stałego kapłana fundusz w wysokości 1000 złotych polskich rocznie[74]. Wcześniej rząd zatwierdził anszlag w wysokości 28 574 złotych polskich i 26 groszy na wybudowanie nowego kościoła i budynków plebańskich[75]. 19 kwietnia 1837 konsystorz łomżyński wystosował pismo do biskupa augustowskiego, w którym prosił go, aby „raczył łaskawie przystąpić do dekretu erekcyi kościoła w Lipnikach", twierdząc, że nie należy zwlekać z tym aż do czasu wybudowania kościoła i plebanii, gdyż wraz z aktem erekcyjnym ruszy także coroczna rządowa pomoc finansowa, której nie powinno się zmarnować[76]. Sprawy nabrały wówczas niespotykanego do tej pory tempa. 28 marca 1838 roku biskup augustowski – Paweł Straszyński[77] wystosował prośbę do biskupa płockiego – Franciszka Pawłowskiego, by ten zrzekł się swych praw do wsi mających tworzyć nową parafię, a znajdujących się pod jego zwierzchnictwem[78], co ten wkrótce uczynił. 1 maja 1838 roku Straszyński wysłał do Lipnik księdza Jana Kondrackiego[79], mimo że ich mieszkańcy mocno wierzyli, iż nowym plebanem parafii zostanie dotych-

[72] ADŁ I, Administrator diecezji augustowskiej do komisarza obwodu łomżyńskiego – Zambrów 8.XI.1834, sygn. 238, k. 21. Projekt Choromańskiego był pomyślny dla Rowickiego. Warto podkreślić, że Choromański, wymieniając wsie, które miałyby się znaleźć w granicach nowej parafii, nie powołał się na ustalenia komisji z 1824 roku, której zresztą był członkiem, ale oparł się na postulatach Rowickiego. Również propozycja, by kościół w Lipnikach był filią parafii Nowogród, wydaje się na rękę Rowickiemu, który – przypomnijmy – był naddzierżawcą ekonomii Nowogród. Powyższe przykłady mogą potwierdzać hipotezę, że Rowicki miał dobre kontakty z Choromańskim. Nie wykluczone, że gdyby Choromański nie został przeniesiony w 1836 roku na arcybiskupstwo warszawskie (W. Jemielity, *Diecezja augustowska…*, s. 40; M. Godlewski, op. cit., s. 428), jego projekt zostałby wcielony w życie.

[73] ADŁ I, Komisja Rządowa Spraw Wewnętrznych i Duchownych do biskupa augustowskiego – Warszawa 10.VII.1840, sygn. 238, k. 73.

[74] Komisja Rządowa Spraw Wewnętrznych, Duchownych i Oświecenia Publicznego do biskupa augustowskiego – Warszawa 7.III.1837, tamże, k. 25; List kanonika Błockiego – Sejny 6.IX.1837, tamże, k. 29; Biskup augustowski do biskupa płockiego – Sejny 28.III.1838, tamże, k. 32; sygn. 174, k. 229; Komisja Rządowa Spraw Wewnętrznych i Duchownych do biskupa augustowskiego – Warszawa 10.VII.1840, sygn. 238, k. 73.

[75] ADŁ I, Komisja Rządowa Spraw Wewnętrznych i Duchownych do biskupa augustowskiego – Warszawa 10.VII.1840, sygn. 238, k. 73.

[76] Kansystorz łomżyński do biskupa augustowskiego – Nowogród 19.IV.1837, tamże, k. 26–28.

[77] Straszyński zasiadł na tronie biskupim po odejściu Choromańskiego w 1836 roku na arcybiskupstwo warszawskie (W. Jemielity, *Diecezja augustowska…*, s. 44; E. Orman, K. Śmigiel, *Straszyński Paweł*, PSB, t. XLIV/2, Warszawa–Kraków 2006, s. 263).

[78] ADŁ I, Biskup augustowski do biskupa płockiego – Sejny 28.III.1838, sygn. 238, k. 32; sygn. 174, k. 229.

[79] W. Jemielity, *Parafie…*, s. 47.

czasowy wikariusz kadzidlański – ksiądz Józef Rzeszotarski[80]. Ostatecznie 20 maja 1838 roku utworzono w Lipnikach parafię[81], choć grunt pod to wydarzenie nie został należycie przygotowany. Wydaje się, iż decyzja o erekcji była przedwczesna i wynikała głównie z chęci jak najlepszego wykorzystania rządowych pieniędzy. Duchowni z Kadzidła i Myszyńca starali się różnymi sposobami utrudnić pracę księdzu Kondrackiemu[82]. Wszystko wskazuje na to, że również Lipniki nie były do tego wydarzenia

[80] Mieszkańcy Lipnik słali w tej sprawie prośby do biskupa (ADŁ I, Parafianie do biskupa augustowskiego – Lipniki 25.VI.1838, sygn. 238, k. 39; Jakub Ruszczyk do biskupa augustowskiego – Lipniki 26.V.1838 i odpowiedź biskupa – Płonka 2.VI.1838, tamże, k. 41), deklarowali także Rowickiemu pomoc przy organizacji nowej parafii, pod warunkiem jednak, że ich proboszczem zostanie Rzeszostarski, w związku z czym Rowicki starał się coś wskórać w tej sprawie u biskupa augustowskiego (Naddzierżawca ekonomii Nowogród do biskupa augustowskiego – Kupiski 14.V.1838, tamże, k. 36–37). Ksiądz Józef Rzeszotarski również prosił o posadę plebana w Lipnikach (Ksiądz Rzeszotarski do konsystorza łomżyńskiego – 18.XI.1836, tamże, k. 23). Ich petycje nie były jednak wysłuchane, choć biskup Straszyński dawał nadzieje, pisząc 2 czerwca 1838 roku do mieszkańców Lipnik, że nominacja Kondrackiego była wynikiem nagłej potrzeby i jeśli tylko zakończy swe wizytacje (był wówczas w Płonce), postara się o księdza „do waszych potrzeb zastosować się mogącego i duchem kościelnym tchnącego" (Jakub Ruszczyk do biskupa augustowskiego – Lipniki 26.V.1838 i odpowiedź biskupa – Płonka 2.VI.1838, tamże, k. 41). Ksiądz Józef Rzeszotarski został ostatecznie w 1839 roku proboszczem w Baranowie, gdzie dał się poznać jako bardzo dobry i energiczny zarządca oraz gorący patriota. (A. Białczak, *Z dziejów parafii Baranowo*, „Zeszyty Naukowe OTN" 1995, z. IX, s. 149–152; tenże, *Dzieje Baranowa oraz ziem nad Płodownicą i Omulwią. Mała Kurpiowska Ojczyzna*, Baranowo–Ostrołęka 2005, s. 148, 158–159, 184, 186; *Bojownicy kapłani za sprawę Kościoła i Ojczyzny w latach 1861–1915*, opr. P. Kubicki, cz. I, t. II, Sandomierz 1933, s. 614).

[81] We wszystkich publikacjach dotyczących omawianej parafii podaje się jako dzień jej powstania 20 maja 1838 roku (zob. m.in. *Rocznik jubileuszowy*..., s. 248). Za tą datą przemawia również jeden z dokumentów, w którym jest wzmianka o tym, że akta dotyczące narodzin, ślubów i zmarłych są prowadzone właśnie od 20 maja 1838 roku, „iako z dniem tym nowoformowanej Parafii teiże" (ADŁ I, Inwentarz *fundi instructi* – Lipniki 6.IV.1868, sygn. 238, k. 202). Być może wiedza innych badaczy jest również czerpana z tego dokumentu, jednak w ich publikacjach brak jest informacji na temat skąd ową wiedzę czerpali, co nie pozwala mi jednoznacznie stwierdzić, że tak jest w istocie. Okoliczności tworzenia parafii wydają się jednak nieco bardziej skomplikowane. Wprawdzie od 20 maja 1838 roku Lipniki funkcjonowały *de facto* jako samodzielna parafia, formalnie jednak nie posiadały jeszcze wówczas erekcji. W czerwcu 1838 roku biskup Straszyński deklarował co prawda, że na początku lipca tego roku wyda akt erekcyjny (Komendarz parafii Lipniki do biskupa augustowskiego – 18.VI.1838 i odpowiedź biskupa – Kuczyn 20.VI.1838, tamże, k. 44), nie jest jednak pewne, czy dotrzymał słowa, tym bardziej, że żadne z późniejszych źródeł, z którymi autor miał styczność, nie powoływały się na tego typu dokument. Jeśli chcemy wyznaczyć jakiś konkretny dzień dla powstania lipnickiej parafii, to 20 maja 1838 roku wydaje się najbardziej rozsądny, trzeba jednak pamiętać, że w rzeczywistości był to proces niezwykle długotrwały.

[82] Ksiądz Kondracki znalazł się w bardzo trudnej sytuacji. W liście z 18 czerwca 1838 roku relacjonował biskupowi Straszyńskiemu, iż w pierwszych dniach po przyjeździe udał się do proboszcza kadzidlańskiego – Kacpra Milewskiego, by ten – jak pisał – „oddał akta i wsie w Gubernii Augustowskie[j] zostaiące na co wspomniany kapłan odpowiedział dla czegóż od swego Jaśnie Wielmożnego Biskupa nie mam otem żadney wiadomości i zarazem oświadczył mi iż jutro to iest dnia 10 maja do Konsystorza Pułtuskiego z zapytaniem [wystąpi] iak sobie ma postąpić? Widać że odebrał odpowiedz iżby oddał wsie z Augustowskiey Gubernii do Lipnik albowiem zapublikował iż iuż nie należą do parafii Kadzidleńskiej lecz do Lipnickiey na co parafianie z chęcią przystaią i uczęszczaią licznie tak na nabożeństwo iakoteż do Administracyi Sakramen-

zupełnie przygotowane. Jeszcze w 1840 roku plany budowy kościoła i plebanii były w wielu kwestiach niejasne, poza tym tamtejszy komendarz nie posiadał żadnych gruntów. Również do sierpnia 1840 roku niejasna była sytuacja wsi Gawrychy, Kuzie, Wyk i Popiołki, które znalazły się w nowej parafii, a których mieszkańcy chcieli pozostać przy kościele nowogrodzkim[83].

Ostatecznie w parafii Lipniki znalazło się dziewięć wiosek, leżących do tej pory w diecezji płockiej. Były to: Baba (49 domów i 298 mieszkańców), Brzozowa (odpowiednio: 27 i 177), Czarnia (55 i 320), Dawia (15 i 92), Lipniki (142 i 919), Plewki (13 i 93), Szafranki (59 i 392), Tartak (22 i 121), Złotagóra (5 i 37); w sumie 387 domów i 2449 osób (w tym 1214 mężczyzn i 1235 kobiet)[84].

Można powiedzieć, iż czas od powstania parafii w 1838 roku do ukończenia budowy nowego kościoła w roku 1844[85] był dla nowej parafii swego rodzaju okresem przejściowym. Co prawda Lipniki funkcjonowały jako samodzielna parafia, jednak nie wszystko było dopięte na przysłowiowy ostatni guzik, skoro jeszcze w 1842 roku spo-

---

tów SS; Wikaryusz zaś Jego przeciwnie działa buntuie parafian i iezdzi od wsi do wsi na mawia przez różne sposoby iżby podawali prozby do Jaśnie Wielmożnego Pasterza żeby nie inszego kapłana przeznaczył do Lipnik iak tylko X. Rzeszotarskiego wikaryusza Kadzidleńskiego i takowe to prozby nie podaie cała parafiia lecz trzech i oni wspólnie z xiędzem zwodzą resztę ludu […] dla tey to przyczyny nie można ieszcze zaprowadzić dobrego porządku jak bydz powinien w Kościołach taki iaki iest po inszych parafiiach […]". Po wizycie u księdza Milewskiego Kondracki udał się do proboszcza myszynieckiego – Antoniego Stanisława Dobrskiego – z podobną prośbą, na co ten „odpowiedział że na żaden sposób niepozwoli na oderwanie od Jego parafii i wtym celu posłał do Konsystorza Pułtuskiego i odebrał odpowiedz od onegoż iż do tych czas o oderwaniu wsiów od parafii Myszynieckiey nie maią żadney wiadomości od Jaśnie Wielmożnego Biskupa Diecezyi Augustowskiey na tym więc fundamencie przykazał swym parafianom to iest wsiom z Gubernii Augustowskiey aby do kościoła Lipnickiego […] nie udawali się i grozi im exekucyią […]" (ADŁ I, Komendarz parafii Lipniki do biskupa augustowskiego – 18.VI.1838 i odpowiedź biskupa – Kuczyn 20.VI.1838, sygn. 238, k. 43–44). Biskup Straszyński w liście z 20 czerwca 1838 roku odpowiedział, że zajmie się sprawą, gdy wróci do Sejn z wizytacji, co miało nastąpić na początku lipca (w trakcie pisania listu przebywał w Kuczynie), wówczas wyda erekcję, a plebani z Kadzidła i Myszyńca „zaspokojonemi zostaną" (tamże, k. 44).

[83] Prośby mieszkańców wsi Gawrychy, Kuzie, Wyk i Popiołki (ADŁ I, Sołtysi wsi Gawrychy, Kuzie, Wyk i Popiołki do biskupa augustowskiego – Gawrychy 17.VII.1840, sygn. 238, k. 79–82; Mieszkańcy wsi Gawrychy, Kuzie, Wyk i Popiołki do biskupa augustowskiego – Gawrychy 10.VIII.1840 i odpowiedź biskupa – Sejny 17.VIII.1840, tamże, k. 86) zostały wysłuchane 18 sierpnia 1840 roku, kiedy to biskup Straszyński zezwolił im ostatecznie pozostać przy parafii nowogrodzkiej i zwolnił z wszelkich ciężarów na rzecz budującego się w Lipnikach kościoła (Biskup augustowski do Komisji Rządowej Spraw Wewnętrznych i Duchownych – Sejny 18.VIII.1840, tamże, k. 76–78), do czego byli wcześniej przynaglani przez wójta gminy Kupiski (Sołtysi wsi Gawrychy, Kuzie, Wyk i Popiołki do biskupa augustowskiego – Gawrychy 17.VII.1840, tamże, k. 81; Mieszkańcy wsi Gawrychy, Kuzie, Wyk i Popiołki do biskupa augustowskiego – Gawrychy 10.VIII.1840 i odpowiedź biskupa – Sejny 17.VIII.1840, tamże, k. 86).

[84] ADŁ I, Biskup augustowski do Komisji Rządowej Spraw Wewnętrznych i Duchownych – Sejny 18.VIII.1840, sygn. 238, k. 76; ADŁ I, Wykaz wsiów i w nich znajdującej się ludności, należących z Gminy Kupiskiej do parafii kadzidlańskiej i myszynieckiej – Kupiski 16.X.1837, sygn. 557, k. 195 (dane z roku 1837). Z chwilą powstania parafii w Lipnikach jej terytorium zostało automatycznie włączone do diecezji sejneńskiej.

[85] ADŁ I, Komendarz kościoła w Lipnikach do biskupa augustowskiego – Lipniki 11.VI.1844 i odpowiedź biskupa – Sejny 26.VI.1844, sygn. 238, k. 185.

rządzano dokumenty dotyczące parafii „nowo tworzącey się Lipniki”[86]. Sam biskup Straszyński w jednym ze swych listów z 1840 roku przyznał, iż „interymalnie tylko parafię Lipnicką urządziłem, i kapłana do niey posłałem, bo oprocz przeznaczoney kompetenyi roczney złt tysiąc, nic więcey trudniący się *cura animarum* duchowny wtym mieyscu, nie miał, i nie ma sobie nadanego”[87].

Gdyby podsumować wieloletni proces powstawania w Lipnikach samodzielnego ośrodka duszpasterskiego, pierwsze, co nasuwa się na myśl, to fakt, że miejscowości tej zabrakło zwyczajnie szczęścia. Powstałe w XVII wieku Lipniki przez kolejne lata rozwijały się prężnie i w XIX stulecie wkraczały jako jedna z największych wsi Puszczy Zielonej[88]. Można by rzec, że parafia Lipnikom się należała; los chciał jednak, by w XVIII wieku na Kurpiach powstały tylko dwie parafie[89]. Lipniki nie zdążyły, zabrakło wpływowej protekcji[90], a rzeczywistość porozbiorowa nie sprzyjała tego typu inicjatywom. Próba Rowickiego siłą rzeczy musiała spotkać się z dezaprobatą plebanów, którzy mieliby stracić część swych wiosek na rzecz tworzącej się parafii. Do tej swoistej listy nieszczęść dodać trzeba jeszcze biedę samych zainteresowanych, skomplikowaną sytuację podziałów administracyjnych oraz – być może – wojenne niepokoje i niepomyślną nominację Manugiewicza. Inicjatywa Rowickiego miała wprawdzie swój szczęśliwy finał w 1838 roku, jednakże w owym czasie Lipniki nie były już w stanie wyjść z cienia ogromnych parafii, z którymi sąsiadowały[91]. Trudno oprzeć się wrażeniu, że współcześni parafianie lipniccy muszą pić piwo, którego nawarzyła im historia[92].

[86] Dozór kościoła do biskupa augustowskiego – Lipniki 4.IX.1842, tamże, k. 159.
[87] Biskup augustowski do Komisji Rządowej Spraw Wewnętrznych i Duchownych – Sejny 18.VIII.1840, tamże, k. 76.
[88] Według danych z 1817 roku Lipniki posiadały 122 domy i 643 mieszkańców. Dla porównania Kadzidło liczyło wówczas 102 domy i 493 mieszkańców (W. Jemielity, *Parafie*…, s. 32), Myszyniec – 135 domów i 1000 mieszkańców (M. Przytocka, op. cit., s. 84), Ostrołęka natomiast, niespełna dekadę później, posiadała 177 domów i 1484 mieszkańców (*Tabella Miast, Wsi, Osad Królestwa Polskiego z wyrażeniem ich położenia i ludności, alfabetycznie ułożona w Biórze Kommissyi Rządowéy Spraw Wewnętrznych i Policyi*, t. II, Warszawa 1827, s. 69).
[89] W. Jemielity, *Parafie*…, s. 107.
[90] Wydaje się, że wynikające jedynie z woli samych Kurpiów, „oddolne” organizowanie parafii w Puszczy Zielonej nie było możliwe co najmniej do XIX wieku. Kadzidło i Baranowo – dwie parafie powstałe na Kurpiach w XVIII wieku – erygowano dzięki protekcji możnych rodów (tamże, s. 32, 37). Starania Rowickiego z pierwszej połowy XIX wieku także wpisują się w schemat „odgórnego” tworzenia nowych parafii.
[91] Warto zwrócić uwagę, że kurpiowskie parafie, których historia sięga co najmniej XVIII wieku, są obecnie stosunkowo obszerne i ludne (mowa tu o Myszyńcu, Kadzidle i Baranowie). Żadnej z kurpiowskich parafii, która powstała w XIX wieku nie udało się zdobyć takiej pozycji. Wyżej wymienione miejscowości są poza tym jednymi z największych na Kurpiach, co może świadczyć o tym, jak wielką rolę odgrywała parafia w rozwoju gospodarczym tutejszych osad.
[92] Do parafii Lipniki należą obecnie miejscowości: Lipniki, Dawia, Szafranki, Tartak oraz część wsi Baba. Parafia liczy około 1800 dusz (*Rocznik jubileuszowy*…, s. 249).

## BIBLIOGRAFIA

**Źródła archiwalne:**
**Archiwum Diecezjalne w Łomży:**

**Zespół I (akta parafialne):**
ADŁ I, sygn. 173 – „Acta Visitationis Generalis Ecclesiarum Decanatus Lomzen Et Ostroleken Authoritate Et Mandato Celesissimi Et Rndissimi Dni Michaelis Georgii Princips Poniatowski Episcopi Plocensis Ducis Pultoviensis Expedita Per Perilustrem Rndissimum Dnum Augustinum Lipinski Canonicum Cathedralem Plocen Judicem Surrogatum Pultoviensen Designatum Visitatoren Anno 1775".
ADŁ I, sygn. 174 – „Akta w interesie Kościoła i Beneficium parafialnego we wsi Kadzidło".
ADŁ I, sygn. 238 – „Akta Kancelarii Kurialnej Biskupa Augustowskiego tyczące się Utworzenia Parafii w Lipnikach".
ADŁ I, sygn. 557 – „Akta Kancelarii Kurialnej Biskupa Augustowskiego tyczące się kościoła Filialnego w Turośli".

**Zespół II (akta ogólne):**
ADŁ II, sygn. 160 – „Wizyty Kościołów i Dekanatu Ostrołęckiego 1778-1847".
ADŁ II, sygn. 161 – „Akta Wizyt Kościołów Dekanatu Ostrołęckiego 1853-1859".

**Archiwum Parafialne w Kadzidle** (nazwa nieoficjalna):
„Iura et documenta Ecclesiae Parochialis Kadzidlensis a tempore suam Exdotationis et Erectionis in unum volumen compillata et fideliter ex suis Originalibus transcripta. per Illustrem Admodu Reveredu Dominu Martinum Szweykowski. Decanum Ostrołęcensem Parochum Kadzidlensem. Anno Domini 1781 mo".

**Opracowania:**

**Białczak A. 1995.** *Z dziejów parafii Baranowo*. Wydawnictwo OTN im. A. Chętnika, „Zeszyty Naukowe OTN", z. IX.
**Białczak A. 2005.** *Dzieje Baranowa oraz ziem nad Płodownicą i Omulwią. Mała Kurpiowska Ojczyzna*. Wydawnictwo: Urząd Gminy w Baranowie, Towarzystwo Przyjaciół Ziemi Baranowskiej, OTN im. A. Chętnika, Baranowo–Ostrołęka.
**Chętnik A. 1937.** *Dąbrówka. Kościół i parafia w pow. ostrołęckim*. Wydawnictwo autora, Nowogród.
**Gawarecki W.H. 1830.** *Pamiętnik historyczny płocki*, t. 2, Warszawa.
**Jemielity W. 1972.** *Diecezja augustowska czyli sejneńska w latach 1818–1872*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
**Jemielity W. 1990.** *Diecezja Łomżyńska. Studium historyczne parafii*, Wydawnictwo Kurii Diecezjalnej Łomżyńskiej, Łomża 1990.
**Jemielity W. 1994.** *Układ administracyjny ziemi ostrołęckiej dawniej i dziś*. Wydawnictwo OTN im. A. Chętnika, „Zeszyty Naukowe OTN", z. VIII.
**Jemielity W. 1997.** *Myszyniec centrum kościelnym Puszczy Zielonej*, Wydawnictwo OTN im. A. Chętnika, „Zeszyty Naukowe OTN", z. XI.

**Jemielity W. 2003.** *Dzieje parafii Zalas*, Wydawnictwo Łomżyńskiej Kurii Diecezjalnej, Łomża.
**Jemielity W. 1975, 2004.** *Parafie Puszczy Kurpiowskiej*, Wydawnictwo Kurii Diecezjalnej Łomżyńskiej, Witolda Jemielitego, Łomża.
**Jemielity W. 2004.** *Zarys dziejów Puszczy Kurpiowskiej*, Wydawnictwo Wszechnicy Mazurskiej, Episteme, nr 38.
**Kijowski J. 2000.** *Podziały administracyjne na Mazowszu od XVI w. do chwili obecnej, ze szczególnym uwzględnieniem regionu ostrołęckiego*, Wydawnictwo OTN im. A. Chętnika, „Zeszyty Naukowe OTN", z. XIV.
**Kłoczowski J. 1999.** *Parafia w tradycyjnej kulturze europejskiej i polskiej*, Wydawnictwo OTN im. A. Chętnika, „Zeszyty Naukowe OTN", z. XIII.
**Krzywicki L. 1962.** *Dzieła*, t. 6, Wydawnictwo PAN, Warszawa.
**Kubicki P. (opr.) 1933.** *Bojownicy kapłani za sprawę Kościoła i Ojczyzny w latach 1861–1915*, cz. I, t. II, Sandomierz.
**Kumor B. 1980.** *Ustrój i organizacja Kościoła polskiego w okresie niewoli narodowej (1772–1918)*, Polskie Towarzystwo Teologiczne, Kraków.
**Nitecki P. 1992.** *Biskupi Kościoła w Polsce. Słownik biograficzny*, Ośrodek Dokumentacji i Studiów Społecznych, Warszawa.
***Polski Słownik Biograficzny*.** Wydawnictwo Polskiej Akademii Umiejętności oraz Polskiej Akademii Nauk, t. III, XIX i XLIV z lat 1937, 1974, 2006.
**Przytocka M. (red.) 2009.** *Dzieje parafii i kościoła pw. Trójcy Przenajświętszej w Myszyńcu*, Parafia Rzymskokatolicka pw. Trójcy Przenajświętszej w Myszyńcu, Myszyniec.
***Rocznik jubileuszowy diecezji łomżyńskiej 2009/2010*.** Wydawnictwo Łomżyńskiej Kurii Diecezjalnej, Łomża 2009.
***Tabella Miast, Wsi, Osad Królestwa Polskiego z wyrażeniem ich położenia i ludności, alfabetycznie ułożona w Biórze Kommissyi Rządowéy Spraw Wewnętrznych i Policyi***, t. II, Warszawa 1827.
**Tomczak M. 2007.** *Zarys dziejów parafii Lipniki do 1939 roku*. Praca licencjacka, Pułtusk.
**Tomczak M. 2009.** *Budowle kościelne w Puszczy Myszynieckiej w XIX wieku*. Praca magisterska, Pułtusk.

**STRESZCZENIE**

Lipniki są jedną z najstarszych wsi na Kurpiach i jeszcze w XIX wieku były jedną z bardziej ludnych. W drugiej połowie XVIII wieku zbudowano tam kaplicę, w której odprawiali nabożeństwa księża z Kadzidła, jednakże próby utworzenia w Lipnikach parafii zostały podjęte dopiero w pierwszej połowie XIX wieku. Skomplikowana sytuacja związana z podziałami administracyjnymi, postawa niektórych duchownych, wojenne niepokoje oraz bieda były czynnikami, które wybitnie utrudniały ten proces. Parafię w Lipnikach utworzono dopiero w roku 1838, co było zresztą możliwe głównie dzięki wsparciu finansowemu rządu. Wydaje się, iż ta stosunkowo późna erekcja mogła negatywnie rzutować na dalsze dzieje Lipnik.

**SŁOWA KLUCZOWE:** Kurpie, Lipniki, parafia, Kościół

**SUMMARY**

Lipniki is one of the oldest villages in the Kurpie Forest. In the 19th century it had the biggest population. In the second half of 18th century there was built a chapel where priests from Kadzidło celebrated Masses. However, the first parish was organised in the 19th century. The complicated administration situation, the attitude of people, war and poverty were the main reasons for organising it so late. It came to life in 1838 only thanks to the government financial support. It could have seemed that a parish set up so late would have negative consequences in Lipniki's future.

**KEYWORDS:** Kurpie, Lipniki, parish, Church

*ks. dr Marek Truszczyński*[*]

# MAZOWSZE: OD PRAPOCZĄTKÓW DO PAŃSTWA PIASTOWSKIEGO

# MAZOVIA: FROM THE PREHISTORY TILL THE REIGN OF THE PIASTS

Pytanie brzmi: czym jest oraz gdzie się znajduje Mazowsze? W zależności od tego, czy chce się udzielić odpowiedzi związanej z kulturą, polityką, historią, czy też geografią; będzie się określało Mazowsze w całkowicie odmienny sposób. Mazowsze to kraina geograficzna, i jako taka posiada dwa rodzaje swych limesów: punkty osadzone na ziemi, jak również odpowiednie uwarunkowania historyczne. Jeśli chodzi o tę pierwszą kategorię, to punktami osadzonymi na ziemi mogą być techniczne granice[1] ustanowione przez człowieka[2], jak również granice przyrodnicze[3]. Na pierwszy aspekt człowiek – jak sama nazwa wskazuje – ma wpływ, poprzez tworzenie zróżnicowanej mapy gospodarczej, politycznej, ekonomicznej etc. Z kolei na uwarunkowania przyrodnicze, stanowiące efekty naturalnych[4] zdarzeń (przynajmniej teoretycznie) nie ma on żadnego wpływu. Uwarunkowania historyczne, czyli wytyczanie granic państw i granic geograficznych w wyniku wydarzeń *stricte* politycznych i społecznych, są uzależnione od człowieka. Nawet jednak wielkokalibrowe działania historyczne[5] nie są w stanie wpłynąć na odwieczne prawa przyrody, istnienie i granice ekosystemów[6] etc.

---

[*] proboszcz parafii Szulborze Wielkie

[1] M. Przewoźniak, *Konflikty miasto – środowisko przyrodnicze*, „Przegląd Geologiczny" 1989, t. LXI, z. 1 – 2, s. 51–62.

[2] A zatem podział administracyjny.

[3] Np.: rzeki, lasy, góry, wąwozy etc.

[4] Oczywiście, naturalny efekt może mieć zarówno naturalny (tzn. niezależny od człowieka) powód, jak również powód stanowiący wynik jego działalności (np. powstanie osuwiska na skutek wydobywania przez człowieka jakiejś kopaliny, co zaowocowało powstaniem szkód górniczych).

[5] Porównanie do nomenklatury wojskowej ma swój głęboki sens i w taki, nieco potoczny, sposób można określić wojnę światową. W zetknięciu na przykład z konfliktem lokalnym czy też ruchawką powstańczą na niewielkim obszarze wojna ogólnoświatowa to – zdecydowanie – zasadniczo większy kaliber.

[6] Należy zastrzec jednak, że niszczycielskie działania człowieka mają swoje istotne przełożenie na stan środowiska naturalnego, a więc – bezpośrednio – na fakt istnienia lub wyginięcia gatunków zwierząt, krain geograficznych, fauny i flory.

W związku z powyższym należy stwierdzić, że w przypadku Mazowsza pierwotnymi granicami były te, na które człowiek nie miał żadnego wpływu: geograficzne, kształtujące teren. Wiadomo jest, że osadnictwo koncentruje się wzdłuż biegu rzek[7], i dokładnie w taki właśnie sposób napływali pierwotni osadnicy na teren, który dzisiaj zwie się Mazowszem.

Środkowy bieg Wisły to punkt odniesienia nie tylko dla procesu osadniczego na tym obszarze, ale również dla jego rozwoju ekonomicznego i społecznego[8]. Częste zmiany kierunku szerokiego koryta największej rzeki[9] wytworzyły niziny (północną oraz południową[10]), które przeistoczyły się w Wysoczyznę Rawską. Oczywiście, zarówno Nizina Północnomazowiecka, jak i Nizina Południowomazowiecka stratyfikują się na pomniejsze krainy geograficzne[11]. To właśnie w tej wysoczyźnie znajduje się, znacznie obszerniejsza, Kotlina Warszawska, która rozciąga się przez pierwotne koryto trzech rzek: Narwi, Bugu oraz Wisły. Na terenie tym istnieje obszar między innymi Puszczy Kampinoskiej, z najwyższymi na całym Mazowszu wzniesieniami (Góra Osownicka[12], okolice Chorzeli[13] etc.). Z topograficznego punktu widzenia jest to obszar wybitnie nizinny o raczej płaskiej strukturze wysokościowej[14], ewentualnie zaś równinny[15].

Granice Mazowsza były (w aspekcie historycznym) cokolwiek labilne aż do XIII wieku, kiedy to zostały względnie ustabilizowane. Wcześniej książęta mazowieccy przejawiali tendencje zwiększanie zakresu Mazowsza, lecz zakończyło się to na wysunięciu się obszaru tej krainy geograficznej nieco na południe i znacznie na wschód. Istniały także sytuacje, w których grody nieleżące w ramach wytyczonych granic danego obszaru należały arbitralnie do jednego z nich, na przykład Mazowsza[16]. W ten sposób powstała sytuacja stabilności limesów, spośród których na przykład południowy był – *de facto* – granicą Małopolski[17], tzn. dolnego biegu rzeki Radomki, jak również dorzecza Wieprza. W tym rejonie w zasadzie nie było istotniejszych grodów, może poza Liwcem[18].

Najbardziej stabilna była granica wschodnia, która obejmowała dorzecze Narwi wraz z dorzeczem Muchawca[19]. Zachodnia granica Mazowsza oddzielała od ziemi łęczyckiej oraz Kujaw, które mieściły się w granicach Wielkopolski. A zatem tak jak na południu Mazowsze stykało się bezpośrednio z Małopolską, tak na zachodzie graniczy-

[7] R. Racinowski, *Wprowadzenie do fizjografii osadnictwa*, Warszawa 1987.
[8] M. Przewoźniak, *Kształtowanie środowiska przyrodniczego miast*, Gdańsk 2002.
[9] Wisła zmienia bieg z północnego na północno-zachodni.
[10] W literaturze przedmiotu bywa ona określana mianem „Środkowomazowieckiej".
[11] Np. Wysoczyzna Płocka etc.
[12] 233 m n.p.m.
[13] 235 m n.p.m.
[14] Generalnie wahania od 60 m n.p.m. do 100 m n.p.m. na obszarze Niziny Mazowiecko-Podlaskiej.
[15] Np. Równina Łowicko-Błońska.
[16] Dotyczyło to choćby miejscowości Sieciechów, która nie leżała w obszarze Mazowsza, lecz jedynie na jego wysokości.
[17] W ten sposób Małopolska oraz Mazowsze faktycznie stykały się ze sobą pod względem granicznym.
[18] W mianowniku może to być zarówno forma „Liw", jak i „Liwiec" – chodzi o tę samą miejscowość.
[19] Jeden z prawych dopływów Bugu.

ło z Wielkopolską. Historyczne Kujawy są miejscem szalenie specyficznym etnicznie oraz dziejowo, także pod względem obszaru, jaki obejmowały. W zasadzie za obszar Kujaw[20] można uznać nawet tereny Bydgoszczy, Inowrocławia, Kruszwicy, Dobrzynia etc.[21] Niewątpliwie jest to obszar rozległy[22], który stratyfikował się na pomniejsze części kulturowe oraz geograficzne, np.: ziemia dobrzyńska (paradoksalnie zaliczana do Mazowsza), która dzieliła się na trzy części: tę, która zlokalizowana była przy Skrwie, tę, która rozmieszczona była od strony Wisły, oraz tę, która znajdowała się od strony Drwęcy. W ten sposób ziemia dobrzyńska stanowiła swoiste „terytorium graniczne", oddzielające od siebie Mazowsze oraz Prusy, jak również ziemię chełmińską[23].

Od północnej strony Mazowsze[24] graniczyło z Mazurami[25], przy czym to odgrodzenie obu krain geograficznych było kilkukrotnie zmieniane przez bieg historii, ze szczególnym uwzględnieniem wojen z Zakonem Najświętszej Marii Panny Domu Niemieckiego w Jerozolimie. Jednakże zmiany terytorialne (w odniesieniu do tej granicy) nie były niczym specjalnym, jeśli tylko weźmie się pod uwagę przekształcenia tego typu, jakie zachodziły z innych stron Mazowsza (zachód, południe etc.). W każdym razie północny region Mazowsza składał się w dużej mierze z bagien oraz lasów, rozciągających się w zasadzie od Mławy aż po Biebrzę. Stanowiło to dość skuteczne odgrodzenie się od plemion bałtyjskich, czy też najazdów krzyżackich. Niewielkie zaludnienie pasa granicznego[26] i znaczne przeszkody terenowe zapewniały raczej dobrą ochronę słowiańskich plemion na Mazowszu.

Zatem, abstrahując od precyzyjnego określenia nazwy Mazowsza i poprzestając na powyżej wymienionych granicach geograficznych (Nizina Północnomazowiecka, Nizina Południowomazowiecka, Wysoczyzna Rawska, Kotlina Warszawska etc.), można przyjąć, że tereny składające się na wspólną nazwę „Mazowsza" są otoczone od zachodu Niziną Wielkopolską, od północy Pojezierzem Mazurskim, od wschodu zaś Niziną Podlaską[27]. Od południa obszar szeroko rozumianego Mazowsza okalany był Równiną Kozienicką.

Z geomorfologicznego punktu widzenia obszar Mazowsza zawiera sporo wytworów lodowcowych, jak również niewiele bogactw naturalnych[28] z uwagi na dość specyficzne ukształtowanie poszczególnych pięter rozwoju geologicznego. Występuje tutaj także pewnego rodzaju podmokłość, powodowana spławnością rzek (szczególnie lewobrzeżnych[29] oraz prawobrzeżnych[30] dopływów Wisły) w okresie wiosennego przy-

[20] Można także zakładać, że na pewnym etapie rozwoju dziejowego Mazowsze obejmowało nawet część Kujaw, przy czym chodzi o te obszary, które znajdowały się od strony Wisły.
[21] Z. Guldon, J. Powierski, *Podziały administracyjne Kujaw i ziemi dobrzyńskiej w XII-XIV wieku*, Poznań–Warszawa 1974.
[22] S. Zajączkowski, *Studia nad terytorialnym formowaniem ziemi łęczyckiej i sieradzkiej*, Łódź 1951.
[23] Znajdowała się ona między trzema rzekami: Wisłą, Drwęcą, Osą.
[24] W zasadzie: Nizina Mazowiecko-Podlaska.
[25] Dokładniej: Pojezierzem Mazurskim.
[26] Należy jednakże podkreślić, że region północny (z czasem) znacznie rozbudował się zarówno ekonomiczne, jak również społecznie i ludnościowo.
[27] W jej ramach można wyszczególnić Wysoczyznę Siedlecką.
[28] W zasadzie spośród nich wymienić można tylko rudy darniowe, torf, złoża piaskowe oraz gliniane, krzemień.
[29] Pilica, Bzura.

bierania. Efekty tego zjawiska można zaobserwować na grząskich terenach Puszczy Myszynieckiej, kotliny biebrzańskiej, Puszczy Kampinoskiej. Teren ogólnie pojmowanego Mazowsza zawierał w sobie także znaczne obszary lesiste, stanowiące puszcze zachodzące tu z różnych stron: zachodniej[31], północnej[32], wschodniej[33], południowej[34]. Opis gleb[35], jak również szczegółowej fizjografii tego obszaru, znacznie wykracza poza temat, stąd właśnie po nakreśleniu kilku powyższych uwag o charakterze ogólnym przejść należy do zasadniczego określenia problemu Mazowsza w czasach od pierwszych Piastów do Konrada Mazowieckiego.

Po ukształtowaniu się tzw. antroporegionów Mazowsza (rejon płocki[36], środkowa Narew[37], zgodnie z nomenklaturą Kolberga[38], także Stare[39] Mazowsze[40] oraz Nowe[41] Mazowsze[42]), mniej więcej od III tysiąclecia przed Chrystusem, na tym obszarze zaczęły pojawiać się siedziby ludzkie, prowadzące gospodarstwa rolne oraz hodowlane. Wisła była zarówno podziałem Mazowsza na dwie części, jak również spoiwem ludzkiej aktywności na tym obszarze.

Osadnictwo prepiastowskie było wypadkową dwóch czynników na tym obszarze: zarówno postępującego przesuwania się kolejnych mas ludzkich, jak i napływania na ten teren zróżnicowanych grup ludnościowych. Neolit[43] na polskich ziemiach[44] można podzielić (*vide*: monumentalna praca Grygiela: t. I[45], t. II[46]) na pięć[47] odmiennych kultur[48]. Jedną z nich, o zasadniczym znaczeniu, stanowiła kultura tzw. amfor i pucharów

---

[30] Wkra, Narew.
[31] Czyli: bolimowska, wiskicka, jaktorowska, gostynińska etc.
[32] Czyli: mławska, janowska, mazuch, różańska, zagajnica etc.
[33] Czyli: dybła, zambrowska, czerwony bór, biała, jadowska, kamieniecka etc.
[34] Czyli: stromiecka etc.
[35] Notabene, Mazowsze ma raczej gleby bielicowe, pochodzenia glinianego i piaskowego. Występują także mady, znacznie zaś rzadziej torfowiska oraz mokradła.
[36] Wysoczyzna Płocka, Wysoczyzna Ciechanowska.
[37] Różan.
[38] Na przykład mowa o pracy Kolberga z 1888 roku (zob. O. Kolberg, *Mazowsze. Obraz etnograficzny*, Kraków–Lwów–Warszawa 1888, t. IV: *Mazowsze Stare, Mazury, Kurpie*). Warto nadmienić, że Kolberg był (poza wszystkim innym, i o czym rzadko się wspomina) autorem kilku przewodników po Polsce, w których zawarł nie tylko wiedzę typowo geograficzną, lecz raczej historyczną i kulturową o ziemiach, które opisywał. W ten właśnie sposób powstał cykl na temat Mazowsza, czy też ziemi chełmskiej (nosił on tytuł: „Chełmskie – obraz etnograficzny", i składał się z dwóch części wydanych w roku 1890).
[39] Mazowsze zachodnie.
[40] Wysoczyzna Siedlecka.
[41] Mazowsze wschodnie.
[42] Wysoczyzna Rawska, Kotlina Warszawska, dorzecze Bzury.
[43] Czas od mniej więcej połowy V tysiąclecia przed Chrystusem do przełomu XVIII i XIX wieku przed Chrystusem.
[44] L. Czerniak (red.), *Neolit i początki epoki brązu na ziemi chełmińskiej*, Grudziądz–Toruń 1994.
[45] T. Grygiel (red.), *Neolit i początki epoki brązu w rejonie Brześcia Kujawskiego i Osłonek*; t. I: *Wczesny neolit, kultura ceramiki wstęgowej rytej*, Łódź 2004.
[46] T. Grygiel (red.), *Neolit i początki*…, op. cit., t. II, cz. I–III: *Środkowy neolit, grupa brzesko-kujawska kultury lendzielskiej*, Łódź 2004–2008.
[47] M. Kurgan-Przybylska, *Neolit na Górnym Śląsku*, Katowice 1991.
[48] S. Kozłowski, *Neolit preceramiczny na Kujawach?*, Warszawa 1991.

lejkowatych[49]. Neolityczne topory kamienne na Mazowszu odkryto w dwóch wsiach[50] w dorzeczu Bugu.

Z kolei epoka brązu[51] na Mazowszu to czas zmasowanych akcji osiedleńczych, jednakże proces ten toczył się znacznie wolniej[52] oraz na mniejszą skalę niż na obszarach pozostałych części Polski[53] (np. południowej). Niewątpliwie jednak już około roku 1000 przed Chrystusem[54] obszar ziemi płockiej zasiedlony został przez przedstawicieli tzw. północnej kultury łużyckiej[55], na Mazowsze Centralne oraz Mazowsze wschodnie dotarli zaś przedstawiciele etniczni grupy wschodniomazowiecko-podlaskiej[56]. Mniej więcej w tym czasie wytworzyła się rozbieżność zaludnienia między centralnymi regionami oraz wschodnimi częściami Mazowsza a pozostałymi elementami tej krainy geograficznej, które rozwijały się (ekonomicznie oraz ludnościowo) znacznie bardziej dynamicznie niż centralne oraz wschodnie obszary Mazowsza[57].

Okres lateński[58] to już czasy osadnictwa plemion, które budowały niewielkie osady, mieszczące w sobie albo ziemianki[59], albo też chaty o konstrukcji słupowej[60]. To właśnie wtedy aktywna była kultura przeworska[61] i należy podkreślić, że najdłużej[62] utrzymywała się[63] ona właśnie na Mazowszu[64]. W tamtym okresie osadnictwo koncentrowało się wokół dorzeczy Wkry, a więc obszaru środkowej Wisły. W następnych okresach ludność zaczęła zajmować tereny międzyrzecza Bugu, Narwi oraz Bzury. W ten sposób pojawiło się zasiedlenie[65] w Kotlinie Warszawskiej. Nie bez problemów rozszerzała się skala osadnictwa ludności na terenie Mazowsza, na wytrzebionych ob-

[49] Z początkiem jako tzw. faza sarnowska (zob. *Osadnictwo pradziejowe, wieś średniowieczna i folwark nowożytny*, Poznań 2007).
[50] Chodzi o miejscowości: Bojany oraz Brok.
[51] Od 1600 r. przed Chrystusem do 600 r. przed Chrystusem.
[52] E. Szydłowska, *Kultura łużycka na Górnym Śląsku*, Katowice 1989.
[53] J. Kostrzewski, *Kultura łużycka na Pomorzu*, Poznań–Warszawa 1958.
[54] Z. Wichrowski, *Kultura łużycka w północnej Lubelszczyźnie*, Lublin 1981.
[55] M. Gedl, *Epoka Brązu i Wczesna Epoka Żelaza w Europie*, seria: *Archeologia Pierwotna i Wczesnośredniowieczna*, Kraków 1980.
[56] W zasadzie na tym obszarze rozwijała się ona do (mniej więcej) 400 roku przed Chrystusem.
[57] Można mówić wręcz o przepaści kulturowej pomiędzy centralnym oraz wschodnim Mazowszem a pozostałymi obszarami tego regionu. Przykładowo: w centrum i na wschodzie więcej było puszczy niźli wykarczowanych siedzib ludzkich. Siedliska człowieka nastawione były wyłącznie na prowadzenie gospodarki łowieckiej oraz hodowlanej, ze znacznie mniejszym udziałem uprawiania ziemi. Paradoksalnie, ludność na tym terenie nie znała nawet sztuki wznoszenia grodów.
[58] Na potrzeby niniejszych rozważań można przyjąć czas trwania epoki jako okres od mniej więcej 400 roku przed Chrystusem do pierwszych dziesięcioleci po Chrystusie.
[59] A. Błażejewski, *Kultura przeworska a reńsko-wezerska strefa kulturowa*, Wrocław 2007.
[60] J. Lewczuk, *Kultura przeworska na środkowym Nadodrzu w okresie lateńskim*, Poznań 1997.
[61] I. Młodkowska-Przepiórowska, *Kultura przeworska na Ziemi Częstochowskiej*, Częstochowa 1995; M. Olędzki, J. Skowron (red.), *Kultura przeworska: odkrycia, interpretacje, hipotezy*, Łódź 2004, t. I.
[62] B. Balke, *Kultura przeworska w międzyrzeczu Wisły, Pilicy i Iłżanki*, Warszawa 1991.
[63] *Kultura przeworska w dorzeczu środkowej i dolnej Bzury: monografia osadnictwa*, Poznań 2006.
[64] S. Czopek, *Kultura przeworska ze schyłku starożytności*, Przeworsk 2002.
[65] Trzeba jednakże zaznaczyć, iż nadal było to zasiedlanie cokolwiek niewielkie, w porównaniu na przykład z Kujawami, nie mówiąc już o Wielkopolsce. W tym czasie, w którym zaludniały się powyżej wskazane tereny, Mazowsze cały czas stało w zasadzie wyłącznie leśną głuszą.

szarach leśnych zaś zaczynano uprawy[66]. Stopniowo rozpoczęto podporządkowanie sobie metodologii wytopu żelaza, wraz z jego obróbką. Stale jednakże jako surowiec wytopowy stosowano rudę darniową. Świadczy to negatywnie nie tylko o metodyce oraz poziomie technologicznego zaawansowania procesu wytopowego, lecz także o dość pierwotnym i prymitywnym traktowaniu samego procesu wytopu, dokonywano go bowiem z surowców niekoniecznie najbardziej wartościowych.

Trzeba jednak podkreślić stosunkowo dużą liczbę pieców wytopowych[67], które rozlokowane były na Mazowszu[68]; szacuje się ją na ponad 100 000 sztuk, co pozwala na określenie ilości wyprodukowanego żelaza na ok. 50–100 t. Był to proces znany od czasów starożytności, przy czym w warunkach europejskich metalurgia (nawet tak prymitywna) została rozpowszechniona przez Celtów. Ci jednakże, nominalnie kierunkujący się z Europy Środkowej, na obszarze Polski pojawili się – przede wszystkim – na terenach (szeroko rozumianego) Śląska, i właśnie stamtąd ich wpływy sięgnęły na Mazowsze.

Poza Celtami na Mazowsze docierały także wyroby typowo rzymskie, jak również pewna „zachodnia" logika społecznego usystematyzowania. Oczywiście nadal istniały systemy starszyzn plemiennych oraz rozwarstwienie społeczeństwa, ale pojawiło się (na przykład) korzystanie z niewolnictwa jeńców celem wykonania określonych prac, czy też przekonanie o konieczności zdobywania łupów i narzucania poddaństwa (aspekt ekonomiczny) oraz umacnianiu swej pozycji w regionie (aspekt polityczny). Poza takim czysto społecznym wpływem na obszar Mazowsza docierały także wytwory rzymskiej myśli technicznej. A zatem napotkać można monety, ozdoby, czy też ceramikę. Z Mazowsza eksportowano zarówno określone towary[69], jak i niewolników.

Paradoksalnie, Rzym nie był dla Mazowsza czymś nieprawdopodobnie odległym; szczególnie jeśli zwróci się uwagę na fakt, iż najbliższe obozowisko[70] żołnierzy imperium znajdowało się nieopodal Bratysławy, a więc całkiem niedaleko Polski i Mazowsza. Ten wyraźnie rzymski wpływ trwał w do końca lat 80. IV wieku po Chrystusie[71]. Jednym z aspektów przenikania późnych wpływów rzymskich na obszar Mazowsza jest na przykład wprowadzenie rytuału całopalenia[72], jak również pochówku szkieletowego[73]. W tej epoce ludność zasiedlająca Mazowsze zajmowała się przede wszyst-

[66] Oczywiście zakładając, że karczowanie lasu nie było metodą wypalenia: w takiej sytuacji, z oczywistych względów, nie mogło być mowy o jakimkolwiek uprawianiu gleby. Wtedy zasiewy robiono na glebie tzw. jałowej (tu: nieskażonej).

[67] Była to typowa technika tzw. dymarek – charakterystycznych dla regionu Gór Świętokrzyskich (np. ośrodek w Nowej Słupi). Metodologia wytopu sprowadzała się do redukowania tlenków rud żelaza przez stosowanie węgla drzewnego, w czego wyniku otrzymywano żelazo wraz z żużlem. Następnie obtłukiwano żużel celem uzyskania „czystego" żelaza.

[68] Np. okolice Błonia, Pruszkowa etc.

[69] Np. bursztyn, futra, miód etc.

[70] W zasadzie chodzi tutaj o dość specyficzną formę organizacji armii rzymskiej, która tworzyła organizm łączący w sobie funkcje miasta oraz obozowiska.

[71] Można precyzyjnie wskazać datę roku 375 po Chrystusie, ale chodzi nie tyle o umiejscowienie w czasie konkretnego wydarzenia, ile raczej o nakreślenie początku wielkiej wędrówki ludów i pierwszej próby osiedlenia się Wizygotów na obszarze Imperium Rzymskiego (378 rok – przegrana Rzymian pod Adrianopolem).

[72] J. Gąssowski, *Kultura pradziejowa na ziemiach Polski*, Warszawa 1985.

[73] Istnieje kilka różnych rodzajów pochówku szkieletowego, jednakże wszystkie one sprowadzały się do umieszczenia zwłok na drewnianym postumencie (ewentualnie skrzyni, trumnie, łodzi),

kim rolnictwem oraz uprawami[74], jak również hodowlą owiec oraz bydła; co świadczy o wyraźnym postępie społecznym oraz kulturowym, jaki dokonał się wśród ludzi żyjących na tym obszarze[75]. Kwitł import z okręgów Cesarstwa Rzymskiego, wykształcały się regionalne specjalizacje w ramach krain geograficznych[76].

Zaludnienie Mazowsza, mimo pozytywnych zmian w tym zakresie, nadal nie rozwijało się w szybkim tempie. Powodów takiego stanu rzeczy jest kilka, i literatura przedmiotu nie jest zgodna co do nich. Niewątpliwie nierównomierność w rozwoju poszczególnych części Mazowsza spowodowała różnicowanie ich zarówno względem siebie, jak również reszty kraju: takie zapóźnienia trudno było odrobić. Poza tym bez kontaktów (różnorakich) z Cesarstwem Rzymskim w zasadzie nie istniały szlaki eksportowe i importowe na tym terenie. W pozostałych rejonach kraju sytuacja wyglądała znacznie lepiej (choćby kierunek czeski czy też niemiecki). Ponadto wpływy kulturowe na tym obszarze (mowa na przykład o Łużyczanach) też niekoniecznie rekompensowały znacznie większe masy cywilizacyjnych indukcji[77], które obecne były na innych obszarach kraju. To wszystko złożyło się na obraz Mazowsza jako miejsca zacofanego (zróżnicowanie wewnętrzne, na część wschodnią oraz zachodnią – zgodnie z linią Wisły), które jednakże powoli odrabiało zapóźnienia.

V wiek po Chrystusie przyniósł przesunięcia ludnościowe na obszarze Mazowsza, którego północne obszary zaczęły z wolna pustoszeć: mieszkańcy kierowali się na południe, ewentualnie na wschód, ponieważ uznawali najwidoczniej, iż są tam lepsze perspektywy rozwojowe, lepsze warunki do życia etc. Trzeba także wskazać, że okres około roku 500 po Chrystusie to, generalnie rzecz ujmując, wędrówki ludów w całej Europie: nie zaś jedynie na Mazowszu. W odniesieniu do tego obszaru należy podkreślić, iż miejsca (szczególnie właśnie na północnych rubieżach) opuszczone przez masy ludnościowe zostały zasiedlone przez cywilizację, którą określa się częstokroć mianem „protosłowiańskiej". Niewątpliwie jest to uzasadnione historycznie[78].

Czas, w którym Słowianie napłynęli na ten obszar, można różnicować na dwa okresy historyczne: jeden wcześniejszy[79], drugi późniejszy[80]. Właśnie w tym okresie, czyli na przełomie wieków VII oraz VIII, na Mazowszu nastąpiło znaczne przyspieszenie rozwoju społecznego i ekonomicznego. Niewątpliwie był to uboczny skutek wielkich migracji ludności, które pozytywnie wpłynęły na ukształtowanie się ustroju

następnie zaś wyposażano zwłoki w zróżnicowane przedmioty i sypano na wszystko ziemny kurhan.

[74] Np. jęczmień, pszenica, proso.

[75] Szczególnie w centralnej oraz wschodniej części Mazowsza, które były znacznie zacofane względem innych regionów ówczesnej Polski (obojętnie w tym momencie, jak tę „ówczesną Polskę" się będzie definiowało; tutaj przyjęto granice działalności plemion na obszarze, który dzisiaj w większości stanowi polski teren).

[76] Np. rękodzielnictwo, w tym przykładowo tkactwo.

[77] Jednakże istnieje teza o tym, że należy łączyć południowe Mazowsze z wpływami kultury śródziemnomorskiej, północne zaś z cywilizacją skandynawską (tj. germańską).

[78] Prasłowiańszczyzna we wczesnym średniowieczu miała swoje źródło na obszarze rozlokowanym między Odrą i Dnieprem. Mowa o czasach od VII do VIII wieku po Chrystusie.

[79] Od 550 r. do 700 r.

[80] Od 700 r. do 950 r.

plemiennego, o znacznie bardziej złożonej strukturze[81]. To właśnie wtedy powstały grody, jak również osady wiejskie rozbudowane w ramach większych całości społecznych[82].

Gdyby nakreślić topograficzną mapę rozwoju osadnictwa na tym terenie, to można by uznać, iż rozwijało się ono zgodnie z biegiem Bzury oraz Wisły[83], przy czym rejon Drohiczyna zdawał się całkowicie samodzielny i wyodrębniony na tle innych, na przykład Płocka, który to rejon grupował rozmaite miejscowości[84]. Zupełnie odmienny kulturowo był region sąsiadujący z północnym Mazowszem, ponieważ został on opanowany przez ludność typowo[85] pruską[86] (bałtyjską[87,88]), czyli między innymi Galindów[89], czy też Jaćwingów[90] i Sasinów[91], przy czym ci ostatni – w okresie późniejszym – nie godzili się na poddaństwo wobec książąt mazowieckich.

Wskazano już, że ludami sąsiadującymi z Mazowszem od północy były plemiona staropruskie. Należy zatem postawić pytanie, kim byli owi „Prusowie". Pierwszym zapisem historycznym, który traktuje o – późniejszych – Prusakach jest „Geograf Bawarski"[92], wskazujący na formę „Bruzi". Nieco inaczej nazwa ta została zapisana w kronice Ibrahima Ibn Jakuba, przy czym te północne plemiona zostały określone mianem „Borus"[93]. Inny dokument, *Dagome Iudex*, stosuje już nazwę „Pruz" (w liczbie mnogiej: Pruzze)[94], i jest to już forma stosowana w kolejnych dokumentach historycznych, na przykład w „Żywocie św. Wojciecha"[95].

Trzeba jednakże wyraźnie oddzielić Prusy jako plemiona od „Prusów" jako państwa, zapoczątkowanego przez Zakon Najświętszej Marii Panny Domu Niemieckiego w Jerozolimie: w taki właśnie sposób powstały tzw. Prusy Książęce (w odróżnieniu od

---

[81] Powstawanie coraz bardziej złożonych struktur społecznych, zakończonych utworzeniem bytu państwowego (okres pierwszych Piastów).
[82] Np. Czersk, Płock, Warszawa, Stare Bródno etc.
[83] M.in. okolice Płocka, jak również Drohiczyna.
[84] Obszar między Wysoczyzną Mławsko-Ciechanowską a Wysoczyzną Płocką oraz Pułtuskiem.
[85] J. Antoniewicz, *Bałtowie zachodni w V w. p. n. e. – V w. n. e.: terytorium, podstawy gospodarcze i społeczne plemion prusko-jaćwieskich i letto-litewskich*, Białystok 1979.
[86] Prusowie (zwani także „Estami") są częścią ludów bałtyjskich.
[87] W pewnym sensie chodzi o ludność tzw. protopruską.
[88] A. Kastori, A. Essen (red.), *Bałtowie – przeszłość i teraźniejszość: materiały z sesji naukowej zorganizowanej przez Studium Europy Wschodniej Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Krakowie 10–11 grudnia 1990 r.*; Kraków 1993.
[89] Ich dzieje przybliża periodyk naukowy IAUW „Studia Galindzkie".
[90] Jeden z rodzajów bałtyckich ludów, o tyleż paradoksalny, że spokrewniony zarówno z Prusami, jak i Litwinami. Co znamienne, ostatecznie plemię to wygasło dopiero w XVI wieku, przy czym w dwudziestoleciu XV wieku podzielono jego ziemie między trzy podmioty: Królestwo Polskie oraz Zakon Krzyżacki i Wielkie Księstwo Litewskie.
[91] Jedno ze staropruskich plemion. W Polsce ich grody zlokalizowane zostały między innymi w Narzymiu czy Nowym Dworze.
[92] Czyli: „Descriptio civitatum et regionum ad septentrionalem plagam Danubii", napisane w połowie lat 40. IX wieku dla króla Ludwika Niemca w Ratyzbonie. Pierwsze wydanie drukowane zostało zrealizowane w roku 1772. Sama nazwa „Geograf Bawarski" została nadana przez Potockiego, polskiego archeologa, i obowiązuje do dziś w charakterze określenia międzynarodowego.
[93] „(…) Z Mesko sąsiadują na wschodzie Rus, a na północy Borus".
[94] „ Pruzze usque in locum, quo dicitur Russe".
[95] Forma „An Pruzzorum" – czyli: do Prusów.

tzw. Prus Królewskich)[96], następnie zaś jako „Prusy" zaczęto określać pozostałe terytoria (np. we władaniu dynastii Hohenzollernów, tzw. Prusy Wschodnie etc.).

Warto także zaznaczyć, że w skład Prusów wchodziło 12 plemion, tzn.: Pomezanowie[97], Pogezanowie[98], Warmowie, Natangowie[99], Bartowie, Galindowie[100], Sasinowie, Jaćwingowie, Sambowie[101], Nadrowowie[102], Skalowia[103], Sudawia[104].

Generalnie gramatyczna forma plemienia „Prusowie" stanowi zastąpienie (stosowanej wcześniej) nazwy „Estowie" (czyli: Aesti)[105]. Literatura przedmiotu nie jest zgodna odnośnie do genezy nazwy „Prusy"[106], skłonna jest w niej widzieć zarówno odwołanie do „człowieka, który pojął rozum", czyli osoby mądrej (przynajmniej taki wniosek można wyciągnąć po lekturze pracy Okulicz-Kozaryn[107], która dokonała morfologicznej analizy nazwy „Prusy" na bazie słowotwórstwa języka litewskiego[108] oraz łotewskiego[109] i – bezpośrednio – pruskiego[110]); jak również drwiące nawiązanie do czasownika „myć"[111] albo rzeczownika „ryj" czy też „pysk"[112] (teza stworzona przez Brücknera)[113].

Bez względu na genezę plemion pruskich, jak również niezależnie od wpływów Bałtów na społeczne oraz kulturowe ukształtowanie Mazowsza, należy stwierdzić, że plemiona takie sąsiadowały z północnym Mazowszem. Z kolei ze wschodniego kierun-

[96] Terenów, na których przeważał Związek Pruski.

[97] Najprawdopodobniej nazwa została wytworzona na zasadach regionalizmu topograficznego, tzn. określenia charakteryzującego daną grupę społeczno-kulturową na podstawie charakterystycznych cech miejsca, w którym znajdowały się jej siedziby. Na tej zasadzie rzeczownik „Pomezanowie" nawiązywać może do „kraju za lasami".

[98] Na zasadach regionalizmu topograficznego: kraj zarośnięty [porośnięty] zaroślami (nazwa utworzona od pruskiego słowa „pagudian").

[99] Na zasadach regionalizmu topograficznego: kraina spływającej wody [kraina o spływających wodach].

[100] Nazwa utworzona od wyrazu „galas", czyli kres [granica]. Rozwijając ten wątek, należy antycypować go do semantyki określenia miejsca bytowania Galindów jako „końca Prus" (tu: wskazanie granicy, za którą nie było już ani jednego pruskiego plemienia).

[101] Na zasadach regionalizmu topograficznego: kraj rolniczy (od pruskiego słowa „same", czyli rola).

[102] Na zasadach regionalizmu topograficznego: kraj drążenia drzewa (od pruskiego terminu „druvis").

[103] Na zasadach regionalizmu topograficznego: kraj leśny (słowo pochodzenia litewskiego).

[104] Na zasadach regionalizmu topograficznego: kraj nad rzeką Suduone.

[105] Określenia „Aesti", kiedy już przestało odnosić się do Prusów, zaczęto używać na określenie zachodnich Finów; pobrzmiewa ono do dnia dzisiejszego w nazwie jednego z krajów bałtyckich – Estonii.

[106] Synonimy stosowane w średniowieczu to między innymi: Bruzzi, Pruzi, Pruzzi, Prisci, Prusci.

[107] Ł. Okulicz-Kozaryn, *Dzieje Prusów*, Wrocław 1996.

[108] W języku litewskim wyraz „prōtas" oznacza rozum, wyraz „prasti" zaś – pojmowanie, rozumienie (czegoś).

[109] W języku łotewskim słowo „práts" oznacza rozum, określenie „prast" zaś – pojmowanie (czegoś).

[110] W języku pruskim termin „pruta" oznaczał rozum, słowo „presi" zaś – osobę, która zrozumiała (coś).

[111] Prausti.

[112] Prusna.

[113] A. Brückner, *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Warszawa 1957, s. 438.

ku na ten obszar kierowały się masy ludzkie będące w orbicie wpływów kultury wschodniopomorsko-mazowieckiej[114]. Jest to etniczny teren dzisiejszego Podlasia, osadnictwo typowo ruskie zaś dotarło na ten obszar znacznie później, tzn. w czasach, w których Bug (w zasadzie środkowa jego część) stał się rzeką faktycznie odgraniczającą[115] od siebie dwie rzeczywistości Słowiaństwa: wschodnie oraz zachodnie.

Jak wskazano uprzednio, Mazowsze (rozumiane jako terytorium geograficzne) składało się z mozaiki przeróżnych obszarów, które z czasem podporządkowywały się centralistycznej strukturze panowania. Co oczywiste proces ten nie odbywał się bez pewnych (określonych) tarć oraz napięć, które były czynnikami całkowicie naturalnymi przy pokonywaniu barier plemiennych, jak również w rozwoju społecznym. Z drugiej strony wielostopniowa i zhierarchizowana organizacja coraz bardziej przypominała państwowy byt (nawet o charakterze pierwotnym), lecz już coraz mniej hierarchizacje obecne w prymitywnych plemionach początków państwowości. Ponadto świadoma i coraz bardziej złożona struktura państwowa potrafiła wytyczać swoje cele oraz kierunki, jak również definiować zagrożenia i trudności stojące przed całą społecznością. To już nie są próby określania, w jakim stopniu nowo powstały organizm jest „państwem", ale w jakim ta stworzona struktura potrafi identyfikować zagadnienie wspólnotowości oraz podmiotowości.

Mazowsze, ze swej istoty, w czasach pierwotnych (przed Piastami) nie było ani specjalnie odmiennym, ani też jakimś wyjątkowo ciekawym (etnicznie, społecznie, politycznie) regionem państwa „polskiego". Nie działy się tam ani wybitne wydarzenia historyczne, ani też region nie odcisnął swego niezbywalnego piętna na historii Europy czy (szerzej) świata. Jednakże w skali obecnej Polski jest elementem niezbywalnym, który (dzięki ewolucji w przeciągu stuleci) stał się – od około 200 lat – regionem o zasadniczym znaczeniu politycznym, ekonomicznym oraz społecznym. Rola Mazowsza jest istotna raczej z dzisiejszej perspektywy niż z perspektywy wieków uprzednich, kiedy to teren ten nie odgrywał pierwszoplanowej roli w kształtującym się państwie[116].

Nie chodzi tu o umniejszanie czegokolwiek Mazowszu, lecz o stwierdzenie prostej prawdy historycznej o tym, iż 400 czy 700 lat temu rejon ten nie miał tak dużego znaczenia w ówczesnej Polsce jak pozostałe (pokroju Małopolski czy też Wielkopolski) i że rola Mazowsza (pojawia się czy wzrasta) dopiero od około 250 lat, w stosunku do czasów obecnych. Czyli, *de facto*, niegdyś w ogóle nie istniała, choć sam region (o takim czy innym charakterze) oczywiście istniał, był zaludniany, prowadził swoje życie społeczno-ekonomiczne, w jakiś sposób odnajdywał się w rzeczywistości ówczesnej Europy etc. Naturalnie należy doceniać kulturowe odrębności oraz wartości tego rejonu, gdyż ich niewątpliwie wysoka wartość nie podlega żadnej dyskusji. Jednakże należy zachować zdrowe oraz rozsądne proporcje przy kreśleniu obrazu przeszłości Ma-

[114] P. Kaczanowski, J. Kozłowski, *Najdawniejsze dzieje ziem polskich do VII wieku*, Warszawa 2002, s. 155.

[115] Czasami także w sposób zupełnie fizyczny, jak to było na przykład w odniesieniu do niektórych miejscowości, z których wschodnie i zachodnie części to nie tylko kierunki orientacji geograficznej, lecz także dwie zupełnie odmienne państwowości oraz kultury: polska i ruska. Przykładem tego typu miejscowości na Podlasiu może być „Stok", który po polskiej stronie zwał się Stokiem Lackim (polskim), po przeciwnej zaś – Stokiem Ruskim.

[116] Znaczenie Małopolski czy też Wielkopolski było znacznie większe, i to przez stulecia od czasów, w których już dawno nie istniała „kultura pierwotna" na Mazowszu.

zowsza, szczególnie z odniesieniem do czasów obecnych, kiedy Warszawa nie jest maleńkim grodem o znaczeniu mniejszym od Włocławka, lecz stolicą Rzeczypospolitej.

Mówienie o granicach jest, siłą rzeczy, bardzo płynne: odnosząc się do czasów, w których nie istniało jeszcze pojęcie „Polski" (*sensu stricto*), i do ówczesnych wydarzeń, należy zachować dużą dozę ostrożności oraz spokoju w formułowaniu sądów. Cześć z tych granic faktycznie do dziś obowiązuje, część jest zaś diametralnie inna. Przykładem może być choćby Małopolska, która (w czasach przed Piastami) graniczyła bezpośrednio z Mazowszem; w czasach dzisiejszych oba rejony różnicuje między sobą ok. 330 kilometrów w linii prostej. A zatem, przenosząc na dzisiejszy grunt ustalenia oraz aspekty dziejowe odnoszące się do czasów ubiegłych, należy bardzo uważać, także na popełnienie błędów typowo metodologicznych (*vide*: ahistoryzm). Dlatego raz jeszcze należy podkreślić, jak szalenie istotne jest zachowanie prawidłowych proporcji w ocenie wydarzeń oraz ich wpływu na czasy obecne.

## BIBLIOGRAFIA

**Antoniewicz J. 1979.** *Bałtowie zachodni w V w. p.n.e. – V w. n.e.: terytorium, podstawy gospodarcze i społeczne plemion prusko-jaćwieskich i letto-litewskich*, Białystok.

**Balke B. 1991.** *Kultura przeworska w międzyrzeczu Wisły, Pilicy i Iłżanki*, Warszawa.

**Błażejewski A. 2007.** *Kultura przeworska a reńsko-wezerska strefa kulturowa*, Wrocław.

**Brückner A. 1957.** *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Warszawa.

**Czerniak L. (red.) 1994.** *Neolit i początki epoki brązu na ziemi chełmińskiej*, Grudziądz–Toruń.

**Czopek S. 2002.** *Kultura przeworska ze schyłku starożytności*, Przeworsk.

**Gąssowski J. 1985.** *Kultura pradziejowa na ziemiach Polski*, Warszawa.

**Gedl M. 1980.** *Epoka brązu i wczesna epoka żelaza w Europie*, seria: *Archeologia Pierwotna i Wczesnośredniowieczna*, Kraków.

**Grygiel T. (red.) 2004.** *Neolit i początki epoki brązu w rejonie Brześcia Kujawskiego i Osłonek*; t. I: *Wczesny neolit, kultura ceramiki wstęgowej rytej*, Łódź.

**Guldon Z., Powierski J. 1974.** *Podziały administracyjne Kujaw i ziemi dobrzyńskiej w XII–XIV wieku*, Poznań–Warszawa.

**Kaczanowski P., Kozłowski J. 2002.** *Najdawniejsze dzieje ziem polskich do VII wieku*, Warszawa.

**Kastori A., Essen A. (red.) 1993.** *Bałtowie – przeszłość i teraźniejszość: materiały z sesji naukowej zorganizowanej przez Studium Europy Wschodniej Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Krakowie 10–11 grudnia 1990 r.*, Kraków.

**Kolberg O. 1988.** *Mazowsze. Obraz etnograficzny*, t. IV: *Mazowsze Stare, Mazury, Kurpie*, Kraków–Lwów–Warszawa.

**Kostrzewski J. 1958.** *Kultura łużycka na Pomorzu*, Poznań–Warszawa.

**Kozłowski S. 1991.** *Neolit preceramiczny na Kujawach?*, Warszawa.

**Kurgan-Przybylska M. 1991.** *Neolit na Górnym Śląsku*, Katowice.

**Lewczuk J.1997.** *Kultura przeworska na środkowym Nadodrzu w okresie lateńskim*, Poznań.

**Młodkowska-Przepiórowska I. 1995.** *Kultura przeworska na Ziemi Częstochowskiej*, Częstochowa.

**Okulicz-Kozaryn Ł. 1996.** *Dzieje Prusów*, Wrocław.
**Olędzki M., Skowron J. (red.) 2004.** *Kultura przeworska: odkrycia, interpretacje, hipotezy*, t. I, Łódź.
**Pawlak E. (red.) 2007.** *Żerniki, gm. Kórnik, stan 23: osadnictwo pradziejowe, wieś średniowieczna i folwark nowożytny*, Poznań.
**Przewoźniak M. 1989.** *Konflikty miasto – środowisko przyrodnicze*, „Przegląd Geologiczny", t. LXI, z. 1–2, s. 51–62.
**Przewoźniak M. 2002.** *Kształtowanie środowiska przyrodniczego miast*, Gdańsk.
**Racinowski R. 1987.** *Wprowadzenie do fizjografii osadnictwa*, Warszawa.
**Skowron J. 2006.** *Kultura przeworska w dorzeczu środkowej i dolnej Bzury: monografia osadnictwa*, Poznań.
**Szydłowska E. 1989.** *Kultura łużycka na Górnym Śląsku*, Katowice.
**Wichrowski Z. 1981.** *Kultura łużycka w północnej Lubelszczyźnie*, Lublin.
**Zajączkowski S. 1951.** *Studia nad terytorialnym formowaniem ziemi łęczyckiej i sieradzkiej*, Łódź.

**STRESZCZENIE**
Za każdym razem, kiedy tylko podejmuje się temat odległych dziejów jakiegoś regionu, należy zdawać sobie sprawę z pewnego paradoksu: otóż analizowane czasy, choć odległe w sensie historycznym, są nadal bliskie współczesnej rzeczywistości danego obszaru. Dzieje się tak dlatego, że można bez większych problemów wskazać, w jaki sposób poszczególne elementy składowe należące do czasów przeszłych ewoluowały w formę obecnie istniejącą.Powyżej dowiedziono, iż coraz trudniej jest wskazać (społecznie, historycznie) granicę jakiegoś regionu, gdyż samo pojęcie „granica" w sensie socjologicznym oraz dziejowym jest bardzo płynne oraz zmienne. W przypadku Mazowsza zagadnienie płynności granic odnosiło się do zobrazowania prób wywalczenia pewnego rodzaju terytorialnej i gospodarczej stałości i niezależności, co niekoniecznie było procesem prostym i łatwym do przeprowadzenia.

**SŁOWA KLUCZOWE:** lokalizacja regionu, osadnictwo, Celtowie i Rzymianie, sąsiedzi, Mazowsze w czasach prepiastowskic

**SUMMARY**
Every time when the history of a certain region is considered, one has to be aware of the paradox that analysed times are very close to the contemporary ones, despite of being historicaly far-away. It happens like that because this is difficult to point how the elements of the past times have evolved into the form which we can see today. It has been shown that it is getting more difficult to indicate the social and historical borders of a region, because, in the sense of sociology and history, the meaning of "border" is changing and floating constantly. In case of Mazovia, the meaning of floating borders was used to illustrate the attempts of gaining teritorial and economical independence. However, it wasn't necessarily easy process to go through.

**KEYWORDS**: location of the region, settlement, The Celts and the Romans, neighbours, Mazovia in the pre-Piast dynasty

## DZIAŁ II

# Polska

*Adam Barembruch*[*]

# SYSTEMY WYNAGRADZANIA POŚREDNIKÓW FINANSOWYCH – TEORIA I PRAKTYKA

# SYSTEMS OF REMUNERATION OF FINANCIAL INTERMEDIARIES: THEORY AND PRACTICE

Skuteczne motywowanie pośredników finansowych do maksymalizacji sprzedaży produktów i usług finansowych oraz budowania trwałych relacji z klientami ma bardzo duże znaczenie zarówno dla instytucji finansowych zlecających, w ramach outsourcingu, sprzedaż produktów, jak i dla samych przedsiębiorstw zajmujących się pośrednictwem finansowym. Istotnym elementem tego motywowania jest wynagradzanie[1]. Za pośrednictwem systemu wynagradzania realizowana jest jedna z podstawowych funkcji zarządzania, a mianowicie funkcja motywacyjna. Właściciel (pracodawca, instytucja finansowa) postrzega wynagrodzenie jako koszt działalności, dlatego też jego celem jest minimalizacja, a przynajmniej racjonalizacja wysokości wynagrodzenia, natomiast z punktu widzenia pracownika (pośrednika finansowego) wynagrodzenie to dochód, zainteresowany jest więc jego maksymalizacją niezależnie od kondycji przedsiębiorstwa i negatywnych skutków dla otoczenia.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych teoretycznych i praktycznych aspektów wynagradzania pośredników finansowych. Zasadniczą część artykułu stanowi charakterystyka trzech najczęściej stosowanych systemów wynagradzania pośredników finansowych (czysta prowizja, stała płaca, system mieszany) wraz z ich zaletami i wadami oraz przedstawienie wpływu tych systemów na różne aspekty działalności pośredników finansowych.

Uzasadnieniem do podjęcia problemu badawczego jest założenie, że niewłaściwe praktyki w zakresie systemu wynagradzania w branży usług finansowych przyczyniły się do podejmowania działań obarczonych nieuzasadnionym ryzykiem (*moral hazard*) przez podmioty zajmujące się pośrednictwem finansowym. Owe działania zapewniały wyższe dochody w krótkim okresie samym pośrednikom, narażając instytucje finansowe na wyższe straty w perspektywie długookresowej[2].

[*] dr, Uniwersytet Gdański

[1] Pośrednicy finansowi to niejednorodna grupa osób i podmiotów. Można wśród nich wyróżnić zarówno pośredników ubezpieczeniowych, kredytowych, jak i bankowych. W zależności od stopnia złożoności świadczonych przez nich usług nazywa się ich również doradcami finansowymi. Dla uproszczenia oraz bez uszczerbku dla rozważań zawartych w artykule stosuje się jednolite określenie pośrednicy finansowi.

[2] Por. Zalecenie Komisji w sprawie polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych (Tekst mający znaczenie dla EOG), Bruksela, 30.04.2009 r., K(2009)3159, s. 2.

## Pojęcie systemu wynagradzania

W publikacjach poświęconych problematyce wynagradzania można znaleźć różne interpretacje pojęcia systemu wynagradzania.

System wynagradzania można rozumieć w ujęciu węższym, jako określenie stosowanych w danym przedsiębiorstwie składników wynagradzania, miejsc i warunków przyznawania oraz zasad ustalania i aktualizowania ich wysokości[3]. Słowo system wskazuje, że jest to zbiór logicznie powiązanych elementów – narzędzi, służących do kształtowania wynagrodzeń pracowników w zależności od ich wartości dla firmy i zgodnie z przyjętą strategią wynagrodzeń[4].

W ujęciu szerszym system wynagradzania obejmuje dodatkowo: stosowane formy płac, warunki i kryteria ocen, awansów, degradacji, zasady uzależniania wysokości funduszu płac poszczególnych jednostek organizacyjnych od wyników ich działalności, podziału kompetencji, zadań i odpowiedzialności w sferze płac w przedsiębiorstwie, techniki i procedury związane z obsługą systemu (naliczanie i kontrola prawidłowości wpłat, wypłaty, potrącenia, reklamacje). Ponadto w ujęciu tym do systemu wynagrodzeń zalicza się również metody i techniki pomiaru pracy (kwalifikowania pracy, normowania oraz oceny rezultatów pracy)[5].

W artykule przez pojęcie systemu wynagradzania należy rozumieć sposób, w jaki ustala się wysokość wynagrodzenia przysługującego pośrednikom finansowym za wykonaną przez nich pracę lub usługę[6]. Warto dodać, że wynagrodzenie jest tutaj traktowane w aspekcie ekonomicznym, a nie prawnym. W przypadku interpretacji prawnej bowiem pojęcie wynagrodzenia określa się zazwyczaj, wskazując cechy tego świadczenia, pozwalające odróżnić wynagrodzenie za pracę od dochodów uzyskiwanych z innych tytułów niż wykonywanie pracy na podstawie umowy o pracę. Do wynagrodzeń nie zalicza się np. świadczeń wypłacanych na podstawie umów zlecenia, o dzieło czy dochodów otrzymywanych przez osoby prowadzące działalność gospodarczą. Takie rozumienie wynagrodzenia w sposób wyraźny ograniczałoby możliwość stosowania tego pojęcia w odniesieniu do pośredników finansowych, którzy zazwyczaj współpracują z instytucjami finansowymi w oparciu o umowę agencyjną lub zlecenia, a nie umowę o pracę.

---

[3] T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wydawnictwo Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1992, s. 101.

[4] M. Juchnowicz, *Specyfika systemu wynagrodzeń w małych i średnich przedsiębiorstwach*, w: M. Juchnowicz (red.), *Wynagrodzenia w małych i średnich firmach. Stan aktualny oraz kierunki zmian*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 18.

[5] T. Oleksyn, op. cit., s. 103. Na strukturę systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie składa się: struktura płacy, formy płacy, układ taryfikacyjny, zarządzanie płacami. Por. M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, *Budowa systemu wynagradzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 7 i n.

[6] J. Marciniak, *Regulacje wewnętrzne w przedsiębiorstwach*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 106. Zdaniem autora takie rozumienie systemu wynagradzania pozwala również na używanie jako synonimu pojęcia – forma lub metoda wynagradzania, które oznacza sposób ustalania wysokości wynagrodzeń właściwy ze względu na przyjęte w organizacji zasady różnicowania wynagrodzeń. Prawnicy często używają natomiast pojęcia forma płac, system płac. Por. W. Golnau, *Wynagradzanie pracowników*, w: W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Cedewu, Warszawa 2004, s. 255 i n.

## Teoretyczne aspekty wynagradzania pośredników finansowych

W tabeli 1 przedstawiono przegląd najczęściej występujących systemów wynagradzania pośredników finansowych wraz z ich charakterystyką oraz rekomendacjami w zakresie ich stosowania.

**Tabela 1. Przegląd wybranych systemów wynagradzania pośredników finansowych**

| **SYSTEM** | **System prowizyjny „czysty”** |
|---|---|
| **Opis** | - Tylko prowizja obliczona jako procent od wielkości lub wartości sprzedaży.<br>- Brak pensji podstawowej. |
| **Zalety** | - Dostarcza bezpośrednich bodźców finansowych.<br>- Przyciąga do firmy efektywnych i skutecznych sprzedawców.<br>- Pracownicy praktycznie nie muszą być nadzorowani. |
| **Wady** | - Prowadzi do sprzedaży pod presją.<br>- Może przyciągać pracowników niewłaściwego typu zainteresowanych wyłącznie sprzedażą, a nie relacjami z klientami.<br>- Skupia uwagę sprzedawców na ilościowym aspekcie sprzedaży. |
| **System polecany, gdy** | - Przedsiębiorstwo zaczyna działalność i chce ponosić jak najmniejsze koszty, w krótkim czasie zdobyć jak najwięcej kontraktów (przy założeniu, że menedżerowie mają koncepcję, kiedy wycofać się z tego systemu wynagrodzenia i przejść na inny, efektywniej wpływający na realizację celów firmy).<br>- Przedsiębiorstwo ma ograniczony asortyment prostych do sprzedaży produktów.<br>- Klient kupuje dany produkt tylko raz i nie musimy więcej się z nim spotykać.<br>- Przedsiębiorstwo chce szybko zarobić pieniądze i zniknąć z rynku, nie dbając o swój wizerunek. |
| **System nie polecany, gdy** | - Przedsiębiorstwo planuje długotrwałą obecność na rynku, wie, jakie cele realizuje, i chce kreować swój pozytywny wizerunek.<br>- Przedsiębiorstwo ma wiele różnorodnych produktów i działa na wielu rynkach.<br>- Chce, aby sprzedawcy zbierali informacje o rynku i wpływali tym samym na strategie sprzedaży.<br>- Przedsiębiorstwo chce budować trwałe i lojalne więzi z klientem, oparte na partnerskiej sprzedaży.<br>- Przedsiębiorstwo chce zbudować trwały, lojalny i zaangażowany zespół handlowców.<br>- Szef sprzedaży myśli nie tylko o bieżącym realizowaniu budżetu, ale również o ciągłym świadomym rozwoju sprzedaży.<br>- Produkt wymaga dokładnego rozpoznania potrzeb klienta, a proces sprzedaży od pierwszego kontaktu do podpisania umowy i realizacji kontraktu trwa kilka miesięcy. |
| **SYSTEM** | **System oparty na płacy stałej** |
| **Opis** | - Tylko pensja podstawowa bez prowizji i premii.<br>- Wysokość wynagrodzenia zależy od momentu przyjęcia pracownika do firmy i zdolności negocjacyjnych.<br>- System często stosowany dlatego, że został narzucony lub zastany. |
| **Zalety** | - Zachęca sprzedawców do skupienia się raczej na jakości obsługi klienta niż na wynikach sprzedaży. |

| | |
|---|---|
| | - Chroni dochody pracowników w razie wahań sprzedaży wynikających z przyczyn pozostających poza ich kontrolą.<br>- Daje poczucie bezpieczeństwa. |
| **Wady** | - Nie zapewnia bezpośredniej motywacji finansowej.<br>- Może przyciągnąć nieefektywnych pracowników.<br>- Zwiększa koszty stałe sprzedaży, ponieważ koszty płac są niezależne od wyników sprzedaży. |
| **System polecany, gdy** | - Nie ma możliwości zindywidualizowania pensji.<br>- Szef ma autorytet i jest niekwestionowanym liderem.<br>- Od momentu pozyskania klienta do podpisania kontraktu mija kilka czy nawet kilkanaście miesięcy.<br>- Istnieją dobrze rozwinięte pozamaterialne czynniki motywacyjne.<br>- Trudno jest podzielić rynek i produkty między handlowców.<br>- Przy realizacji kontraktów trzeba wykonać wiele złożonych i trudno przekładalnych na pieniądze prac.<br>- Mamy wszystkich sprzedawców „pod ręką" w jednym miejsc.<br>- Nasz zespół to ludzie głównie motywowani przez takie czynniki jak: współpraca z innymi, bezpieczeństwo, rodzaj i zakres pracy. |
| **System nie polecany, gdy** | - Zespół składa się z „wielu indywidualności".<br>- Sprzedawcy są motywowani głównie przez finanse.<br>- W zespole nie ma lidera.<br>- Sprzedawcy pracują w różnych rejonach, nie spotykając się ze sobą.<br>- Przedsiębiorstwo chce agresywnie wejść na rynek i w krótkim czasie sprzedać jak najwięcej.<br>- Łatwo zmierzyć wpływ pracy handlowca na ostateczny kształt i realizację kontraktu. |
| **SYSTEM** | **Mieszany** |
| **Opis** | - Połączenie stałej i ruchomej części wynagrodzenia.<br>- Pensja podstawowa powiększona o prowizję obliczoną jako procent od wielkości lub wartości sprzedaży.<br>- Pensja podstawowa powiększona o premię uzależnioną od osiągnięcia lub przekroczenia wyznaczonych celów ilościowych lub wartościowych.<br>- Proporcje części stałej do ruchomej zależą od wielu czynników: branży, wysokości zarobków innych pracowników, stylu zarządzania szefa sprzedaży, polityki w stosunku do klienta. |
| **Zalety** | - Istnieje mieszana forma wynagradzania, ale wciąż jest na tyle prosta, by nie stwarzać pracownikowi trudności w obliczeniu swojego wynagrodzenia.<br>- Motywuje sprzedawców bezpośrednio do skupienia się na głównym celu ich pracy, jakim jest maksymalizacja sprzedaży, a zarazem zapewnia im bezpieczeństwo w postaci płacy podstawowej.<br>- Dostarcza sprzedawcom motywacji finansowej, a jednocześnie umożliwia częste zmiany wyznaczonych celów, które mogą dotyczyć nie tylko wartości sprzedaży, ale i jakości obsługi. |
| **Wady** | - Nie zapewnia wyraźnego powiązania wynagrodzeń z wysiłkami,<br>- Może okazać się złożona i trudna w zarządzaniu,<br>- Może powodować, że sprzedawcy będą chcieli zbyć jak najwięcej produktów łatwych do sprzedaży, ale nie zawsze rentownych dla firmy. |
| **System polecany, gdy** | - Przedsiębiorstwo poszukuje systemu wynagrodzeń wykorzystującego zalety i częściowo neutralizującego słabości płacy stałej i systemu prowizyjnego.<br>- Firma uważa, że zwiększenie sprzedaży wymaga zaoferowania pracownikom dodatkowego wynagrodzenia z tego tytułu, ale potrzebna jest również pensja |

| | |
|---|---|
| | podstawowa, aby przyciągnąć sprzedawców, którzy chcą mieć płacę stałą, lecz chętnie podejmą wysiłki w celu jej zwiększenia.<br>- Ważna jest elastyczność wynagrodzeń.<br>- Gdy firma uważa, że sprzedawcy powinni koncentrować się nie tylko na maksymalizacji sprzedaży, ale również na innych aspektach. |
| **System nie polecany, gdy** | - Przedsiębiorstwo nastawione jest na bardzo agresywną sprzedaż. |
| **SYSTEM** | **System zadaniowy oparty na zarządzaniu przez cele** |
| **Opis** | - System zarządzania przez cele powstał w latach 50. jako system planowania i kontroli.<br>- Dzisiaj jest stosowany również jako skuteczny system motywowania, zwłaszcza w działach sprzedaży.<br>- Jest to nie tylko system organizacji pracy, ale przede wszystkim system wynagradzania handlowców, |
| **System polecany, gdy** | - W przedsiębiorstwie nie upływa zbyt długi czas od pozyskania klienta do podpisania kontraktu.<br>- W przypadku produktów czy branż, w których nie wszystkie działania handlowca da się przeliczyć na zwykłą prowizję.<br>- W przedsiębiorstwach, w których dział sprzedaży już się „ustabilizował" i rozrósł do kilkunastu osób.<br>- W branży, w której łatwo jest monitorować rynek i obliczyć aktualny udział sprzedaży w całym rynku.<br>- Firmom, które mają jasno postawione cele i wiedzą, dokąd zmierzają. |
| **System nie polecany, gdy** | - Kierownictwo nie wie, dokąd zmierza przedsiębiorstwo.<br>- Nie wiadomo, jakie są udziały w sprzedaży całego rynku.<br>- Przedsiębiorstwo ma niewielu sprzedawców i trudno dla nich zbudować osobną strukturę.<br>- Firmom, w których związki zawodowe nie zgodzą się na takie innowacyjne rozwiązanie.<br>- Tym, w których nie ma dobrych szefów sprzedaży, gdyż system opiera się na ich barkach. |
| **SYSTEM** | **Dodatkowe wynagrodzenia niefinansowe** |
| **Opis** | - Bodźce, nagrody, samochody służbowe, możliwości rozwoju. |
| **Zalety** | - Wykorzystuje skuteczne motywatory niefinansowe. |
| **Wady** | - Może okazać się trudny w zarządzaniu.<br>- Nie zapewnia bodźców bezpośrednich. |
| **System polecany, gdy** | - Firma uważa, że inne metody wynagradzania należy uzupełnić o dodatkowe czynniki motywujące. |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Walkiewicz, Zarządzanie przez wynagrodzenie, w: Sprzedaż: nowoczesne metody zarządzania sprzedażą, materiały konferencyjne, Instytut Zarządzania, Warszawa 2000, za: S. Borkowska, Strategie wynagrodzeń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 434. oraz J. Walkiewicz, Zarządzanie przez wynagrodzenia w dziale sprzedaży, 23.05.2010, Europejski Instytut Rozwoju Kadr, http://alfabetbiznesu.pl/; M. Armstrong, Zarządzanie wynagrodzeniami, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 356–357.*

Wskazane w tabeli 1 systemy wynagradzania przedstawiane są w literaturze w kontekście pracy specjalistów ds. sprzedaży, przedstawicieli handlowych czy sprzedawców. Łatwo jednak wykazać, że praca pośredników finansowych, którzy pośredniczą w zawieraniu transakcji między instytucją finansową a klientem, polega w gruncie rzeczy na sprzedaży produktów i usług finansowych. Jak wynika z powyższej tabeli, pośrednicy finansowi mogą być wynagradzani m.in. według czystej formy prowizyjnej, poprzez płacę stałą, w systemie mieszanym oraz w systemie zadaniowym opartym na zarządzaniu przez cele.

System prowizyjny jest najprostszym i najczęściej spotykanym systemem wynagradzania pośredników finansowych. Pośrednik finansowy otrzymuje prowizję wyrażoną procentowo, naliczaną zazwyczaj od wartości sprzedanych produktów finansowych. Stopa prowizji jest zazwyczaj różnicowana w zależności od produktu, usługi, regionu, doświadczenia pośrednika czy innych czynników. Może być wypłacana albo na bieżąco, albo też okresowo na poczet przyszłych wpływów ze sprzedaży. Jeżeli wpływy ze sprzedaży okażą się mniejsze, to wynagrodzenie prowizyjne może zostać pomniejszone o kwotę nadpłaty. Zasady wynagradzania są jasne, wysokość zarobków praktycznie nieograniczona[7].

Płaca stała – przeciwieństwo wynagrodzenia w całości zmiennego – jest systemem wynagradzania równie prostym w swojej konstrukcji co prowizja. Niestety nie jest skutecznym narzędziem motywowania do poprawy efektów pracy i stawia duże wymagania kadrze w zakresie motywowania do pracy. System jest przydatny, gdy podział rynku i produktów między sprzedawców jest utrudniony i występuje spory udział prac przygotowawczych, poprzedzających zawarcie transakcji[8].

Jeżeli wynagrodzenie stałe zostanie uzupełnione o część ruchomą, to mamy do czynienia z mieszanym systemem wynagradzania. Jeżeli część ruchomą stanowi prowizja – mówimy o mieszanym systemie wynagradzania z prowizją, jeżeli premia – mieszanym systemie z premią.

W zależności od tego, jak bardzo agresywny system wynagradzania chce zbudować przedsiębiorstwo zajmujące się pośrednictwem finansowym, płacą stałą może być:

- płaca minimalna (najniższa),
- ustalona kwotowo stawka, jednolita bez względu na wykształcenie i inne cechy,
- dolna stawka w ramach przedziału przewidzianego w kategorii zaszeregowania, do której zaliczani się specjaliści,
- średnia stawka w przedsiębiorstwie lub na rynku lokalnym[9].

Premia zastępuje prowizję wtedy, gdy wpływ pracownika na sprzedaż lub wielkość przychodu nie jest precyzyjnie mierzalny. Premia wyznaczana jest kwotowo lub jako odsetek płacy stałej i jest zwykle przyznawana za konkretne osiągnięcie. Procentowa formuła wyznaczania premii zachowuje aktualność przez dłuższy czas i ułatwia utrzymanie prawidłowych relacji premii do płacy stałej. Premia procentowa rośnie wraz ze stażem pracy i zwiększaniem się płacy zasadniczej, a więc motywuje do trwa-

[7] Por. M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 357.
[8] S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 435.
[9] S. Borkowska, op. cit., s. 435.

łego osiągania dobrych efektów. Premia kwotowa natomiast jest korzystniejsza dla pracowników o krótkim stażu pracy, osiągających dobre wyniki[10].

Jak wskazuje S. Borkowska, połączenie stałej i ruchomej części wynagrodzenia wykorzystuje zalety i częściowo neutralizuje słabości płacy stałej. Mieszana forma wynagradzania jest nieco bardziej złożona niż czysta prowizja i płaca stała, ale wciąż na tyle prosta, by nie stwarzać pracownikowi trudności w obliczeniu swojego wynagrodzenia. Udział płacy stałej w całości wynagrodzeń jest zazwyczaj mały i z reguły nie rośnie proporcjonalnie do polepszających się wyników działalności przedsiębiorstwa.

Wynagrodzenie w systemie zadaniowym opartym na zarządzaniu przez cele jest relatywnie mało popularne. Należy jednak przypuszczać, że w związku ze wzrostem złożoności zadań pośredników finansowych, wynikającym nie tylko ze wzrostu sprzedaży, ale także z pozyskiwania informacji o klientach, ich oczekiwaniach oraz budowania długotrwałych relacji z klientami, znaczenie tej formy wynagradzania będzie wzrastać[11].

Atrakcyjność przedstawionych systemów wynagradzania można wzmocnić poprzez bodźce długoterminowe zachęcające do lepszej pracy, takie jak samochody służbowe, bony towarowe, konkursy czy możliwości rozwoju.

**Wpływ prowizji na wybrane aspekty pracy pośredników finansowych**

Dwa najbardziej rozpowszechnione w ostatnich latach w Polsce systemy wynagradzania pośredników finansowych to czysty system prowizyjny oraz system mieszany z dominującym udziałem części ruchomej, czyli prowizji lub premii. Trudno oszacować, który z tych systemów był częściej stosowany, jednak ponad wszelką wątpliwość można stwierdzić, że kluczowym składnikiem wynagrodzeń pośredników finansowych w ostatnich latach była prowizja (ewentualnie premia)[12]. Skutki stosowania systemu wynagradzania opartego na prowizji są odczuwalne do dziś, dlatego warto omówić go dokładniej. W tabeli 2 przedstawiono wady i zalety czystego systemu prowizyjnego z punktu widzenia przedsiębiorstwa zajmującego się pośrednictwem finansowym oraz pośrednika finansowego.

[10] M. Armstrong, op. cit., s. 358–359.
[11] S. Borkowska, op. cit., s. 433.
[12] Połowa przedstawicieli handlowych otrzymuje premie/prowizje stanowiące 33% wynagrodzenia całkowitego, co czwarty ponad 54%. Bardzo wysoką część zmienną wynagrodzenia otrzymują specjaliści ds. sprzedaży (połowa ponad 20%, co czwarty 43%). Różnica może wynikać z faktu, że specjalista ds. sprzedaży reprezentuje firmę w jej siedzibie, natomiast przedstawiciel pracuje w terenie. Por. M. Mudel, *Projektowanie pakietu wynagrodzeń sprzedawców*, www.wynagrodzenia.pl (data pobrania: 25.06.2011).

**Tabela 2. Wady i zalety prowizyjnego systemu wynagradzania w czystej postaci**

| System prowizyjny | | | |
|---|---|---|---|
| | **Forma sprzedaży** | **Z punktu widzenia przedsiębiorstwa zajmującego się pośrednictwem finansowym (z punktu widzenia szefa sprzedaży)** | **Z punktu widzenia pośrednika (sprzedawcy)** |
| **Wady** | - Orientacja na osiąganie osobistych celów pośrednika, a nie celów przedsiębiorstwa<br>- Brak zachęt do realizacji innych celów, niż sprzedaż<br>- Utrudniony podział rynku między pośredników<br>- Rotacja personelu<br>- Ryzyko utraty części klientów w wyniku agresywnej sprzedaży<br>- Trudności we wprowadzaniu na rynek nowych, nieznanych produktów<br>- Brak informacji o rynku, ponieważ pośrednik niechętnie się nimi dzieli, traktując je jako polisę na wypadek utraty pracy<br>- Silniejsze przywiązanie klientów do pośrednika niż do firmy<br>- Utrata wielu, często ważnych klientów wraz z odejściem sprzedawcy z firmy<br>- Trudności w zbudowaniu stabilnego zespołu<br>- Przy kilku dobrych klientach, z których pośrednik „żyje", maleje jego aktywność w poszukiwaniu nowych klientów<br>- Pośrednik zainteresowany tylko swoim zyskiem może budować negatywny obraz firmy | - Brak bezpośredniego wpływu na sprzedaż<br>- Brak narzędzi do motywowania sprzedawców<br>- Trudności w narzuceniu sprzedawcom własnej koncepcji sprzedaży i organizacji pracy<br>- System nie pozwala mierzyć wysiłku, tylko efekty<br>- Trudności w nakłonieniu sprzedawców do zbierania informacji o rynku i dzieleniu się tą wiedzą<br>- Dominacja partykularnych interesów sprzedawców nad interesami firmy i współpracą grupową<br>- Spory o klientów i prowizje od ich zamówień<br>- Zmieniając system wynagrodzeń, trudno utrzymać sprzedawców przyzwyczajonych do innej organizacji pracy<br>- Szef musi wziąć na siebie prace, których nie chcą wykonać sprzedawcy, bo nie mają od nich prowizji | - Brak poczucia bezpieczeństwa<br>- Brak przynależności do zespołu oraz często niechętne nastawienie innych pracowników z powodu wysokich zarobków sprzedawców<br>- Zarobki zależne od koniunktury na rynku<br>- Kto pierwszy ten lepszy, czyli walka o klienta<br>- Brak pomiaru wysiłku i zapłaty za niektóre prace<br>- Brak poczucia sprawiedliwości, zwłaszcza przy porównaniu zarobków młodych z zarobkami doświadczonych sprzedawców<br>- Niechęć firmy do inwestowania w sprzedawców<br>- System promuje osoby silnie motywowane finansowo<br>- Ciągła pogoń za pieniędzmi ogranicza rozwój sprzedawcy, co wpływa na rozwój i utrwalenie instrumentalnych i rutynowych zachowań<br>- Pośrednik nabywa złych nawyków, charakterystycznych dla agresywnej sprzedaży, których trudno się potem wyzbyć |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Zalety** | - | - Niskie nakłady inwestycyjne<br>- Prosta organizacja<br>- Możliwość zatrudnienia wielu pośredników bez znaczących dodatkowych kosztów | - Jasno określony profil motywacyjny<br>- Jasny i prosty system wynagradzania<br>- Możliwość wysokich zarobków po zbudowaniu odpowiednio dużej bazy klientów |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Walkiewicz, Zarządzanie przez wynagrodzenie, w: Sprzedaż: Nowoczesne metody zarządzania sprzedażą, materiały konferencyjne, Instytut Zarządzania, Warszawa 2000, za: S. Borkowska, op. cit., s. 434 oraz M. Armstrong, op. cit., s. 356–357.*

Z tabeli wynika, że wynagrodzenie prowizyjne, które w czystej postaci jest zależne wyłącznie od osiągniętych wyników sprzedaży, ma kilka zalet, takich jak prostota, przejrzystość i silne oddziaływanie motywacyjne. Pośrednik finansowy łatwo oblicza wynagrodzenie, którego wysokość jest praktycznie nieograniczona, a po zbudowaniu odpowiednio dużej bazy klientów stała i wysoka. W systemie czysto prowizyjnym pośrednik sam określa wysokość swoich zarobków i praktycznie żaden kierownik działu sprzedaży nie jest w stanie na to wpłynąć. Czysta prowizja nie stawia dużych wymagań zarządzającym, obarczona jest jednak licznymi wadami, które można analizować z różnych punktów widzenia. Niewątpliwie wynagradzanie wyłącznie prowizyjne kreuje konflikt interesów przynajmniej w dwóch obszarach poprzez narażanie jakości relacji klient – pośrednik finansowy oraz instytucja finansowa – pośrednik finansowy[13]. Teoretycznie relacja agencji pomiędzy klientem a pośrednikiem finansowym i z drugiej strony między instytucją finansową a pośrednikiem finansowym wymusza na pośrednikach finansowych podwójną lojalność.

Pośrednik finansowy, świadcząc usługi na rzecz klienta, jednocześnie związany jest umową z instytucją finansową, której produkty oferuje. Instytucja finansowa, w związku z tym, że wynagradza prowizyjnie pośrednika finansowego za skuteczną sprzedaż, jest niestety najsilniejszą stroną powyższej relacji agencji. Prowizyjny system wynagradzania czyni z pośrednika finansowego stronę zależną od instytucji finansowej, co powoduje, że jego działania faworyzują potencjalne korzyści instytucji finansowej kosztem interesów klienta. W takiej sytuacji krótkookresowe korzyści dla instytucji finansowej i pośrednika finansowego mogą powodować długoterminowe negatywne skutki dla klientów. Kosztem jakości relacji z klientem pośrednik finansowy może skłaniać się do maksymalizacji sprzedaży, a nie korzyści dla klienta.

Należy dodatkowo podkreślić, że pozycja pośrednika finansowego w relacjach z klientem jest znacznie silniejsza. Biorąc pod uwagę wysoki stopień skomplikowania produktów finansowych, wielu nabywców nie rozumie cech produktu, który nabywa, opierając się w trakcie zakupu w głównej mierze na uczciwości pośrednika finansowego. Natomiast pośrednicy finansowi mogą czynić starania, aby sprzedać klientom pro-

[13] Konflikt interesów powstaje również w relacji pośrednik finansowy (osoba) – przedsiębiorstwo zajmujące się pośrednictwem finansowym oraz w relacji pośrednik finansowy – system finansowy.

dukty finansowe niezgodne z ich potrzebami, niekorzystne, obciążone wysokimi kosztami, tylko po to by uzyskać wyższą prowizję[14].

Skala nieetycznych zachowań pośredników finansowych wynikająca z najbardziej powszechnego prowizyjnego systemu wynagradzania jest trudna do oszacowania. Niemniej jednak faktem jest, że wskazać można wiele artykułów prasowych, które przytaczają przykłady sprzedaży przez pośredników finansowych produktów finansowych nieadekwatnych do potrzeb klienta[15]. Nierzadko zdarzało się, że wydawane bezpłatnie promocyjne karty kredytowe, za które pośrednik otrzymywał z góry prowizję, nie generowały ruchu lub były zwracane do banku po 11 miesiącach, tuż przed naliczeniem pierwszej pełnej opłaty rocznej[16]. Pośrednicy finansowi czasami na siłę sprzedawali klientowi wieloletni plan oszczędnościowy, aby dostać prowizję, po czym okazywało się, że rozczarowany klient rezygnował z oszczędzania po pierwszych miesiącach. Analogiczna sytuacja dotyczyła kredytów i pożyczek – tu również pośrednik wynagradzany w całości w momencie sprzedaży nie zastanawiał się, czy klient będzie w stanie spłacić pożyczkę[17]. Masowe rezygnacje z polis ubezpieczeniowych, zerwane umowy kredytowe, brak zainteresowania potrzebami klienta, a także brak przygotowania merytorycznego – to tylko wybrane przykłady złych praktyk na rynku pośrednictwa finansowego, wynikających z prowizyjnego systemu wynagradzania[18].

Opisane sytuacje i zachowania przełożyły się na realne straty ponoszone przez instytucje finansowe, a także przedsiębiorstwa zajmujące się pośrednictwem finansowym. Warto dodać, że z punktu widzenia przedsiębiorstwa prowizyjny system wynagradzania powoduje, iż pośrednicy finansowi kładą większy nacisk na zwiększenie sprzedaży nowych produktów finansowych i pozyskiwanie nowych klientów niż na utrzymanie istniejących i budowanie trwałych relacji z klientami. Pozyskiwanie przez przedsiębiorstwa zajmujące się pośrednictwem finansowym ludzi motywowanych w głównej mierze przez czynniki ekonomiczne znajduje również duże odzwierciedlenie w znacznej rotacji personelu sprzedażowego.

Cały problem ma niestety negatywne skutki także dla stabilności systemu finansowego. Znaczna część produktów sprzedawanych przez pośredników finansowych ma charakter długoterminowy, co oznacza, że brak starannej analizy i niedopasowanie produktu powoduje, iż skutki takich decyzji odczuwalne są przez wiele lat i prawie dla

[14] Często w takim przypadku może się okazać, że instytucja finansowa posiadała produkt w większym stopniu zaspokajający interesy klienta, lecz pośrednik sprzedał inny produkt tylko dlatego, że uzyskał wyższą prowizję.

[15] Więcej na ten temat: A. Barembruch, *Wybrane aspekty organizacji i regulacji rynku pośrednictwa finansowego w Polsce*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG", Sopot 2011 (w druku).

[16] M. Slósarczyk, *Zarządzanie wewnętrzną siecią dystrybucji produktów finansowych Comarch Commission*, „Nowe Technologie" 2006, nr 2 (06).

[17] O skuteczności i silnej motywacji pośredników do sprzedaży kredytów świadczy fakt, że ten sam kredytobiorca o identycznych dochodach i wspólnych cechach może posiadać zdolność kredytową szacowaną od 250 do 650 tys. zł. Por. M. Kolińska-Dąbrowska, *Doradcy finansowi pod lupą*, „Gazeta Wyborcza", 31.08.2009 r.; A. Makosz, *Doradcy nie ponoszą odpowiedzialności za złe inwestycje*, „Gazeta Prawna", 21.01. 2008 r.

[18] Trudno się dziwić takiemu zjawisku, jeśli w czystym systemie prowizyjnym pośrednik finansowy w przypadku sprzedaży produktu finansowego otrzymuje nawet 90% pierwszorocznej składki za polisę.

całego systemu finansowego[19]. Takie stanowisko potwierdza również Komisja Europejska, której zdaniem niektóre powszechne w przeszłości, nieprawidłowe praktyki udzielania kredytów i sprzedaży produktów finansowych przez pośredników i doradców finansowych skutkują do dziś nadmiernym obciążeniem budżetów gospodarstw domowych[20]. Z punktu widzenia stabilności systemu finansowego pośrednik finansowy powinien być bardziej związany z klientem niż z instytucją finansową. Charakter i jakość tych relacji będą w znacznym stopniu determinowały w przyszłości wizerunek instytucji finansowych i wpływały na stabilność systemu finansowego. Pojawiła się zatem potrzeba stworzenia nowego systemu prowizyjnego wynagradzania, premiującego pośredników tworzących dochodowy, stabilny i jakościowo dobry portfel klientów.

**Nowe podejście do systemu wynagradzania i kierunki zmian**

W praktyce spotyka się trzy podstawowe kierunki działań mających na celu eliminowanie negatywnych skutków prowizyjnego systemu wynagradzania pośredników finansowych: dobre praktyki w zakresie wynagradzania, regulacje prawne oraz zalecenia unijne dotyczące działalności pośredników finansowych i uwzględniające problem wynagradzania, a także modyfikacje systemu wynagradzania w przedsiębiorstwach.

Pierwszy kierunek działań związany jest z działalnością instytucji zrzeszających pośredników i doradców finansowych, takich jak Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych (KPF) czy Związek Firm Doradztwa Finansowego (ZFDF). Opracowują one zasady dobrych praktyk czy kodeksy postępowania, uwzględniające interesy klienta i zasady wynagradzania pośredników finansowych. Obserwacja rynku uprawnia do stwierdzenia, że idea tworzenia takich rozwiązań zasługuje na pozytywną ocenę. Niestety większość tych zaleceń i rekomendacji ma charakter martwy, szczególnie w zakresie wyciągania ewentualnych konsekwencji za nieetyczne zachowania pośredników finansowych.

Drugi kierunek działań to wydawane na poziomie UE regulacje i zalecenia odnoszące się do działalności pośredników finansowych, które uwzględniają problem ich wynagradzania[21]. Większość tych regulacji wpisuje się w widoczny w UE trend zwięk-

[19] W przypadku sprzedaży produktów, np. telewizorów, negatywne skutki decyzji zakupowej nie zataczają szerszego kręgu. Klient ewentualnie może sobie po jakimś czasie uświadomić, że nabył telewizor o 30% droższy, niż zakładał, i z funkcjami, których nigdy nie wykorzysta. Inaczej jest w przypadku produktów finansowych.

[20] Unijny rynek kredytu hipotecznego ma znaczące rozmiary: w 2008 r. kwota pozostających do spłaty mieszkaniowych kredytów hipotecznych w UE-27 wynosiła prawie 6 bln EUR, czyli około 50% PKB UE. Dane pokazują jednak, że obywatele mają coraz większe trudności ze spłatą swojego zadłużenia. Trudności z dokonywaniem spłat doprowadziły do wzrostu wskaźnika zaległości w spłacie i liczby egzekucji z nieruchomości. *Hypostat 2008: A review of Europe's Mortgage and Housing Markets*, Europejska Federacja Hipoteczna, listopad 2009, s. 7, 70–71.

[21] Przykładami takich regulacji mogą być: dyrektywa Komisji 2006/73/WE z dnia 10 sierpnia 2006 r. wprowadzająca środki wykonawcze do dyrektywy 2004/39/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w odniesieniu do wymogów organizacyjnych i warunków prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa inwestycyjne oraz pojęć zdefiniowanych na potrzeby tejże dyrektywy; dyrektywa 2008/48/WE z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie umów o kredyt konsumencki oraz uchylająca dyrektywę Rady 87/102/EWG, czy zalecenie Komisji w sprawie polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych (tekst mający znaczenie dla EOG), Bruksela, dnia 30.04.2009 r., K(2009)3159.

szania poziomu ochrony konsumenta. Nakładanie dodatkowych bardzo szczegółowych obowiązków informacyjnych na pośredników finansowych, zaostrzanie nadzoru czy wprowadzenie sankcji za nieprawidłowe praktyki to tylko wybrane przykłady kierunków zmian. Tego typu regulacje są oczywiście potrzebne, jednak nie usuną zdaniem autora bezpośrednich przyczyn takich zachowań. Nie wyeliminują z rynku tych pośredników, którzy będą maksymalizować sprzedaż, wykorzystując luki w konstrukcjach produktów czy metodach oceny zdolności kredytowej, tak aby dopasować je do sytuacji klientów. Takie sytuacje można by wyeliminować skuteczniej na etapie konstrukcji produktu finansowego, wprowadzając odpowiednie ograniczenia czy normy ostrożnościowe. Jako bardzo aktualny przykład proponowanych zmian może posłużyć procedowany obecnie projekt dyrektywy unijnej w sprawie umów o kredyt związanych z nieruchomościami mieszkalnymi[22]. To kolejny akt prawny, który będzie miał bardzo istotny wpływ na kształt i organizację rynku pośrednictwa finansowego. Jedna z projektowanych zmian zakłada nałożenie na pośredników kredytowych, którzy nie są powiązani z jednym kredytodawcą lub grupą kredytodawców, obowiązek przekazywania konsumentom informacji o istnieniu prowizji płaconych przez kredytodawców, w których imieniu działają, oraz o ewentualnym zróżnicowaniu tych prowizji. Pośrednicy będą mieli zatem obowiązek dzielenia się z klientami informacją o wynagrodzeniu za sprzedaż kredytu. Zdaniem autora fakt, że pośrednicy będą musieli informować o swoich powiązaniach z instytucjami finansowymi i dodatkowo o wynagrodzeniu, niewiele zmieni w jakości świadczonych usług. Problem informowania konsumenta po przekroczeniu pewnej bariery emocjonalnej stanie się prawdopodobnie kolejną formalnością, podobnie jak w przypadku tzw. MiFiDu. Zamiast obowiązku informowania klienta o wynagrodzeniu, lepiej byłoby zaproponować w ramach projektu dyrektywy uwzględnienie takich obowiązkowych elementów systemu ustalania wynagrodzeń pośredników kredytowych, by nie wpływały one negatywnie na obiektywność.

I tutaj pojawia się trzecie rozwiązanie, zdaniem autora najlepsze. To budowanie nowoczesnych systemów wynagradzania, w których prowizja nie jest wypłacana jednorazowo z góry i uzależniona jest od wielu czynników. Nawet jeśli przedsiębiorstwa zajmującego się pośrednictwem finansowym nie stać na zakupienie rozwiązań informatycznych umożliwiających zastosowanie skomplikowanych algorytmów prowizyjnych, możliwe jest przynajmniej rozłożenie wypłaty prowizji w czasie lub stosowanie dodatkowych bodźców skłaniających do budowania długotrwałych relacji z klientem, a nie tylko maksymalizacji sprzedaży.

System prowizyjny powinien tak być skonstruowany, by uzależniać wysokość całkowitej prowizji od prowizji wyliczanej bezpośrednio (zależnej od bieżącej transakcji) oraz pośrednio. W tabeli nr 3 przedstawiono przykładowe kryteria naliczania prowizji pośredniej i bezpośredniej, uwzględniające nowe podejście instytucji finansowych do pośredników finansowych, sprzedaży i budowania relacji z klientami[23].

[22] Wniosek – dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie umów o kredyt związanych z nieruchomościami mieszkalnymi (KOM/2011/0142 wersja ostateczna – COD 2011/0062).

[23] Projektowanie nowego systemu wynagrodzeń zawsze odbywa się w kontekście celów, jakie pośrednik finansowy chce osiągnąć w najbliższym czasie, oraz w kontekście problemów, jakie chce rozwiązać. Jeżeli celem przedsiębiorstwa jest szybki wzrost firmy w najbliższych latach, a więc konieczne jest znaczne zwiększenie sprzedaży, warto stworzyć bardziej agresywny system, w znacznej części oparty na płacy ruchomej i czystej prowizji.

**Tabela 3. Bezpośrednie i pośrednie kryteria naliczania prowizji**

| Prowizja bezpośrednia | Prowizja (premia) pośrednia |
|---|---|
| - Prowizja za sprzedaż konkretnego produktu (np. za otwarcie rachunku bankowego, wydanie karty kredytowej)<br>- Prowizja za aktywność konkretnego produktu (np. od płatności karta kredytową, obrotu na koncie, spłaty raty kredytu)<br>- Prowizja zależna od zyskowności produktu (od faktycznej rentowności danego sprzedanego kredytu)<br>- Prowizja płatna ratalnie (np. w momencie wniesienia określonej opłaty, spłaty raty kredytu zgodnie z harmonogramem lub wpłaty na plan oszczędnościowy) | - Premia od struktury portfela produktów i klientów (prowizje za sprzedaż danego produktu uzależnione od wyników sprzedaży innych produktów)<br>- Premia za wyniki ilościowe pośrednika (wykonanie bieżącego lub skumulowanego planu sprzedażowego)<br>- Premia za wyniki jakościowe pośrednika (dochodowość klientów, stopień złych kredytów w portfelu pośrednika)<br>- Premia za wyniki danej struktury lub zespołu pośredników (wypłacane np. kierownikowi zespołu)<br>- Premie motywacyjne dla menedżera i dyrektorów |
| **Inne prowizje** | |
| - Indywidualne wynagrodzenie zryczałtowane (stałe lub zależne od aktywności i skuteczności pośrednika finansowego)<br>- Refundacje, potrącenia i obciążenia kosztami (refakturowanie kosztów prowadzenia działalności gospodarczej na pośrednika korzystającego z bankowej infrastruktury, samochodów służbowych, telefonów)<br>- Zwroty prowizji, tzw. *clawbacks* (pojawiające się w sytuacji np. zerwania lub wycofania się klienta z umowy, za którą już wypłacono prowizję, albo zmiany wariantu produktu na mniej dochodowy dla instytucji finansowej) | |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Slósarczyk, op. cit.*

Na rynku istnieją już systemy wynagradzania wykorzystujące skomplikowane algorytmy prowizyjne, uwzględniające kryteria wyznaczania prowizji przedstawione w powyższej tabeli, zapewniające jednolitą procedurę wynagradzania pośredników finansowych oraz automatyzację procesu naliczania i rozliczania prowizji. Systemy takie umożliwiają m.in.:

– implementację indywidualnych polityk prowizyjnych różnych instytucji finansowych bez dokonywania zmian w architekturze systemu (duża konfigurowalność i możliwość dodawania nowych algorytmów),
– powiązanie polityki prowizyjnej z planami sprzedaży,
– testowanie wpływu możliwych zmian w polityce prowizyjnej na kwoty wyliczonych prowizji w oparciu o historyczne dane produkcyjne,
– szybkie wprowadzanie promocyjnych stawek prowizji w wybranych kanałach dystrybucji na określony produkt i okres,

– możliwość wprowadzania i rozliczania specjalnych akcji sprzedażowych[24].

Zaprojektowanie systemu wynagrodzeń pośrednika finansowego i wkomponowanie go w całość systemu wynagrodzeń przedsiębiorstwa jest dużym wyzwaniem. Dla instytucji finansowych korzystających w znacznej skali z usług pośredników finansowych zastosowanie nowoczesnego systemu prowizyjnego wydaje się jednym z filarów sukcesu przedsiębiorstwa w przyszłości.

**Podsumowanie**

Wydaje się, że pośrednictwo finansowe długo jeszcze pozostanie najtańszym kanałem dystrybucji usług finansowych. Trudno jednak oczekiwać, że przy czystym prowizyjnym systemie wynagradzania taki sposób sprzedaży spowoduje zbudowanie trwałych relacji pośredników z klientami. Wdrożenie nowoczesnego systemu wynagradzania w oparciu o prowizje bezpośrednie i pośrednie rozłożone w czasie, w połączeniu ze spójną polityką motywowania, z pewnością przełoży się nie tylko na wzrost jakości portfela produktów i klientów pozyskanych przez pośredników finansowych, obniżenie wskaźnika rotacji pośredników finansowych w przedsiębiorstwach, zmniejszy skalę nieetycznych praktyk, ale także przyczyni się do wzrostu motywacji samych pośredników, a przede wszystkim zwiększy stabilność systemu finansowego.

**BIBLIOGRAFIA**

**Armstrong M. 2009.** *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.

**Barembruch A. 2011.** *Wybrane aspekty organizacji i regulacji rynku pośrednictwa finansowego w Polsce*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG", Sopot (w druku).

**Borkowska S. 2004.** *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

**Golnau W. 2004.** *Wynagradzanie pracowników*, w: W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Cedewu, Warszawa.

***Hypostat 2008****: A review of Europe's Mortgage and Housing Markets*, Europejska Federacja Hipoteczna, listopad 2009.

**Juchnowicz M. 2005.** *Specyfika systemu wynagrodzeń w małych i średnich przedsiębiorstwach*, w: M. Juchnowicz (red.), *Wynagrodzenia w małych i średnich firmach. Stan aktualny oraz kierunki zmian*, IPiSS, Warszawa.

**Kolińska-Dąbrowska M. 2009.** *Doradcy finansowi pod lupą*, „Gazeta Wyborcza", 31.08.

**Makosz A. 2008.** *Doradcy nie ponoszą odpowiedzialności za złe inwestycje*, „Gazeta Prawna", 21.01.

**Marciniak J. 2007.** *Regulacje wewnętrzne w przedsiębiorstwach*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

**Mudel M.**, *Projektowanie pakietu wynagrodzeń sprzedawców*, www.wynagrodzenia.pl.

[24] M. Slósarczyk, *Zarządzanie wewnętrzną siecią dystrybucji produktów finansowych Comarch Commission*, „Nowe Technologie" 2006, nr 2 (06).

**Oleksyn T. 1992.** *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wydawnictwo Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.

**Slósarczyk M. 2006.** *Zarządzanie wewnętrzną siecią dystrybucji produktów finansowych Comarch Commission*, „Nowe Technologie", nr 2 (06).

**Tyrańska M., Walas-Trębacz J. 2002.** *Budowa systemu wynagradzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

**Walkiewicz J.,** Zarządzanie przez wynagrodzenia w dziale sprzedaży, http://alfabetbiznesu.pl/

**Walkiewicz J. 2000.** *Zarządzanie przez wynagrodzenie*, [w:] *Sprzedaż: Nowoczesne metody zarządzania sprzedażą*, materiały konferencyjne, Instytut Zarządzania, Warszawa, za: S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

**STRESZCZENIE**

Skuteczne motywowanie pośredników finansowych do maksymalizacji sprzedaży produktów i usług finansowych oraz budowania trwałych relacji z klientami ma bardzo duże znaczenie dla instytucji finansowych oraz dla przedsiębiorstw zajmujących się pośrednictwem finansowym. Istotnym elementem tego motywowania jest wynagradzanie. Niestety w ostatnich latach znaczną część tego wynagrodzenia stanowiła prowizja. System wynagradzania pośredników finansowych oparty na prowizji motywował do maksymalizacji sprzedaży, zapewniając wyższe dochody w krótkim okresie, ale narażając niestety instytucje finansowe na straty w perspektywie długookresowej.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych teoretycznych i praktycznych aspektów wynagradzania pośredników finansowych. Zasadniczą częścią artykułu jest charakterystyka trzech najczęściej stosowanych systemów wynagradzania pośredników finansowych (czysta prowizja, stała płaca, system mieszany) wraz z ich zaletami i wadami oraz przedstawienie wpływu tych systemów na różne aspekty działalności pośredników finansowych.

**SŁOWA KLUCZOWE:** pośrednictwo finansowe, system wynagradzania, prowizja

**SUMMARY**

Effective motivation of financial intermediaries to maximize the sale of financial products and services and to build lasting relationships with customers is very important for financial institutions and financial intermediation enterprises. Remuneration is a significant element of this motivation. Unfortunately, in recent years, commission was a considerable part of this payment. The commission system of remuneration of financial intermediaries motivated the employees to maximize sales, and provided higher incomes in the short term, but, unfortunately, exposed financial institutions to losses in the long term.

The aim of the article is to present selected theoretical and practical aspects of the remuneration of financial intermediaries. A fundamental part of the article is a description of the three most widely used systems of remuneration of financial intermediaries (the pure commission system, the fixed salary system, and the mixed system), together

with their advantages and disadvantages, and a presentation of the impact of these systems on various aspects of the activities of financial intermediaries.

**KEYWORDS:** financial intermediation, remuneration system, commission

*Agnieszka Brelik*[*]

# DOBRA PUBLICZNE A WIELOFUNKCYJNY ROZWÓJ ROLNICTWA

# PUBLIC GOODS AND MULTIFUNCTIONAL DEVELOPMENT OF AGRICULTURE

Zmieniający się paradygmat obszarów wiejskich i rolnictwa zakłada, że jednym z zasadniczych elementów rolnictwa i zarządzania ziemią na obszarach wiejskich będzie, w dłuższym horyzoncie czasowym, szeroko rozumiane dostarczanie usług związanych z ochroną środowiska i krajobrazem kulturowym. Wśród analityków[1] istnieje przekonanie, że przechodzenie do rolnictwa zrównoważonego oraz globalizacja stawiają w nowym świetle rachunek ekonomiczny rolnictwa, a produkcja wspomnianych usług (czyli tzw. pozytywne efekty zewnętrzne związane ze zrównoważonym systemem gospodarowania) będzie łączyć się z odpowiednimi bodźcami lub systemem wynagrodzeń dla rolników, kreowanymi przez państwo. W odniesieniu do obszarów wiejskich pojęcie wielofunkcyjnego modelu rolnictwa ściśle wiąże się ze zrównoważonym rozwojem wsi i gospodarstwa rolnego. Zrównoważony rozwój wsi łączy cele produkcyjne gospodarstw z wymogami środowiska naturalnego, zgodnie z którymi:

- zasoby materialne powinny być wykorzystane w taki sposób, aby nie została zakłócona ich zdolność do samoodtworzenia,
- przyrost produkcji żywności może następować tylko drogą wzrostu produkcyjności zasobów, a więc konieczne jest wprowadzanie technologii, które jednocześnie chronią jakość dla przyszłych pokoleń – rolnictwo ekologiczne,
- rolnictwo takie wykazuje małą podatność na wahania i wstrząsy,
- zrównoważone systemy rolnicze zakładają pełną symbiozę celów produkcyjnych i ekologicznych[2].

W związku z tym, że istota wielofunkcyjności sprowadza się do rozszerzenia m.in. działalności gospodarstwa rolnego o nowe funkcje, wykraczające poza wytwarzanie surowców rolniczych, jedną z kluczowych funkcji rolnictwa stało się jego pozytywne oddziaływanie na środowisko wiejskie, dlatego wspieranie wielofunkcyjnego rolnictwa

[*] dr, Zakład Polityki Gospodarczej i Turystyki, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

[1] J.S. Zegar, *Podstawowe zagadnienia rozwoju zrównoważonego*, Wyższa Szkoła Bankowości i Finansów, Bielsko-Biała 2007.

[2] A. Woś, *Agrobiznes*, w: idem (red.) *Encyklopedia agrobiznesu*, Fundacja Innowacja, Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna, Warszawa 1998.

jest mocno powiązane z polityką wobec obszarów wiejskich, a ta z kolei musi poszerzać swój zakres i różnicować instrumenty.

Klasyfikowanie kierunków rozwoju wielofunkcyjnego sprowadza się do wydzielenia trzech podstawowych grup, które można określić jako:

- zapewnienie wysokiej jakości produktów rolnych poza strukturą agrobiznesu,
- rozszerzenie zakresu działalności gospodarstw rolnych,
- restrukturyzację gospodarstw prowadzącą do poprawy wykorzystania zasobów.

Zgodnie z powyższym wyżej wymienione cele powinny być realizowane poprzez:

- działania na rzecz zwiększania wartości dodanej produktów rolnych,
- lepsze wykorzystanie czynników produkcji,
- wspieranie wdrażania przez rolników norm dotyczących środowiska przyrodniczego,
- zachęcanie rolników do stosowania metod użytkowania gruntów zgodnych z potrzebą zachowania środowiska przyrodniczego itp.[3]

Powyższe działania mogą przyczynić się do osiągania założonych celów pod warunkiem zapewnienia środków publicznych niezbędnych do ich pełnego lub częściowego finansowania.

Dominujące przed transformacją ustrojową tendencje do wysuwania na plan pierwszy funkcji o charakterze ekonomicznym współistnieją z coraz powszechniej dostrzeganą funkcją społeczno-gospodarczą oraz kształtowaniem i ochroną krajobrazu kulturowego i naturalnego, tworzeniem dóbr publicznych. Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego ma potężną konkurencję w postaci globalizacji o charakterze *stricte* ekonomicznym. Przewartościowaniu celów polityki rolnej musi w stopniu dostatecznym towarzyszyć powstawanie instrumentów ekonomicznych, prawnych i organizacyjnych, pozwalających na wdrażanie pożądanych kierunków rozwoju. W praktyce brakuje narzędzi umożliwiających jego wdrażanie, a wręcz dominują narzędzia, które wykluczają rozwój zrównoważony i trwały. Rolnictwo wielofunkcyjne, dostarczając zarówno dóbr rynkowych, jak i nierynkowych, swoją koncepcją nawiązuje do idei zrównoważonego rozwoju[4] – dostarczane dobra publiczne podlegają wyborom dokonywanym przez społeczeństwo zgodnie z teorią wyboru publicznego.

Jednak bez odpowiednich zachęt (nakładów społecznych) dobra publiczne nie będą produkowane w odpowiedniej ilości – może nastąpić niedobór, nadpodaż lub brak tych dóbr w przypadku braku interwencji państwa. Konsekwencją takiej sytuacji jest nieefektywna alokacja zasobów społeczeństwa. Państwa mają kilka sposobów regulacji dostarczania dóbr publicznych poprzez system subsydiów, mechanizmy podatkowe oraz regulacje prawne[5].

W takim ujęciu będziemy mieli zatem do czynienia z produkcją dóbr publicznych, które przynosić będą korzyści wszystkim członkom społeczeństwa (wspólna konsump-

[3] A. Czudec, *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju wielofunkcyjnego rolnictwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2009.

[4] Idea zrównoważonego rozwoju jest obecnie szeroko omawiana w różnych aspektach, kontekstach oraz przez przedstawicieli różnych dziedzin wiedzy i praktyki. W obliczu różnorodnych zagrożeń globalnych określa ona generalny cel polegający na zachowaniu w przyszłości możliwości rozwoju oraz wiąże się z wymogami, do których zaliczamy: kompleksowość (rozwój całościowy), konkretność (ostateczne powiązanie pomiędzy różnorodnymi czynnikami) i różnorodność.

[5] *Public goods from private land*, RISE Task Force, 2009.

cja bez możliwości wyłączenia z niej kogokolwiek), płacić zaś za nie będzie państwo. Pomimo iż rolnictwo równocześnie dostarcza dóbr publicznych i prywatnych, warunkiem otrzymania tych pierwszych przez społeczeństwo jest zapewnienie rolnikom rekompensaty za utracone korzyści związane z rezygnacją z maksymalnej eksploatacji środowiska przyrodniczego, co jest warunkiem konkurowania na rynku produktów rolniczych.

Należałoby w tym miejscu postawić pytanie o zasadność wynagradzania rolników za dostarczanie dóbr publicznych, jeśli otrzymują oni wynagrodzenie za swoją pracę, sprzedając produkty rolnicze na rynku, a ich decyzje o tym, co oraz ile produkować, są podejmowane na podstawie informacji płynących z rynku. Ponadto sami rolnicy powinni być zainteresowani zachowaniem wysokich walorów środowiska przyrodniczego, ze względu na to, iż od jakości środowiska zależą w dużym stopniu wyniki ich działalności, brak dbałości o jego stan będzie zaś w dalszej perspektywie skutkował obniżeniem przydatności zasobów ziemi, której są właścicielami, do produkcji rolniczej.

Uznanie, że rolnictwo jest dostarczycielem dóbr publicznych, głównie przez użytkowanie ziemi jako środka produkcji, wskazuje, iż właśnie obszar UR w poszczególnych krajach powinien być podstawowym kryterium alokacji kopert płatności bezpośrednich[6].

Można wyróżnić następujące podejścia:

- bezpośrednia wycena dostarczanych dóbr i zapłata za nie (np. za hektar gruntów, na których zwalczono erozję, za każde stworzone miejsce pracy, za ilość związanego w glebie węgla);
- zapłata za wykorzystanie praw własności do zasobów lub czynników produkcji w zakresie niezbędnym do dostarczania dóbr publicznych;
- zapłata za utracony dochód w przypadku dostarczania dóbr publicznych związanych ze środowiskiem (nieużycie środków produkcji w celach dochodowych);
- pokrycie kosztów transakcyjnych lub innych barier w realokacji zasobów potrzebnych do dostarczania dóbr publicznych[7].

## Dobra publiczne w realizacji funkcji pozarolniczych

Wielofunkcyjność jest w rolnictwie obecna od wielu dziesiątek lat. Skala jej występowania była wyznaczana zakresem wykorzystania zasobów pracy i kapitału rzeczowego w gospodarstwach rolnych, a także podjęciem zatrudnienia pozarolniczego. Zjawisko to związane jest nieodłącznie z kreowaniem dóbr publicznych, które w ekonomii określane są jako środki wykorzystywane do zaspokojenia potrzeb ludzkich. Ogólna definicja dóbr publicznych skupia się na dwóch cechach: nierywalizacji i niewykluczenia w użyciu[8]. Konsumowanie danego dobra przez jednostkę nie wyklucza

[6] W. Poczta, *Wspólna polityka rolna Unii Europejskiej po 2013 roku – wizje zmian*, w: A. Czyżewski, W. Poczta (red.), *Projekty inwestycyjne w agrobiznesie a zasady Wspólnej Polityki Rolnej po 2013 roku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 68.
[7] http://www.fapa.com.pl/gfx/saepr/Koncepcja_dobr_publicznych.pdf [dostęp 01.09.2011].
[8] A. Atkinson, J. Stiglitz, *Lectures on Public Economics*, McGraw-Hill, New York 1980, s. 483–487; D. Starrett, *Foundations of Public Economics*, Cambridge University Press, Cambridge 1988, s. 42–44.

możliwości konsumpcji przez inne jednostki. Są to jednak przypadki tzw. czystych dóbr publicznych. Według Paula Samuelsona[9] dobra te charakteryzują się następującymi cechami:

• po pierwsze, nikt nie jest wyłączany z korzyści wynikających z ich użytkowania (brak wyłączenia z konsumpcji);

• a po drugie, powiększenie się liczby użytkowników nie eliminuje ani nie pomniejsza możliwości korzystania z danego dobra przez wszystkich użytkowników (nie są konkurencyjne w konsumpcji).

Do podstawowych dóbr publicznych, powstających w efekcie działania wielofunkcyjnego rolnictwa, należą: bioróżnorodność, atrakcyjny krajobraz i niezdegradowane środowisko przyrodnicze. Są one odmienne od większości dóbr publicznych, bo dostarczanie ich ogółowi społeczeństwa odbywa się niejako „przy okazji" prowadzenia produkcji typowej dla gospodarstw rolnych i przynoszącej dochody rodzinom rolniczym. Jest to zatem przykład łącznego i równoczesnego wytwarzania dóbr rynkowych i nierynkowych.

Koncepcja typologii dóbr publicznych przedstawiona przez Weimera i Vininga[10] bazuje na dwóch aspektach: możliwości wykluczenia oraz możliwości konkurowania, wprowadzając dodatkowe kategorie dóbr mieszanych. Koncepcja „mieszanych dóbr" wynika z definicji wielofunkcyjności. W praktyce istnieje wiele towarów i usług, które nie mieszczą się ściśle w kategorii czystych dóbr publicznych lub prywatnych. W rezultacie trudno jest twierdzić, czy rynki lub rząd są stosownymi ich dostarczycielami. Jak stwierdza Wilkin[11]: „we współczesnych gospodarkach i w życiu publicznym trwa poszukiwanie sposobów łączenia efektywności mechanizmów rynkowych i społecznej potrzeby dostarczania dóbr o charakterze publicznym. Takie cechy posiadają dobra mieszane, nazywane dobrami merytorycznymi (*merit goods*)".

Uwzględnienie zakresu oddziaływania, a także powiązań między produktami można też wyróżnić w obszarze nierynkowej produkcji[12]: dobra łączone (*club good*), dobra publiczne (tj. lokalne i nielokalne). W obrębie dóbr lokalnych: dostarczane lokalnie, ograniczone przez miejscowe siły, które wykluczają zaopatrzenie w innych obszarach; miejscowe dobro wywołujące skutki uboczne; miejscowe dobro ograniczone przez połączenie. W przypadku lokalnych dóbr publicznych (konsumowanych na poziomie lokalnym) wynagradzanie za ich dostarczanie prawdopodobnie powinno się odbywać na poziomie lokalnym (krajowym lub regionalnym). Do dóbr takich między innymi zalicza się krajobrazy naturalne i krajobrazy kulturalne oraz elementy stworzone przez człowieka, także elementy o wartości historycznej, kulturalnej, archeologicznej, stanowiące istotną część środowiska.

---

[9] P.A. Samuelson P.A., *The Pure Theory of Public Expenditure*, „Review of Economics and Statistics" 1954, nr 36 (4), s. 387–389.

[10] D. Weimer, A. Vining, *Policy Analysis: Concepts and Practice*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2004.

[11] J. Wilkin, *Dobra dostarczane przez rolnictwo w świetle teorii dóbr publicznych. Wielofunkcyjność rolnictwa. Kierunki badań, podstawy metodologiczne i implikacje praktyczne*, IRWiR PAN, Warszawa 2010, s. 46.

[12] D. Freshwater, *A Conceptual Overview: Financing Agricultural Policies with Particular Reference to Public Good Provision and Multifunctionality: Which Level of Government?*, Working Party of Agricultural Policies and Market, OECD, Paris 2006.

Szczególnie istotnym rozróżnieniem jest stopień powiązania dobra publicznego z dobrem prywatnym. Sytuacja pełnej rozłączności prowadzi do możliwości ustanowienia zapłaty jedynie za dobro publiczne bez zniekształcenia mechanizmu rynkowego, w którym wytwarzane są dobra prywatne. Zjawisko nierozłączności (*jointness*), a więc powiązania pozytywnych efektów zewnętrznych rolnictwa z produkcją dóbr rynkowych, uniemożliwia wyłączenie elementów protekcjonizmu z polityki rolnej. Wówczas każda z wprowadzonych opłat będzie również oddziaływać na produkcję dóbr prywatnych, a tym samym będzie zakłócać wycenę dóbr, jaka występowałaby w czystym mechanizmie rynkowym. Powstaje problem tzw. subsydiowania krzyżowego, w wyniku którego retransfery nadwyżki ekonomicznej do sektora rolnego stanowią czynnik wspierający w pośredni sposób wytwarzanie dóbr prywatnych. Można bowiem wskazać przynajmniej na dwie ścieżki wsparcia[13]: utrzymanie większej liczy gospodarstw rolnych w systemie produkcyjnym oraz obniżenie kosztów wytwarzania produktów prywatnych.

**Wnioski**

Produkcja rolnicza generuje negatywne efekty zewnętrzne, które ze względu na zagrożenie przyrodnicze, społeczne i gospodarcze stanowią przyczynę obniżania dobrobytu społeczno-gospodarczego współczesnych i przyszłych pokoleń, tworząc bariery wzrostu gospodarczego. Koszty niezamierzonych i niechcianych zarazem efektów produkcyjnych są przerzucane głównie na konsumentów, podatników i środowisko naturalne. Ze względu na ograniczone możliwości ponoszenia opłat za wytwarzanie negatywnych efektów produkcji producenci rolni są wyłączeni z ponoszenia kosztów, które powstają w wyniku ich działalności[14].

Restrukturyzacja i powstanie nowych funkcji rolnictwa są zależne od upowszechnienia wiedzy i rozwoju zasobu pracy zaangażowanego w rolnictwie, czyli od rozwoju instytucjonalnego, który wykreuje zmiany postaw i zachowań rolników i ich rodzin oraz wpłynie na zmiany kulturowego zaplecza działalności gospodarczej. Stopień samoorganizacji, liczba podejmowanych inicjatyw obywatelskich, efektywność wspólnych działań będą stanowiły o atrakcyjności obszaru wiejskiego jako miejsca życia lokalnych społeczności. Uczestnictwo producentów rolnych w kooperacyjnych i pozarządowych formach działalności gospodarczej na rzecz tworzenia wspólnych wartości i dóbr stwarza szansę rozwoju nowych funkcji rolnictwa, których celem jest poszerzenie źródeł dochodu, podnoszenie jego poziomu i standardu życia[15].

[13] H. de Gorter, D. Just, *The Welfare Economics of a Biofuel Tax Credit and The Interaction Effects with Price Contingent Farm Subsidies*, „American Journal of Agricultural Economics" 2009, vol. 91.
[14] J. Wiśniewska, *Zrównoważone rolnictwo w świetle teorii dóbr publicznych i nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu" 2009, zeszyt 2, s. 274–279.
[15] Ibidem.

## BIBLIOGRAFIA

**Baum R., Śleszyński J. 2009**. *Nowe funkcje rolnictwa – dostarczanie dóbr publicznych*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu", tom XI, zeszyt 3, s. 19–23.

**Czudec A. 2009.** *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju wielofunkcyjnego rolnictwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

**de Gorter H., Just D. 2009.** *The Welfare Economics of a Biofuel Tax Credit and The Interaction Effects with Price Contingent Farm Subsidies*, „American Journal of Agricultural Economics", vol. 91.

**Freshwater D. 2006.** *A Conceptual Overview: Financing Agricultural Policies with Particular Reference to Public Good Provision and Multifunctionality: Which Level of Government?*, Working Party of Agricultural Policies and Market, OECD, Paris.

**Wiśniewska J. 2009.** *Zrównoważone rolnictwo w świetle teorii dóbr publicznych i nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu", zeszyt 2, s. 274–279.

**Weimer D., Vining A. 2004.** *Policy Analysis: Concepts and Practice*, Prentice Hall, Upper Saddle River.

**Wilkin J. 2010.** *Dobra dostarczane przez rolnictwo w świetle teorii dóbr publicznych. Wielofunkcyjność rolnictwa. Kierunki badań, podstawy metodologiczne i implikacje praktyczne*, IRWiR PAN, Warszawa.

**Woś A. 1998.** *Agrobiznes*, w: idem (red.), *Encyklopedia agrobiznesu*, Fundacja Innowacja, Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna, Warszawa.

**Zegar J.S. 2007.** *Podstawowe zagadnienia rozwoju zrównoważonego*.

**STRESZCZENIE**

W artykule przeanalizowano zagadnienia związane z wielofunkcyjnym rozwojem rolnictwa i występowaniem dóbr publicznych na obszarach wiejskich. Dokonano przeglądu koncepcji typologii dóbr publicznych w nawiązaniu do wielofunkcyjnego rozwoju rolnictwa, głównie w zakresie realizacji funkcji pozarolniczych.

**SŁOWA KLUCZOWE:** koncepcja, dobra publiczne, typologia

**SUMMARY**

The article presents the issues related to the multifunctional development of agriculture and the incidence of public goods in rural areas. A review of the concept of a typology of public goods in relation to the multifunctional rural development mainly in the implementation of non-agricultural functions.

**KEYWORDS**: concept, public goods, typology

*Renata Burchart*[*]

# WYBRANE PROBLEMY USTALANIA ODROCZONEGO PODATKU DOCHODOWEGO

# SELECTED PROBLEMS TO FIX DEFERRED INCOME TAX

W Polsce do 1994 roku nie rozróżniało się dwóch wymiarów podatku dochodowego: fiskalnego i księgowego. Do wejścia w życie ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości wynik finansowy brutto był obciążony kwotą bieżącego zobowiązania podatkowego, wynikającego z deklaracji CIT, nazywanego podatkiem fiskalnym. Po wprowadzeniu kategorii odroczonego podatku dochodowego mamy do czynienia w rachunkowości z podatkiem dochodowym księgowym.

W ustawie o rachunkowości podatkowi odroczonemu poświecono jeden artykuł 37, składający się z 10 ustępów. W sprawach nieuregulowanych przepisami ustawy, w przypadku ustalania odroczonego podatku dochodowego, jednostki mogą korzystać z Krajowego Standardu Rachunkowości (KSR) nr 2 „Podatek dochodowy", ogłoszonego w 2004 r. Określa on zasady dotyczące ujmowania, wyceny i prezentacji należności i zobowiązań z tytułu podatku dochodowego oraz aktywów i rezerw dotyczących odroczonego podatku dochodowego, a także zasady ujawniania informacji ich dotyczących w sprawozdaniu finansowym[1].

Komitet Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej poświęcił zagadnieniu podatku dochodowego Międzynarodowy Standard Rachunkowości nr 12 „Rachunkowość podatków od dochodu", który pod tą nazwą wszedł w życie w 1981 r. W 1998 r. MSR 12 zaktualizowano i wydano pod nazwą „Podatek dochodowy", który składa się z ponad 90 paragrafów z przykładami[2].

KSR nr 2 „Podatek dochodowy" zawiera uszczegółowienie przepisów ustawowych i ma podobną zawartość, strukturę i objętość jak MSR 12[3].

---

[*] dr, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

[1] *Odroczony podatek dochodowy*, „Biuletyn Informacyjny dla Służb Ekonomiczno-Finansowych" 2010, Wydawnictwo Podatkowe GOFIN sp. z o.o., Gorzów Wielkopolski, nr 3(686), s. 64.

[2] *Międzynarodowy Standard Rachunkowości nr 12 Podatek dochodowy*, w: *Międzynarodowe Standardy Rachunkowości*, International Accounting Standards Committee, Londyn 1999, s. 1375.

[3] M. Kamieniecka, *Odroczony podatek dochodowy w międzynarodowych i krajowych uregulowaniach rachunkowości – podobieństwa i różnice*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości" 2009, tom 51(107), SKwP, Warszawa, s. 36.

Głównym celem zmian w polskim prawie bilansowym, nadal konsekwentnie wprowadzanych, jest zharmonizowanie tego prawa z dyrektywami Unii Europejskiej oraz z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości, a także nadanie prawu bilansowemu autonomicznego charakteru względem przepisów podatkowych.

Autonomiczność prawa bilansowego ma na celu zerwanie z wieloletnim podporządkowaniem przepisów i procedur stosowanych w rachunkowości prawu podatkowemu. Rachunkowość z natury rzeczy ma służyć prawidłowemu odzwierciedleniu stanu majątkowego, finansowego i wyniku jednostki. Kierowanie się przepisami prawa podatkowego w rachunkowości prowadzi do zniekształcenia obrazu ekonomicznego jednostki[4].

W świecie od kilkudziesięciu lat, a w Polsce od kilkunastu wprowadzono rozwiązanie obciążenia wyniku finansowego brutto kwotą podatku księgowego. Za tak skomplikowanym w praktyce rozwiązaniem przemawia fakt, że wynik finansowy każdej jednostki jest ustalany zgodnie z nadrzędnymi zasadami rachunkowości: memoriałową, współmierności kosztów i przychodów, ostrożności. Nie można tych zasad traktować wybiórczo. Nieprawidłowa jest sytuacja, gdy w celu ustalenia wyniku finansowego brutto stosujemy wyżej wymienione nadrzędne zasady rachunkowości, a dla ustalenia wyniku finansowego netto wprowadzamy zasady podatkowe, które w sposób znaczący różnią się od zasad rachunkowości.

Podatek księgowy jest wyłącznie kategorią wyłącznie bilansową. Nie ma on charakteru fiskalnego. Określa on, ile wynosiłby podatek dochodowy, gdyby o jego wymiarze decydowały nadrzędne zasady rachunkowości kształtujące wynik finansowy[5].

Celem artykułu jest pokazanie, jak skomplikowana jest kategoria odroczonego podatku dochodowego. Autorka prezentuje podstawowe terminy dotyczące analizowanego problemu oraz uzasadnia potrzebę wyodrębnienia w aktywach bilansu pozycji „Aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego" oraz w pasywach bilansu pozycji „Rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego". W artykule przedstawiono również ewolucję metod ustalania odroczonego podatku dochodowego. Zaprezentowany przykład przedstawia sposób ustalania, ewidencję oraz prezentację aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego w sprawozdaniu finansowym.

## Ewolucja metod ustalania odroczonego podatku dochodowego

W Polsce do 1994 roku zysk brutto był obciążany kwotą podatku dochodowego w wymiarze fiskalnym. Ta metoda określana jest mianem płatności podatkowych. Taki sposób ustalania wyniku finansowego netto nie prowadzi do przedstawienia rzetelnego i jasnego obrazu sytuacji finansowej jednostki.

Pierwszą metodą odroczonego podatku dochodowego była metoda nazwana w literaturze metodą odraczania. Zgodnie z tą metodą, obciążenie podatkowe za dany okres obejmowało zobowiązania podatkowe, a efekty podatkowe różnic okresowych były dokonywane bez korekt z tytułu zmiany stopy podatkowej.

Metodę odraczania zastąpiono w świecie metodą zobowiązań. Metoda ta charakteryzuje się tym, iż różnice przejściowe są ujmowane i rozliczane według stawki podatkowej obowiązującej w roku powstania obowiązku podatkowego. Jeśli stopa podatko-

[4] I. Olchowicz, *Rachunkowość podatkowa*, Difin, Warszawa 2009, s. 285–286.
[5] Ibidem, s. 288.

wa zmienia się w kolejnych latach, wówczas należy dokonywać korekty odroczonego podatku dochodowego.

Metoda zobowiązań może być realizowana według dwóch wariantów: zobowiązań wynikowych i zobowiązań bilansowych. Ustawa o rachunkowości wprowadziła od 1995 roku ustalanie odroczonego podatku dochodowego według wariantu zobowiązań wynikowych, a nowelizacja tej ustawy z 9 listopada 2001 roku wprowadziła wariant zobowiązań bilansowych.

Według metody zobowiązań wynikowych różnice pomiędzy wynikiem rachunkowym i wynikiem podatkowym określane są jako dodatnie oraz ujemne.

1. Różnica dodatnia występuje wtedy, gdy wynik finansowy jest wyższy od wyniku podatkowego. Czyli przychód księgowy jest wyższy od przychodu podatkowego i (lub) koszt księgowy jest niższy od kosztu podatkowego. Powstanie różnicy dodatniej powoduje obligatoryjność utworzenia rezerwy na przyszłą płatność podatku dochodowego.

2. Różnica ujemna występuje wtedy, gdy wynik finansowy jest niższy od wyniku podatkowego. Czyli przychód księgowy jest niższy od przychodu podatkowego i (lub) koszt księgowy jest wyższy od kosztu podatkowego. Powstanie różnicy ujemnej powoduje fakultatywność utworzenia aktywu z tytułu odroczonego podatku dochodowego, pod warunkiem pewności jej rozliczenia w ciągu kolejnych lat obrotowych.

Kwota różnicy dodatniej czy ujemnej nie odpowiada wprost kwocie utworzenia rezerwy czy aktywu z tytułu odroczonego podatku, jak zapisano w ustawie (przed nowelizacją). Kwoty te należy pomnożyć przez stawkę podatkową.

Dyskusyjna jest również kwestia obligatoryjności i dowolności ujmowania różnic, w zależności od ich charakteru.

Ustawa nie rozstrzygała też, z jakiego okresu stosować stawki podatkowe, zwłaszcza gdy ulegały one zmianie w przepisach podatkowych.

Dyskusyjny był też problem kompensowania lub nie różnic dodatnich i ujemnych, co wiązało się z szacowaniem prawdopodobieństwa tzw. „odwracania się" różnic w przyszłości.

Nowelizacja ustawy o rachunkowości z 9 listopada 2001 roku wprowadziła wariant zobowiązań bilansowych. W metodzie tej za punkt odniesienia przyjmuje się wartość bilansową aktywów i pasywów wykorzystywana dla celów kalkulacji odroczonego podatku dochodowego, a nie pozycje z rachunku zysków i strat. Metoda ta jest bardziej skomplikowana niż metoda zobowiązań wynikowych. Trudniej ustalić różnice dla ustalenia odroczonego podatku dochodowego, biorąc za podstawę wartość bilansową i wartość podatkową danego składnika aktywów i pasywów, choć wynikają one z różnic w kosztach i przychodach związanych z tymi składnikami. Wartość bilansowa wynika wprost z ksiąg rachunkowych, więc jest ona oczywista, ale wartość podatkowa nie jest kategorią definiowaną przez prawo podatkowe. Musi być ona często ustalana dla celów odroczonego podatku dochodowego na podstawie często niejasnych i zmiennych przepisów tego prawa. Dlatego też różnice między wartością bilansową i podatkową są często trudne do uchwycenia i wymagają doskonałej znajomości prawa bilansowego i podatkowego[6].

[6] Ibidem, s. 299.

**Wartość bilansowa i wartość podatkowa aktywów i pasywów**

Różnice między wartością podatkową i bilansową (księgową) składników aktywów i pasywów mające charakter różnic przejściowych, z punktu widzenia skutków, jakie wywierają na rozliczenia podatkowe, dzielą się na: (1) dodatnie różnice przejściowe, które – w sytuacji, gdy składnik aktywów zostanie zrealizowany lub składnik pasywów spłacony (rozliczony) – spowodują w przyszłości zwiększenie podstawy opodatkowania, oraz (2) ujemne różnice przejściowe, które – w sytuacji, gdy składnik aktywów (jego wartość bilansowa) zostanie zrealizowany lub składnik pasywów spłacony (rozliczony) – spowodują w przyszłości zmniejszenie podstawy opodatkowania.

Różnice przejściowe powstające przy stosowaniu metody zobowiązań bilansowych zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1. Powstawanie różnic przejściowych przy zastosowaniu metody bilansowej**

| AKTYWA |
|---|
| (Wb) Wartość bilansowa > Wartość podatkowa (Wp)<br>Dodatnia różnica przejściowa<br>Występuje „Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego” |
| (Wb) Wartość bilansowa < Wartość podatkowa (Wp)<br>Ujemna różnica przejściowa<br>Występują „Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego” |
| PASYWA |
| (Wb) Wartość bilansowa > Wartość podatkowa (Wp)<br>Ujemna różnica przejściowa<br>Występują „Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego” |
| (Wb) Wartość bilansowa < Wartość podatkowa (Wp)<br>Dodatnia różnica przejściowa<br>Występuje „Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego” |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Fijałkowski, Odroczony podatek dochodowy, w: T. Cebrowska (red.), Rachunkowość finansowa i podatkowa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 483.*

Wysokość aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego zależy od: wysokości i znaku kwoty różnic przejściowych (ujemne lub dodatnie) oraz stawek podatku dochodowego, jakie będą obowiązywały w latach, w których według przewidywań nastąpi rozliczenie aktywów i rezerw i w których wpłyną one na zwiększenie lub zmniejszenie podstawy opodatkowania.

Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego ustala się w wysokości kwoty przewidzianej w przyszłości do odliczenia od podatku dochodowego, w związku z ujemnymi różnicami przejściowymi, które spowodują w przyszłości zmniejszenie podstawy obliczenia podatku dochodowego oraz straty podatkowej możliwej do odliczenia, ustalonej przy uwzględnieniu zasady ostrożności.

Ujemne różnice przejściowe powstają, gdy wartość podatkowa aktywów jest wyższa od ich wartości księgowej lub gdy wartość księgowa zobowiązań przewyższa ich wartość podatkową. Są to więc różnice, które będą podlegały potrąceniu od dochodu

podlegającemu opodatkowaniu. Mogą one wystąpić zarówno w aktywach, jak i pasywach.

Rezerwę z tytułu odroczonego podatku dochodowego tworzy się w wysokości kwoty podatku dochodowego, wymagającej w przyszłości zapłaty, w związku z występowaniem dodatnich różnic przejściowych, to jest różnic, które spowodują zwiększenie podstawy obliczenia podatku dochodowego w przyszłości.

Wysokość aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego ustala się przy uwzględnieniu stawek podatku dochodowego obowiązujących w roku powstania obowiązku podatkowego (w roku 2010 stawka ta wynosiła 19%).

Odroczonego podatku dochodowego nie tworzy się w odniesieniu do różnic trwałych między wartością bilansową a wartością podatkową składników aktywów i pasywów. Do różnic takich zaliczyć można: (1) amortyzację samochodów osobowych od tej części ich wartości, która przekracza równowartość 20 000 euro, (2) zwrócone, umorzone lub zaniechane podatki, (3) koszty egzekucyjne związane z niewykonaniem zobowiązań, (4) odsetki za zwłokę z tytułu nieterminowych wpłat należności budżetowych[7].

**Przykład ustalania i ewidencji aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego**

Głównymi powodami wprowadzenia odroczonego podatku dochodowego są:

1) różniąca się amortyzacja bilansowa i podatkowa (zastosowana metoda liniowa i degresywna);
2) odsetki i różnice kursowe (moment memoriałowy obowiązuje w księgach, a moment kasowy według przepisów podatkowych);
3) aktualizacja wyceny składników aktywów według zasady ostrożnej wyceny i obciążenie z tego tytułu kosztów rachunkowych. Kosztem podatkowym będzie w momencie realizacji aktywu cena nabycia lub koszt wytworzenia;
4) rezerwy na przyszłe zobowiązania. Koszt ten może być zaakceptowany podatkowo tylko dla określonych tytułów rezerw i dla określonych stanów faktycznych, ale w momencie wykonania świadczenia, na które tworzona była rezerwa;
5) możliwość wycena inwestycji w cenach rynkowych (wzrost cen inwestycji długoterminowych rozliczany jest kapitałowo, stąd i odroczony podatek wpływa na kapitał)[8].

Ujęcie w ewidencji księgowej aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego następuje drogą: (1) księgowania tylko zmiany – między stanem na koniec i początek okresu sprawozdawczego – sald rezerwy i aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego lub (2) stornowania ich stanu na początek okresu sprawozdawczego i zaksięgowania stanu ustalonego na koniec okresu sprawozdawczego[9]. Wybór rozwiązania ewidencyjnego należy do jednostki.

---

[7] *Ustalamy odroczony podatek dochodowy*, „Zeszyty Metodyczne Rachunkowości" 2009, Wydawnictwo Podatkowe GOFIN sp. z o.o., Gorzów Wielkopolski, nr 23(263), s. 5.

[8] I. Olchowicz, op. cit., s. 340–341.

[9] *Rezerwy i aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego – wybrane zagadnienia, 2008.* „Zeszyty Metodyczne Rachunkowości", Wydawnictwo Podatkowe GOFIN sp. z o.o., Gorzów Wielkopolski, nr 23(239), s. 5.

Typowe operacje gospodarcze dotyczące aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego mogą zostać ujęte w księgach następującymi zapisami:

1) aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego ustalone w związku z ujemnymi różnicami przejściowymi:
   65-0 „Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego" (Wn),
   87 „Podatek dochodowy i inne obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego" (Ma),
2) odpisanie nadmiernego aktywu z tytułu odroczonego podatku dochodowego lub rezygnacja z jego aktywowania:
   65-0 „Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego" (Ma),
   87 „Podatek dochodowy i inne obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego" (Wn),
3) rezerwa na odroczony podatek dochodowy tworzona w związku z dodatnimi różnicami przejściowymi:
   87 „Podatek dochodowy i inne obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego" (Wn),
   83-0 „Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego" (Ma),
4) rozwiązanie nadmiernie utworzonej rezerwy lub rezygnacja z jej tworzenia:
   87 „Podatek dochodowy i inne obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego" (Ma),
   83-0 „Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego" (Wn)[10].

**Tabela 2. Wartości bilansowe i podatkowe oraz różnice przejściowe aktywów i pasywów na dzień bilansowy 31 grudnia 2010 roku (zł)**

| Pozycje bilansowe aktywów i pasywów | Wartość (zł) | | Stosunek wartości bilansowej do wartości podatkowej | Różnice przejściowe (kol. 2 – kol. 3) | | Odroczony podatek (zł) (19% * kol. 5 lub 6) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | bilansowa | podatkowa | | dodatnia | ujemna | rezerwa | aktywa |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Środki trwałe:<br>- wartość początkowa: 500 000<br>- amortyzacja bilansowa: 70 000<br>- amortyzacja podatkowa: 90 000 | 430 000 | 410 000 | Wb>Wp | 20 000 | | 3 800 | |
| Akcje obcych jednostek:<br>- według cen zakupu: 50 000<br>- według cen rynkowych: 55 000 | 55 000 | 50 000 | Wb>Wp | 5 000 | | 950 | |

[10] *Rezerwy i aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego – wybrane zagadnienia, 2008.* „Zeszyty Metodyczne Rachunkowości", Wydawnictwo Podatkowe GOFIN sp. z o.o., Gorzów Wielkopolski, nr 23(239), s. 6-7.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Wyroby gotowe:<br>- według kosztu wytworzenia: 200 000<br>- według ceny sprzedaży netto: 170 000 | 170 000 | 200 000 | Wb<Wp | | 30 000 | | 5 700 |
| Należności krajowe:<br>- należność główna: 10 000<br>- odsetki naliczone na dzień bilansowy: 1 500 | 11 500 | 10 000 | Wb>Wp | 1 500 | | 285 | |
| Należności zagraniczne:<br>- należność główna: 60 000<br>- dodatnie różnice kursowe naliczone na dzień bilansowy: 6 000 | 66 000 | 60 000 | Wb>Wp | 6 000 | | 1 140 | |
| Zobowiązania krajowe:<br>- zobowiązanie główne: 13 000<br>- odsetki naliczone na dzień bilansowy: 2 600 | 15 600 | 13 000 | Wb>Wp | | 2 600 | | 494 |
| Zobowiązania zagraniczne:<br>- zobowiązanie główne: 30 000<br>- naliczone na dzień bilansowy dodatnie różnice kursowe: 5000 | 25 000 | 30 000 | Wb<Wp | 5 000 | | 950 | |
| Zobowiązania z tytułu niewypłaconych wynagrodzeń z tytułu umów | 20 000 | 0 | Wb>Wp | | 20 000 | | 3 800 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| o dzieło i zlecenia: 20 000 | | | | | | | |
| Rezerwa na odprawy emerytalne pracowników: 9 000 | 9 000 | 0 | Wb>Wp | | 9 000 | | 1 710 |
| Rezerwa na naprawy gwarancyjne: 5 000 | 5 000 | 0 | Wb>Wp | | 5 000 | | 950 |
| Kredyty bankowe: - wartość kredytu: 200 000 - naliczone odsetki: 17 000 | 117 000 | 100 000 | Wb>Wp | | 17 000 | | 3 230 |
| Razem | | | | 37 500 | 83 600 | 7 125 | 15 884 |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rezerwy i aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego – wybrane zagadnienia, „Zeszyty Metodyczne Rachunkowości" 2008, Wydawnictwo Podatkowe GOFIN sp. z o.o., Gorzów Wielkopolski, nr 23(239), s. 7.*

W tabeli 2 zaprezentowano wartość bilansową (księgową) i podatkową aktywów i pasywów na dzień bilansowy 31 grudnia 2010 r. Na dzień 1 stycznia 2010 r. saldo konta 65-0 „Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego" wynosiło: 8 000 zł, natomiast saldo konta 83-0 „Rezerwy z tytułu odroczonego podatku dochodowego" wynosiło: 11 000 zł.

Jednostka przyjęła, że odroczony podatek dochodowy ujmuje w księgach rachunkowych drogą księgowania tylko zmiany (przyrostu lub zmniejszenia) salda aktywów z tytułu odroczonego podatku na koniec i początek okresu sprawozdawczego. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego na koniec okresu sprawozdawczego wynoszą: 15 884 zł, a na początek okresu wynosiły: 8 000 zł. Na dzień bilansowy aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego należy zwiększyć o kwotę: 7 884 zł (15 884 zł – 8 000 zł).

Dekretacja:

PK – Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego: 7 884 zł

Wn konto 65-0 „Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego"

Ma konto 87 „Podatek dochodowy i inne obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego"

Rezerwy z tytułu odroczonego podatku dochodowego na koniec okresu sprawozdawczego wynoszą: 7 125 zł, a na początek okresu wynosiły: 11 000 zł. Na dzień bilansowy należy zmniejszyć rezerwę z tytułu odroczonego podatku dochodowego o kwotę: = 3 875 zł (11 000 zł – 7 125 zł).

Dekretacja:

PK – Rozwiązanie nadmiernie utworzonej rezerwy: 3 875 zł

Wn konto 83-0 „Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego"

Ma konto 87 „Podatek dochodowy i inne obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego".

**Aktywa i rezerwy z tytułu odroczonego podatku dochodowego w sprawozdaniu finansowym**

***Bilans***

Rezerwa i aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego wykazywane są w bilansie oddzielnie. Rezerwę i aktywa można kompensować, jeżeli jednostka ma tytuł uprawniający ją do ich jednoczesnego uwzględniania przy obliczaniu kwoty zobowiązania podatkowego. Dotyczy to sytuacji, kiedy aktywa i rezerwy z tytułu odroczonego podatku dochodowego dotyczą jednego tytułu rozliczeń. Kompensata jest możliwa także wtedy, kiedy odwrócenie się różnic, których one dotyczą, nastąpi w tym samym czasie i jest konsekwencją określonych czynności prawnych[11].

Rezerwę i aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego traktuje się odpowiednio jako długoterminowe rezerwy i aktywa i prezentuje w następujących pozycjach bilansu:

| Aktywa | Pasywa |
|---|---|
| A. Aktywa trwałe | B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania |
| V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe | I. Rezerwy na zobowiązania |
| 1. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego – 7 884 zł* | 1. Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego – 3 875 zł* |

* kwoty wynikają z danych tabeli 2

***Rachunek zysków i strat***

Wpływający na wynik finansowy i wykazany w rachunku zysków i strat podatek dochodowy za dany okres sprawozdawcy obejmuje: część bieżącą (do zapłaty) oraz część odroczoną. Odroczony podatek dochodowy zmniejsza lub zwiększa podatek bieżący. Wykazywana w rachunku zysków i strat część odroczona stanowi różnicę pomiędzy stanem rezerw i aktywów z tytułu podatku odroczonego na koniec i początek okresu sprawozdawczego.

O (wariant porównawczy) lub L (wariant kalkulacyjny). Podatek dochodowy, w tym:

– podatek bieżący
– podatek odroczony

Lub

O (wariant porównawczy) lub L (wariant kalkulacyjny). Podatek dochodowy, w tym:

– podatek bieżący
– utworzenie rezerwy na odroczony podatek dochodowy
– rozwiązanie rezerwy na odroczony podatek dochodowy
– utworzenie aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego
– rozwiązanie aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego

[11] W. Fijałkowski, *Odroczony podatek dochodowy*, w: T. Cebrowska (red.), *Rachunkowość finansowa i podatkowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 496; B. Gierusz, *Międzynarodowy Standard Rachunkowości 12. Podatek dochodowy*, w: J. Gierusz (red.), *Ustawa o rachunkowości a Międzynarodowe Standardy Rachunkowości. Analiza porównawcza*, ODiDK Sp. z o.o., Gdańsk 2002, s. 155.

Ustalenie odroczonego podatku dochodowego wpływającego na wynik finansowy brutto na podstawie danych z tabeli 2.

*Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego:*

(S.k. – S.p.) = (15 884 zł – 8 000 zł) = 7 884 zł

*Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego:*

(S.k. – S.p.) = (7 125 zł – 11 000 zł) = (–) 3 875 zł

*Odroczony podatek dochodowy:*

(–) 3 875 zł – 7 884 zł = (–) 11 759 Jest to kwota podatku odroczonego, która wpłynie na zmniejszenie części bieżącej podatku dochodowego.

***Rachunek przepływów pieniężnych***

W rachunku przepływów pieniężnych sporządzanym metodą pośrednią, zmiany stanu aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego będą wykazane następująco:

A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej

II. Korekty razem

5. Zmiana stanu rezerw

9. Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych

***Zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym***

W sytuacji odnoszenia aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego na kapitał (fundusz) własny (kapitał z aktualizacji wyceny), wpływają one na zmiany tego kapitału (funduszu), na pozycję:

l.a.5.1. Zmiany kapitału (funduszu) z aktualizacji wyceny z tytułu odroczonego podatku dochodowego

***Wprowadzenie do sprawozdania finansowego oraz Informacja dodatkowa i objaśnienia***

We wprowadzeniu do sprawozdania finansowego w ramach pkt 7 powinna być przedstawiona między innymi zakładowa polityka rachunkowości dotycząca rozliczeń w czasie podatku dochodowego.

Dane o zmianie stanu aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego należy przedstawić i omówić w następujących pozycjach dodatkowych informacji i objaśnień:

Ust. 1 pkt 8 Dane o stanie rezerw według celu ich utworzenia na początek roku obrotowego, zwiększeniach, wykorzystaniu, rozwiązaniu i stanie końcowym.

*Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego*

Ust. 1 pkt 11 Wykaz istotnych pozycji czynnych i biernych rozliczeń międzyokresowych

Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego

## Zakończenie

W ciągu kilkudziesięciu ostatnich lat zmieniały się w świecie koncepcje ustalania odroczonego podatku dochodowego. W praktyce kategoria ta okazała się dość skomplikowana. Jest ona szczególnie trudna do realizacji w warunkach znaczących różnic

między przepisami prawa bilansowego i prawa podatkowego oraz dużej zmienności tych praw. Prawidłowe ustalanie różnic przejściowych wymaga dość głębokiej znajomości prawa bilansowego oraz prawa podatkowego.

Dlatego też w myśl ustawy o rachunkowości art. 37 ust. 10, w sytuacji gdy roczne sprawozdanie finansowe jednostki nie podlega obowiązkowi badania i ogłoszenia, może ona odstąpić od ustalania aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego, jeżeli nie wpłynie to istotnie na jej sytuację majątkową i finansową oraz kształtowanie się wyniku finansowego. Decyzja o rezygnacji z ustalania odroczonego podatku dochodowego powinna znaleźć swoje odzwierciedlenie w przyjętych przez jednostkę zasadach rachunkowości.

Sposób zidentyfikowania różnic przejściowych, określenia ich charakteru, sposób analizowania zmian różnic przejściowych (tzw. ich „odwracania") i ustalania na tej podstawie korekt (rozwiązywania aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego) – to sprawy do rozstrzygnięcia w każdej jednostce gospodarczej. Wskazane jest podjęcie prób rozwiązania problemu poprzez ujęcie tabelaryczne, w szczególności z wykorzystaniem komputerowego arkusza kalkulacyjnego, np. Excel, który bardzo ułatwia przenoszenie danych na kolejne okresy, automatyzację obliczeń, szczególnie ważną przy wprowadzaniu różnych zmian i aktualizacji, możliwość automatycznego uzyskiwania niezbędnych dla księgowań zestawień zbiorczych[12].

Praktyka gospodarcza wskazuje, że jednostki chętnie tworzą aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego, a unikają ujawniania i wykazywania rezerw na ten podatek. Jest to jeden z instrumentów służących kreowaniu wyniku finansowego (podwyższenie zysku netto lub zmniejszenie straty, wyższe wypłaty dywidendy)[13].

Zarówno KSR nr 2, jak i MSR nr 12 nakładają obowiązek stosowania podczas ujmowania aktywów i rezerw z tytułu podatku odroczonego zasadę ostrożności. Polega ona na obowiązku wykazywania aktywów z tytułu tych różnic, których rozliczenie jest możliwe, oraz konieczności ujęcia odpisów z tytułu niemożności rozliczenia aktywów utworzonych w latach wcześniejszych.

## BIBLIOGRAFIA

**Wydawnictwa książkowe:**

**Gabrusewicz W., Kamieniecka M. 2007.** *Aktywa i zobowiązania z tytułu podatku dochodowego*, Difin, Warszawa.

**Fijałkowski W. 2005.** *Odroczony podatek dochodowy*, w: T. Cebrowska (red.), *Rachunkowość finansowa i podatkowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Gierusz B. 2002.** *Międzynarodowy Standard Rachunkowości 12. Podatek dochodowy*, w: J. Gierusz (red.), *Ustawa o rachunkowości a Międzynarodowe Standardy Rachunkowości. Analiza porównawcza*, ODiDK Sp. z o.o., Gdańsk.

*Międzynarodowy Standard Rachunkowości nr 12 Podatek dochodowy, 1999*, w: *Międzynarodowe Standardy Rachunkowości*, International Accounting Standards Committee, Londyn.

[12] W. Fijałkowski, op. cit., s. 490.

[13] M. Kamieniecka, *Aktywa z odroczonego podatku dochodowego w warunkach globalnego kryzysu gospodarczego*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości" 2009, tom 49(105), SKwP, Warszawa, s. 96.

**Olchowicz I. 2009.** *Rachunkowość podatkowa*, Difin, Warszawa.

**Czasopisma:**

**Kamieniecka M. 2009a.** *Aktywa z odroczonego podatku dochodowego w warunkach globalnego kryzysu gospodarczego*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości", t. 49(105), SKwP, Warszawa.

**Kamieniecka M. 2009b.** *Odroczony podatek dochodowy w międzynarodowych i krajowych uregulowaniach rachunkowości – podobieństwa i różnice*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości", tom 51(107), SKwP, Warszawa.

***Odroczony podatek dochodowy,* 2010.** „Biuletyn Informacyjny dla Służb Ekonomiczno-Finansowych", Wydawnictwo Podatkowe GOFIN sp. z o.o., Gorzów Wielkopolski, nr 3(686).

***Rezerwy i aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego – wybrane zagadnienia, 2008.*** „Zeszyty Metodyczne Rachunkowości", Wydawnictwo Podatkowe GOFIN sp. z o.o., Gorzów Wielkopolski, nr 23(239).

***Ustalamy odroczony podatek dochodowy*, 2009.** „Zeszyty Metodyczne Rachunkowości", Wydawnictwo Podatkowe GOFIN sp. z o.o., Gorzów Wielkopolski, nr 23(263).

**Akty prawne:**

*Krajowy Standard Rachunkowości nr 2 Podatek dochodowy*, Dz. Urz. Min. Fin. z 2004 r. nr 13, poz. 132.

*Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych*, Dz.U. z 2000 r. nr 54, poz. 654 z późniejszymi zmianami.

*Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości*, Dz.U. z 2002 r. nr 76, poz. 694 z późniejszymi zmianami.

**STRESZCZENIE**

W artykule uzasadniono potrzebę wyodrębnienia w bilansie pozycji: „Aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego" oraz „Rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego". Pokazano, jak skomplikowana jest kategoria odroczonego podatku dochodowego. Zaprezentowano terminy dotyczące omawianego zagadnienia oraz zasady i ewidencję tworzenia i rozwiązywania aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego. Rozważania poparto przykładem dotyczącym ustalania odroczonego podatku dla wybranych pozycji bilansowych oraz pokazano sposób ich prezentacji w sprawozdaniu finansowym jednostki.

**SŁOWA KLUCZOWE:** aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego, rezerwy z tytułu odroczonego podatku dochodowego, wartość bilansowa i podatkowa pozycji aktywów i pasywów bilansu, dodatnie i ujemne różnice przejściowe aktywów i pasywów

**SUMMARY**

In the article the need to separate in item of balance: "Assets for the deferred income tax" and "Provisions for the deferred income tax" was justified. It presents how complicated is category of deferred income tax. It shows also the terms concerning the presented issue as well as the principles and records for establishing and releasing the assets and provisions for the deferred income tax. The considerations were supported by an example of determining the deferred tax for the basic balance sheet items and the method of presenting them in the financial statements of the entity.

**KEYWORDS:** assets for the deferred income tax, provisions for the deferred income tax, balance sheet and tax value of the balance sheet assets and liabilities items, positive and negative temporary differences of assets and liabilities

*Anna Cudowska-Sojko*[*]

# ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE TURYSTYCZNYM

# KNOWLEDGE MANAGEMENT IN TOURISM ENTERPRISE

W dzisiejszych czasach postęp nie jest związany z tradycyjnymi zasobami, lecz z umiejętnościami tworzenia nowej wiedzy i optymalnego jej wykorzystania. Sukces przedsiębiorstwa na rynku zależy obecnie więc od sprawności zarządzania wiedzą. Wiedza jest powszechnie uznawana za najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa. Dotyczy to każdego rodzaju przedsiębiorstwa, a szczególnie przedsiębiorstwa turystycznego.

**Zarządzanie wiedzą, wiedza jako zasób przedsiębiorstwa**

Wiedza jest różnie definiowana w literaturze przedmiotu. Często przyjmuje się ją za jeden z najważniejszych elementów kapitału intelektualnego, a nawet za jedyny zasób ekonomiczny. W raporcie opracowanym przez OECD i Bank Światowy wiedzę traktuje się jako podstawowy składnik gospodarki opartej na wiedzy, która jest tworzona, absorbowana, przekazywana i efektywnie wykorzystywana przez podmioty gospodarujące. W ostatnich latach nastąpił wzrost zainteresowania wiedzą na płaszczyźnie społeczno-ekonomicznej. Rozważając zagadnienie dotyczące wiedzy, wymienia się dwa jej rodzaje: wiedzę dostępną i wiedzę ukrytą[1]. Wiedza dostępna to wiedza wyrażona w języku formalnym, usystematyzowanym, którą można wykorzystać przy zastosowaniu reguł gramatyki, form matematycznych, przekazywana w prosty i sformalizowany sposób między jednostkami. Wiedza ukryta (osobiste przekonania, wartości, nastawienia, nieuchwytne cechy) jest niedoceniana, trudno ją sformalizować. Komplementarność wiedzy dostępnej i ukrytej, jej wzajemne interakcje są podstawą do tworzenia wiedzy w podmiotach gospodarujących. Wiedza ludzka może być wykorzystywana w przedsiębiorstwie, organizacji i w regionie w określonych warunkach[2]. Na wiedzę składają się: idee, wyniki eksperymentów, stwierdzenia, intencje, doświadczenia, prawdy, osądy. Tworzenie wiedzy może być określone jako zespół specyficznych działań i inicjatyw, które podejmują organizacje w celu zwiększenia ilości wiedzy or-

[*] dr, Uniwersytet w Białymstoku

[1] L. Białoń, *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa 2010, s. 108.

[2] W. Janasz, *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*, Difin, Warszawa 2011, s. 26-30.

ganizacyjnej. Może ona powstawać zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Wiedzę można zakupić (licencje, zatrudnienie doradców) lub zdobyć (zawarcie umowy). Wewnątrz organizacji tworzenie wiedzy musi być związane z kulturą organizacyjną[3] oraz stylem zarządzania[4].

Wiedza jest tym zasobem, bez którego rozwój organizacji lub nawet jej przetrwanie są niemożliwe. Wiedza jako zasób posiada cechy, które w porównaniu z pozostałymi zasobami nadają jej wyjątkowy charakter:

- wiedza nie zanika w trakcie użytkowania, a wręcz rośnie jej ilość;
- fakt, że ktoś posiada wiedzę, nie oznacza, iż ktoś inny będzie jej pozbawiony, wartość wiedzy wzrasta wraz z liczbą osób ją posiadających;
- im bardziej wiedza jest użytkowana, tym więcej jej się wytwarza;
- wiedza łatwo się rozprzestrzenia, może istnieć w wielu miejscach w tym samym czasie;
- wiedza jest względna i wieloznaczna, dzięki czemu może być różnie wykorzystana;
- wiedza się szybko dezaktualizuje;
- wiedza sama w sobie może stanowić produkt;
- nie zawsze można znaleźć zależność pomiędzy rzeczywistym wysiłkiem wymaganym do stworzenia wiedzy i efektami, które osiągamy[5].

Pojęcie zarządzania wiedzą jest szerokie, jedni definiują je jako proces, który generuje bogactwo przedsiębiorstwa oparte na własnych aktywach intelektualnych lub opartych na wiedzy aktywach organizacyjnych, inni jako systematyczne, jasne i przemyślane tworzenie, odnawianie i zastosowanie wiedzy do maksymalizacji, osiąganej na jej podstawie efektywności przedsiębiorstwa oraz zwrotu z posiadanych zasobów wiedzy[6]. Zarządzanie wiedzą jest działalnością wieloaspektową, polega na realizacji wielu różnorodnych działań. Zarządzanie wiedzą jest procesem, w ramach którego istnieje określona sekwencja działań oraz konkretne zależności między różnymi rodzajami działań. Każde z tych działań jest uwarunkowane wieloma czynnikami. Uporządkowany zbiór takich działań składa się na cykl (proces) zarządzania wiedzą. Podstawowe działania – fazy cyklu – to[7]:

- zdobywanie wiedzy i jej tworzenie w organizacji;
- kodyfikacja;
- dzielenie się wiedzą;
- jej zastosowanie;
- ponowne używanie w organizacji.

Zarządzanie wiedzą, podobnie jak zarządzanie pozostałymi zasobami, nie jest celem samym w sobie, ale narzędziem służącym do realizacji celów przedsiębiorstwa. Celem zarządzania wiedzą jest więc zapewnienie przedsiębiorstwu niezbędnych jej za-

[3] J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011, s. 186.
[4] S. Duchniewicz, *Koncepcje i metody zarządzania*, PTM, Warszawa 2010, s. 256.
[5] J. Rudnicki, B. Siuta, *Zarządzanie wiedzą w procesach innowacyjnych przedsiębiorstw produkcyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem" 2008 nr 2, s. 43.
[6] J. Patalas, *Rola innowacji w procesie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach sektora MSP*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem" 2008 nr 2, s. 23.
[7] B. Godziszewski, M. Haffer, M. Stankiewicz, S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo*, PWE, Warszawa 2011, s. 194.

sobów, dotyczącej również tego, jak ją wykorzystać. Lokowanie wiedzy ma dwa wymiary: wewnętrzny i zewnętrzny. Wewnętrzne lokalizowanie to inwentaryzacja wiedzy będącej w posiadaniu przedsiębiorstwa, zarówno wiedzy indywidualnej, jak i wiedzy organizacyjnej w postaci wewnętrznej rutyny, raportów z wcześniejszych dokonań, procedur itp. Zewnętrzne lokalizowanie wiedzy polega na identyfikacji jej źródeł poza przedsiębiorstwem, skąd można ją pozyskać. Pozyskiwanie wiedzy z otoczenia odbywać się może na wiele sposobów, z których najważniejsze to zatrudnianie specjalistów, korzystanie z usług firm konsultingowych, alianse strategiczne, współpraca z klientami, kupowanie produktów opartych na wiedzy. Sprawność w sferze pozyskiwania wiedzy z zewnątrz jest ważnym czynnikiem wpływającym na dynamikę uczenia się przedsiębiorstwa, poza zdolnością do kreowania nowej wiedzy. Zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się zależy od wielu czynników, m.in.:

- myślenia systemowego;
- mistrzostwa osobistego;
- modeli myślowych;
- budowania wspólnej wizji;
- zespołowego uczenia się[8].

Myślenie systemowe to widzenie wielokierunkowych, wzajemnych relacji zamiast prostych zależności przyczynowo-skutkowych. To widzenie procesów zmian, to przekonanie, że w przedsiębiorstwie nic nie dzieje się bez przyczyny. Mistrzostwo osobiste, indywidualne, to dążenie do doskonalenia własnych działań. Pracownik o takiej postawie gotowy jest do eksperymentowania, pomimo ryzyka, to pracownik poszukujący wiedzy. Modele myślowe wpływają na to, jak postrzegamy i rozumiemy otaczający nas świat i na to, jak działamy, odpowiednio do sposobu postrzegania i interpretacji rzeczywistości. Powinny one być adekwatne do rzeczywistości. Zatem powinny się zmieniać i dostosowywać do zmian rzeczywistości. Znaczenie wspólnej wizji dla dynamiki organizacyjnego uczenia się wiąże się z podnoszeniem poziomu ludzkich aspiracji, dodaje odwagi do podejmowania ryzyka i eksperymentowania, co skłania do indywidualnego i organizacyjnego uczenia się. Zespołowe uczenie się to proces ukierunkowania zespołu na możliwości osiągania wyników, oczekiwanych przez członków zespołu[9]. Kreowanie wiedzy w przedsiębiorstwie jest skomplikowanym procesem; znanych jest również wiele koncepcji dotyczących tworzenia wiedzy. Bezsprzecznie jednak uważa się, że źródłem wszelkiej wiedzy jest jednostka ludzka. Dzięki relacjom międzyludzkim, wymianie poglądów, dyskusji powstaje wiedza na poziomie grupowym, organizacyjnym oraz międzyorganizacyjnym. Dla procesu kreacji wiedzy w organizacji zasadnicze znaczenie ma proces konwersji wiedzy (interakcja między wiedzą ukrytą a jawną). Dynamika procesu tworzenia nowej wiedzy uzależniona jest od wielu okoliczności, do których można zaliczyć indywidualną chęć poszukiwania nowych rozwiązań idei, pomysłów. Kolejnym ważnym elementem procesu zarządzania wiedzą jest dzielenie się nią przez pracowników[10]. Wiąże się to nieodzownie z zaufaniem między pracownikami. Wiedza w przedsiębiorstwie jest na tyle przydatna, na ile jest wykorzysty-

[8] P. Senge, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 21–26.
[9] H. Jaźwińska, *Kapitał ludzki w strategii firmy*, „Studia i Materiały WZiA UH-P", Kielce 2010, s. 345.
[10] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 205.

wana. Wykorzystywanie wiedzy w działaniu musi iść w parze z przekonaniem, że będzie to zauważone i pozytywnie ocenione[11].

**Specyfika przedsiębiorstwa turystycznego**

Funkcjonowanie na współczesnym rynku stawia przed każdą organizacją wiele wyzwań. Dzisiejsze realia konkurencyjne zmuszają do poszukiwania takich koncepcji rozwoju, które bazują na wykorzystywaniu rozwiązań pozwalających na wyróżnienie się wśród konkurentów. Dotyczy to wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstw[12]. Każde przedsiębiorstwo jest inne w aspekcie zasobów i umiejętności, którymi dysponuje. Wiedza, informacja i innowacyjność stanowią współcześnie strategiczny zasób przedsiębiorstwa, decydujący o jego konkurencyjności, przetrwaniu, rozwoju[13].

Podstawowym ogniwem gospodarki turystycznej jest przedsiębiorstwo turystyczne, które jest celowo zorganizowanym zespołem ludzi, wyposażonym w środki materialne i finansowe, powołanym do wykonywania czynności z zamiarem zaspokojenia potrzeb turystów, charakteryzującym się określoną organizacją wewnętrzną, podejmującym samodzielne decyzje strategiczne i taktyczne, którego aktywność ma prowadzić do osiągania zysku[14].

Produkt turystyczny kształtowany jest przez dwie grupy przedsiębiorstw:

- biura podróży, które reprezentują touroperatorów i agentów lokalnych i regionalnych;
- dostawców usług turystycznych.

Touroperator jest to podmiot, który sam tworzy kompleksowy pakiet usług i promuje go jako własny produkt turystyczny, działa najczęściej w miejscu zamieszkania klientów, skąd rozpoczyna się podróż turystyczna; działalność touroperatora polega na określeniu idei produktu, jej realizacji, kreowania produktu w świadomości nabywców, zapewnieniu sieci dystrybucji.

Agent lokalny jest to biuro podróży, działające w miejscu recepcji turystycznej, z którym zawiera umowę touroperator. Agentem regionalnym jest biuro podróży organizujące dla touroperatora pakiet usług o dużym przestrzennym zasięgu oddziaływania, które na jego zlecenie przygotowuje i realizuje program imprez turystycznych, zawierając umowy z bezpośrednim wytwórcą.

Grupa wytwórców usług turystycznych świadczonych w miejscu pobytu turystycznego jest ogromnie zróżnicowana i trudna do klasyfikacji. Zaliczyć do nich można:

– wytwórców usług noclegowych – zakłady hotelarskie (hotele, motele, pensjonaty, kempingi i domy wypoczynkowe, kwatery);
– wytwórców usług gastronomicznych – zakłady gastronomii hotelowej, zakłady gastronomiczne typu żywieniowego (restauracje, jadłodajnie), zakłady szyb-

[11] B. Godziszewski, M. Haffer, M. Stankiewicz, S. Sudoł, op. cit., s. 195–200.
[12] M. Godlewska, P. Szczepankowski, *Współczesne trendy w zarządzaniu i finansach*, Vizja Press & IT, Warszawa 2010, s. 13.
[13] A. Panasiuk (red.), *Kadry w gospodarce turystycznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2008, nr 496, s. 272.
[14] R. Nowacki, *Innowacyjność w zarządzaniu jako narzędzie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: A. Rapacz (red.), *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Difin, Warszawa 2007, s. 20.

kiego żywienia (bary), zakłady oferujące napoje (puby, winiarnie), zakłady rozrywkowe (kawiarnie, bary nocne, kluby, dyskoteki), zakłady w ośrodkach transportu, gastronomię zamkniętą;
- wytwórców usług przewozowych – firmy lub osoby prywatne świadczące touroperatorom usługi transportu pasażerskiego; mogą też występować jako samodzielni przewoźnicy;
- wytwórców usług przewodnickich – ich zadaniem jest pogłębianie wiedzy o obiekcie, miejscowości, regionie, usługi przewodnictwa turystycznego oraz pilotażu mogą być świadczone przez osoby posiadające uprawnienia określone w odpowiedniej ustawie;
- wytwórców usług sportowych i rekreacyjnych – przez które rozumie się tworzone poza obrębem zakładów noclegowych i żywieniowych możliwości uprawiania rekreacji aktywnej i biernej (baseny kąpielowe, korty tenisowe, pola golfowe, lodowiska, trasy narciarskie); wytwórcami tych usług mogą być: samorząd miejscowy, spółki, osoby prywatne i inne;
- wytwórców usług kulturowych (muzea, teatry, kina, wystawy)[15].

Przedsiębiorstwa turystyczne w zależności od profilu swojej działalności wchodzą w relacje wymiany ze sobą, z pośrednikami sprzedaży, nabywcami indywidualnymi i instytucjonalnymi. Stąd też reagują one na działania innych podmiotów rynku, dostosowując się do zmian otoczenia. Działania te polegają na:
- dokonywaniu segmentacji rynku;
- zdefiniowaniu i wyborze rynku docelowego – identyfikacji potrzeb klientów i opracowaniu w związku z tym szczegółowych prognoz;
- pozycjonowaniu usługi turystycznej na wybranym rynku;
- opracowaniu strategii marketingowej dla przedsiębiorstwa i dla każdego segmentu rynku;
- kształtowaniu relacji wymiennych z innymi przedsiębiorcami gospodarki turystycznej;
- kształtowaniu relacji z przedsiębiorstwami;
- prowadzeniu badań marketingowych w celu stworzenia bazy danych o nabywcach, klientach i konkurentach przedsiębiorstwa.

Rozwój rynku turystycznego jest uwarunkowany wzrostem liczby nabywców i konsumentów, zmianą siły nabywczej ich dochodów, zmianą gustów i nawyków. Przedsiębiorstwa turystyczne działające na konkurencyjnym rynku mają do czynienia ze zróżnicowanymi wymaganiami klientów. Mając to wszystko na uwadze, dokonują one segmentacji rynku, która pozwala na:
- dokładne określenie potrzeb nabywców, motywów i środków ich zaspokajania, a także sposobów doboru instrumentów marketingowego oddziaływania;
- przygotowanie produktów turystycznych najbardziej atrakcyjnych dla docelowego segmentu rynku;
- skupienie zasobów firmy na wybranym fragmencie rynku;

[15] K. Żelazna, *Przedsiębiorstwo turystyczne jako podmiot na rynku*, w: B. Dobiegała-Korona, *Zachowania konsumentów na rynku turystycznym*, ALMAMER, Warszawa 2010, s. 66–67. Por. J. Galicki, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie turystycznym*, „Zeszyty Naukowe WSHiU w Poznaniu" 2010, nr 19, s. 145.

- precyzyjne określenie celów rynkowych firmy, kontrolowanie i korygowanie działań marketingowych;
- poprawienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku przez identyfikację z określonymi produktami, co wiąże się z lojalnością nabywców[16].

Podstawę konkurencyjności dzisiejszej firmy stanowi zasób i poziom wiedzy w niej skoncentrowanej oraz umiejętności jej wykorzystania. Wiedza oraz umiejętności przedsiębiorstwa są sumą wiedzy i umiejętności indywidualnych jego pracowników oraz wynikających z interakcji między pracownikami oraz zespołami.

**Zarządzanie wiedzą o kliencie**

Aby dobrze zarządzać wiedzą celem kreowania niepowtarzalnych wartości dla klientów, trzeba mieć na uwadze następujące elementy:

- co ma być przedmiotem wiedzy organizacji;
- jak można ją wykorzystać do podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów klienta;
- jakie działania zapewniają dopływ danych, informacji i jak je przekształcać
- w wiedzę;
- jakie podmioty zapewnią skuteczne wykorzystanie wiedzy w przedsiębiorstwie.

Liczne badania menedżerów przedsiębiorstw dotyczące rodzaju wiedzy, która jest najważniejsza w przedsiębiorstwie, wskazują, iż na pierwszym miejscu plasuje się właśnie wiedza o klientach, przed wiedzą o rynku, inwestorach, produktach, usługach, technologii i konkurentach[17]. Wiedzę o kliencie można określić jako kompetencje przedsiębiorstwa do oferowania wartości zapewniających wysoki i ciągle rosnący poziom satysfakcji i lojalności, a nawet przywiązania emocjonalnego klienta do firmy w długim okresie.

Wiedza oraz umiejętności skoncentrowane w przedsiębiorstwie są rezultatem odpowiedniego doboru pracowników i procesu uczenia się indywidualnego, zespołowego oraz całej organizacji[18]. Przedsiębiorstwa turystyczne muszą zwiększać zdolność do szybkiej reakcji na zmiany. Jednym z filarów skutecznego systemu zarządzania opartego na wykorzystaniu wiedzy i umiejętności jest zorientowanie się na klienta, który stanowi podstawowy nośnik informacji[19]. Skuteczne konkurowanie wymaga od przedsiębiorstwa kompleksowej troski o przepływ informacji wewnątrz firmy. Jest to możliwe wówczas, jeśli budowany jest zespół zadowolonych, lojalnych i wydajnych pracowników. W literaturze przedmiotu często są oni nazywani klientami wewnętrznymi. Podstawowa różnica między klientem wewnętrznym i zewnętrznym polega na tym, że ten drugi głosuje za pośrednictwem swoich pieniędzy, pierwszy zaś nie ma prawa głosu[20]. Jeśli świadczona usługa odpowiada oczekiwaniom klienta zewnętrznego, będzie on skłonny ponownie skorzystać z oferty danego przedsiębiorstwa. Jeśli natomiast czuje się zawiedziony, skorzysta z oferty konkurencji. Klient wewnętrzny nie ma możliwości

[16] Ibidem, s. 69–72.
[17] B. Dobiegała-Korona, *Zachowania konsumentów*..., op. cit., s. 276–277.
[18] W. Banasik, *Kompetencje kadry biura podróży w tworzeniu wizerunku firmy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2010, nr 591, s. 333.
[19] W. Gaworecki, *Turystyka*, PWE, Warszawa 2010, s. 369.
[20] M. Kuchniewska, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002, s. 33.

demonstrowania swojego zadowolenia lub jego braku w podobny sposób. Klient wewnętrzny w przedsiębiorstwie turystycznym otrzymuje produkt będący dziełem całego łańcucha czynności i procesów wykonywanych przez wiele osób. Nowoczesne podejście do zarządzania uwzględniające znaczenie wiedzy i informacji w przedsiębiorstwie powinno przekładać się na dobrą współpracę pracowników firmy, uświadomienie im wspólnej misji, strategii i celów działania firmy oraz uzyskania ich poparcia w dążeniu do wypełnienia tych celów. Między komunikacją zewnętrzną a wewnętrzną istnieje dodatnie sprzężenie zwrotne. Sukcesy i porażki wzajemnie na siebie oddziałują i potęgują efekty pozytywne lub negatywne. Nie sposób utrzymać dobry wizerunek na zewnątrz, jeśli w przedsiębiorstwie trwa konflikt. Analogiczna sytuacja pojawi się wówczas, gdy środowisko zewnętrzne będzie miało o firmie złą opinię, sytuacja wewnątrz niej natychmiast ulegnie pogorszeniu[21].

Wartość wiedzy, jaką posiada firma, zależy od jakości oraz sposobu gromadzenia danych i informacji pochodzących z rynku. Przedsiębiorstwo może samo przeprowadzać badania marketingowe bądź je zlecać wyspecjalizowanym firmom w celu zebrania niezbędnych dla jego działalności informacji. Może również sięgnąć do źródeł wtórnych, czyli danych wcześniej pozyskanych i opracowanych.

Uzyskiwanie wiedzy o nabywcach możliwe jest dzięki zastosowaniu koncepcji opartej na zarządzaniu relacjami z klientem (*Customer Relationship Management*), którego podstawą jest tzw. *Database Marketing*, zakładający oprócz wymiany handlowej także współpracę z klientem i budowanie związków z nim[22]. Zastosowanie systemu CRM pozwala na zwiększenie konkurencyjności przez lepsze zaspokajanie potrzeb turysty i oparte na rzetelnych danych informacje. Klient i touroperator są zaangażowani w dwustronną komunikację. Dzięki bezpośredniemu kontaktowi przedsiębiorstwo turystyczne może uzyskać od klienta istotne informacje na podstawie jego odpowiedzi i reakcji. Zastosowanie tego rodzaju marketingu relacji opiera się w dłuższym okresie na atmosferze zaufania i otwartości w kontaktach między firmą a klientem.

Marketing relacyjny (CRM) daje firmie możliwość zdobycia przewagi konkurencyjnej, jak również umożliwia: gromadzenie informacji, elektroniczne przetwarzanie danych, szybszy obieg informacji w przedsiębiorstwie, dostęp do pełniejszej informacji, możliwość sprawniejszego dokonania analizy problemów[23]. System CRM obejmuje te działania przedsiębiorstwa, które zakładają zdobycie najpełniejszej informacji o klientach, a zarządzanie relacjami z nimi stanowi proces bardziej pracochłonny niż obsługa klienta. Pamiętać trzeba, iż CRM nie jest oprogramowaniem, ale narzędziem pomagającym realizować cele przedsiębiorstwa. Zadaniem CRM jest m.in.[24]:

- umożliwienie współpracy z klientem;
- redukcja kosztów zarządzania informacją oraz kontaktami z klientem;
- usprawnienie przepływu informacji w firmie oraz wsparcie procesu decyzyjnego;
- standaryzacja obsługi klienta.

[21] M. Koniusz, *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa turystycznego wykorzystującego zasady gospodarki opartej na wiedzy*, w: M. Jalinik, *Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, Eko Press, Białystok 2009, s. 232–237.
[22] Ibidem, s. 236.
[23] S. Łobejko, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, „Monografie i Opracowania SGH" 2004, nr 527, s. 79.
[24] J. Otto, *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 271.

Bazy CRM powinny zawierać nie tylko informacje dostarczane przez różne działy firmy, ale również informacje pochodzące z zewnątrz. Tylko dzięki tak szerokim informacjom możliwa jest kompleksowa analiza dotycząca zachowań i sytuacji klienta. Przedsiębiorstwo posiadające szeroki zakres wiedzy o kliencie jest w stanie łatwiej podejmować decyzje i tworzyć strategie przekładające się kolejno na większą efektywność wprowadzanych kampanii. Prawidłowo skonstruowany oraz wdrożony system CRM powinien umożliwić firmie dotarcie do właściwych klientów oraz monitorowanie ich zachowań, optymalizację kosztów działań oraz eliminację tych, które są w przedsiębiorstwie zbędne. Do korzyści użytkowania CRM zaliczyć zaś można m.in. wiedzę na temat tego, jakich ofert i jakich rozwiązań oczekują klienci firmy, jakie atrybuty powinny charakteryzować ofertę, aby stanowiła ona wartość dla klienta, którzy klienci cenią innowacyjne rozwiązania oraz jakie wymogi powinny spełniać takie oferty.

Przedsiębiorstwa, które swoje działania koncentrują na spełnianiu potrzeb i oczekiwań konsumentów, starają się być z nimi w ciągłym kontakcie, nawiązując z nimi trwałe relacje. Przedsiębiorstwo wdrażające CRM ma świadomość tego, jak ważne dla jego działalności jest spełnianie potrzeb klientów. Należy pamiętać, iż klient, który jest partnerem przedsiębiorstwa, zostaje włączony w proces kreowania wartości. Staje się więc częścią przedsiębiorstwa.

## Zakończenie

Wiedza jest obecnie jednym z najważniejszych zasobów każdego przedsiębiorstwa, zwłaszcza tak specyficznego jak przedsiębiorstwo turystyczne, jego specyfika bowiem wiąże się z produktami branży, którą reprezentuje. Przedsiębiorstwa pragnące osiągnąć sukces na rynku turystycznym muszą pamiętać o tym zasobie i myśleć o nim jako o czynniku przewagi konkurencyjnej firmy. Jest to możliwe pod warunkiem umiejętnego wykorzystania tego zasobu, czyli efektywnego zarządzania wiedzą.

## BIBLIOGRAFIA

**Armstrong M. 2011.** *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa.

**Banasik W. 2010.** *Kompetencje kadry biura podróży w tworzeniu wizerunku firmy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 591.

**Białoń L. 2010.** *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa.

**Dobiegała-Korona B. 2010.** *Zachowania konsumentów na rynku turystycznym*, ALMAMER, Warszawa.

**Duchniewicz S. 2010.** *Koncepcje i metody zarządzania*, PTM, Warszawa.

**Galicki J. 2010.** *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie turystycznym*, „Zeszyty Naukowe WSHiU w Poznaniu", nr 19.

**Gaworecki W. 2010.** *Turystyka*, PWE, Warszawa.

**Godlewska M., Szczepankowski P. 2010.** *Współczesne trendy w zarządzaniu i finansach*, Vizja Press & IT, Warszawa.

**Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M., Sudoł S. 2011.** *Przedsiębiorstwo*, PWE, Warszawa.

**Jalinik M. 2009.** *Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, Eko Press, Białystok.

**Janasz W. 2011.** *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*, Difin, Warszawa.
**Jaźwińska H. 2010.** *Kapitał ludzki w strategii firmy*, „Studia i Materiały WZiA UH-P", Kielce.
**Kuchniewska M. 2002.** *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa.
**Łobejko S. 2004.** *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, „Monografie i Opracowania SGH", nr 527.
**Otto J. 2004.** *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa.
**Panasiuk A. (red.) 2008.** *Kadry w gospodarce turystycznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 496.
**Patalas J. 2008.** *Rola innowacji w procesie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach sektora MSP*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem", nr 2.
**Rapacz A. 2007.** *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Difin, Warszawa.
**Rudnicki J., Siuta B. 2008.** *Zarządzanie wiedzą w procesach innowacyjnych przedsiębiorstw produkcyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem", nr 2.
**Senge P. 2003.** *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
**Stoner J., Freeman R., Gilbert D. 2011.** *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

**STRESZCZENIE**

W przedsiębiorstwach dostrzega się obecnie wiedzę jako zasób strategiczny, stanowiący o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zapewnienie odpowiedniej strategii zarządzania wiedzą umożliwia tworzenie, zdobywanie, analizowanie i wykorzystywanie wiedzy w celu zapewnienia rozwoju firmy. Przedsiębiorstwo turystyczne charakteryzuje się potrzebą ciągłego dostarczania i przetwarzania informacji. Oprócz ciągłych zmian zachowań klientów specyfiką przedsiębiorstwa jest usługowy charakter produktu, który wyklucza tworzenie zapasów czy magazynowanie. Dlatego też tak ważne jest umiejętne zarządzanie takim przedsiębiorstwem, a zwłaszcza zarządzanie wiedzą, która stanowi podstawowy kapitał firmy.

**SŁOWA KLUCZOWE:** wiedza, zarządzanie, przedsiębiorstwo turystyczne

**SUMMARY**

Knowledge is a strategic resource playing decisive role in establishing competitive advantage of companies. An appropriate strategy of knowledge management enables companies to create, achieve, analyze and use of knowledge to ensure entities, development. A tourism enterprise is featured by continuous need of supplying and processing information. Apart from continuous changes in customers' behavior, service nature of a product is a specificity of the tourism enterprise. Thus, skilful management of such company, in particular knowledge management is so important as knowledge is a core company's capital.

**KEYWORDS:** knowledge, management, tourism enterprise

*Aldona Małgorzata Dereń*[*]

# ZNACZENIE OCHRONY TWÓRCZOŚCI W ZAKRESIE DÓBR WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ PRZEDSIĘBIORSTW

# THE IMPORTANCE OF PROTECTION OF CREATIVITY IN THE FIELD OF INTELLECTUAL PROPERTY IN BUSINESS OF ENTERPRISES

Dobro niematerialne to kategoria prawna, której znaczenie w ostatnim okresie wyraźnie wzrasta, zwłaszcza w zestawieniu zakresu zastosowania dóbr niematerialnych z posługiwaniem się innymi dobrami prawnymi, w tym przede wszystkim rzeczami (przedmiotami materialnymi).

Wzrost znaczenia społecznego dóbr niematerialnych (zarówno odnośnie do ich zastosowań dla potrzeb całych społeczności, jak i poszczególnych podmiotów) związany jest ściśle z postępem cywilizacyjnym i zmianami sposobu życia. Społeczeństwo industrialne, rozwijające się w warunkach dominacji tradycyjnych dziedzin gospodarki produkcyjnej, takich jak przemysł ciężki czy wydobywczy, wymagających dużego zaangażowania pracy ludzkiej, coraz wyraźniej ustępuje społeczeństwu informacyjnemu, dla którego podstawowym wyznacznikiem rozwoju jest łatwy dostęp do informacji i korzystanie z zaawansowanych technologicznie usług, opartych w swej istocie właśnie na dysponowaniu różnego rodzaju dobrami niematerialnymi.

Współczesna gospodarka nabiera w coraz większym stopniu zupełnie nowego, cyfrowego, sieciowego, elektronicznego (w obecnym kształcie technologicznym) charakteru. Gospodarkę tę umownie określa się jako „Nową Gospodarkę".

Nowa Gospodarka jest ładem, którego porządek ekonomiczny oparty jest na pojęciu produktu i usługi cyfrowej, czyli w istocie informacji w postaci pisma, głosu, obrazu lub oprogramowania, przetworzonych na ciąg bitów, który można przesłać przez sieć. Gospodarka ta jest również gospodarką wiedzy, gdyż opiera się na stosowaniu ludzkiego *know-how* we wszystkich procesach wytwórczych. W nowych realiach ekonomicznych przyrost wartości dodanej jest efektem pracy umysłowej, a nie wytwórczej. Tradycyjne źródła sukcesu, tj. produkt, proces technologiczny, dostęp do zasobów

[*] dr, Politechnika Wrocławska

finansowych, tracą na popularności na rzecz niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, które stają się decydujące z punktu widzenia konkurencyjności[1].

Zmiany cywilizacyjne powodują więc, że wartość dóbr niematerialnych, z uwagi na ich społeczną przydatność, wyraźnie rośnie. Wzrost ich znaczenia sprawił, że w toku rozwoju historycznego uzyskały one stopniowo status dóbr prawnych, czyli wyodrębnionych przedmiotowo dóbr (wartości), zasługujących na prawną ochronę.

Choć prawo dóbr niematerialnych, czyli dotyczące tych dóbr regulacje (akty) prawne, stanowi historycznie jedną z nowszych gałęzi prawa przedmiotowego (cywilnego), jego ukształtowanie się nie jest kwestią ostatnich dziesięcioleci. Świadczą o tym dwie podstawowe dla tego zakresu ochrony prawnej powszechne konwencje międzynarodowe pochodzące jeszcze z XIX w., czyli Konwencja Paryska z 1883 r. odnosząca się do praw własności przemysłowej oraz Konwencja Berneńska z 1886 r., dotycząca praw autorskich.

Tak jak dla dóbr niematerialnych o komercyjnym zastosowaniu, takich jak utwory czy wynalazki, motorem rozwoju była gospodarka wolnorynkowa, wymuszająca konkurencję, a tym samym doskonalenie oferowanych produktów, także dzięki wykorzystaniu myśli artystycznej i technicznej, dla sfery dóbr osobistych, będących także dobrami niematerialnymi, nie mniej istotny był rozwój demokracji i tendencji wolnościowych (liberalnych), stanowiących dobro jednostki ludzkiej w szeregu podstawowych dóbr, zasługujących na prawną ochronę[2].

Wolno zatem stwierdzić, nieco upraszczając, że dobra niematerialne to dobra prawnie chronione, związane z człowiekiem jako wyodrębnionym prawnie podmiotem (osoba fizyczna), niezależnie od tego, czy uzasadnieniem ich prawnej regulacji jest ochrona osoby ludzkiej, a konkretnie jej osobistych interesów (pewnych niezbywalnych jej przymiotów, stanowiących wartość sama w sobie, czyli właśnie dóbr osobistych), czy też ochrona efektów jej intelektualnej (koncepcyjnej, artystycznej) pracy chronionych z uwagi na estetyczną lub praktyczną, użytkową, a w zasadzie obecnie przede wszystkim ich komercyjną wartość.

Wzrost znaczenia niematerialnych dóbr koncepcyjnych (własności intelektualnej) w działalności gospodarczej przedsiębiorstw skłania do szerszej refleksji nad znaczeniem twórczości, jako instrumentu powstawania tych dóbr. Własność intelektualna jest bowiem ściśle związana z procesami tworzenia, rozwijania i wykorzystywania zdobytej wiedzy, posiadanych doświadczeń i kompetencji. Stanowi ona wynik ludzkiej twórczości, kreatywności, pomysłów, inwencji, zachowań przedsiębiorczych.

Najczęściej pojęcie twórczości jest ujmowane w trzech aspektach i odnosi się do: ludzkich wytworów materialnych i niematerialnych, czyli do cech dzieł; do procesu ich wytwarzania (np. procesu myślenia prowadzącego do opracowania oryginalnych idei); wreszcie do cech osoby (np. tzw. twórcza osobowość).

Twórczość[3] to wytwarzanie czegoś, zdolność tworzenia z wyobraźnią. Twórca to człowiek wyrabiający coś nowego z tego, co istnieje. Proces twórczy nie jest przypadkowy, lecz przebiega według pewnego schematu, który składa się z kilku etapów. Eta-

[1] K. Perechuda (red. nauk.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 127.
[2] R. Golat, *Dobra niematerialne. Kompendium prawne*, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa 2005, s. 15.
[3] H. Schickoupp, *Dziewięć etapów twórczego rozwiązywania problemów*, www.kosalpha.pl/PDF/Przykład-30kreatywnośc.pdf, 10.11.2008.

py te pozwalają dostrzec i uświadomić sobie problem, poprzez gromadzenie informacji, aż do tworzenia pierwszych rozwiązań. Rozwiązania te poddaje się sprawdzeniu i jeżeli są dobre, to w ostatnim etapie są wdrażane.

Nie bez znaczenia dla twórczości są określone warunki lub ich brak. I tak, o twórczości decyduje podłoże niektórych dyspozycji, zwłaszcza o charakterze poznawczym; właściwością osobowości twórczych jest silne „ego". Jego miarą jest elastyczność intelektualna, trzeźwość umysłu, zdolność do samodzielnego realizowania celów, samoakceptacja, umiejętność współżycia społecznego oraz zdolność do osiągania wysokiej pozycji. Zwraca się uwagę na to, że jednostki twórcze charakteryzują się niezależnością i nonkonformizmem, potrafią działać samotnie, bez potrzeby akceptacji społecznej[4].

Jednak powyższe określenia nie wyjaśniają, co możemy uznać za twórcze, jakie są kryteria tego, co twórcze? Podejmując próbę odpowiedzi na te pytania, zapewne akcentowalibyśmy, że twórcze jest to, co nowe, oryginalne i cenne (wartościowe), ewentualnie społecznie użyteczne. Kryteria te można bezpośrednio odnieść do wytworów, które uznamy za twórcze, jeśli cechują się koniunkcją właśnie tych dwóch cech: nowości i wartości. Zgodnie z tym, wytworów wartościowych, ale nie nowych, oraz wytworów nowych, ale nie wartościowych, nie można zaliczyć do twórczych[5].

Natomiast odnosząc twórczość do procesu, w istocie pytamy o twórczy proces prowadzący do powstania nowych, użytecznych rozwiązań czy idei. Jak zauważa E. Nęcka, osobowość twórcza dotyczy człowieka, który łatwo lub często wytwarza nowe wartościowe dzieła czy idee[6].

Sądzę, że niezależnie od przyjętych definicji i określeń twórczość może się przejawiać w robieniu także zwyczajnych rzeczy w niezwyczajny sposób wszędzie tam, gdzie zmierzamy do stworzenia nowych, oryginalnych i wartościowych (to znaczy zdrowych, pięknych i dobrych) pomysłów, do zmiany lub ulepszenia czegoś w naszym życiu, do rozwiązywania złożonego problemu na coraz to wyższym poziomie.

**Własność intelektualna – systematyka dóbr intelektualnych**

Zasadniczym przedmiotem rozważań w niniejszej pracy jest ukazanie znaczenia ochrony twórczości intelektualnej, jej rezultatów (dóbr intelektualnych) w działalności przedsiębiorstw, czyli ochrona aktywności przynoszącej nowe (nieznane) lub ulepszone i społecznie wartościowe wytwory. Dobra intelektualne są produktem umysłu ludzkiego i same przez się nie mają postaci materialnej. Przedmioty stworzone na podstawie wyobraźni, czyli „pracy" umysłu ludzkiego (intelektu), są materializacją oryginalnych treści myślowych.

Rezultaty działalności twórczej człowieka stanowią przedmiot własności intelektualnej. Niektóre z nich przenoszą charakterystykę swoich twórców, stąd też są traktowane jako dzieła sztuki lub dzieła intelektu. Pozostałe grupy utworów mają pewne cechy uznawane za charakterystyczne cechy natury lub właściwości, które mają pomóc

[4] W. Pitak, *Trening w myśleniu twórczym*, http://www.he.com.pl/Trening w-mysleniu-tworczym.artykul.341html, 10.11.2008.
[5] E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
[6] E. Nęcka, *TROP. Twórcze rozwiązywanie problemów*, Wydawnictwo Impuls, Kraków 1994.

w kontrolowaniu natury, natomiast nie wyrażają charakteru twórcy. Są one kwalifikowane jako własność przemysłowa[7].

Według Konwencji o ustanowieniu Światowej Organizacji Własności Intelektualnej[8] własność intelektualna oznacza prawa odnoszące się do:

1) dzieł literackich, artystycznych i naukowych,
2) interpretacji artystów, interpretatorów i wykonawców, artystów wykonawców, fonogramów, programów radiowych i telewizyjnych,
3) wynalazków we wszystkich dziedzinach działalności ludzkiej, odkryć naukowych,
4) wzorów przemysłowych,
5) znaków towarowych i usługowych, jak również do nazw handlowych i oznaczeń handlowych,
6) ochrony przed nieuczciwą konkurencją,
7) wszelkich innych praw dotyczących działalności intelektualnej w dziedzinie przemysłowej, naukowej, literackiej oraz artystycznej.

Wszystkie wyżej wymienione wytwory ludzkiego umysłu są rezultatem twórczej pracy, talentu, wyobraźni, kreatywności i inwencji oraz określonych nakładów (czasu, kapitału finansowego i rzeczowego, aktualnego stanu techniki). Wśród tych dóbr szczególne znaczenie gospodarcze mają dobra niematerialne określane jako własność przemysłowa[9]. Według Konwencji Paryskiej z dnia 20 marca 1883 r. o ochronie własności przemysłowej, do dóbr tych zalicza się: patenty na wynalazki, wzory użytkowe, rysunki i modele przemysłowe, znaki fabryczne lub handlowe, nazwy handlowe i oznaczenia pochodzenia lub nazwy pochodzenia oraz zwalczanie nieuczciwej konkurencji. Prawa własności przemysłowej[10] stanowią, obok praw autorskich i pokrewnych, element praw własności intelektualnej.

**Dobra intelektualne w działalności gospodarczej przedsiębiorstw**

Dobra z zakresu własności przemysłowej są dobrami szczególnie ukierunkowanymi na ich wykorzystanie przez przedsiębiorców. Powstające w przedsiębiorstwie wynalazki, wzory użytkowe czy wzory przemysłowe są wykorzystywane jako zasoby niematerialne w procesie wytwarzania kolejnych dóbr i usług. Ich innowacyjność

[7] Geniş bilgi için bkz. ÖZTRAK, İ., Fikir ve Sanat Eserleri Üzerindeki Haklar, Ankara 1977, s. 3 vd. Tekinalap Ü., Fikri Mülkiyet Hukuku, b. 4, İstanbul 2005, s. 5 vd.

[8] Konwencja o ustanowieniu Światowej Organizacji Własności Intelektualnej podpisana w Sztokholmie w dniu 14 lipca 1967 r. Polska ratyfikowała Konwencję w 1975 r. (Dz. U. z 1975 r., nr 9, poz. 49). Światowa Organizacja Własności Intelektualnej (WIPO) została utworzona na mocy konwencji podpisanej w Sztokholmie w 1967 r. Celem organizacji jest propagowanie wiedzy na temat znaczenia ochrony własności intelektualnej jako
podstawowego czynnika stymulującego innowacyjność i konkurencyjność gospodarki.

[9] Własność przemysłowa to rodzaj praw wyłącznych wynikający z narodowego i międzynarodowego ustawodawstwa, które reguluje tryb oraz zakres ochrony kategorii dóbr o charakterze technicznym, będących wytworem ludzkiego intelektu.

[10] Obowiązującą w Polsce regulacją z zakresu własności przemysłowej jest ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej, Dz. U. 2001, nr 49, poz. 50, z późn. zm. W myśl ustawy własność przemysłowa obejmuje następujące kategorie: projekty wynalazcze, czyli: wynalazki, wzory użytkowe, wzory przemysłowe, topografię układu scalonego, projekty racjonalizatorskie; znaki towarowe; oznaczenia geograficzne.

i oryginalność zapewniają wyższą produktywność, a tym samym gwarantują wyższy poziom sprzedaży. To z kolei przekłada się na wyższe tempo wzrostu konkurencyjności zarówno w wymiarze krajowym, regionalnym, jak i globalnym.

Związek z działalnością gospodarczą nie jest jednak tak oczywisty w przypadku wszystkich dóbr z zakresu własności intelektualnej. Prawa autorskie (wykonawcze) w potocznym rozumieniu kojarzone są bowiem z reguły z indywidualną twórczością poszczególnych artystów, takich jak malarze, kompozytorzy czy poeci. Tymczasem w praktyce mimo swoich niewątpliwych walorów estetycznych często mają one czysto komercyjne zastosowanie. Przykładowo, wydanie i sprzedaż utworów znanego poety może okazać się intratnym i przynoszącym zysk przedsięwzięciem. Jednak podkreślić należy, że przydatność utworów (praw autorskich) w działalności gospodarczej przedstawia się w sposób zróżnicowany, zwłaszcza w wymiarze podmiotowym. Mianowicie są przedsiębiorcy – wydawnictwa, producenci fonogramów czy producenci filmowi – dla których określone kategorie utworów i obrót uprawnieniami w sferze prawa autorskiego stanowią podstawę funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Z kolei dla znacznej grupy przedsiębiorców działających w różnych branżach produkcyjnych komercyjne wykorzystanie twórczości i praw autorskich nie ma żadnego znaczenia lub ma jedynie marginalne. Z punktu widzenia praw na dobrach niematerialnych przydatniejsze dla tych przedsiębiorców są prawa własności przemysłowej, np. patenty czy prawa ochronne na znaki towarowe.

W przypadku tego rodzaju podmiotów twórczość artystyczna schodzi zdecydowanie na dalszy plan, choć nie jest pozbawiona całkowicie znaczenia. Nic nie stoi np. na przeszkodzie temu, aby dobrze prosperujący przedsiębiorca, działający w określonej branży wytwórczej, zamówił wykonanie filmowej reklamy swoich produktów, w związku z czym zdecydował się na nabycie majątkowych praw autorskich do filmu reklamowego lub wykorzystanych w nim utworów, np. muzycznych, co zdecydowanie uprości w przyszłości posługiwanie się taką reklamą na własne potrzeby[11].

Wykorzystywanie zasobów własności intelektualnej w procesie wytwarzania dóbr i usług wymaga zrozumienia specyfiki majątkowych praw na tych dobrach niematerialnych. Przede wszystkim, biorąc pod uwagę korzyści wynikające z ustawowego monopolu przysługującego przedsiębiorcy jako podmiotowi wyłącznie uprawnionemu do korzystania z chronionego dobra, należy zauważyć, że nie jest w jego interesie wyzbywanie się tego prawa, lecz odpowiednia jego ochrona i zyskowna eksploatacja, zapewniająca rentowność całej prowadzonej działalności gospodarczej.

Przykładowo – pisze R. Golat[12] – jeśli określone przedsiębiorstwo, specjalizujące się w produkcji oprogramowania komputerowego, opracuje atrakcyjny, użytkowy program, którego wykorzystaniem może być zainteresowanych wiele podmiotów, firmie tej nie opłaca się sprzedaż majątkowych praw autorskich do tego programu, gdyż w takim przypadku skazuje się ona na utratę kontroli nad warunkami udostępniania produktu swojego autorstwa, a co więcej, nie będzie miała w takiej sytuacji podstaw prawnych do czerpania dalszych zysków z jego późniejszej eksploatacji przez poszczególnych użytkowników (licencjobiorców).

Jeśli chodzi o przenoszenie w ramach działalności gospodarczej praw majątkowych, to dochodzi do niego najczęściej w innym zakresie. Otóż przedsiębiorca, korzy-

[11] R. Golat, op. cit., s. 142.
[12] Ibidem, s. 143.

stając z praw majątkowych, z tytułu tych praw uprawniony, produkuje egzemplarze chronionego nimi dobra, np. programu komputerowego, które następnie wprowadzane są do obrotu w celu ich zakupu przez zainteresowanych użytkowników.

Zakup egzemplarza dobra, np. utworu, nie skutkuje jednak wyzbyciem się przez przedsiębiorcę wyłącznie uprawnionego majątkowych praw do chronionego nimi dzieła, które to prawa nadal pozostają przy tym podmiocie. Natomiast mamy do czynienia jedynie z przeniesieniem na nabywcę prawa własności do danego egzemplarza jako rzeczy ruchomej (jego nabywca staje się właścicielem tego egzemplarza w rozumieniu art. 140 k.c., co daje mu np. możliwość jego odsprzedaży innej osobie). Ogólną regułę w tym zakresie, jeżeli chodzi o obrót umowny w zakresie prawa autorskiego, zawiera art. 52 ust. 1 ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych.

Nieco inaczej omawiana kwestia przedstawia się, biorąc pod uwagę obszar licencyjny (udzielanie licencji). Otóż w tym przypadku chronione prawami majątkowymi dobra (uprawnienia do dysponowania nimi) częściej stanowią przedmiot, czy wręcz podstawę obrotu gospodarczego, tak jak dzieje się to w przypadku przedsiębiorstw zajmujących się dystrybucją i obrotem prawami do filmów. Dystrybucja praw do filmu stanowi sytuację analogiczną do działalności dealerskiej w zakresie obrotu przedmiotami materialnymi, np. samochodami. Istotą działalności dystrybucyjnej odnośnie do praw autorskich jest bowiem wyłączność dystrybutora na udzielanie uprawnień do eksploatacji danego filmu, np. biorąc pod uwagę jego wyświetlanie w kinach, czyli na udzielanie licencji, a właściwie sublicencji, do czego dystrybutora upoważnia stosowna umowa dystrybucyjna (licencyjna) zawarta z producentem filmu, dysponującym majątkowymi prawami autorskimi do niego.

Praktyczne wykorzystanie praw na dobrach niematerialnych (własności intelektualnej) w działalności gospodarczej ujawniać się może zasadniczo na trzech podstawowych płaszczyznach[13]:

– korzystania przez uprawnionego przedsiębiorcę z chronionego tymi prawami dobra we własnym zakresie, na potrzeby swojej działalności (co dotyczy np. producenta programu komputerowego, zajmującego się jednocześnie produkcją i dystrybucją egzemplarzy tego programu, czyli jego utrwaleń na określonych materialnych nośnikach, takich jak CD),

– udzielania przez przedsiębiorcę licencji na korzystanie z przysługującego mu dobra przez inne zainteresowane podmioty, w związku z czym pobiera on odpowiednie wynagrodzenie za korzystanie z udostępnionego dobra przez te podmioty albo

– rozporządzanie prawami wyłącznymi do danego dobra przez uprawnionego przedsiębiorcę, z reguły poprzez ich sprzedaż, która również stanowi źródło określonego przychodu.

W pierwszym z trzech powyższych przypadków uaktywnia się majątkowe prawo do korzystania z dobra niematerialnego, np. utworu, w dwóch zaś pozostałych przypadkach majątkowe prawo autorskie do rozporządzania chronionym dobrem, które w praktyce występuje w dwóch postaciach:

1) albo jako rozporządzanie prawami wyłącznymi, czyli z reguły ich sprzedaż,
2) albo jako udzielanie licencji na korzystanie z dobra przez inny podmiot.

[13] Ibidem, s. 144.

**Ochrona własności intelektualnej – instytucjonalny model ochrony i alternatywne sposoby ochrony dóbr intelektualnych**

Uznanie dóbr własności intelektualnej za określone wartości majątkowe o doniosłym znaczeniu gospodarczym wyznaczyło potrzebę poszukiwania dla ich ochrony skutecznych instrumentów. Pierwszym z nich jest instytucjonalny system ochrony własności intelektualnej, który tworzą liczne akty prawne[14] i powołane do ochrony organizacje krajowe, międzynarodowe i wspólnotowe. Podstawowa konstrukcja tej ochrony oparta jest na koncepcji bezwzględnego i wyłącznego prawa podmiotowego, dla którego wzorem było prawo własności rzeczy. Prawa te ujmuje się jako:

1) prawo własności autorskiej utworu,
2) prawo wyłączne na znak towarowy, wynikające z jego rejestracji,
3) prawo do znaku towarowego powszechnie znanego,
4) prawo do niezarejestrowanego znaku towarowego,
5) prawo do oznaczenia przedsiębiorstwa,
6) prawo wyłączne użytkowania wzoru przemysłowego, wynikające z jego rejestracji,
7) prawo do niezarejestrowanego wzoru przemysłowego,
8) patent,
9) prawo wyłączne na wzór użytkowy,
10) prawo z rejestracji topografii scalonej,
11) prawo z rejestracji oznaczeń geograficznych,
12) przepisy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji.

Generalnie źródłem praw podmiotowych, zwłaszcza w odniesieniu do dóbr własności przemysłowej, jest decyzja administracyjna. Decyzja ta jest podstawą do wpisu prawa do rejestracji lub jego wykreślenia. Wydanie decyzji następuje na wniosek zainteresowanego nabyciem ochrony podmiotu. Nabycie praw do własności przemysłowej stwierdza wydanie stosownego dokumentu: dokumentu patentowego – dla patentu na wynalazki, świadectwa ochronnego – dla prawa ochronnego na wzór użytkowy, świadectwa rejestracji – dla prawa z rejestracji wzoru przemysłowego, świadectwa ochronnego – dla prawa ochronnego na znak towarowy.

Udzielanie większości praw wyłącznych opiera się na zasadzie pierwszeństwa, powszechnie przyjmowanej przez światowe systemy prawne. Zgodnie z nią, przyznanie ochrony na wynalazek, wzór użytkowy, przemysłowy i znak towarowy następuje na rzecz tego podmiotu, który pierwszy dokonał zgłoszenia do ochrony (data pierwszeństwa). Prawa własności przemysłowej nabyte w trybie rejestracji trwają tak długo, dopóki nie upłynie ustawowy okres ochronny lub – przed jego upływem – nie zostanie wydana decyzja administracyjna o unieważnieniu udzielonego prawa lub jego wygaśnięciu. Decyzję taką podjąć może jedynie Urząd Patentowy.

[14] Akty prawne z zakresu prawa autorskiego zostały zebrane w: J. Barta, R. Markiewicz, *Prawo autorskie*, t. 1–3, wyd. 5, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2005. Natomiast z zakresu prawa własności przemysłowej – M. du Vall, *Prawo własności przemysłowej*, t. I, *Wynalazki, wzory użytkowe, projekty racjonalizatorskie*, Kantor Wydawniczy „Zakamycze", Kraków 2005; E. Nowińska, *Prawo własności przemysłowej*, t. II, *Wzory przemysłowe, znaki towarowe, oznaczenia geograficzne, topografie układów scalonych*, Kantor Wydawniczy „Zakamycze", Kraków 2005.

Wyłączny charakter praw oznacza, że uprawnionym przyznany jest swoisty monopol. Treść uprawnień składających się na prawa wyłączne do poszczególnych dóbr własności przemysłowej jest określona dla każdego z nich odrębnie. Jednak można wskazać pewne cechy wspólne. Przede wszystkim uwagę zwraca to, że choć zakres wyłączności jest determinowany właściwościami chronionego dobra, miernikiem wyłączności wszystkich praw jest kryterium zarobkowego lub zawodowego korzystania z oznaczonych dóbr.

Drugą cechą wspólną jest brak szczegółowego wskazania uprawnień składających się na treść prawa (wyjątek stanowi regulacja treści prawa ochronnego na znak towarowy i oznaczenia geograficzne, która zawiera przykładowy katalog uprawnień).

Po trzecie, zakres monopolu zagwarantowany ustawowo uprawnionemu doznaje ograniczeń. Owo uszczuplenie zasięgu praw wyłącznych normowane jest oddzielnie ze względu na rodzaj dobra i konieczność uwzględnienia interesów innych uczestników obrotu gospodarczego. Niemniej ze względu na konflikt między wszystkimi prawami wyłącznymi w obszarze własności intelektualnej z zasadą swobody przepływu towarów i usług w przypadku każdego z tych praw ograniczeniem monopolu jest tzw. wyczerpanie prawa. Upraszczając nieco, można powiedzieć, że pomimo powstania wyłączności na rzecz uprawnionego z tytułu prawa do określonego dobra intelektualnego dalszy obrót ich nośnikami materialnymi (np. wytworami stworzonymi według wynalazku lub wzoru) jest swobodny, o ile wytwory te lub towary zostały wprowadzone do obrotu przez uprawnionego lub za jego zgodą. Wyłączność wynikająca z praw np. własności przemysłowej istnieje więc do momentu wprowadzenia wytworu lub towaru do obrotu. Z tą chwilą prawo ulega wyczerpaniu, a zatem wprowadzone wytwory lub towary bez przeszkód ze strony uprawnionego mogą być przedmiotem dalszego obrotu.

Warto również podkreślić, że pozytywne uprawnienia nie wyczerpują treści praw wyłącznych. Bezwzględny charakter praw własności przemysłowej zapewnia uprawnionym nie tylko wyłączność w zakresie gospodarczej eksploatacji dobra, ale także uprawnienia zakazowe, które pozwalają na skuteczne ściganie naruszeń.

Dodatkowo prawa własności przemysłowej charakteryzuje to, że zostały one ukształtowane jako prawa czasowe (wyjątek stanowi tu prawo z rejestracji oznaczenia geograficznego, które jest bezterminowe, o ile oznaczenie jest używane) i jako prawa o krajowej lub regionalnej (wspólnotowej) skuteczności.

Oznaczenia przedsiębiorstw, niezarejestrowane oznaczenia geograficzne, niezarejestrowane znaki towarowe, rozwiązania pozbawione ochrony patentowej, niezarejestrowane jako wzór przemysłowy zewnętrzne postaci produktu oraz tajemnice produkcyjne, organizacyjne i handlowe przedsiębiorców to również dobra intelektualne, które są eksploatowane przemysłowo, a do których nie przysługują prawa podmiotowe. Dobra te są chronione w ramach ochrony interesu przedsiębiorcy przed nieuczciwym działaniem innych podmiotów. Ochrona ta ma charakter deliktowy, a jej podstawę prawną stanowią przepisy ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji.

Podstawowym założeniem konstrukcji instytucjonalnego systemu prawnej ochrony własności intelektualnej była potrzeba kształtowania bezpiecznej i twórczej przestrzeni dla rozwoju cywilizacyjnego i postępu technicznego. Jednak sformalizowanie tego systemu, zwłaszcza zaś długi okres oczekiwania na pomyślne zakończenie procesu rejestracji, sprawia, że przedsiębiorcy poszukują innych, skuteczniejszych pozaprawnych narzędzi ochrony własności intelektualnej. Uzasadniają to poniesione nakłady, podjęte ryzyko, zwłaszcza ryzyko finansowe oraz zagrożenia naśladownictwem.

Działalność innowacyjna w przedsiębiorstwie jest działalnością kosztowną i ryzykowną. Jednak aktywność gospodarcza mająca za podstawę własność intelektualną coraz częściej decyduje o konkurencyjności. Ryzyko towarzyszące procesowi projektowania, wdrażania i komercjalizacji dóbr intelektualnych często dzięki patentowi czy odpowiedniej ochronie *know-how* umożliwia odzyskanie nakładów na opracowanie i wdrożenie nowych rozwiązań, decydując również o wysokości stopy zwrotu i podejmowaniu dalszych tego typu prac.

Oprócz instytucjonalnego systemu prawnej ochrony własności intelektualnej mogą i powinny być wykorzystywane w przedsiębiorstwie alternatywne, pozaprawne sposoby ochrony dóbr intelektualnych. Przykładem takiej ochrony, którą można też określić mianem ochrony organizacyjnej, jest ochrona oparta na instytucji tajemnicy przedsiębiorstwa (poufne *know-how*). Rozwiązania o charakterze technologicznym, technicznym, organizacyjnym czy administracyjnym mogą być chronione jak inne poufne informacje stanowiące wartość dla przedsiębiorcy. Jeśli chodzi o koszty ochrony na zasadzie *know-how*, to w zasadzie należy tylko mówić o kosztach ponoszonych na utrzymanie stanu poufności. W zależności od przyjętych metod utrzymywania określonej technologii w tajemnicy kwota ta może stanowić istotny wydatek dla przedsiębiorcy, zwłaszcza gdy idzie o koszt zabezpieczeń informatycznych, wdrożenia procedur zachowania tajemnicy w przedsiębiorstwie itp. Jednak są to dość znaczące różnice w stosunku do kosztów ochrony patentowej.

W przypadku ochrony rozwiązania jako tajemnicy przedsiębiorstwa stan ochrony utrzymuje się tak długo, jak długo trwa stan poufności, o którym decyduje sam przedsiębiorca. Natomiast każde ujawnienie przerywa taką ochronę. Nawet w przypadku sprzecznego z prawem ujawnienia technologii ochrona rozwiązania ustaje w takim zakresie, w jakim została ujawniona.

Jeśli chodzi o zakres ochrony, to przedsiębiorca ma możliwość dochodzenia roszczeń wobec sprawcy ujawnienia. Natomiast fakt ustania ochrony ze względu na ujawnienie oznacza, że każdy będzie mógł już korzystać z technologii czy informacji, które w ten sposób weszły do domeny publicznej.

Tajemnica przedsiębiorstwa stanowi przedmiot regulacji w art. 11 ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. Przepis ten wymaga dla ochrony tajemnicy przedsiębiorstwa przede wszystkim utrzymania stanu tajemnicy (ochronie podlegają tylko te informacje, które mają charakter poufny). Ponadto wymagane jest podjęcie stosownych działań ze strony przedsiębiorcy, które zmierzają do zachowania w poufności (wykazanie podjęcia tego typu działań jest konieczne do zapewnienia ochrony). Działania, o których mowa, mogą mieć charakter faktyczny, tj. np. proste zamknięcie dokumentacji czy prototypów urządzeń lub modeli w chronionych pomieszczeniach lub wdrożenie skomplikowanych procedur dostępu do informacji w zależności od pełnionej w przedsiębiorstwie funkcji lub zajmowanego stanowiska. Mogą to być również – często stosowane w praktyce – działania o charakterze prawnoorganizacyjnym w formie odpowiednich umów z pracownikami i kontrahentami, czy też zamieszczanie w umowach o pracę stosownych klauzul o poufności[15].

Dla idei i pomysłów badawczych, tematów badawczych rozwoju produktów i usług czy systemów wewnętrznej organizacji pracy (schemat organizacyjny, podział

[15] W przypadku pracowników posiadających dostęp do tajemnicy przedsiębiorstwa okres ich związania obejmuje trzy lata od ustania stosunku pracy, chyba że umowa stanowi inaczej.

obowiązków, wewnętrzne procedury, dokumenty, materiały, symbole, sposób raportowania itp.) za skuteczną metodę ochrony R. Wisła[16] uznaje efektywny system zarządzania ryzykiem operacyjnym. Ryzyko operacyjne to prawdopodobieństwo wystąpienia strat wynikających z nieodpowiednich systemów, niewłaściwej kontroli, błędów ludzkich oraz zarządzania. Jeśli chodzi o dobra własności intelektualnej, to ryzyko to materializuje się w sytuacji:

– braku lub wadliwości wewnętrznych procesów optymalizacji zysków z zainwestowanego kapitału z wykorzystaniem potencjału intelektualnego przedsiębiorstwa,
– włamania do systemów informatycznych wspomagających zarządzanie,
– utraty, np. kradzieży i sprzeniewierzenia dóbr intelektualnych (transakcje niezgłoszone, brak uprawnień do tego rodzaju transakcji),
– obniżenia rangi dóbr intelektualnych poprzez wykorzystanie informacji poufnych w celach osobistych pracownika,
– niewłaściwej polityki kadrowej,
– niedbałego i nieprofesjonalnego wykonywania zobowiązań w stosunku do klienta (niewłaściwe wykorzystanie poufnych informacji, niewłaściwe praktyki handlowe),
– awarii systemów i przerw w działalności biznesowej (hardware, software, linie komunikacyjne),
– utraty reputacji.

Podzielam opinię autora, że zarządzanie ryzykiem operacyjnym jest wciąż umiejętnością, której znaczenia wielu jeszcze przedsiębiorców nie docenia. Z drugiej strony obecny stan badań nad ryzykiem operacyjnym nie umożliwia jeszcze tworzenia zaawansowanych modeli całościowego zarządzania tą kategorią ryzyka. Jednakże odpowiedni system gromadzenia i zabezpieczania danych zarówno z bliższego, jak i dalszego otoczenia oraz uwzględnianie możliwych strat z tytułu niewłaściwego użytkowania dóbr intelektualnych mogą stanowić skuteczne narzędzie ochrony tych dóbr.

**Uwagi końcowe**

Żyjemy w świecie ciągłych zmian, które stanowią istotę współczesnej cywilizacji. Dotyczy to szczególnie przedsiębiorstw, które muszą dostosować się do gwałtownych zmian technologicznych, ekonomicznych, kulturowych. Wzrost konkurencji, pojawienie się nowych wyzwań wymusza wprowadzanie zmian polegających na ulepszeniu dotychczasowych usług, produktów, odkrywaniu nowych, lepszych sposobów rozwiązywania problemów. Konieczność zmian może dotyczyć zwłaszcza obszaru wykorzystania dóbr własności intelektualnej jako zasobów ekonomicznych przedsiębiorstwa. One właśnie stanowią obecnie główne źródło kreacji wartości przedsiębiorstwa. Rosnąca rola wartości dóbr intelektualnych w sposób naturalny wpływa na zmiany w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwa opierające swoją strategię rozwojową na potencjalne innowacyjnym muszą efektywnie wykorzystać wartość dysponowanych aktywów własności intelektualnej. Powinny zatem podejmować działania zapewniające rozwój tej własności. Konieczne jest więc integrowanie planowania

[16] R. Wisła, *Własność intelektualna oraz ekonomiczne uzasadnienie jej ochrony,* www.ip-hub.org/sgh/R.Wisla.ekonomia.pdf.

i implementacji aktywów własności intelektualnej z strategiczną i operatywną analizą rynku, i budowanymi na jej wynikach strategiami rynkowymi.

Równie ważnym komponentem systemu zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwie jest ochrona dóbr intelektualnych. Szeroki i różnorodny zakres dóbr niematerialnych chronionych prawami własności intelektualnej niejako determinuje drogę ochrony. Oprócz ochrony instytucjonalnej istnieją również alternatywne sposoby ochrony tych dóbr, a nawet kumulatywna (łączna) ochrona. W każdym przypadku decyzja o wyborze metody ochrony należy do przedsiębiorcy, choć często jest ona również związana z określoną strategią rynkową i koniecznością uwzględniania czynników gospodarczych.

## BIBLIOGRAFIA

**Castells M. 2002.** *The Information Age, Economy Society and Culture*, t. 1–3, Blackwell, Oxford.

**Czajkowska-Dąbrowska M. 2002.** *Cywilnoprawna ochrona praw na dobrach niematerialnych*, Biblioteka Przeglądu Prawa Handlowego, Warszawa.

**Chiesa V., Frattini F., Gilardoni E., Manzini R., Pizzurno E. 2007.** *Searching for factors on influencing technological basset value*, „European Journal of Innovation Management", t. 10, nr 6.

**Demesetz H. 1960.** *The Exchange and Enforcement of Property Rights*, „Journal of Law and Economics", t. 7.

**Dereń A.M. 2007.** *Własność intelektualna i przemysłowa. Kompendium wiedzy*, Oficyna Wydawnicza PWSZ, Nysa.

**Furubotn E.G., Pejovich S. 1972.** *Property Rights and economic Theory: a Survey of Recent Literature*, „Journal of Economic Literature", t. 10, nr 4.

**Golat R. 2005.** *Prawo autorskie i prawa pokrewne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

**Kotarba W. 2001.** *Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo ORGMASZ, Warszawa.

**Kotarba W.2005.** *Ochrona wiedzy w Polsce*, Wydawnictwo ORGMASZ, Warszawa.

**Niioka H. 2006.** *Patent auctions: business and investment strategy in IP commercialization*, „Journal of Intellectual Property Law & Practice", t. 1, nr 11.

**Pyra A. 2008.** *Poradnik wynalazcy*, Urząd Patentowy, Warszawa.

**Sozański J. 2009.** *Własność intelektualna i przemysłowa w Unii Europejskiej*, Polskie Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa–Poznań.

**Steward T.A. 1997.** *Intellectual Capital*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Canadian International Management Institute, t. 20.

**Striukova L. 2007.** *Patent and corporate value creation: theoretical approach*, „Journal of Intellectual Capital", t. 8, nr 3.

**Tapscott D. 1998.** *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa.

**STRESZCZENIE**

Współcześnie zasoby własności intelektualnej powszechnie uznaje się za te, które tworzą znaczącą wartość dodaną przedsiębiorstwa. W tej sytuacji jednym z głównych wyzwań stojących przed przedsiębiorcami jest efektywne zarządzanie własnością intelektualną. Jednym z komponentów tego zarządzania jest ochrona rezultatów twórczości intelektualnej, tj. utworów, wynalazków, wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych, znaków towarowych itp. W niniejszej pracy rozważana jest problematyka znaczenia ochrony twórczości intelektualnej w działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Omówiono instytucjonalne oraz alternatywne formy tej ochrony, wskazując na jej znaczenie w wymiarze praktycznym. Posiadanie prawa do ochrony własności intelektualnej oznacza bowiem, że dysponując wartością, mamy jako liderzy nadzwyczajne prawo do korzystania z rynku, czyli sprzedajemy z zyskiem pewnego rodzaju dobro rzadkie w postaci znaku czy patentu na wynalazek. Jeżeli nie zdążymy opatentować rozwiązania, pozbywamy się – w wymiarze czysto ekonomicznym – nadzwyczajnej wartości kreującej nie tylko kapitał, ale stanowiącej także instrument finansowania kolejnego przedsięwzięcia.

**SŁOWA KLUCZOWE:** twórczość, ochrona, przedsiębiorstwo, prawo, wartość

**SUMMARY**

In our times sources of the intellectual property universally are being regarded as the ones which are creating the considerable added value of the enterprise. In this situation effective managing of the intellectual property is one of the key challenges for the entrepreneurs. A protection of results of the intellectual artistic work, inventions, utility models, industrial designs, and trademarks is one of components of this management If the enterprise will not manage with patent solutions, it can lose – in the purely economic dimension – of extraordinary value creating not only capital, but constituting also an instrument of financing the next undertaking.

**KEYWORDS:** creativity, protection, the company, law, the value

*Sławomir Dybka*[*]
*Kazimierz Cyran*[*]

# WPŁYW DZIAŁAŃ INTEGRACYJNYCH NA POZYCJĘ KONKURENCYJNĄ PRZEDSIĘBIORSTW

# IMPACT OF THE INTEGRATION ACTIVITIES ON THE ENTERPRISES COMPETITIVE POSITION

Współczesne przedsiębiorstwa stoją przed wyzwaniem osiągnięcia satysfakcjonujących efektów działalności, które pozwolą na przetrwanie i rozwój firmy. Źródeł uzyskiwania przewagi konkurencyjnej można upatrywać w wielu sferach funkcjonowania przedsiębiorstw. Większość podmiotów gospodarczych koncentruje się jednak na sposobach maksymalizowania sprzedaży czy marży. W szczególności część przedsiębiorstw upatruje szans na poprawę pozycji konkurencyjnej w wysokiej aktywności w zakresie działań promocyjnych. Nie umniejszając znaczenia tych działań, należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż możliwości te są często determinowane skalą działalności, a powszechnie wiadomo, że najliczniejszą grupą przedsiębiorstw w Polsce są mikroprzedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na możliwość poprawy pozycji konkurencyjnej firm poprzez podejmowanie działań integracyjnych. W opracowaniu wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych w drugiej połowie 2010 r. w grupie 116 przedsiębiorstw handlu detalicznego oraz w 75 przedsiębiorstwach zajmujących się przetwórstwem żywności. Badane przedsiębiorstwa zaliczały się do sektora MŚP i prowadziły swoją działalność na terenie województwa podkarpackiego.

## Pozycja i przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw

Problematyka przewagi konkurencyjnej, jej budowy i utrzymania, stała się ważnym zagadnieniem, które jest szeroko poruszane w literaturze. Konkurencja powoduje wzrost efektywności gospodarczej, a podmioty niedostosowujące się do zmian otoczenia są eliminowane z rynku przez konkurentów. Istnienie konkurencji wymusiło na podmiotach działających na rynku konieczność określenia, w jaki sposób będą ją budować w stosunku do konkurencyjnych przedsiębiorstw.

[*] dr, Uniwersytet Rzeszowski
[*] dr, Uniwersytet Rzeszowski

Umiejętność osiągnięcia przewagi nie gwarantuje sukcesu rynkowego, ważnym aspektem jest bowiem umiejętność jej utrzymania w długim okresie. Pełne określenie pozycji konkurencyjnej podmiotu wymaga zgromadzenia informacji dotyczących różnych obszarów funkcjonowania firmy oraz ich zestawienia z rezultatami potencjalnych konkurentów. W tym kontekście konkurencyjność jest postrzegana jako różnica między przewagą rynkową a luką dzielącą firmy od tej przewagi (tab 1).

**Tabela 1. Składniki konkurencyjności dowolnego obiektu**

| Składniki konkurencyjności | Różnica *in plus* | Różnica *in minus* |
|---|---|---|
| Konkurencyjność potencjalna (*ex ante*) – potencjał konkurencyjny, potencjał konkurencyjności, zdolność konkurencyjna | Przewaga w zakresie potencjału konkurencyjnego | Luka w zakresie potencjału konkurencyjnego |
| Strategia konkurencyjna (zestaw instrumentów konkurowania) | Przewaga w zakresie strategii konkurencyjnej | Luka w zakresie strategii konkurencyjnej |
| Konkurencyjność zrealizowana (*ex post*) – pozycja konkurencyjna | Przewaga w zakresie pozycji konkurencyjnej | Luka w zakresie pozycji konkurencyjnej |

*Źródło: M. Gorynia, E. Łaźniewska, Kompendium wiedzy o konkurencyjności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 63.*

Dodatnia różnica stanowi przewagę konkurencyjną, którą można rozpatrywać jako:

- różnicę konkurencyjną jako odchylenie w bieżącej (aktualnej) pozycji konkurencyjnej danego obiektu w stosunku do rywali,
- różnicę konkurencyjną jako odchylenie w przyszłej pozycji konkurencyjnej danego obiektu w stosunku do rywali,
- różnicę konkurencyjną jako odchylenie w obecnym (wyjściowym) potencjale konkurencyjnym - potencjał konkurencyjny stanowi jeden z wyznaczników możliwości konkurowania obiektu, współwyznacza także spektrum możliwych do zastosowania strategii konkurowania. Przyjmuje się ponadto, że różnice w przyszłym (odniesionym do konkretnego momentu przyszłości) potencjale konkurencyjnym będą istotne dla konkurowania w okresie, który nastąpi po tym momencie,
- różnicę konkurencyjną jako odchylenie w strategii konkurowania w rozpatrywanym okresie[1].

Przedsiębiorstwa, doskonaląc działalność w sferach zakupów czy sprzedaży, podnoszą swą konkurencyjność w branży. Firmy handlowe, chcąc sobie zapewnić korzystne warunki funkcjonowania oraz możliwości rozwojowe, muszą na bieżąco analizować

[1] M. Gorynia, E. Łaźniewska, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 64.

sytuację w otoczeniu i dostosowywać do nich własne działania. Ekspansja na polski rynek na początku lat 90. zagranicznych sieci handlowych wpłynęła na nasilenie działań konkurencyjnych. Firmy te, posiadając możliwości finansowe oraz doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej w warunkach gospodarki rynkowej, charakteryzowała stosunkowa łatwość w osiąganiu przewagi konkurencyjnej na polskim rynku.

W zależności od tego, czy w przedsiębiorstwie przeważają zasoby własne czy obce, oraz w zależności od umiejętności zarządzania zasobami, przedsiębiorstwo może zająć jedną z czterech pozycji strategicznych, które przedstawia rysunek 1.

**Rysunek 1. Modelowe strategie zasobowe przedsiębiorstw**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Własność zasobów | Obce | Chłopiec na posyłki | Architekt biznesu |
| | Własne | Bogaty dyletant | Władca skarbów |
| | | mała | duża |
| | | Umiejętność zarządzania zasobami | |

*Źródło: M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 231.*

W wariancie „bogaty dyletant" przedsiębiorstwo posiada własne zasoby, jednak brak wyspecjalizowanej wiedzy uniemożliwia efektywne zarządzanie nimi. Sytuacja ta jest niekorzystna, gdyż z upływem czasu zasoby, które nie są dobrze chronione, przestają być cenne, a ponadto mogą zostać wykorzystane przez konkurentów lub przedsiębiorstwa z sąsiednich ogniw, bez właściwego wynagrodzenia dla ich właściciela.

W opcji „władca skarbów" przedsiębiorstwo posiada własne zasoby strategiczne oraz właściwą wiedzę, jak nimi zarządzać, co przekłada się na sukces rynkowy. Podstawą osiągnięcia przewagi rynkowej jest nie tylko posiadanie zasobów, lecz właściwa ich struktura, ochrona oraz wiedza umożliwiająca zarządzanie. Z kolei w modelu „chłopiec na posyłki" przedsiębiorstwo, mimo że nie posiada własnych zasobów oraz nie potrafi zarządzać zasobami obcymi, utrzymuje się na rynku dzięki współpracy z innymi przedsiębiorstwami o mocnej pozycji rynkowej. Strategia umożliwia przetrwanie na rynku, lecz nie umożliwia rozwoju. „Architekt biznesu" to przedsiębiorstwo niemające własnych zasobów strategicznych, dysponujące jednak wiedzą umożliwiającą efektywne wykorzystanie zasobów obcych[2].

Z powyższej macierzy wynika, że źródłem przewagi konkurencyjnej nie jest posiadanie zasobów, lecz ich umiejętne wykorzystywanie. W tym kontekście rysuje się

[2] M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 231–233.

zatem obszar konkurencyjności podmiotów gospodarczych możliwy do zagospodarowania szczególnie w sektorze MŚP. Polski handel charakteryzuje duże rozdrobnienie, przejawiające się w istnieniu dużej liczby niewielkich jednostek handlowych, działających na rynkach lokalnych. W sytuacji zagrożenia ze strony zagranicznych sieci musiały one podjąć działania w celu poprawy swojej pozycji na rynku. Do najczęściej stosowanych przez te przedsiębiorstwa przewag konkurencyjnych należą: rozszerzanie oferty asortymentowej, obniżanie cen oraz podnoszenie jakości obsługi.

Małe firmy handlowe posiadają wiele słabych stron. Najistotniejsze znaczenie ma słabsza pozycja wobec dostawców i banków niż w przypadku większych przedsiębiorstw. W efekcie najczęściej stosowaną strategią jest zatem strategia przetrwania na rynku. Jednocześnie na rynku istnieje wiele przesłanek przemawiających za rozwojem przedsiębiorstw w kierunku integracji poprzez współdziałanie. Do podstawowych możemy zaliczyć wysoko rozwiniętą konkurencję cenową, która jest napędzana przez dużą liczbę klientów wrażliwych na wysokość ceny. Kolejną z nich jest działanie w sektorze handlowym przy niskim poziomie rentowności. Za kooperacją (zwłaszcza mniejszych podmiotów) przemawia również możliwość osiągnięcia korzyści wynikających z efektów skali. Ponadto współpracujące przedsiębiorstwa handlowe są w stanie zdobyć większą siłę przetargową w negocjacjach z przedsiębiorstwami przemysłowymi w stosunku do pojedynczo działających podmiotów[3].

W odpowiedzi na wymienione uwarunkowania firmy podejmują współpracę poprzez przystępowanie do rożnych stowarzyszeń, zrzeszeń czy też porozumień integracyjnych, w celu przezwyciężenia tych słabości. Najczęściej podejmowaną formą współpracy przedsiębiorstw handlowych w celu poprawy pozycji konkurencyjnej jest tzw. kooperacja tradycyjna, nakierowana na poprawę pozycji wobec dostawców[4]. Integracja pozwala likwidować słabości związane z małą skalą działania oraz skutecznie konkurować z większymi podmiotami.

**Działania integracyjne – uwarunkowania i efekty wdrażania**

W gospodarce polskiej można zaobserwować nasilony proces zarówno integracji, jak i koncentracji w handlu. Pomimo znaczących różnic między nimi mają wspólny cel, jakim jest poprawa pozycji konkurencyjnej na rynku, różne natomiast są sposoby jego osiągnięcia. Doświadczenia państw europejskich pokazują, że jest to tendencja pozwalająca na funkcjonowanie na rynku zarówno sklepów wielkopowierzchniowych (hipermarketów oraz supermarketów), jak i małych sklepów, oraz skuteczny sposób budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Najistotniejszą cechą odróżniającą te dwa procesy jest dobrowolność oraz niezależność ekonomiczna w przypadku integracji, w przypadku koncentracji - powstanie jednego przedsiębiorstwa.

Integracja jest procesem, który może poprzedzać koncentrację. Ma na celu wykorzystanie efektu synergii poprzez realizację wspólnych celów przedsiębiorstw. Koncentracja wiąże się natomiast z powstaniem podmiotu dominującego na rynku. Zarówno integracja, jak i koncentracja ma na celu doprowadzenie do osiągnięcia sukcesu ryn-

[3] K. Papiernik, *Kooperacja i konkurencja w rozwoju społeczno-ekonomicznym na obszarze Unii Europejskiej*, w: M. Lasoń (red.), *Między kryzysem a współpracą gospodarczą*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2010, s. 163.

[4] B. Słomińska, *Rozwój handlu – wynik konkurencji czy współdziałania podmiotów rynkowych*, „Handel Wewnętrzny" 2001, nr 1, s. 2–5.

kowego. W dalszej części artykułu uwaga zostanie skoncentrowana na procesach integracji.

Zachodzące we współczesnej gospodarce procesy integracyjne są czynnikiem, który może być źródłem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Mimo iż aktualnie są one w początkowej fazie, już teraz wywierają znaczny wpływ na struktury rynkowe. Polskie przedsiębiorstwa handlowe, które w większości są niewielkimi podmiotami, muszą stanąć naprzeciw przedsiębiorstwom zagranicznym, które operują doświadczeniem i kapitałem, a ich działalność opiera się na tworzeniu placówek wielkopowierzchniowych. Jeśli polskie przedsiębiorstwa chcą z tymi jednostkami skutecznie konkurować, muszą podjąć skuteczną strategię działania, która pozwoli im na przetrwanie i rozwój. Biorąc pod uwagę wyniki badań, które przeprowadził Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur w 2007 roku, zauważyć należy, iż ponad 70% przedstawicieli przedsiębiorstw detalicznych wskazuje na to, że integracja pozytywnie wpływa na poprawę pozycji konkurencyjnej krajowych przedsiębiorstw wobec jednostek zagranicznych[5].

Integracja definiowana jest jako proces scalania celów i działań niezależnych ekonomicznie i prawnie przedsiębiorstw. Współpraca ma charakter dobrowolny, a jej podstawą jest zgodność celów i działań wszystkich podmiotów w niej uczestniczących. Celem procesu jest osiągnięcie większych korzyści niż w przypadku działalności samodzielnej, a więc uzyskanie efektu synergii[6]. Według obszarów potencjalnych korzyści wyróżnić można następujące cele działań integracyjnych:

- rynkowe: dotyczące wzrostu udziału w rynku, utworzenia barier wejścia do branży, skutecznej walki konkurencyjnej w celu budowy przewagi konkurencyjnej i jej utrzymania oraz osiągnięcia pozycji lidera kosztowego lub jakościowego,
- efektywnościowe: m.in. wzrost rentowności, obniżenie kosztów, wyeliminowanie z łańcucha zbędnych pośredników, łatwiejszy dostęp do środków finansowych na inwestycje,
- prestiżowe: korzystanie ze stabilnej, znanej marki, elastyczność reagowania na zmieniające się potrzeby klientów, zdobycie lojalnych partnerów biznesowych, wzrost siły przetargowej wobec dostawców[7].

Integracja może być klasyfikowana według wielu kryteriów:

- miejsce partnerów na szczeblu obrotu towarowego: pozioma, pionowa,
- czas trwania: okazjonalna, strategiczna,
- podstawa działania: niesformalizowana, sformalizowana, funkcjonalna (brak zmian organizacyjnych), strukturalna (utworzenie nowej struktury organizacyjnej),
- zaangażowanie kapitału: bezkapitałowa, kapitałowa,
- potencjał partnerów: symetryczna, niesymetryczna,
- zakres przestrzenny współpracy: lokalna, regionalna, krajowa, międzynarodowa,
- stopień samodzielności przedsiębiorstw: kooperacyjna, koncentracyjna[8].

[5] Raport o stanie handlu wewnętrznego w 2006 r., Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Ministerstwo Gospodarki, s. 151.
[6] B. Pokorska, E. Maleszyk, *Koncentracja i integracja w handlu wewnętrznym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 127.
[7] B. Kucharska, M. Twardzik, *Koncentracja i integracja w handlu. Aspekt teoretyczny*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2007, s. 45–46.
[8] Ibidem, s. 49–50.

Jedną z najczęściej występujących form integracji jest integracja pionowa. W jej skład wchodzi detalista, hurtownik oraz producent, którzy funkcjonują jako jednolity układ. System ten charakteryzuje się tym, że jeden z uczestników kanału ma dominujące znaczenie pod względem ekonomicznym bądź prawnym i wpływa na pozostałe podmioty uczestniczące w kanale. Ustala on jako jednostka nadrzędna podstawowe zasady funkcjonowania, co przejawia się w koordynacji działalności pozostałych jednostek oraz ich zachowania na rynku. Integracja pionowa jest determinowana przez chęć posiadania kontroli nad pozostałymi podmiotami, biorącymi udział we współpracy w kanale dystrybucji. Ma to na celu likwidację konfliktów związanych z działaniami jednostek we własnym interesie. Uwzględniając stopień integracji oraz obszar kompetencji, można wyróżnić kanały administrowane, kontraktowe i korporacyjne. Kanały administrowane wiążą się z zachowaniem przez uczestników formalnej niezależności, lecz ze względów ekonomicznych lub administracyjnych muszą się one podporządkować liderowi[9]. Kanały korporacyjne powstają poprzez połączenie się kolejnych elementów kanału dystrybucji (producent, hurtownik, detalista), które już nie są niezależnymi przedsiębiorstwami, ale łączą się w jedną firmę, posiadającą jedno kierownictwo. Dzięki temu można osiągnąć najsilniejszy stopień integracji. Na tej podstawie możemy wyróżnić integrację w przód, która polega na tym, że wytwórca jest właścicielem hurtownika i detalisty. W odmiennej sytuacji, gdy detalista zaczyna sam wytwarzać produkty, mamy do czynienia z integracją wstecz, np. wytwarzanie własnych produktów przez duże sieci handlowe. Kanały kontraktowe tworzą niezależne przedsiębiorstwa jako równorzędni partnerzy funkcjonujący na różnym etapie w kanale dystrybucji. Podstawą ich utworzenia są umowy określające zakres działania i odpowiedzialności podmiotów. Do tego rodzaju kanałów zaliczamy „spółdzielnie drobnych detalistów, zrzeszenia hurtowników z niezależnymi drobnymi detalistami, umowy franchisingowe”[10]. Aby ułatwić konkurencję niezależnych detalistów z dużymi organizacjami typu łańcuchowego, hurtownicy organizują dobrowolne sieci zrzeszające tych pośredników. Dzięki tworzeniu przez hurtownika programu, umożliwiającego ujednolicenie działań niezależnych detalistów w zakresie sprzedaży i osiąganie oszczędności w zakresie zakupów, cała grupa jest w stanie efektywnie konkurować z dużymi organizacjami łańcuchowymi.

Detaliści mogą zorganizować nową jednostkę do prowadzenia działalności hurtowej, produkcyjnej. Członkowie jej dokonują swoich zakupów za pośrednictwem spółdzielni detalistów. Detaliści niebędący członkami spółdzielni mogą również dokonywać zakupów za jej pośrednictwem, lecz nie partycypują w zyskach.

Najszybciej rozwijającą się formą integracji jest franchising, czyli uczestnictwo w kompleksowym systemie organizacji sprzedaży, unifikacji działań merchandisingowych, wspólnej polityki cenowej, asortymentowej i promocyjnej.

Integracja pozioma dotyczy zaś jednostek gospodarczych reprezentujących taki sam szczebel obrotu towarowego, którego inicjatorem jest przedsiębiorstwo bądź grupa przedsiębiorstw. Kooperowanie jednostek na jednym poziomie związane jest z ustaleniem wspólnej strategii dystrybucji. Na ten proces składa się wspólna sprzedaż detaliczna, wspólne składowanie produktów, wspólne służby sprzedażowe czy badania

[9] K. Kotra, A. Pysz-Radziszewska, *Marketing w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2008, s. 108.
[10] Ibidem, s. 108–109.

marketingowe. Najprostszą forma integracji poziomej są stowarzyszenia (non profit) i zrzeszenia(dochodowe). Zapewniają one jednostkom kooperującym dużą autonomię, lecz jednocześnie nakładają na nie zobowiązania do przestrzegania określonych zasad w realizacji wspólnych celów i zadań[11]. Popularną formą inicjatyw integracyjnych w układzie poziomym są grupy zakupowe. W Europie dokonuje się od ponad 130 lat. Na ich przestrzeni dokonywały się liczne zmiany w zakresie i charakterze współpracy. W latach 1880–1920 współpraca dotyczyła jedynie relacji z dostawcami, a w latach 1920–1960 rozszerzono zakres współpracy o sferę sprzedaży w zakresie kształtowania struktury asortymentowej, polityki cenowej, własnej marki, a nawet kreowania produktu. W następnym etapie rozwoju grup zakupowych (lata 1960–1980), po przeprowadzeniu badań rynkowych, stworzono nowe formaty sklepów, akcentując przy tym własny wizerunek oraz specyficzne usługi sprzedażowe. Cechą charakterystyczną tego etapu jest również wzrost skuteczności promocji, wykorzystującej nie tylko reklamę, ale również merchandising i PR. Zmiany po roku 1980 związane są z postępującymi procesami globalizacji i internacjonalizacji handlu[12]. Celem działalności grup zakupowych jest wzmocnienie siły przetargowej wobec dostawców oraz wynegocjowanie warunków zakupu, których uzyskanie nie byłoby możliwe, gdyby działały one samodzielnie. Przystąpienie do tej formy integracji może być skutecznym sposobem poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku. Uczestnictwo może dotyczyć jedynie wspólnych zakupów i nie wymaga (jak np. w przypadku franczyzy) znacznej utraty niezależności[13].

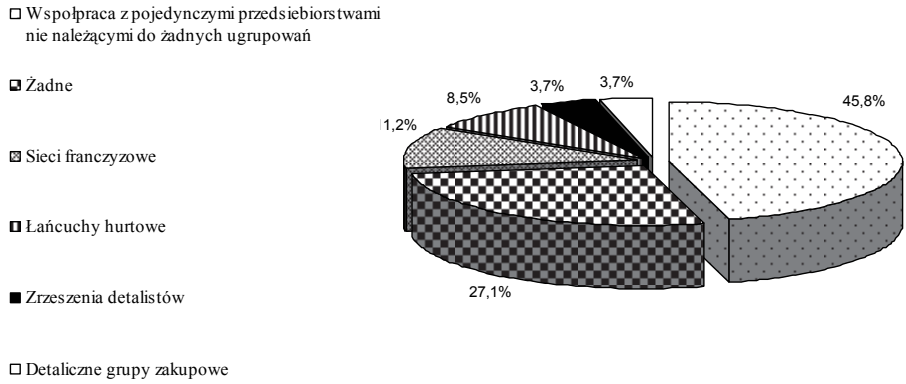
Przynależność do sieci zintegrowanych wiąże się z osiąganiem korzyści, ale również pewnymi utrudnieniami. Przystąpienie do sieci jest korzystne wówczas, gdy osiągnięte korzyści przewyższają straty związane z utratą swobody decyzyjnej. Wśród najistotniejszych zalet integracji jej uczestnicy wymieniają: spadek kosztów działalności (głównie logistycznych), wzrost standardu obsługi, korzyści skali, możliwość rozszerzenia profilu działalności, wzrost obrotów i udziału w rynku, wzrost skuteczności obrony przed konkurencją oraz dostęp do technologii. Szczególnie ceniona jest działalność pod wspólną marką oraz łatwość wycofania się ze współpracy[14].

**Działania integracyjne przedsiębiorstw – wyniki badań**

Miarą aktywności integracyjnej w przedsiębiorstwach działających na rynku jest liczba oraz formy związków, jakie występują między uczestnikami rynku. Dane dotyczące współpracy, jaka występuje w grupie przedsiębiorstw handlowych działających na terenie województwa podkarpackiego, przedstawia rysunek 2.

[11] B. Pokorska, E. Maleszyk, op. cit., s. 40.
[12] W. Ciechomski, *Koncentracja handlu w Polsce i jej implikacje dla strategii konkurowania przedsiębiorstw handlowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 81.
[13] M. Święcka, *Bezpieczny biznes na niepewne czasy*, „Hurt & Detal" 2009, nr 5, s. 38.
[14] B. Pokorska, E. Maleszyk, op. cit., s. 160–161.

**Rysunek 2. Formy współpracy w ramach związków integracyjnych**

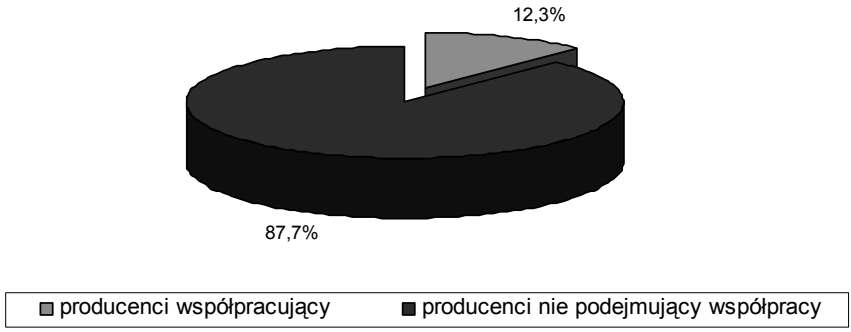



*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.*

Przeprowadzone badania wskazują, że blisko ¾ badanych firm podejmuje działania integrujące z innymi podmiotami. Najliczniejsza grupa (ok. 46%) deklaruje współpracę z pojedynczymi przedsiębiorstwami nienależącymi do żadnych ugrupowań. Niewielka część podmiotów (11%) zrzeszona jest w sieciach franczyzowych. Nieco mniej firm (8%) współtworzy z innymi podmiotami łańcuchy hurtowe. Najmniejszą popularnością wśród badanych firm cieszą się zrzeszenia poziome detalistów i detaliczne grupy zakupowe. Łącznie w badanej populacji działania takie prowadziło po 4% podmiotów.

Nieco gorzej sytuacja przedstawia się w grupie producentów żywności – rysunek 3.

**Rysunek 3. Udział producentów żywności współpracujących ze sobą w obszarze wspólnej organizacji zbytu**

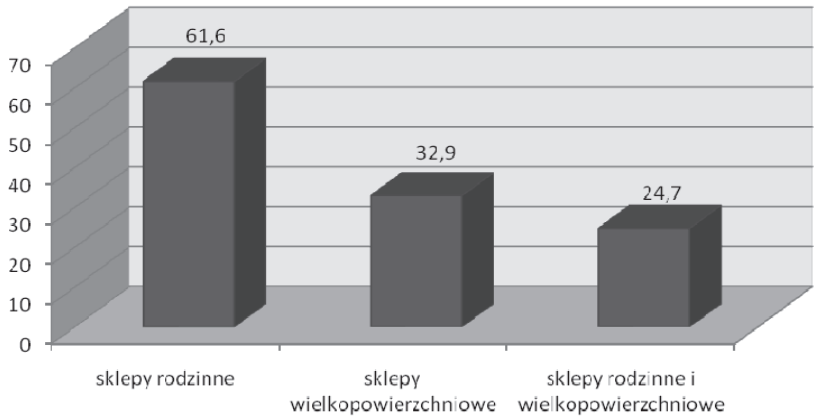



*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.*

Zaledwie 12% podmiotów podejmuje wspólnie z innymi firmami działania mające na celu wspólną organizację zbytu wytworzonych produktów. Przyczyną tej sytuacji jest zapewne specyfika rynku, na którym wymienione firmy działają, jest on bowiem rozdrobniony, a jednocześnie wąski. Kolejnym powodem jest specyfika firm, które mając mały potencjał, sprzedają produkty głównie na rynek lokalny i nie dostrzegają potrzeby łączenia działań dystrybucyjnych z innymi podmiotami.

W pewnym stopniu miarą powiązań integracyjnych, w jakich uczestniczą producenci żywności, jest sformalizowana współpraca ze sklepami wielkopowierzchniowymi i sieciami sklepów rodzimych. Dane dotyczące tej współpracy przedstawia rysunek 4.

**Rysunek 4. Udział producentów żywności podejmujących współpracę z sieciami sklepów przy sprzedaży swoich wyrobów (%)**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.*

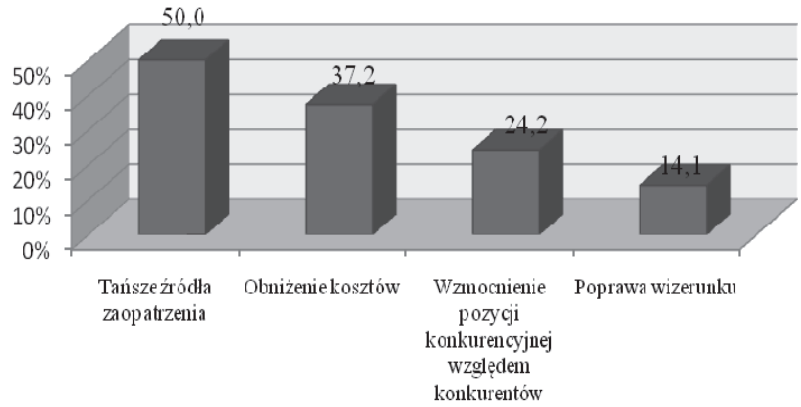
Przedsiębiorstwa produkcyjne, organizując zbyt swoich wyrobów, najchętniej współpracują ze zrzeszeniami sklepów rodzimych. Jest to odpowiedź na coraz częściej pojawiające się zrzeszenia detalistów działających na terenach wiejskich lub podmiejskich, czyli na rynkach obsługiwanych przez małych producentów lokalnych. Wprowadzanie produktów na rynek za pośrednictwem sieci sklepów drobnodetalicznych stwarza producentom szansę dostępu do większego rynku, bez konieczności poszerzania kanałów dystrybucji.

Mniejszym zainteresowaniem przy zbycie wytworzonych produktów cieszy się współpraca z sieciami sklepów wielkopowierzchniowych, z którymi współpracuje zaledwie 1/3 badanych firm. Przyczyn takich wyników można upatrywać w wysokich wymaganiach stawianych przez sieci sklepów wielkopowierzchniowych w zakresie jakości dostarczanych produktów, terminów płatności, minimalnych partii dostaw czy sprzedaży pod marką sieci.

W badanej grupie niespełna ¼ stanowiły przedsiębiorstwa współpracujące jednocześnie z sieciami sklepów rodzimych i wielkopowierzchniowych. Sytuacja ta dotyczyła jednak głównie firm średnich i małych, ale o dużym potencjale rynkowym.

Dla rozważań o skali powiązań integracyjnych ważne jest zdefiniowanie przyczyn, jakie powodują, że przedsiębiorcy przystępują do współpracy ze sobą. Wyniki badań w tym zakresie przedstawia rysunek 5.

**Rysunek 5. Przyczyny inicjatyw integracyjnych w badanych przedsiębiorstwach**



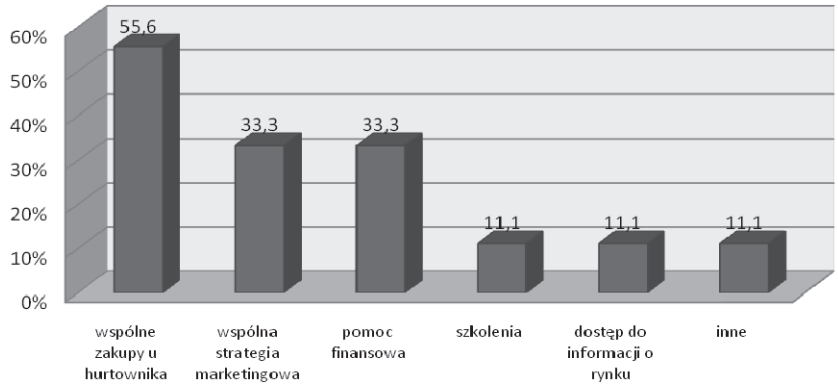

Suma czynników większa niż 100, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Z opinii respondentów wynika, że głównymi przesłankami podejmowania działań integracyjnych jest poszukiwanie tanich źródeł zaopatrzenia. Drugim wysoko ocenianym argumentem jest dążenie do ogólnej obniżki kosztów związanych z funkcjonowaniem placówek handlowych. Przedsiębiorcy, akcentując ważność wymienionych czynników, przyznają, że kwestie opłacalności ekonomicznej prowadzonych działań mają dla nich charakter priorytetowy. Pozycja przetargowa pojedynczych detalistów nie daje natomiast możliwości ani wynegocjowania korzystnych warunków zakupu, ani redukcji czy eliminacji pewnych kosztów, w tym kosztów związanych z realizacją dostaw czy działaniami promocyjnymi. Przedsiębiorcy w niewielkiej części (ok. ¼) dostrzegają w działaniach integracyjnych możliwości wzmocnienia pozycji konkurencyjnej. Około 15% badanych firm w podejmowaniu działań integracyjnych upatruje szans na poprawę wizerunku firmy.

Oczekiwania, jakie wymieniają przedsiębiorcy w stosunku do działań integracyjnych, znajdują pokrycie w obszarach współpracy prowadzonej między detalistami (rysunek 6).

**Rysunek 6. Zakres współpracy w ramach organizacji skupiających innych detalistów (w%)**



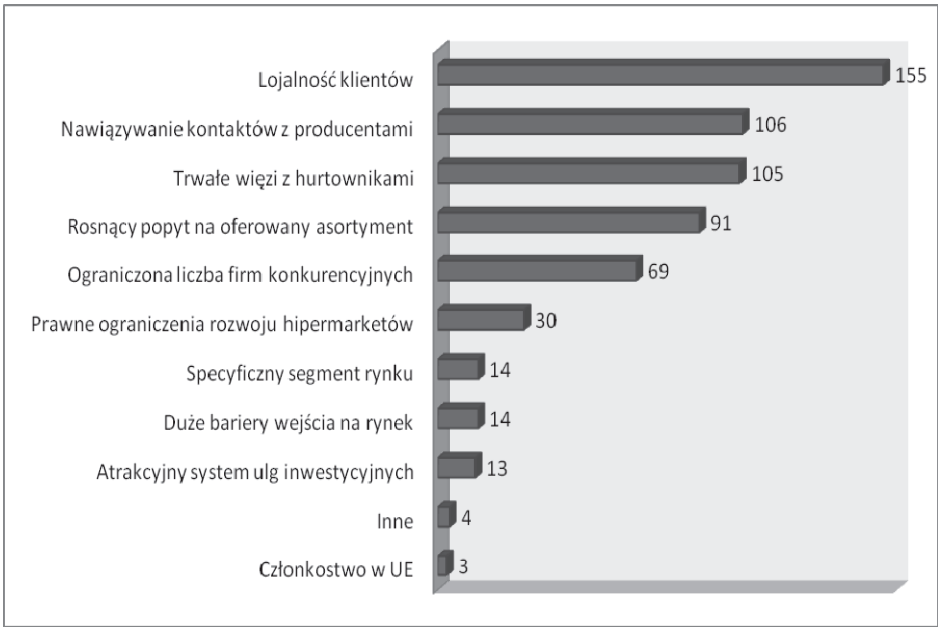

Suma czynników większa niż 100, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.*

Największa grupa detalistów (56%) w ramach współpracy organizuje wspólne zakupy u hurtowników. Co trzecia firma deklaruje, że oprócz wymienionych zakupów wspólnie z innymi detalistami buduje i realizuje spójną strategię marketingową oraz w ramach współpracy korzysta ze wsparcia finansowego. Niską popularnością wśród badanych podmiotów cieszą się specjalistyczne szkolenia czy możliwości związane z gromadzeniem i wykorzystaniem informacji o rynku. Powyższa sytuacja obrazuje prawdziwe cele, jakimi kierują się przedsiębiorcy, podejmując współpracę ze sobą, tj. dążenie do uzyskania korzyści finansowych, których efekty widoczne będą w jak najkrótszym okresie. Można zatem postawić tezę, że zakres i formy występującej współpracy mają charakter podstawowy i w przyszłości należy spodziewać się wykorzystania innych możliwości płynących z integracji.

Powiązania integracyjne to z jednej strony metoda na zwiększenie siły oddziaływania na rynek, a z drugiej większe możliwości wykorzystania, szans jakie pojawiają się w otoczeniu. Ważne jest przy tym, by umiejętnie zdefiniować i wykorzystać nadarzające się sytuacje rynkowe będące rezultatem zmian zachodzących w otoczeniu. Ocenę możliwości wykorzystania szans rynkowych celem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw przedstawia rysunek 7.

**Rysunek 7. Szanse związane ze zmianami w otoczeniu**

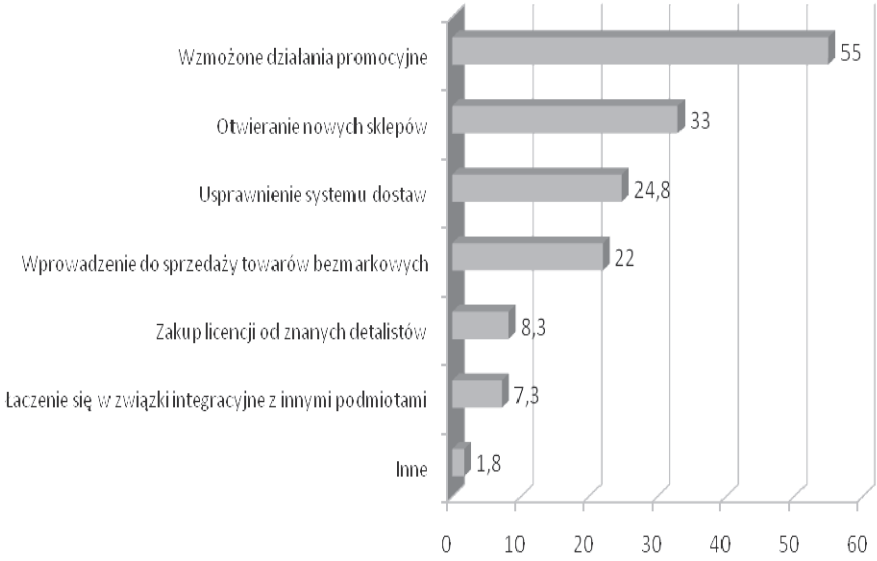



*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.*

Z przeprowadzonych badań jednoznacznie wynika, że przedsiębiorcy dostrzegają szereg szans dla rozwoju swoich firm wynikających ze zmian w otoczeniu rynkowym. Najważniejszą szansą dla badanych respondentów jest lojalność klientów. Coraz częściej występujące związki lojalnościowe dla handlowców są szansą na sprzedaż i dalszy rozwój firm. Warunkiem pozyskania i utrzymania lojalnych klientów jest jednak posiadanie pożądanej przez nabywców oferty, która w lepszym niż konkurencja stopniu zaspokoi oczekiwania klientów. Aby utrzymać przewagę nad konkurencją, można wykorzystywać kolejne szanse wskazane przez przedsiębiorców, tj. możliwości związane z utrzymywaniem trwałych więzi z dostawcami, czy to hurtowniami, czy producentami. Pomimo ogólnie nasyconego rynku handlowcy dostrzegają rosnący popyt na oferowane towary, oraz jako szansę wskazują umiarkowaną konkurencję, w otoczeniu której działają. Badani handlowcy nie upatrują natomiast dużych szans rozwojowych wynikających z regulacji prawnych ograniczających rozwój obiektów wielkopowierzchniowych, barier wejścia na rynek czy dostępności do rynku UE.

Warunkiem poprawy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw jest konieczność podjęcia działań wyszczególnionych na rysunku 8.

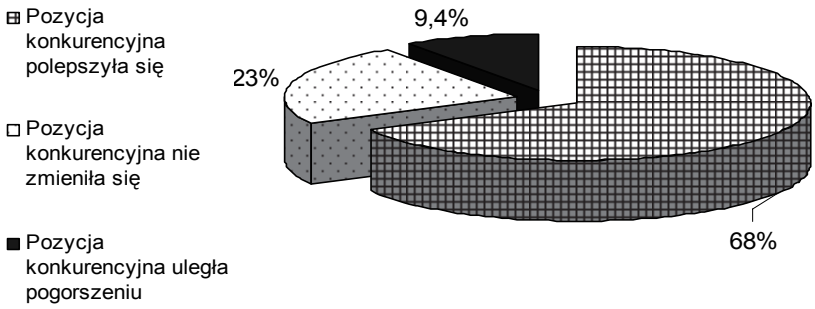
**Rysunek 8. Działania, które należy podjąć najbliższej przyszłości w celu poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku (w %)**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.*

W opinii respondentów najbardziej pożądanymi działaniami, jakie przyczynią się do poprawy konkurencyjności ich przedsiębiorstw, są szeroko rozumiane działania promocyjne. Przedsiębiorcy szans na poprawę swojej pozycji rynkowej upatrują również w zwiększaniu liczby sklepów, co prowadzić będzie do wzrostu udziału w rynku. Zmian wymaga również organizacja systemu dystrybucji (co skutkować powinno obniżką kosztów) oraz rozbudowa asortymentu o nowe produkty, głównie bezmarkowe, ale wysokiej jakości i często tańsze. Niepokojący jest fakt, że tylko niespełna 10% przedsiębiorców dostrzega potrzebę integracji swoich działań z innymi podmiotami celem poprawy pozycji konkurencyjnej. Dowodem na to jest niewielki odsetek przedsiębiorstw wprost deklarujących konieczność wchodzenia w związki integracyjne z innymi podmiotami, jak również tych firm, które chciałyby skorzystać z technologii wykorzystywanych przez znanych detalistów. Przyczyn takiej sytuacji zapewne jest wiele, lecz za najważniejsze uznać niewystarczające środki finansowe na zakup licencji, obawy o utratę autonomii, brak gwarancji na poprawę pozycji rynkowej, a w dużej mierze niechęć do zmian i inne powody związane z mentalnością przedsiębiorców.

**Rysunek 9. Wpływ integracji na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa (w %)**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Pomimo iż niewielka grupa przedsiębiorców oczekuje od działań integracyjnych wzmocnienia konkurencyjności firm, rezultaty, jakie badanym przedsiębiorcom przynosi integracja, są w tym zakresie zadowalające. Blisko 70% badanych firm odnotowało poprawę pozycji konkurencyjnej, niewiele ponad 20% firm nie uzyskało dodatnich rezultatów, natomiast niecałe 10% pytanych firm zaznaczyło, iż działania integracyjne przyczyniły się do osłabienia pozycji konkurencyjnej.

## Podsumowanie

Integracja w handlu wpływa na poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw handlowych. Działania te sprowadzają się najczęściej do wspólnej organizacji zakupów oraz podejmowania działań mających na celu redukcję pewnych kosztów. Jako ważny element, który służył będzie poprawie pozycji konkurencyjnej, wymienić należy działania promocyjne. Podejmowanie ich może być ułatwione i tańsze, kiedy prowadzone będą łącznie z innymi podmiotami.

## BIBLIOGRAFIA

**Ciechomski W. 2010.** *Koncentracja handlu w Polsce i jej implikacje dla strategii konkurowania przedsiębiorstw handlowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.

**Gorynia M., Łaźniewska E. 2010.** *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Kotra K., Pysz-Radziszewska A. 2008.** *Marketing w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.

**Kucharska B., Twardzik M. 2007.** *Koncentracja i integracja w handlu. Aspekt teoretyczny*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.

**Papiernik K. 2010.** *Kooperacja i konkurencja w rozwoju społeczno-ekonomicznym na obszarze Unii Europejskiej*, w: M. Lasoń (red.), *Między kryzysem a współpracą gospodarczą*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków.

**Pokorska B., Maleszyk E. 2002**. *Koncentracja i integracja w handlu wewnętrznym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Pokorska B., Maleszyk E. 2006.** *Integracja przedsiębiorstw handlowych a procesy konkurencji*, PWE, Warszawa.

**Raport o stanie handlu wewnętrznego w 2006 r.**, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

**Romanowska M. 2009.** *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Słomińska B. 2001.**, *Rozwój handlu – wynik konkurencji czy współdziałania podmiotów rynkowych*, „Handel Wewnętrzny" 2001, nr 1.

**Święcka M. 2009.** *Bezpieczny biznes na niepewne czasy*, „Hurt & Detal" 2009, nr 5.

**STRESZCZENIE**

W artykule podjęta została problematyka możliwości poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw poprzez działania integracyjne z innymi podmiotami na rynku. W opracowaniu przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących form, zakresu i efektów działań integracyjnych podejmowanych przez przedsiębiorstwa handlowe i produkcyjne.

**SLOWA KLUCZOWE:** konkurencyjność, pozycja konkurencyjna, integracja

**SUMMARY**

The paper issue involves on the possibility of improving the competitive position of enterprises through integration activities with other companies in the market. The paper presents the results of empirical research on the forms, extent and impact of the integration activities undertaken by trade and manufacturing enterprises.

**KEYWORDS:** competition, competitive position, cooperation

*Ewa Dziawgo*[*]

# ZARZĄDZANIE RYZYKIEM RYNKOWYM A KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

# RISK MANAGEMENT AND COMPANY'S COMPETITIVENESS

Proces globalizacji i integracji rynków finansowych przyczynia się do wzrostu zmienności warunków rynkowych, co z kolei wpływa na powstawanie trudności z osiąganiem i utrzymaniem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Dlatego tak istotne jest poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań nie tylko w produktach, lecz również procesach, technologiach czy metodach działania. Sukcesem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku, która powstaje w wyniku strategicznego zarządzania ukierunkowanego na wdrażanie innowacji polegających na:

– wprowadzaniu produkcji nowych wyrobów,
– udoskonalaniu istniejących produktów,
– tworzeniu produktów przyjaznych dla środowiska,
– wprowadzaniu nowej lub udoskonalonej – proekologicznej metody produkcji,
– stosowaniu technologii materiałooszczędnych oraz energooszczędnych,
– sprawnym wprowadzaniu produktu na nowe rynki,
– wprowadzeniu nowej organizacji produkcji,
– zastosowaniu nowych surowców lub półfabrykatów,
– zastosowaniu nowego sposobu sprzedaży lub zakupów.

Trafne podjęcie decyzji związanych z wprowadzaniem innowacji w zmiennych warunkach rynkowych wymaga uwzględnienia czynników ryzyka. Dlatego umiejętne zastosowanie nowoczesnych metod i instrumentów zarządzania ryzykiem staje się niezbędnym elementem w procesie opracowywania i wdrażania strategicznych działań mających na celu wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa.

## Globalizacja rynków finansowych a konieczność zarządzania ryzykiem rynkowym

Dla przedsiębiorstw, które prowadzą działalność w nowej, globalnej gospodarce, istotne jest poszukiwanie i wdrażanie nowych skutecznych sposobów budowania przewagi konkurencyjnej. W celu zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa niezbędne jest wprowadzanie innowacji.

[*] dr, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Ryzyko rynkowe jest ważnym rodzajem ryzyka, które przedsiębiorstwo powinno uwzględniać podczas podejmowania strategicznych decyzji związanych między innymi:

- z poszukiwaniem nowych rynków zbytu,
- z poszukiwaniem surowców,
- z wprowadzaniem produktów na nowe rynki,
- z rozszerzeniem działalności produkcyjnej,
- z wprowadzaniem nowoczesnych technologii,
- z transferem kapitału.

Ryzyko rynkowe wynika ze zmian cen na rynkach finansowych i na innych związanych z nimi rynkach, takich jak np. rynek towarowy[1].

Podstawowe rodzaje ryzyka rynkowego to:

- ryzyko kursu walutowego,
- ryzyko stopy procentowej,
- ryzyko cen akcji
- ryzyko cen towarów.

Głównym celem zarządzania ryzykiem jest podjęcie działań mających na celu:

- poprawę wyników finansowych przedsiębiorstwa,
- stworzenie warunków, w których przedsiębiorstwo nie będzie ponosić większych strat, niż założono.

W przedsiębiorstwie zarządzanie ryzykiem polega na projektowaniu i wdrażaniu struktury czasowej przepływów pieniężnych w celu osiągnięcia pożądanego poziomu ryzyka[2]. Wnikliwa identyfikacja i analiza zagrożeń, na które jest narażone przedsiębiorstwo, oraz podjęcie najodpowiedniejszych działań umożliwia nie tylko minimalizację negatywnych skutków ryzyka, ale również maksymalizację szans w przypadku podjęcia danego ryzyka.

Zarządzanie ryzykiem jest procesem, na który składają się następujące etapy:

- identyfikacja ryzyka,
- pomiar ryzyka,
- ograniczanie ryzyka,
- monitorowanie ryzyka.

Identyfikacja ryzyka polega na przeprowadzaniu analizy szans i zagrożeń, które związane są z prowadzoną przez przedsiębiorstwo działalnością lub z wprowadzanym nowym przedsięwzięciem. Istotne jest określenie czynników ryzyka, czyli mierzalnych wielkości, które mają wpływ na występowanie danego rodzaju ryzyka. Identyfikacja ryzyka może być przeprowadzona przy wykorzystaniu techniki analitycznej SWOT[3], w której analizuje się zagrożenia i szanse związane z danym przedsięwzięciem. Analiza

[1] K. Jajuga, *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 18; W. Tarczyński, M. Mojsiewicz, *Zarządzanie ryzykiem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 35; Ch.W. Smithson, C.W. Smith, D.S. Wilford, *Zarządzanie ryzykiem finansowym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 48; P. Kapuś (red.), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2006, s. 421.

[2] K. Jajuga, K. Kuziak, P. Markowski, *Rynek kapitałowy. Inwestycje finansowe*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 408.

[3] SWOT: S (*Strengths*) – mocne strony, W (*Weaknesses*) – słabe strony, O (*Opportunities*) – szanse, T (*Threats*) – zagrożenia.

SWOT powinna określać skalę zagrożeń oraz działania, których podjęcie zneutralizuje negatywne skutki zagrożeń. Innym sposobem przeprowadzenia identyfikacji ryzyka jest sporządzenie katalogu ryzyka, w którym z dokonanej analizy wszystkich źródeł ryzyka wskazuje się te źródła, które dotyczą danego przedsiębiorstwa.

Pomiar ryzyka jest etapem, w którym wykorzystywane są zaawansowane metody matematyczne. Istnieją trzy typy miar ryzyka:

- miary zmienności (np. odchylenie standardowe, semiodchylenie standardowe),
- miary wrażliwości (np. greckie parametry w przypadku opcji),
- miary zagrożenia (np. wartość zagrożona *VaR)*.

Odchylenie standardowe jest miarą uwzględniającą zarówno ujemne, jak i dodatnie odchylenia od oczekiwanej stopy zwrotu (miara neutralnej koncepcji ryzyka). Odchylenie standardowe informuje o rozproszeniu możliwych wyników wokół wartości oczekiwanej. Im większe odchylenie standardowe tym większe jest ryzyko.

Odchylenie standardowe wynosi:

- w przypadku zmiennej losowej skokowej: $\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^{m} p_i [R_i - E(R)]^2}$ (1)

gdzie:

$\sigma$ – odchylenie standardowe, $p_i$ – prawdopodobieństwo osiągnięcia stopy zwrotu $R_i$, $m$ – liczba możliwych wartości stopy zwrotu, $E(R) = \sum_{i=1}^{m} p_i R_i$ – jest oczekiwaną stopą zwrotu,

- w przypadku zmiennej losowej ciągłej: $\sigma = \sqrt{\int_{-\infty}^{+\infty} [R - E(R)]^2 f(R) dR}$ (2)

gdzie:

$E(R) = \int_{-\infty}^{+\infty} R f(R) dR$ – wartość oczekiwana zmiennej ryzyka, $f(R)$ – funkcja gęstości rozkładu zmiennej ryzyka.

Semiodchylenie standardowe jest miarą uwzględniającą jedynie ujemne odchylenia od oczekiwanej stopy zwrotu (miara negatywnej koncepcji ryzyka). W przypadku zmiennej losowej skokowej semiodchylenie standardowe wynosi:

$$\sigma_s = \sqrt{\sum_{i=1}^{m} p_i d_i^2} \quad (3)$$

gdzie:

$\sigma_s$ – semiodchylenie standardowe, $d_i = \begin{cases} 0, & gdy\ R_i \geq E(R) \\ R_i - E(R), & gdy\ R_i < E(R) \end{cases}$, pozostałe oznaczenia są takie same jak we wzorze (1).

Miary wrażliwości odzwierciedlają wpływ czynników ryzyka na zmienną ryzyka. Przykłady miar wrażliwości:

- współczynnik *delta* – określający wpływ zmiany ceny instrumentu bazowego na cenę opcji[4]:

$$\Delta_c = \frac{\partial c_t}{\partial S_t} \tag{4}$$

gdzie: $\Delta_c$ – współczynnik *delta* opcji kupna, $c_t$ – cena opcji kupna w chwili *t*, która zadana jest wzorem: $c_t = S_t N(d_1) - e^{-r(T-t)} K N(d_2)$,

$t \in [0;T]$, $T$ – czas wygaśnięcia opcji, $S_t$ – cena instrumentu bazowego w chwili $t$, $K$ – cena wykonania opcji, $N(d)$ – dystrybuanta rozkładu normalnego zmiennej $d$, $r$ – stopa procentowa, $d_2 = d_1 - \sigma\sqrt{T-t}$,

$d_1 = \dfrac{\ln \dfrac{S_t}{K} + (r + 0{,}5\sigma^2)(T-t)}{\sigma\sqrt{T-t}}$, $\sigma$ – zmienność ceny instrumentu bazowego,

- współczynnik *gamma* – określający wpływ zmiany ceny instrumentu bazowego na wartość współczynnika *delta*:

$$\gamma_c = \frac{\partial \Delta_c}{\partial S_t} \tag{5}$$

gdzie: $\gamma_c$ – współczynnik *gamma* opcji kupna, pozostałe oznaczenia są takie same jak we wzorze (1),

- współczynnik *vega* – określający, o ile zmieni się cena opcji, gdy odchylenie standardowe zmieni się o jednostkę:

$$\nu_c = \frac{\partial c_t}{\partial \sigma} \tag{6}$$

gdzie: $\nu_c$ – współczynnik *vega* opcji kupna, pozostałe oznaczenia są takie same jak we wzorze (1).

Wartość zagrożona *VaR* jest to taka strata wartości, której prawdopodobieństwo osiągnięcia lub przekroczenia w danym okresie jest równe zadanemu poziomowi tolerancji[5].

Wartość zagrożoną można zapisać w postaci:

$$P(W \le W_0 - VaR) = \alpha \tag{7}$$

gdzie:

$W$ – wartość rynkowa na końcu rozpatrywanego okresu, $VaR$ – wartość zagrożona, $W_0$ – obecna wartość rynkowa, $\alpha$ – poziom tolerancji.

Wobec istniejącego ryzyka przedsiębiorstwa mogą przyjmować postawę pasywną bądź aktywną. Postawa pasywna jest biernym ponoszeniem ryzyka. Przedsiębiorstwo nie podejmuje żadnych prób w celu ograniczenia potencjalnych skutków zagrożeń. Przyczyną biernej postawy wobec ryzyka jest:

- przekonanie, że koszt zabezpieczenia będzie wyższy od ewentualnych strat,

[4] Opcje będą omawiane w następnym podrozdziale.

[5] *VaR* – jest miarą ryzyka rynkowego, która wywodzi się z koncepcji kwantyla rozkładu.

- nieumiejętność identyfikacji ryzyka oraz oszacowania ryzyka,
- nieznajomość metod zarządzania ryzykiem,
- nieumiejętność stosowania technik zarządzania ryzykiem.

Przyjęcie aktywnej postawy wobec ryzyka polega na unikaniu ryzyka lub podejmowaniu działań, których celem jest minimalizacja, a nawet całkowite wyeliminowanie prawdopodobieństwa straty. Uwzględniając subiektywne podejście kadry kierowniczej do ryzyka (awersję do ryzyka, skłonność do ryzyka oraz obojętność wobec ryzyka) możliwość ekspozycji przedsiębiorstwa na ryzyko, okres ekspozycji na ryzyko, oraz posiadane kwalifikacje zarządzających ryzykiem, wyróżnia się następujące metody ograniczania ryzyka:

- unikanie ryzyka – charakteryzuje się tym, że nie podejmuje się działań, z którymi związane jest zbyt duże ryzyko. Przykładem realizacji tej strategii jest outsourcing, który polega na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa pewnych funkcji i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom;
- redukcja ryzyka – sprowadza się do podejmowania działań zaradczych, w wyniku których zmniejsza się prawdopodobieństwo zrealizowania się danego ryzyka. Przykładem takich działań jest właściwy dobór partnerów rynkowych, określenie koniecznych klauzul kontraktowych, zabezpieczenie zapłaty, zapewnienie niższych cen surowców;
- kompensata ryzyka – polega na opracowaniu takiej struktury działalności, aby ewentualną stratę powstałą w wyniku realizacji jednych działań można było pokryć osiągniętym zyskiem z pozostałych działań;
- akceptacja ryzyka – sprowadza się do świadomego ponoszenia ryzyka przez przedsiębiorstwo. Z daną metodą związane jest pojęcie okresu akceptacji, czyli czasu, w którym przedsiębiorstwo jest gotowe przyjmować ewentualne straty za dopuszczalne. Wahania cen surowców, kursów walut czy też stóp procentowych są przyczyną strat, a w innym przypadku osiągniętych zysków. Zwiększanie dywersyfikacji działalności przedsiębiorstwa wpływa na wzrost zdolności do ponoszenia strat powstałych w wyniku zrealizowania się ryzyka. Akceptacja ryzyka może mieć charakter aktywny (wówczas tworzony jest specjalny fundusz na pokrycie szkód) lub pasywny (ewentualne straty pokrywane są z bieżących zasobów);
- transfer ryzyka – polega na przerzuceniu ryzyka na inny podmiot, który otrzymuje premię za przejęcie danego ryzyka. Najczęstszymi metodami transferu są:
  - transfer odpowiedzialności za pokrycie ewentualnych strat (na przykład ubezpieczenia lub w przypadku kontraktów – ustalenie specjalnej klauzuli wyłączającej jedną ze stron od odpowiedzialności za ewentualnie powstałe straty w wyniku realizacji danego kontraktu),
  - transfer działalności tworzącej potencjalne straty (inny podmiot wykonuje ryzykowną część działalności),
  - hedging – polegający na zastosowaniu instrumentów finansowych (w szczególności instrumentów pochodnych) w celu zmniejszania ryzyka.

Wprowadzanie nowych rozwiązań wymaga ciągłego monitorowania ryzyka. W przypadku stwierdzenia braku ograniczenia ryzyka dokonuje się modyfikacji wybranej strategii, aby zminimalizować zidentyfikowane ryzyko do akceptowanego poziomu.

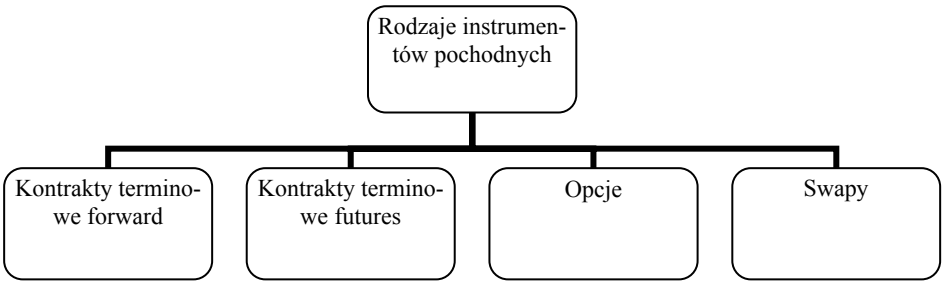
## Instrumenty pochodne – innowacją w zarządzaniu ryzykiem

Umiejętne stosowanie instrumentów pochodnych jest jednym z najbardziej skutecznych sposobów zarządzania ryzykiem finansowym. Efekt dźwigni finansowej, który można uzyskać przy profesjonalnym zastosowaniu instrumentów pochodnych w transakcjach finansowych, zwiększa atrakcyjność tych instrumentów, gdyż angażując niewielkie wielkości kapitałów, można uzyskać znaczne wartości transakcji. Instrumenty pochodne są transakcjami terminowymi, których wartość zależy od kształtowania się wartości innego instrumentu (zwanego instrumentem podstawowym lub bazowym)[6].

Ze względu na rodzaj instrumentu bazowego wyróżnia się:

- instrumenty pochodne towarowe – wystawiane na metale szlachetne, surowce, produkty rolne,
- instrumenty pochodne finansowe – wystawiane na akcje, waluty, obligacje, stopę procentową.

**Rysunek 1. Rodzaje instrumentów pochodnych**




*Źródło: opracowanie własne.*

## Kontrakt terminowy forward

Kontrakt terminowy forward jest zobowiązaniem dwóch stron do przeprowadzenia transakcji kupna/sprzedaży pewnej ilości instrumentu podstawowego w ustalonym dniu po określonej cenie. Kontrakty forward:

- występują w obrocie pozagiełdowym,
- są niestandaryzowane[7],
- są rzeczywiste (prawie zawsze dochodzi do dostawy instrumentu bazowego[8]),

[6] C.J. Hull, *Options, Futures and Other Derivatives*, Prentice Hall International. Inc 2002, s. 19; E. Dziawgo, *Modele kontraktów opcyjnych*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2003, s. 8.

[7] Strony kontraktu ustalają cenę i ilość przedmiotu kontraktu oraz wyznaczają termin dostawy.

[8] Czasami kontrakty forward są skonstruowane w ten sposób, że w dniu rozliczenia kontraktu strony są zobowiązane do dokonania płatności, której wartość jest równa:

1) różnicy między ceną instrumentu bazowego a ceną kontraktu (zobowiązanie strony krótkiej),
2) różnicy między ceną kontraktu a ceną instrumentu bazowego (zobowiązanie strony długiej).

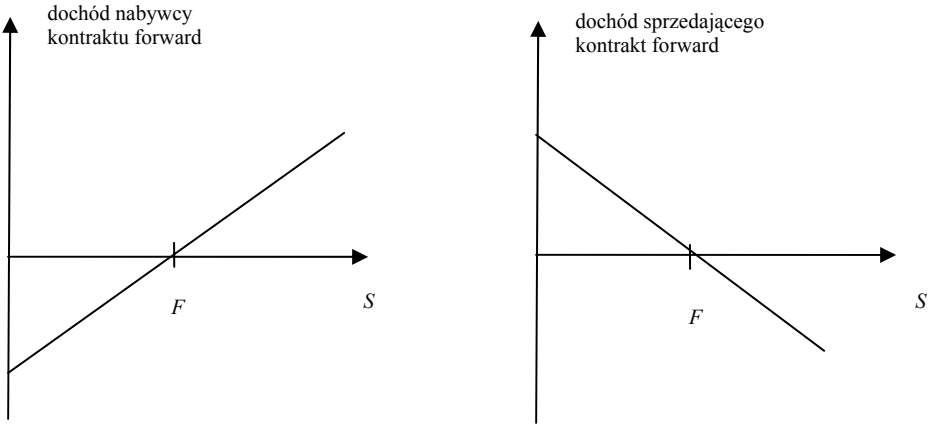
- są symetryczne (obie strony kontraktu są zobowiązane do przestrzegania warunków umowy),
- ryzyko w kontrakcie ponoszą obie strony kontraktu.

Metody zabezpieczenia się przed niekorzystną zmianą ceny instrumentu bazowego:

- długa pozycja (zakup) w kontrakcie forward – zabezpieczenie przed wzrostem ceny instrumentu bazowego,
- krótka pozycja (sprzedaż) w kontrakcie forward – zabezpieczenie przed spadkiem ceny instrumentu bazowego.

Na rysunku 2 przedstawiono kształtowanie się zysków i strat nabywcy kontraktu forward (długa pozycja) oraz sprzedającego kontrakt forward (krótka pozycja).

**Rysunek 2. Kształtowanie się dochodu nabywcy i sprzedającego kontrakt forward w zależności od ceny instrumentu bazowego (oznaczenia: *S* – cena instrumentu bazowego, *F* – cena kontraktu forward).**




*Źródło: opracowanie własne.*

W przypadku zajęcia długiej pozycji w kontrakcie forward otrzymuje się zyski, jeśli cena instrumentu bazowego jest większa ceny kontraktu. Jeśli cena instrumentu bazowego jest mniejsza od ceny kontraktu, wówczas nabywca kontraktu forward ponosi stratę. Z kolei ze sprzedaży kontraktu forward otrzymuje się zyski, jeśli cena instrumentu bazowego jest mniejsza od ceny kontraktu. W sytuacji kiedy cena instrumentu bazowego będzie większa od ceny kontraktu, to w efekcie zajęcia krótkiej pozycji w kontrakcie forward ponosi się stratę.

**Kontrakt terminowy futures**

Kontrakt terminowy futures jest umową kupna/sprzedaży określonego instrumentu bazowego w określonym czasie po określonej cenie[9]. Kontrakty futures:

- występują w obrocie giełdowym,
- są standaryzowane[10],
- są nierzeczywiste[11],
- są symetryczne,
- giełda jest pośrednikiem transakcji,
- obie strony wnoszą depozyt zabezpieczający[12].

Istotną cechą kontraktów futures jest to, że ich rozliczanie odbywa się w każdym dniu roboczym (system „marking to market"). Codziennie po skończonej sesji saldo każdej ze strony jest korygowane w zależności od zmian cen kontraktu. W efekcie powstają nieustanne dodatnie lub ujemne przepływy między stronami transakcji. W przypadku kontraktów futures każda ze stron może zamknąć pozycję przez złożenie odpowiedniego zlecenia: w przypadku zamknięcia długiej pozycji składa się zlecenie sprzedaży, natomiast w sytuacji zamknięcia krótkiej pozycji składa się zlecenie kupna.

Do strategii zabezpieczających zalicza się:

- hedging sprzedażowy (sprzedaż kontraktów futures) stosowany w celu zamknięcia ceny sprzedaży na rynku kasowym,
- hedging zakupowy (zakup kontraktów futures) stosowany w celu zamknięcia ceny zakupu na rynku kasowym.

Aby zabezpieczyć się przed stratami, które mogą powstać w przypadku niespełnienia się oczekiwań związanych z kształtowaniem się ceny instrumentu bazowego w przyszłości, dopasowuje się liczbę kontraktów futures do zabezpieczanej pozycji na rynku kasowym. Współczynnik zabezpieczenia wyznacza się według wzoru:

$$H = \frac{W_F}{W_S} \tag{8}$$

gdzie:

$H$ – współczynnik zabezpieczenia, $W_F$ – wielkość pozycji zajętej w kontraktach futures,

$W_S$ – wielkość pozycji zabezpieczanej.

W celu zminimalizowania ryzyka zajmowanej pozycji w kontraktach futures konieczne jest zbadanie relacji między zmieniającymi się cenami futures i spot[13]. W tym celu wyznacza się optymalną wartość współczynnika zabezpieczenia:

[9] Kształtowanie się dochodu nabywcy i wystawcy kontraktu futures w zależności od bieżącej ceny instrumentu bazowego jest podobne jak dla kontraktu forward i przedstawione na rysunku 2.
[10] Ściśle określony jest termin dostawy, ilość oraz cena danego instrumentu bazowego.
[11] W przypadku nierzeczywistych instrumentów pochodnych nie dochodzi do fizycznej dostawy instrumentu bazowego, tylko do uiszczenia w ramach rozliczenia pieniężnego różnicy między ceną rynkową a wcześniej ustaloną.
[12] Depozyt stanowi określony procent kontraktu.
[13] Cena spot jest to cena instrumentu bazowego, który jest przedmiotem kontraktu na rynku kasowym.

$$h = \rho \frac{\sigma_S}{\sigma_F} \tag{9}$$

gdzie:

$h$ – optymalna wartość współczynnika zabezpieczenia, $\rho$ – współczynnik korelacji liniowej Pearsona między $\Delta S$ i $\Delta F$, $\Delta S$ – zmiana ceny spot w czasie trwania transakcji zabezpieczającej, $\Delta F$ – zmiana ceny futures w czasie trwania transakcji zabezpieczającej, $\sigma_S$ – odchylenie standardowe dla $\Delta S$, $\sigma_F$ – odchylenie standardowe dla $\Delta F$.

***Swap***

Swap jest umową, na podstawie której każda ze stron dokonuje w ustalonych terminach w przyszłości serii płatności na rzecz drugiej strony umowy, przy czym co najmniej jedna seria płatności zależy od wartości instrumentu bazowego.

Wyróżnia się swapy walutowe oraz swapy procentowe.

Zastosowanie swapu procentowego w strategiach zabezpieczających:

- zawarcie kontraktu swap, w którym podmiot płaci stałą płatność, a otrzymuje zmienną płatność – zabezpieczenie przed ryzykiem związanym ze zmiennymi płatnościami, które dany podmiot ma dokonać,
- zawarcie kontraktu swap, w którym podmiot otrzymuje stałą płatność, a płaci zmienną płatność – zabezpieczenie przed ryzykiem związanym ze zmiennymi płatnościami, które dany podmiot ma otrzymać,
- jeśli ryzyko wynika z dwóch zmiennych płatności, z których jedną płatność (płatność A) podmiot ma otrzymać, a drugą płatność (płatność B) ma zapłacić, to zabezpieczenie polega na zawarciu kontraktu swap, w którym dany podmiot otrzymuje zmienną płatność B, a płaci zmienną płatność A.

Zastosowanie swapu walutowego w strategiach zabezpieczających:

- zawarcie jednookresowego kontraktu swap, w którym podmiot dokonuje płatności w obcej walucie, a otrzymuje płatność w krajowej walucie – zabezpieczenie przed ryzykiem spadkiem kursu walutowego (zabezpieczany jest wpływ pieniężny w obcej walucie),
- zawarcie jednookresowego kontraktu swap, w którym podmiot dokonuje płatności w krajowej walucie a otrzymuje płatność w obcej walucie – zabezpieczenie przed wzrostem kursu walutowego (zabezpieczany jest wypływ pieniężny w obcej walucie).

**Kontrakty opcyjnie**

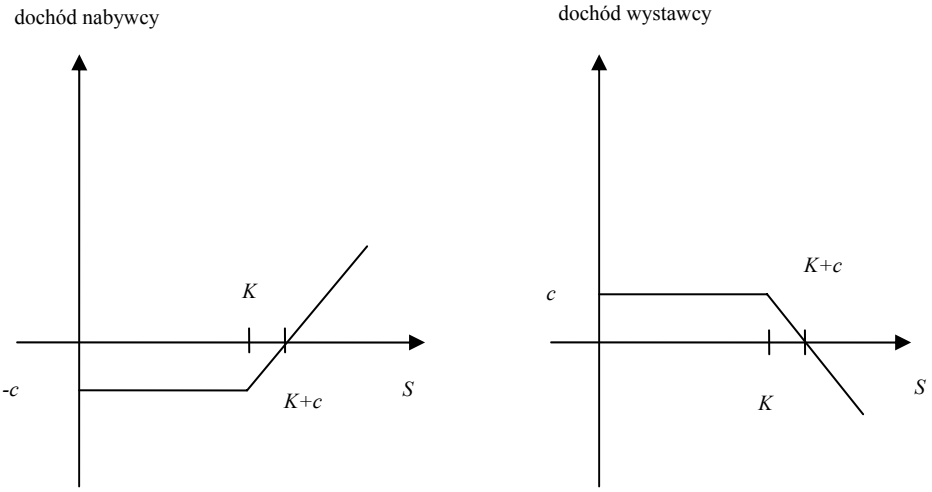
Opcja jest instrumentem pochodnym, w którym jedna strona ma prawo, ale nie obowiązek, realizacji umowy. Opcja jest niesymetrycznym instrumentem pochodnym. Nabywca opcji kupna/sprzedaży ma prawo kupna/sprzedaży instrumentu bazowego po określonej cenie (cena wykonania) w określonym czasie (czas wykonania). Jeśli opcja będzie realizowana, wówczas wystawca opcji kupna/sprzedaży ma obowiązek sprzedaży/kupna określonego instrumentu bazowego po cenie wykonania. Nabywca opcji w dniu zawarcia umowy płaci wystawcy premię.

Podstawowe zasady stosowane w zarządzaniu ryzykiem za pomocą opcji:

- nabycie opcji kupna – zabezpieczenie przed wzrostem ceny instrumentu bazowego,
- nabycie opcji sprzedaży – zabezpieczenie przed spadkiem ceny instrumentu bazowego.

Na rysunku 3 przedstawiono kształtowanie się zysków i strat nabywcy oraz wystawcy opcji kupna. Z kolei kształtowanie dochodu nabywcy oraz wystawcy opcji sprzedaży ilustruje rysunek 4.

**Rysunek 3. Kształtowanie się dochodu nabywcy oraz wystawcy opcji kupna w zależności od ceny instrumentu bazowego (oznaczenia: *S* – cena instrumentu bazowego, *K* – cena wykonania opcji, *c* – premia)**

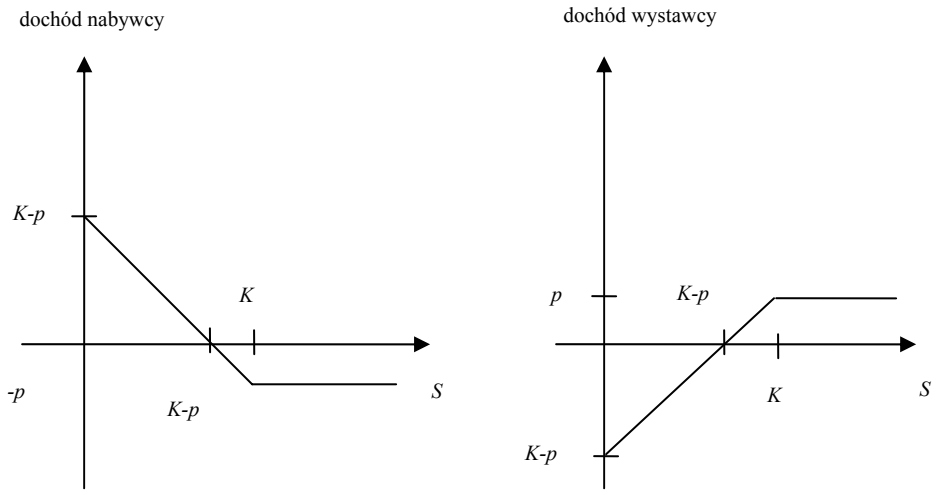



*Źródło: opracowanie własne.*

Nabywca opcji kupna osiąga zysk w przypadku, kiedy cena instrumentu bazowego jest większa od sumy ceny wykonania i premii. Strata, którą można ponieść w wyniku zajęcia długiej pozycji w opcji kupna, jest ograniczona do wysokości zapłaconej premii. Sytuacja taka występuje wówczas, kiedy cena instrumentu bazowego jest mniejsza od ceny wykonania. Z kolei wystawca opcji kupna osiąga zysk, w przypadku kiedy cena instrumentu bazowego jest mniejsza od sumy ceny wykonania i premii. Maksymalna wartość zysku jest ograniczona do wysokości otrzymanej premii i występuje w sytuacji, kiedy cena instrumentu bazowego jest mniejsza od ceny wykonania. Jeśli cena instrumentu bazowego jest większa od sumy ceny wykonania i premii, to wystawca opcji kupna ponosi stratę[14].

[14] Potencjalnie strata może być nieograniczona.

**Rysunek 4. Kształtowanie się dochodu nabywcy oraz wystawcy opcji sprzedaży w zależności od ceny instrumentu bazowego (oznaczenia: *S* – cena instrumentu bazowego, *K* – cena wykonania opcji, *p* – premia)**




*Źródło: opracowanie własne.*

W przypadku zajęcia długiej pozycji w opcji sprzedaży osiąga się zysk[15], jeśli cena instrumentu bazowego jest mniejsza od różnicy ceny wykonania i premii. Strata, którą można ponieść w wyniku zajęcia długiej pozycji w opcji sprzedaży, jest ograniczona do wysokości zapłaconej premii i występuje w sytuacji, kiedy cena instrumentu bazowego jest większa od ceny wykonania. Natomiast wystawca opcji sprzedaży osiąga zysk, w przypadku kiedy cena instrumentu bazowego jest większa od różnicy ceny wykonania i premii. Maksymalna wartość zysku jest ograniczona do wysokości otrzymanej premii i występuje w przypadku, kiedy cena instrumentu bazowego jest większa od ceny wykonania. Jeśli cena instrumentu bazowego jest mniejsza od różnicy ceny wykonania i premii, to wystawca opcji kupna ponosi stratę[16].

Opcja jest instrumentem, który nie pozbawia jego posiadacza korzyści w sytuacji wystąpienia zmiany ceny instrumentu bazowego przeciwnej do zmiany, przed którą nabywca kontraktu się zabezpieczał. Wówczas opcja nie zostanie wykonana. Ryzyko nabywcy opcji jest zawsze ograniczone. Wysokość straty, którą poniesie nabywca opcji, jest ograniczona do wysokości zapłaconej premii.

Kontrakty opcyjne stwarzają wiele możliwości konstruowania strategii inwestycyjnych o różnych funkcjach dochodu końcowego. W zależności od oczekiwań związanych z kształtowaniem się ceny instrumentu bazowego w przyszłości można łączyć różne typy opcji (kupna i sprzedaży) z różnymi parametrami (ceną wykonania, terminem wygaśnięcia) i w ten sposób można kształtować pożądany poziom ryzyka.

[15] Zysk jest ograniczony.
[16] Strata jest ograniczona do wartości różnicy ceny wykonania i premii.

Istnieją trzy typy strategii opcyjnych:

- strategie bez pokrycia (długa opcja kupna, długa opcja sprzedaży, krótka opcja kupna, krótka opcja sprzedaży),
- strategie z pokryciem (strategie polegające na zajmowaniu pozycji w opcji przy jednoczesnym zajęciu odpowiedniej pozycji w instrumencie bazowym na rynku kasowym, tzn. długa opcja kupna i sprzedaż instrumentu bazowego, krótka opcja kupna i nabycie instrumentu bazowego, krótka opcja sprzedaży i sprzedaż instrumentu bazowego, długa opcja sprzedaży i zakup instrumentu bazowego),
- strategie zaawansowane

– rozpiętościowe – polegające na zakupie lub sprzedaży kilku opcji tej samej klasy, które wystawione są na ten sam instrument bazowy, przy czym opcje mogą mieć różne ceny wykonania lub terminy wygaśnięcia,

– kombinowane – w konstrukcji których wykorzystuje się opcje różnych klas (tzn. zarówno opcje kupna, jak i sprzedaży).

Inną metodą hedgingu jest stosowanie w konstruowanych strategiach opcyjnych miar wrażliwości. Analizując wartości współczynniki *delta*, *gamma*, *vega*, *rho*, *theta* portfela, można oszacować ryzyko związane ze zmianą cen instrumentów bazowych, współczynnika zmienności, stopy procentowej czy też upływu czasu pozostałego do wygaśnięcia opcji. Umiejętnie dobrana struktura portfela może chronić przed danym rodzajem ryzyka. Na przykład portfel *delta-neutralny* będzie zabezpieczeniem przed niewielkimi wahaniami cen instrumentu bazowego, portfel *delta-gamma-neutralny* będzie zabezpieczeniem przed dużymi zmianami cen instrumentu bazowego oraz przed koniecznością ciągłego aktualizowania składu portfela, a portfel *delta-vega-neutralny* będzie ochroną przed wahaniami współczynnika zmienności cen instrumentu bazowego.

## Zakończenie

Funkcjonujące w globalnej gospodarce przedsiębiorstwo, chcąc utrzymać swoją pozycję w konkurencyjnym otoczeniu, zmuszone jest do wdrażania oryginalnych rozwiązań w zakresie wytwarzania, adaptacji i wprowadzania nowych produktów, procesów i usług. Trafnie wprowadzone strategie innowacyjne są źródłem przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku. Jednakże w celu zmiany strategii zarządzania niezbędna jest umiejętność przewidywania zmienności warunków rynkowych. Dlatego skuteczne decyzje strategiczne w szybko ewoluującym otoczeniu powinny być podejmowane na podstawie wnikliwej analizy ryzyka. Profesjonalne zastosowanie nowoczesnych metod i instrumentów zarządzania ryzykiem jest podstawą podjęcia efektywnych rozwiązań innowacyjnych. Kompetentne zarządzanie ryzykiem może przyczynić się do poprawy wyników finansowych przedsiębiorstwa. W zarządzaniu ryzykiem szczególnie atrakcyjnymi instrumentami są instrumenty pochodne. W wyniku zmian stóp procentowych, kursów walut czy też cen surowców powstają wahania kosztów i zysków oraz nierównomierność przepływu gotówki. W konsekwencji zmniejsza się zdolność przedsiębiorstwa do utrzymania się na rynku. Profesjonalne zastosowanie instrumentów pochodnych pozwala na opracowanie precyzyjnego zabezpieczenia wprowadzanej inwestycji do oczekiwanej zmienności cen instrumentów bazowych. Zastosowanie instrumentów pochodnych w transakcjach finansowych umożliwia dokładne opracowanie ofert inwestycyjnych, prawidłową wycenę wyrobów gotowych, wprowadzanie produktów i usług

na rynek krajowy i zagraniczny. Dlatego umiejętne wprowadzanie innowacji, również w zarządzaniu ryzykiem, jest niezbędne w celu zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

## BIBLIOGRAFIA

**Dziawgo E. 2003.** *Modele kontraktów opcyjnych*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.

**Hull C.J. 2002.** *Options, Futures and Other Derivatives*, Prentice Hall International. Inc. Upper Saddle River, NJ.

**Jajuga K. 2007.** *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Jajuga K., Kuziak K., Markowski P. 1998.** *Rynek kapitałowy. Inwestycje finansowe*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.

**Kapuś P. (red.) 2006.** *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.

**Smithson Ch.W., Smith C.W., Wilford D.S. 2000.** *Zarządzanie ryzykiem finansowym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

**Tarczyński W., Mojsiewicz M. 2001.** *Zarządzanie ryzykiem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

## STRESZCZENIE

Dla funkcjonującego w coraz bardziej zmiennych warunkach rynkowych przedsiębiorstwa stosowanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie zarządzania ryzykiem jest konieczne w celu podjęcia strategicznych decyzji ukierunkowanych na wzrost konkurencyjności. W artykule zawarta jest charakterystyka głównych metod i nowoczesnych narzędzi zarządzania ryzykiem rynkowym, których umiejętne wdrożenie może być skutecznym sposobem budowania przewagi konkurencyjnej.

**SŁOWA KLUCZOWE:** zarządzanie ryzykiem, konkurencyjność przedsiębiorstwa

## SUMMARY

For enterprises functioning in an increasingly changing market conditions the use of innovative solutions in risk management is necessary in order to take strategic decisions aimed at increasing competitiveness. The article contains a description of the main methods and modern tools of market risk management.

**KEYWORDS:** risk management, competitiveness of company

*Barbara Fryzeł*[*]

# STRATEGIE RELACJI Z INTERESARIUSZAMI. PRAKTYCZNY ASPEKT CSR NA PRZYKŁADZIE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

# STAKEHOLDER RELATION STRATEGIES. A PRACTICAL ASPECT OF CSR IN POLISH ENTERPRISES

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) jest podejściem do zarządzania, według którego przedsiębiorstwa poszukują punktu równowagi pomiędzy interesami poszczególnych interesariuszy w taki sposób, aby nie tylko maksymalizować wartość firmy, ale także przyczyniać się do tworzenia dobrostanu społeczeństwa (wspólnego dobra), w tym także bogactwa. Tak skonstruowana definicja niweluje „friedmanowski" problem; zgodnie z nim bowiem biznes, którego rolą jest wyłącznie zajmowanie się sobą samym (parafrazując stwierdzenie *business of business is business*), z natury rzeczy musi popadać w konflikt interesów ze swoim otoczeniem. W rzeczywistości zarówno generowanie zysku ekonomicznego, jak i przyczynianie się do długoterminowego dobrobytu społeczeństwa powinno leżeć w centrum celów strategicznych firmy, zważywszy na postulaty legitymizacji społecznej biznesu. Taka definicja CSR nawiązuje też do coraz głośniejszego dyskursu na temat roli biznesu w społeczeństwie wynikającego z przenikania się sfer publicznej i prywatnej.

Koncept CSR wyewoluował z filozofii obywatelstwa korporacyjnego (*corporate citizenship*) i obejmując stopniowo coraz więcej znaczeń i obszarów kompleksowych zagadnień współczesnego, w znacznej mierze wolnego gospodarczo i liberalnego świata, podlega swoistemu rozwojowi organicznemu.

Po pierwsze, ewolucja form organizacyjnych przedsiębiorstw skutkuje znaczną polaryzacją zagadnień operacyjnych CSR. W zależności od tego, czy organizacja jest własnością publiczną czy prywatną, inne kompetencje przysługują kierownictwu w podejmowaniu decyzji dotyczących alokacji zasobów. W przypadku przedsiębiorstw publicznych menedżerowie są jedynie powiernikami kapitału, należącego do kogo innego (akcjonariuszy lub Skarbu Państwa) i podejmując decyzje, muszą się szczególnie wykazać przestrzeganiem zasady alokowania zasobów w sposób maksymalizujący ich efektywność, a zatem wymóg budowania racjonalnej ekonomicznej argumentacji dla zaangażowań CSR w dużych firmach (tzw. *business case*) nie jest dowodem cynizmu i chciwości, ale raczej przestrzegania zobowiązań etycznych wobec właścicieli powie-

[*] dr, Uniwersytet Jagielloński

rzonego menedżerom kapitału. Podobnie ma się sprawa z wszystkimi firmami, w których nastąpił rozdział własności kapitału i funkcji kontrolnej od funkcji zarządu.

Po drugie, największe światowe podmioty, zwane TNC (transnarodowe korporacje), skokowymi zmianami w swojej strukturze organizacyjnej i sposobach funkcjonowania wymuszają spojrzenie na zagadnienia CSR z punktu widzenia relacji interesów umiędzynarodowionego akcjonariatu i narodowego interesu *sensu largo* krajów macierzystych korporacji. Jest to dyskusja o etycznych implikacjach eksportu stanowisk pracy i offshoringu, w wyniku którego wzrasta wartość przedsiębiorstwa i zaspokajany jest interes akcjonariuszy, ale nierzadko pauperyzacji ulegają regiony, w których firmy redukują swoją działalność, przyczyniając się do zahamowania wzrostu gospodarczego. Jedni analizują te zjawiska w kontekście transferu bogactwa oraz wyrównywania możliwości rozwojowych między regionami bogatymi a ubogimi (a zatem o taniej sile roboczej), inni wolą je rozważać z punktu widzenia moralnych zobowiązań korporacji względem macierzystego kraju pochodzenia[1]. Odrębną kwestią pozostaje ewolucja korporacji transnarodowych w kierunku stawania się centrami koordynacyjnymi, które kontrolując ogromne łańcuchy dostawcze, a jednocześnie wyprowadzając poza swój obręb większość procesów biznesowych (outsourcing), pozbywają się odpowiedzialności za działania związanej z własnością procesu biznesowego. Postępująca specjalizacja pracy w łańcuchach dostawczych stanowi dodatkowy czynnik uzależniający mniejsze podmioty w łańcuchu dostaw od partnerów korporacyjnych, co naraża tych ostatnich na zarzuty destabilizacji całych sektorów.

Po trzecie, zmiany charakteru wewnętrznego otoczenia firmy, związane z multiplikacją ról, jakie względem pracowników ma odgrywać menedżer (lider, coach, mentor, nadzorujący pracę, budujący karierę, tworzący skomplikowane środowisko ról społecznych w swoich zespołach), w powiązaniu z postulatami coraz większego uelastyczniania form zatrudniania, owocują istotnymi zmianami we wzajemnych relacjach między przedsiębiorstwami a rynkiem pracy, gdzie presja na zatrudnianie na podstawie innych form niż umowy o pracę powoduje załamanie tradycyjnych, opartych na wzajemnym zaufaniu i długotrwałej relacji pracy, relacji pracownik–pracodawca. W atmosferze rosnących presji społecznych na przedsiębiorstwa sfera społecznych zaangażowań biznesu może łatwo ulec komercjalizacji, a próby budowania rzeczywistego dialogu z interesariuszami – instrumentalizacji.

Organizacje są nie tylko podmiotem wielowarstwowej sieci relacji społecznych, jak również platformami przekazów komunikacyjnych, których są twórcami, a także odbiorcami. Okoliczności te powodują, że zarówno teoria interesariuszy[2], jak i koncepcja tworzenia i nadawania sensu Weicka[3] stają się użytecznymi obszarami teoretycznego zakorzenienia rozważań na temat strategii relacji z interesariuszami i CSR. Organizacje nieustannie tworzą i nadają sens w celu tworzenia efektywnych systemów komunikacji wewnętrznej, przywództwa i motywacji oraz w celu tworzenia swojego zewnętrznego wizerunku, ale jednocześnie tworzą sens, interpretując otaczające zjawi-

[1] M.T. Jones, The Transnational Corporation, Corporate Social Responsibility and the 'Outsourcing' Debate, „The Journal of American Academy of Business" 2005, November 2.
[2] R.E. Freeman, *The Politics of Stakeholder Theory. Some Future Directions*, „Business Ethics Quarterly" 1994, 4, s. 409–421.
[3] K.E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA–London 1995.

ska i wydarzenia w otoczeniu, dzięki czemu mogą też w adekwatny sposób oceniać sentymenty i oczekiwania otoczenia.

Perspektywa sensotwórcza organizacji jest tworzona przez skalę zaangażowania interesariuszy w dialog z przedsiębiorstwami. Operacyjnie sposób, w jaki to czynią, opisuje dość dobrze model Morsing i Schultz[4] definiujący trzy generyczne rodzaje strategii komunikacji firmy z otoczeniem: strategię informacji, asymetrycznej komunikacji i dialogu, które różnią się od siebie m.in. rosnącą skalą zaangażowania interesariuszy we współtworzenie CSR. Jednocześnie CSR, które Basu i Palazzo[5] ujmują w kontekście procesu sensotwórczego, determinuje tożsamość organizacyjną firm, od tożsamości indywidualistycznej, agresywnej i opierającej się na walce rynkowej, poprzez partnerską, odwołującą się do budowania zaufania z innymi uczestnikami rynku, aż po kolektywistyczną, która widzi rolę firmy w aktywnym rozwiązywaniu światowych problemów. Badając proces sensotwórczy firm, odpowiadamy na pytanie o to, jak firmy o sobie myślą (aspekt kognitywny) oraz co i jak o sobie mówią, używając określonej argumentacji (aspekt lingwistyczny).

Jako że mamy do czynienia ze zjawiskiem swoistego przedefiniowania roli biznesu *sensu largo* w społeczeństwie, wydaje się, że proces ten, aby być wiarygodnym społecznie, musi być oparty na adekwatnym odbiorze i przekazywaniu znaczeń i wzajemnych interpretacji otaczającej rzeczywistości. Zasadne staje się więc spojrzenie na ww. zagadnienie z perspektywy tworzenia sensu (interpretacji otoczenia) oraz nadawania sensu działaniom korporacyjnym. Taki proces sensotwórczy w organizacji musi uwzględniać analizę kształtu swoistej tożsamości organizacyjnej, której domniemany wpływ na kształtowanie przekazu komunikacyjnego o społecznym zaangażowaniu firmy[6] wart jest zbadania. Wydaje się, że hipoteza, iż istnieje relacja między uwidacznianą w deklarowanych przez firmy misjach tożsamością organizacyjną, która jest integralną częścią procesu sensotwórczego, a elementami strategii komunikacji oraz konkretnymi rodzajami zaangażowań w obszarze CSR nie jest bezzasadna.

## Metoda badawcza

Przedmiot prezentowanych badań wpisuje się w trzy równoległe perspektywy.

Po pierwsze, badanie strategii relacji z interesariuszami odnosi się do badania obszaru aktywności społecznej przedsiębiorstw, zważywszy, że firmy są jednymi z wielu aktorów gry rynkowej, zakorzenionymi w sieci relacji społecznych tworzonych przez inne podmioty, a jednocześnie generującymi własny mikrokosmos relacji wewnętrznych. Aktywna rola przedsiębiorstw w kształtowaniu krajobrazu relacji społecznych upoważnia do analizy tej sfery działań korporacyjnych z perspektywy odpowiedzialności, jaką nakładają one na podmioty gospodarcze. Po drugie, zważywszy na fakt, że budowanie relacji opiera się na tworzeniu znaczeń, jest to działanie z gruntu sensotwórcze, które w zależności od wykorzystanej strategii komunikacyjnej może ewoluować od ilościowego przekazywania prostych faktów i danych (strategia informacji), aż do narracyjnych konstrukcji epickich, kiedy angażując interesariuszy w dialog, bu-

[4] M. Morsing, M. Schultz, *Corporate Social Responsibility Communication*, „Business Ethics. A European Review" 2006, 15 (4).
[5] K. Basu, G. Palazzo, *Corporate social responsibility: a process model of sensemaking*, „Academy of Management Review" 2008, 33(1).
[6] M. Morsing, M. Schultz, op. cit.

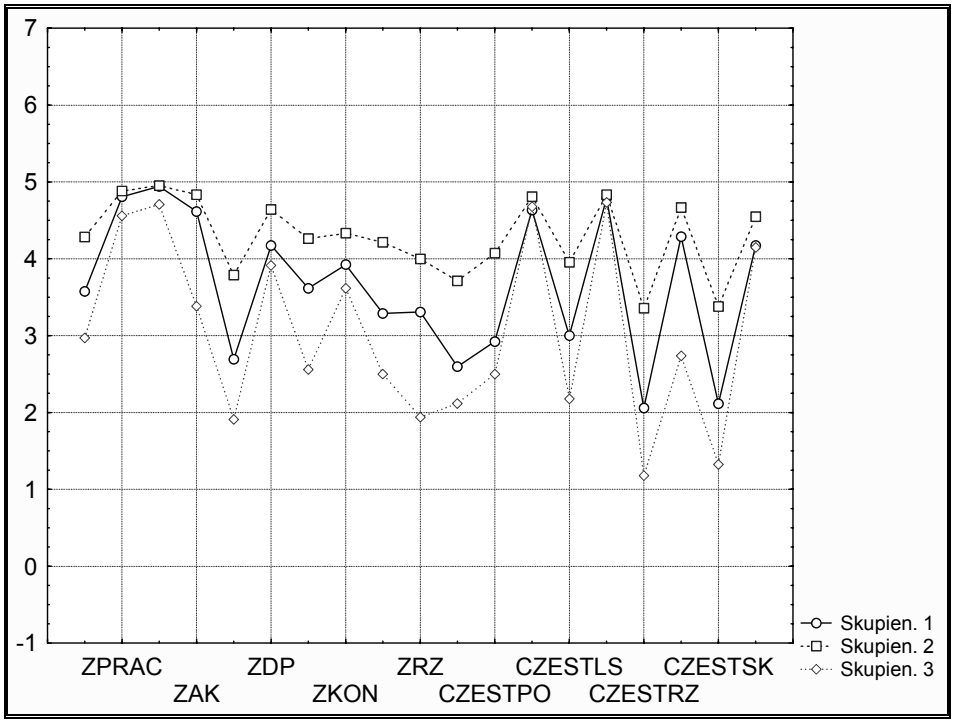
duje się określoną rzeczywistość i swoistą opowieść korporacyjną. Po trzecie, zakładając, że budowanie relacji opiera się na działaniach komunikacyjnych, w sferze operacyjnej będzie się to manifestować określonymi zmiennymi systemowymi, takimi jak ulokowanie procesu decyzyjnego z obszaru CSR (kto decyduje o tym, co jest ważne), struktura kluczowych wskaźników sukcesu działu odpowiedzialnego za komunikację (jaki jest cel procesu komunikacji i podstawowe zadanie właściciela procesu komunikacyjnego – osoby odpowiedzialnej za komunikację organizacji z otoczeniem, w domyśle kierownika/menedżera ds. komunikacji lub PR) oraz sposób, w jaki jest postrzegana rola interesariuszy w tym procesie.

A zatem pierwsze założenie procesu badawczego mówi, że istnieje dychotomia podejścia do relacji z interesariuszami, oparta z jednej strony na podejściu instrumentalnym (kiedy interesariusze są traktowani jako neutralny, aczkolwiek wymagający zagospodarowania element rynku lub potencjalnie aktywna opozycja), a z drugiej na podejściu społecznie zaangażowanym (kiedy interesariusze są traktowani jako partnerzy, z którymi utrzymuje się regularny dialog w celu zbudowania wzajemnego zrozumienia i osiągnięcia pewnego konsensusu operacyjnego).

Drugie założenie mówi o tym, że strategie relacji z interesariuszami oraz strategie komunikacji operacyjnie są traktowane jako synonimy. O ile budowanie relacji z interesariuszami należy traktować jako oparty na określonej ideologii i filozofii, długoterminowy cel strategiczny, o tyle strategie komunikacji stanowią jego operacyjne narzędzie. Mogłoby to oznaczać, że określone strategie relacji będą skorelowane z określonymi strategiami komunikacyjnymi. Przykładowo ograniczanie się przedsiębiorstwa do strategii informacyjnej, w ramach której interesariuszom przekazuje się jedynie jednostronnie pakiety informacji, nie nawiązując wymiany komunikatów i nie oczekując żadnej informacji zwrotnej, choć zapewne nie przyczyni się do zbudowania długoterminowej i opartej na zaufaniu relacji, może ograniczyć znacząco ryzyko oskarżeń o brak przejrzystości.

Trzecie założenie mówi o tym, że strategie relacji mogą się różnić od siebie w zależności od tego, do jakiej grupy docelowej interesariuszy są skierowane. Powstaje zatem pytanie o możliwości generalizowania i wyciągania wniosków natury ogólnej na temat zjawisk, które mogą się okazać specyficzne i partykularne (uzależnione od określonej grupy interesariuszy, do której są skierowane). Sposobem na rozwiązanie tego problemu, bez konieczności tworzenia rozbudowanych kwestionariuszy badawczych, może być odwołanie się do klasycznej definicji interesariuszy pierwszorzędowych i drugorzędowych. Dla sprawdzenia zasadności takiego podejścia zapytano przedstawicieli 150 polskich przedsiębiorstw o częstotliwość kontaktów utrzymywanych z głównymi grupami interesariuszy oraz znaczenie, jakie im przypisują.

**Rysunek 1. Analiza skupień**




*Źródło: badania własne.*

Respondenci odpowiadali na pytania o znaczenie danej grupy i częstotliwość kontaktów[7] na skali od 1 do 5 (1 – bez znaczenia, brak kontaktów, 5 – duże znaczenie, częste kontakty). Analiza skupień wykazała, że organizacje nie różnią się znacząco od siebie, jeśli chodzi o znaczenie przypisywane interesariuszom, chociaż mają tendencję do przypisywania większego znaczenia grupom zaliczanym do interesariuszy pierwszorzędowych.

Czwarte założenie mówi, że skoro organizacje nie różnią się znacząco od siebie w swoim podejściu do interesariuszy pierwszorzędowych i drugorzędowych, ich strategie relacji z interesariuszami opierają się na podstawowych aspektach systemowych, związanych ze strukturą procesu komunikacji, i jako takie mogą być analizowane w oparciu o badanie ilościowe.

[7] Występujące na rysunku 1 zmienne Z odnoszą się do znaczenia przypisywanego kolejno pracownikom, akcjonariuszom, dostawcom i podwykonawcom, konkurencji, organom rządowym szczebla centralnego, natomiast zmienne CZEST oznaczają częstotliwość kontaktów z grupami interesariuszy, kolejno: pożyczkodawcami, lokalnymi społecznościami, organami rządowymi, stowarzyszeniami konsumenckimi. Pełna lista interesariuszy uwzględnionych w badaniu obejmowała: pożyczkodawców i kapitałodawców, pracowników, klientów, akcjonariuszy, stowarzyszenia konsumenckie, dostawców, podwykonawców, lokalne społeczności, konkurentów, rząd oraz przedstawicieli administracji publicznej szczebla lokalnego.

Podstawą teoretyczną procesu badawczego są dwa modele. Zaproponowany przez Morsing i Schultz (2006) model strategii komunikacji CSR definiuje trzy rodzaje strategii: informacji, asymetrycznej komunikacji i symetrycznej komunikacji (dialogu) – strategie te są określane przez kombinację czterech składowych zmiennych, takich jak: ulokowanie procesu decyzyjnego, struktura czynników sukcesu działu komunikacji oraz główny cel procesu komunikacyjnego, a także postrzeganie roli interesariuszy. Drugi model to model procesu sensotwórczego zaproponowany przez Basu i Palazzo (2008), który określa trzy jego płaszczyzny: kognitywną (co firmy myślą), lingwistyczną (co firmy mówią) oraz konatywną (co firmy robią). Oba modele definiują społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw z dwóch odrębnych, acz uzupełniających się perspektyw: z perspektywy operacyjnej i wykonawczej (model strategii komunikacji) oraz perspektywy aksjologicznej (procesy kreowania sensu i znaczeń).

Pierwszy etap badań to oparte na kwestionariuszu ankiety badanie CATI (*computer assisted telephone interview*) skierowane do kierowników działu komunikacji/menedżerów PR 150 najlepszych polskich przedsiębiorstw, wybranych losowo z listy „Rzeczpospolita 2000". Celem ankiety było m.in. określenie podstawowych zmiennych systemowych strategii komunikacyjnych wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa na podstawie zmiennych opracowanych według modelu Morsing i Schultz (tabela 1).

**Tabela 1. Zmienne systemowe strategii komunikacji wg Morsing i Schultz**

| | **Strategia informacji** | **Strategia komunikacji asymetrycznej** | **Strategia dialogu** |
|---|---|---|---|
| Postrzegana rola interesariuszy | Wpływowi, potencjalna opozycja do zneutralizowania, mogą popierać działania firmy lub tworzyć opozycję | Wpływowi, reagujący na inicjatywy korporacyjne | Współtwórcy strategii CSR |
| Ulokowanie procesu decyzyjnego | Wyłącznie dyrekcja i *senior management* | *Senior management* i dyrekcja na podstawie badań | *Senior management* i dyrekcja wspólnie z przedstawicielami kluczowych interesariuszy |
| Cel procesu komunikacji | Dostarczenie informacji | Udowodnienie, że spełniane są oczekiwania interesariuszy | Stworzenie dialogu |
| Kluczowy czynnik sukcesu odpowiedzialnych za komunikację (główne zadanie właściciela procesu) | Stworzenie czytelnego przekazu | Identyfikacja najważniejszych grup interesariuszy | Stworzenie i utrzymanie stabilnych relacji |

*Źródło: opracowanie własne.*

W tej części badania respondenci rangowali powyższe zmienne od najmniej do najbardziej istotnych, dzięki czemu możliwa była empiryczna weryfikacja modelu, którego tworzenie Morsing i Schultz zakończyły na etapie konceptualnym.

Również w tym etapie badań testowana była kognitywna płaszczyzna procesu sensotwórczego. Basu i Palazzo (2008) definiują tą płaszczyznę jako część szerszego procesu tworzenia znaczeń, który określa, jak przedsiębiorstwa „myślą" o swoich relacjach z interesariuszami. Według modelu Basu i Palazzo, w płaszczyźnie kognitywnej definiuje się tożsamość organizacyjna, a zatem respondenci zostali poproszeni o odpowiedź, z którym rodzajem misji ich organizacja identyfikuje się najbardziej – przybliżone wzorce misji zostały wykorzystane jako probierz tożsamości organizacyjnej (indywidualistyczna – misja odwołująca się do walki rynkowej, zdobywania dominującej pozycji, partnerska – misja odwołująca się do zdobywania zaufania, kolektywistyczna – misja odwołująca się do rozwiązywania problemów społecznych).

Dla określenia testowanych w badaniu CATI rodzajów działań CSR, w które przedsiębiorstwa się angażują (reklama społeczna, *cause related marketing*, współpraca z organizacjami pozarządowymi, dotacje dla lokalnej społeczności, sponsoring, programy socjalne dla pracowników, wolontariat pracowniczy oraz selekcja dostawców), wykorzystano kategorie działań ustalone wcześniej w badaniach Perriniego et al.[8] oraz Russo i Tencatiego[9], wyłączając jednakże kategorie dotyczące zaangażowań ekologicznych i ograniczając się do typów zaangażowań związanych specyficznie z relacjami społecznymi.

Respondenci to menedżerowie odpowiedzialni za komunikację przedsiębiorstw z interesariuszami, a zatem można założyć, iż spełniają kryteria ekspertów.

Potencjalnym ograniczeniem badania jest możliwa rozbieżność między rzeczywistą strategiczną orientacją przedsiębiorstwa a jej interpretacją przez menedżerów wprowadzających ją w życie. W analizie użyto również zmiennej niezależnej, którą było mierzone liczbą pracowników zatrudnienie.

Wykorzystano analizę czynnikową do zdefiniowania podstawowych rodzajów zaangażowań CSR polskich przedsiębiorstw, a następnie analizę metodą regresji hierarchicznej w celu określenia, czy i w jakim stopniu elementy systemowe strategii komunikacji[10] lub tożsamość korporacyjna[11] determinują partykularny sposób społecznego zaangażowania firm.

[8] F. Perrini, A. Russo, A. Tencati, *CSR Strategies of SMEs and Large Firms, Evidence from Italy*, „Journal of Business Ethics" 2007, 74, s. 285–30.

[9] A. Russo, A. Tencati, *Formal vs. Informal CSR Strategies, Evidence from Italian Micro-, Small, Medium – Sized and Large Firms*, „Journal of Business Ethics" 2008, 85, s. 339–353.

[10] Elementy systemowe strategii komunikacji testowane były za pomocą zmiennych CELKO i ZADKO oznaczających kolejno: cel procesu komunikacji oraz kluczowe zadanie właściciela tego procesu. Respondenci rangowali możliwe odpowiedzi (patrz tabela 1) od najważniejszej (1) do najmniej ważnej (3).

[11] Tożsamość korporacyjna jest testowana za pomocą zmiennej MISJA. Respondenci rangowali możliwe wartości tej zmiennej, które odpowiadały intelektualnym konceptualizacjom tożsamości indywidualistycznej (być liderem), partnerskiej (zdobyć zaufanie) i kolektywistycznej (rozwiązywać społeczne problemy) od najistotniejszej (1) do najmniej istotnej (3).

**Praktyki CSR polskich firm oraz ich determinanty – wyniki badań**

Interkorelacje między predyktorami, których analiza poprzedziła analizę czynnikową, przedstawia tabela 2.

**Tabela 2. Interkorelacje między predyktorami**

| | Cel: dostarczenie informacji | Cel: wykazanie, że spełniane są oczekiwania | Cel: tworzenie dialogu | Misja: być liderem rynku | Misja: zdobyć zaufanie | Misja: rozwiązywać społeczne problemy | ZADKO: jasny komunikat | ZADKO: zidentyfikowanie grup | ZADKO: zbudowanie relacji |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cel: wykazanie, że spełniane są oczekiwania | –,45** | | | | | | | | |
| Cel: tworzenie dialogu | –,50** | –,54** | | | | | | | |
| Misja: być liderem rynku | ,11 | ,14 | –,24** | | | | | | |
| Misja: zdobyć zaufanie | –,10 | –,02 | ,11 | –,77** | | | | | |
| Misja: rozwiązywać społeczne problemy | –,05 | –,20* | ,25** | –,62** | –,02 | | | | |
| ZADKO: jasny komunikat | –,01 | –,01 | ,01 | –,02 | ,06 | –,04 | | | |
| ZADKO: zidentyfikowanie grup | ,03 | –,06 | ,03 | ,03 | –,09 | ,07 | –,47** | | |
| ZADKO: zbudowanie relacji | –,02 | ,07 | –,04 | -,01 | ,03 | –,03 | –,47** | –,55** | |
| Zatrudnienie | –-,11 | ,26** | –,15 | ,04 | ,04 | –,12 | –,01 | ,02 | –,01 |

*: $p < ,05$
**: $p < ,001$
*Źródło: badania własne.*

W zmiennych CEL, MISJA, ZADKO wyższa cyfra oznacza niższą wartość przyznawaną danej zmiennej, a zatem korelacja dodatnia między wielkością zatrudnienia a celem: wykazanie, że spełniane są oczekiwania, oznacza, iż im większa firma, tym mniej wagi przywiązuje do wykazania interesariuszom, iż spełnia ich oczekiwania.

Wyniki wyodrębniania czynników – głównych składowych za pomocą metody rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera, prezentuje tabela 3 oraz 4.

**Tabela 3. Wariancja wyjaśniona przez poszczególne czynniki**

| Czynnik | Wartość własna | % wariancji wyjaśnionej | % skumulowany |
|---|---|---|---|
| 1 | 1,71 | 19,03 | 19,03 |
| 2 | 1,41 | 15,70 | 34,73 |
| 3 | 1,19 | 13,18 | 47,91 |

**Tabela 4. Ładunki czynnikowe po rotacji VARIMAX**

| | Czynnik | | |
|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| Selekcja dostawców wg kryteriów CSR | ,713 | | |
| Dotacje, np. budowy obiektów użyteczności publicznej | ,592 | | |
| Współpraca z organizacjami pozarządowymi | ,530 | | |
| Odwołania do zagadnień społecznych we własnej reklamie | ,496 | | |
| Wolontariat pracowniczy | | ,462 | |
| Program oszczędzania energii i redukcji emisji szkodliwych substancji do otoczenia | | ,819 | |
| Sponsorowanie różnych form działalności lokalnej społeczności | | ,544 | |
| Programy wsparcia pracowników | | | ,824 |
| Przeznaczanie części zysków ze sprzedaży określonych produktów na cele społeczne | | | ,647 |

*Źródło: badania własne.*

Pierwsza grupa zaangażowań, którą określam mianem generycznych praktyk społecznej odpowiedzialności, może być postrzegana jako działania skierowane głównie na tworzenie pozytywnego wizerunku firmy w otoczeniu *sensu largo*, gdzie interesariusze nie są poddawani procesom partykularyzacji i indywidualizacji przez strategów firmy, ale odnosi się to do szeroko rozumianej opinii publicznej. Wydaje się, że może mieć to związek z polityką korporacyjną na szczeblu centralnym (HQ) narzucaną oddziałom lokalnym oraz filiom w odróżnieniu od inicjatyw partykularnych i oddolnych, które się często spotyka w przypadku przedsiębiorstw średnich lub małych o dużym poziomie decentralizacji i swobody operacyjnej.

Druga grupa, którą określam mianem lokalnie zakorzenionej społecznej odpowiedzialności, może być interpretowana jako działania adresowane głównie do lokalnej

społeczności w celu budowy trwałej relacji między firmą – obywatelem korporacyjnym a jej bezpośrednim otoczeniem.

Trzecią grupę określam mianem wewnętrznej inżynierii CSR. W tym przypadku przedsiębiorstwa prowadzą politykę integrowania celów CSR ze swoją podstawową działalnością w celu osiągnięcia wymiernych i mierzalnych rezultatów. Przykładowo, akcje promocji produktów przewidujące przeznaczanie części zysku z ich sprzedaży na szlachetne cele zwiększają sprzedaż, wykorzystując określoną niszę rynkową, wypełnioną głównie przez konsumenta pochodzącego z klasy średniej, który w swoich decyzjach zakupu nie kieruje się ceną, ale względami moralnymi (etyczny konsumeryzm). Z drugiej strony programy socjalne dla pracowników w sposób udowodniony przyczyniają się do wzrostu lojalności pracownika względem pracodawcy oraz poprawy jego efektywności, w przeciwieństwie do generycznych działań CSR, takich jak promowanie kodeksów postępowania[12].

Większość reprezentowanych w próbie badawczej przedsiębiorstw podejmuje działania z obszaru lokalnie zakorzenionego CSR oraz wewnętrznej inżynierii CSR (odpowiednio 37% i 34%), co nie wyklucza innych form zaangażowania.

Biorąc pod uwagę korelacje zaprezentowane w tabeli 5 oraz zważywszy, że zmienna CEL była kodowana odwrotnie (1 – wartość największa, 3 – wartość najmniejsza zmiennej), można oczekiwać, że przedsiębiorstwa, którym zależy na wykazaniu, iż spełniają oczekiwania interesariuszy, będą się angażować w wewnętrzną inżynierię CSR (–,25**), natomiast zaangażowanie w lokalnie zakorzenione CSR będzie maleć wraz z rozmiarem przedsiębiorstwa (–,24**).

**Tabela 5. Korelacje między predyktorami i zmiennymi zależnymi**

| | Czynnik 1 | Czynnik 2 | Czynnik 3 |
|---|---|---|---|
| Cel: dostarczenie informacji | –,02 | –,07 | ,12 |
| Cel: wykazanie, że spełniane są oczekiwania | –,05 | –,08 | –,25** |
| Cel: tworzenie dialogu | ,06 | ,15 | ,14 |
| Misja: być liderem rynku | –,10 | –,15 | ,08 |
| Misja: zdobyć zaufanie | ,03 | ,15 | –,03 |
| Misja: rozwiązywać społeczne problemy | ,12 | ,06 | –,09 |
| ZADKO: jasny komunikat | –,08 | ,06 | ,01 |
| ZADKO: zidentyfikowanie grup | ,01 | –,13 | ,04 |
| ZADKO: zbudowanie relacji | ,06 | ,08 | –,05 |
| Zatrudnienie | –,16* | –,24** | –,08 |

*: $p < ,05$

**: $p < ,001$

*Źródło: badania własne.*

[12] D. Turek, *Corporate Social Responsibility vs. Employee Behavior. Empirical Findings*, w: D. Lewicka (red.), *Organization Management. Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital*, AGH University of Science and Technology Press, Kraków 2010.

Powyższe przypuszczenia zweryfikowano, przeprowadzając analizę regresji metodą hierarchiczną. Zmienne wprowadzone w pierwszym kroku to wielkość firmy (zatrudnienie), w drugim kroku zaś wprowadzono: CEL: dostarczenie informacji, CEL: wykazanie, że spełniane są oczekiwania, CEL: tworzenie dialogu, Misja: być liderem rynku, Misja: zdobyć zaufanie, Misja: rozwiązywać społeczne problemy, ZADKO: stworzenie jasnego komunikatu, ZADKO: zidentyfikowanie najważniejszych grup interesariuszy, ZADKO: zbudowanie trwałych relacji z interesariuszami.

Wyniki analizy dla zmiennej zależnej „Czynnik 1", czyli generyczne CSR, przedstawiają tabele 6–7.

**Tabela 6. Procent wariancji wyjaśnionej i istotność statystyczna predykcji**

| Zmienne wprowadzone | R | $R^2$ | $R^2_{sk}$ | F | P |
|---|---|---|---|---|---|
| Wielkość firmy | ,12 | ,02 | ,01 | 2,26 | ,135 |
| Pozostałe predyktory | ,19 | ,04 | -,01 | ,75 | ,629 |

**Tabela 7. Współczynniki regresji i ich istotność statystyczna dla poszczególnych predyktorów**

| Zmienne wprowadzone | Predyktor | *B* | *Beta* | *T* | *p* |
|---|---|---|---|---|---|
| Wielkość firmy | Stała | ,65 | | 1,48 | ,140 |
| | Ilu pracowników zatrudnia Pana/i firma? | –,19 | –,12 | –1,50 | ,135 |
| Pozostałe predyktory | Stała | ,56 | | ,43 | ,670 |
| | Ilu pracowników zatrudnia Pana/i firma? | –,18 | –,12 | –1,37 | ,174 |
| | Cel: dostarczenie informacji | –,03 | –,02 | –,26 | ,799 |
| | Cel: wykazanie, że spełniane są oczekiwania | –,01 | –,01 | –,07 | ,943 |
| | Misja: być liderem rynku | –,09 | –,06 | –,52 | ,604 |
| | Misja: rozwiązywać społeczne problemy | ,17 | ,07 | ,62 | ,537 |
| | ZADKO: jasny komunikat | –,11 | –,07 | –,73 | ,467 |
| | ZADKO: zbudowanie relacji | ,05 | ,03 | ,35 | ,730 |

*Źródło: badania własne.*

Ani wielkość firmy, ani pozostałe zmienne nie okazały się istotnymi statystycznie predyktorami generycznego CSR.

Analiza dla zmiennej zależnej „Czynnik 2" – lokalnie zakorzenione CSR, przedstawiona jest w tabelach 8–9.

**Tabela 8. Procent wariancji wyjaśnionej i istotność statystyczna predykcji**

| Zmienne wprowadzone | R | $R^2$ | $R^2_{sk}$ | F | P |
|---|---|---|---|---|---|
| Wielkość firmy | ,25 | ,06 | ,06 | 9,86 | ,002 |
| Pozostałe predyktory | ,34 | ,11 | ,07 | 2,57 | ,016 |

**Tabela 9. Współczynniki regresji i ich istotność statystyczna dla poszczególnych predyktorów**

| Zmienne wprowadzone | Predyktor | *B* | *Beta* | *T* | *p* |
|---|---|---|---|---|---|
| Wielkość firmy | Stała | 1,31 | | 3,06 | ,003 |
| | Ilu pracowników zatrudnia Pana/i firma? | –,38 | –,25 | –3,14 | ,002 |
| Pozostałe predyktory | Stała | 1,87 | | 1,49 | ,139 |
| | Ilu pracowników zatrudnia Pana/i firma? | –,36 | –,24 | –2,94 | ,004 |
| | Cel: dostarczenie informacji | –,14 | –,11 | –1,22 | ,223 |
| | Cel: wykazanie, że spełniane są oczekiwania | –,09 | –,07 | –,76 | ,450 |
| | Misja: być liderem rynku | –,26 | –,17 | –1,63 | ,106 |
| | Misja: rozwiązywać społeczne problemy | –,10 | –,04 | –,39 | ,697 |
| | ZADKO: jasny komunikat | ,14 | ,09 | ,99 | ,325 |
| | ZADKO: zbudowanie relacji | ,17 | ,12 | 1,28 | ,203 |

*Źródło: badania własne.*

Wielkość firmy okazała się istotnym statystycznie predyktorem „Czynnika 2" ($p$ = ,002), wyjaśniając około 6% jego wariancji. Wielkość firmy była predyktorem ujemnym, co oznacza, że im większa firma, tym niższe wartości w „Czynniku 2", oznaczającym lokalnie zakorzenione CSR.

Po wprowadzeniu pozostałych predyktorów przyrost wariancji okazał się istotny statystycznie ($p$ = ,016), ale wyłonienie statystycznie istotnego predyktora poza wielkością firmy nie było możliwe, a zatem ta część analizy przyniosła wyniki niejednoznaczne.

Analiza dla zmiennej zależnej: „Czynnik 3", czyli wewnętrzna inżynieria CSR, przedstawiona jest w tabelach 10–11.

**Tabela 10. Procent wariancji wyjaśnionej i istotność statystyczna predykcji**

| Zmienne wprowadzone | R | $R^2$ | $R^2_{sk}$ | F | P |
|---|---|---|---|---|---|
| Wielkość firmy | ,10 | ,01 | ,00 | 1,53 | ,218 |
| Pozostałe predyktory | ,30 | ,09 | ,04 | 1,99 | ,061 |

**Tabela 11. Współczynniki regresji i ich istotność statystyczna dla poszczególnych predyktorów**

| Zmienne wprowadzone | Predyktor | *B* | *Beta* | *T* | *p* |
|---|---|---|---|---|---|
| Wielkość firmy | Stała | ,53 | | 1,21 | ,228 |
| | Ilu pracowników zatrudnia Pana/i firma? | –,15 | –,10 | –1,24 | ,218 |
| Pozostałe predyktory | Stała | 2,05 | | 1,60 | ,112 |
| | Ilu pracowników zatrudnia Pana/i firma? | –,07 | –,05 | –,55 | ,584 |
| | Cel: dostarczenie informacji | –,04 | –,03 | –,32 | ,746 |
| | Cel: wykazanie, że spełniane są oczekiwania | –,36 | –,28 | –2,97 | ,004 |
| | Misja: być liderem rynku | ,07 | ,05 | ,44 | ,662 |
| | Misja: rozwiązywać społeczne problemy | –,30 | –,12 | –1,12 | ,264 |
| | ZADKO: jasny komunikat | –,03 | –,02 | –,24 | ,808 |
| | ZADKO: zbudowanie relacji | –,07 | –,05 | –,49 | ,623 |

*Źródło: badania własne.*

Wielkość firmy nie była istotnym statystycznie predyktorem. Po wprowadzeniu pozostałych predyktorów istotność statystyczna przyrostu wariancji wyjaśnionej była statystycznie istotna ($p$ = ,061). Istotnym statystycznie predyktorem okazał się „Cel: wykazanie, że spełniane są oczekiwania". Był to predyktor ujemny; biorąc pod uwagę, że w tej zmiennej wartość „1" oznaczała największe znaczenie, a „3" – najmniejsze, należy uznać, że im większe znaczenie przypisywane do tego celu, tym wyższe wartości w Czynniku 3, co oznacza, że im większą wagę przywiązują przedsiębiorstwa do wykazania, że spełniają oczekiwania interesariuszy, tym istotnie bardziej angażują się w działania z obszaru wewnętrznej inżynierii CSR.

Podsumowując, analiza czynnikowa działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwa wyłania trzy grupy zaangażowań: działania generyczne, lokalnie zakorzenione oraz związane z wewnętrzną inżynierią społeczną:

a) im większa firma, tym mniej angażuje się w lokalnie zakorzenione działania CSR (np. wolontariat pracowniczy na rzecz lokalnej społeczności lub sponsorowanie lokalnych inicjatyw),

b) im bardziej firma przywiązuje wagę do wykazania, że spełnia oczekiwania interesariuszy, tym bardziej prowadzi działania CSR typu wewnętrznej inżynierii społecznej (np. programy wsparcia dla pracowników).

## BIBLIOGRAFIA

**Basu K., Palazzo G. 2008.** *Corporate social responsibility: a process model of sensemaking*. „Academy of Management Review", 33(1).

**Freeman R.E. 1994**., *The Politics of Stakeholder Theory. Some Future Directions*, „Business Ethics Quarterly", 4.

**Jones M.T., 2005.** *The Transnational Corporation, Corporate Social Responsibility and the 'Outsourcing' Debate'*, „The Journal of American Academy of Business", November 2, Cambridge.

**Morsing M., Schultz M. 2006.** *Corporate Social Responsibility Communication*, „Business Ethics. A European Review", 15 (4).

**Turek D. 2010.** *Corporate Social Responsibility vs. Employee Behavior. Empirical Findings*, w: D. Lewicka (red.), *Organization Management. Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital*, AGH University of Science and Technology Press, Krakow.

**Weick K.E. 1995.** *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA–London.

**STRESZCZENIE**

Obserwowana przez ostatnie lata intensyfikacja komunikacji firm z otoczeniem, mająca na celu budowanie ludzkiego i społecznie odpowiedzialnego oblicza biznesu, oraz rodzące się pytania o rzeczywiste motywacje firm do podejmowania działań społecznie zaangażowanych prowokują do głębszej analizy praktyk CSR polskich firm. Proces ten, aby być wiarygodnym społecznie, musi być oparty na adekwatnym odbiorze i przekazywaniu znaczeń i wzajemnych interpretacji otaczającej rzeczywistości. Zasadne staje się więc spojrzenie na ww. zagadnienie z perspektywy tworzenia sensu (interpretacji otoczenia) oraz nadawania sensu działaniom korporacyjnym. Taki proces sensotwórczy w organizacji, uwzględniający analizę kształtu swoistej tożsamości organizacyjnej oraz jej domniemany wpływ na kształtowanie przekazu komunikacyjnego o społecznym zaangażowaniu firmy, jak się wydaje, nie jest bez znaczenia dla partykularnych działań CSR podejmowanych przez firmy. Wydaje się, że hipoteza, iż istnieje relacja między tożsamością organizacyjną, uwidacznianą w deklarowanych przez firmy misjach, oraz elementami strategii komunikacji z interesariuszami a rodzajem działań CSR podejmowanych przez firmy nie jest bezzasadna. Prezentowany tekst, stanowiący część habilitacyjnego projektu badawczego (grant NN115 551338, realizowany na podstawie umowy z dnia 29.03.2010) bada tę zależność na próbie 150 najlepszych polskich firm.

**SŁOWA KLUCZOWE:** społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, CSR, tożsamość korporacyjna, komunikacja, proces sensotwórczy

**SUMMARY**

The recently observed intensification of corporate communication activities aimed at building a human and socially responsible image of the business coupled with the questions about the real motivations of companies to get involved in such activities, becomes a good opportunity for the in-depth analysis of CSR practices of Polish companies. As such communication process becomes reliable only when it is based on the accurate perception and exchange of interpretations of the surrounding reality between the stakeholders and the company. For this reason the presented project develops from the sensemaking perspective in organization studies. The sensemaking process with its corporate identity analysis and its alleged influence on the communication strategies seems not unimportant for the corporate decisions about the particular CSR activities.

The presented text, which is a part of a habilitation research grant (no NN115 551338) uses a sample of 150 biggest Polish enterprises to test the hypotheses about potential relation between corporate identity expressed in the mission statements, the aspects of stakeholder communication strategies and a type of CSR activities, Polish companies engage in.

**KEYWORDS**: corporate social responsibility, CSR, corporate identity, communication, sensemaking

*Barbara Fura*[*], *Marek Fura*[**]

# KOMPETENCJE INFORMACYJNE W ŚWIETLE ZARZĄDZANIA WIEKIEM

# INFORMATION COMPETENCE TOWARDS AGE MANAGEMENT

W naukach o zarządzaniu następuje znaczne przewartościowanie obszarów analizy i opisu badanych zjawisk i prawidłowości. Uwaga uczonych współcześnie koncentruje się na nowych zjawiskach w gospodarce – rosnącym znaczeniu kapitału intelektualnego, które należy uzupełnić analizą zjawiska starzenia się zasobów pracy.

Znaczącą rolę w kształtowaniu się nowych sposobów uprawiania nauki odegrała rewolucja informacyjna. Rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych (*IT – information technology*): informatycznych i telekomunikacyjnych, doprowadził do stworzenia jednolitego, światowego systemu powszechnie dostępnych usług wymiany informacji[1]. Oprócz globalizacji to jeden z czynników sprawczych ukształtowania się koncepcji tzw. nowej gospodarki (*new economy*)[2], opartej na znaczeniu zasobów niematerialnych organizacji. Wśród nowych paradygmatów zarządzania znajduje się zarządzanie tymi zasobami oraz dostrzeżenie ich roli dla rozwoju przedsiębiorstw[3]. Zasoby niematerialne, a szczególnie kapitał intelektualny, są jednym z najważniejszych źródeł funkcjonowania i podstawą sukcesu współcześnie działających organizacji – to główny środek generowania przez nią przewagi konkurencyjnej[4]. Zatem zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji jest postrzegane jako jeden z kluczowych, strategicznych czynników zapewniających jej konkurencyjność[5]. Kapitał intelektualny tworzy wiedza i doświadczenie

[*] dr, Uniwersytet Rzeszowski
[**] dr, Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego

[1] C.F. Hales (red.), *Społeczeństwo informacyjne. Wizje, struktury i determinanty rozwoju*, Wydawnictwo Max-Druk Drukarnia Medyczna, Rzeszów 2009, s. 17.
[2] M. Pohjola, *The New Economy: facts, impacts and policies*, „Information Economics and Policy" 2002, nr 14, s. 133–134.
[3] S. McKenna, J. Richardson, L. Manroop, *Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation*, „Human Resource Management Review" 2011, nr 21, s. 148.
[4] Y.-H. Hsu, W. Fang, *Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability*, „Technological Forecasting & Social Change" 2009, nr 76, s. 665.
[5] R. Suikki, R. Tromstedt, H. Haapasalo, *Project management competence development framework in turbulent business environment*, „Technovation" 2006, nr 26, s. 723; C. Sadowska-

pracowników. Na kapitał ten składają się zasoby ludzkie posiadające wiedzę o dostępie do informacji i sposobie wykorzystania każdego jej rodzaju, nieustannie zwiększające swoją kreatywność. W społeczeństwie informacyjnym wszystkie organizacje dążące do efektywnego wykorzystania kapitału ludzkiego i chcące zarządzać informacją o strategicznej wartości oraz zmierzające w kierunku ponadczasowej organizacji wiedzy muszą budować swoją aktywność w zakresie szkolenia i rozwoju w oparciu o proces nieustannego uczenia się. A zatem perspektywa organizacji w społeczeństwie informacyjnym powinna uwzględniać element ludzki, co oznacza spojrzenie koncentrujące się na zasobach ludzkich kreujących innowacje i informacje – centrum procesów organizacyjnych i odpowiadające potrzebie projektowania organizacji skoncentrowanych na czynniku ludzkim[6]. Zagadnienie to jest szczególnie istotne dla podmiotów działających w branżach niszowych i specjalistycznych[7].

Współcześnie organizacje stoją przed koniecznością wzmożonych działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniającymi perspektywę rozwoju kapitału intelektualnego w warunkach zróżnicowania pod wieloma cechami zasobów pracy (*diversity management*). Organizacje jako najistotniejsze korzyści płynące z wykorzystania różnorodności, przekładające się na poprawę efektywności ekonomicznej i marketingowej, wskazują: możliwość pozyskania pracowników o wysokich kwalifikacjach w warunkach ograniczonej podaży pracy; poprawę wizerunku firmy w jej bliższym i dalszym otoczeniu; zwiększenie innowacyjności i kreatywności, które pozwalają na wytworzenie nowych produktów czy usług owocujących pozyskaniem nowych rynków[8]. Starzenie się zasobów powoduje konieczność wspierania aktywności zawodowej człowieka przez całe życie (*age management*)[9]. Pojęcie to jest rozumiane jako szerokie spektrum działań wielu podmiotów poprawiających zdolność wykonywania pracy oraz jej środowisko. Na poziomie organizacji jest ono elementem polityki personalnej ukierunkowanej na utrzymanie w zatrudnieniu starszych osób wraz z zachowaniem efektywności ich pracy[10]. Organizacja realizująca koncepcję zarządzania wiekiem pozostaje świadoma trudności i korzyści związanych z zatrudnieniem starszych pracowników. Do zalet zalicza się przede wszystkim: lojalność, zaangażowanie, doświadczenie, dyspozycyjność, zdyscyplinowanie tej grupy osób. Z drugiej strony dostrzega się: nieznajomość obsługi komputera, konieczność dostosowania do zmieniających się realiów w zakresie stosunków społecznych i komunikacji w świetle rosnących wymogów efektywności produkcji[11]. Analiza tego typu opinii prowadzi do wyznaczenia dwojakiej strategii pozwalającej

-Snarska (red.), *Kierunki działań w Polsce na rzecz równowagi praca – życie – rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 87.

[6] M. Atak, R. Erturgut, *Importance of educated human resources In the information age and view of information society organizations on human*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2010, nr 2, s. 1452.

[7] Przykładowo: L.B. Lave, M. Ashworth, C. Gellings, *The Ageing Workforce: Electricity Industry Challenges and Solutions*, „The Electricity Journal" 2007, Vol. 20, Issue 2, s. 71–80.

[8] *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2005, s. 5–6.

[9] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 178.

[10] B. Urbaniak (red.), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, UNDP, Warszawa 2007, s. 11.

[11] B. Urbaniak, *Zatrudnienie i instytucje rynku pracy w warunkach starzejących się zasobów pracy – badania dla Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 57–63; *Dez-*

efektywnie zużytkować cechy starzejących się zasobów pracy. Po pierwsze pozwala określić stanowiska pracy, na których starsi mogliby się sprawdzić czy być bardziej przydatni niż inni. Po drugie umożliwia tworzenie zespołu złożonego z osób różnej generacji, który poprzez wzajemne dopełnienie powoduje, że grupa ta posiada walory wszystkich członków zespołu[12]. W procesie rozwoju kapitału intelektualnego kluczową rolę odgrywają działania związane z kierowaniem rozwojem i karierą zawodową przez kształcenie ustawiczne i szkolenia przekładające się na kompetencje starszych pracowników, szczególnie w obszarze technologii informacyjnych.

**Cel, metody i narzędzia badawcze**

Celem artykułu jest określenie zróżnicowania poziomu wykorzystania technologii informacyjnych wśród osób w wieku przedemerytalnym pracujących w podmiotach gospodarczych prowadzących działalność w obszarze sektora przemysłowego lub usługowego[13] na terenie województwa podkarpackiego w zależności od charakterystyk społeczno-demograficznych. Zmiennymi objaśnianymi (reprezentującymi stopień kompetencji informacyjnych) były: korzystanie z Internet, obsługa komputera oraz korzystanie z telefonu komórkowego. Natomiast jako zmienne objaśniające (cechy społeczno-zawodowe) przyjęto: miejsce zamieszkania, płeć, wykształcenie, sektor ekonomiczny, formę własności podmiotu gospodarczego, staż pracy, formę zatrudnienia, wysokość dochodów. Dane empiryczne zgromadzono w 2009 r. Reprezentatywna, kwotowo-losowa próba liczyła 360 osób. Respondentami było 160 kobiet w wieku 50–59 lat oraz 200 mężczyzn w wieku 50–64 lata. Do analizy danych empirycznych wykorzystano test niezależności $\chi^2$ Pearsona. Siłę wykazanych zależności zmierzono za pomocą współczynnika zbieżności V-Cramera. Wielowymiarowa analiza korespondencji pozwoliła zaobserwować jednoczesne wystąpienia poszczególnych kategorii rozpatrywanych zmiennych nominalnych.

**Wykorzystanie Internetu a zmienne cechujące respondentów**

Mieszkańcy wsi stanowili 47,5% badanych, w miastach do 10 tys. mieszkańców zamieszkiwało 11,9%, kolejne 24,2% w miastach od 10 do 50 tys. osób, natomiast pozostałe 16,4% to respondenci z miast o liczbie mieszkańców powyżej 50 tys. Wśród ankietowanych było 55,6% mężczyzn i 44,4% kobiet. Największą grupę stanowili respondenci z wykształceniem średnim (46,7%), kolejną osoby z wykształceniem wyższym (30,8%), a pozostałe 22,5% – pracujący z wykształceniem zawodowym lub podstawowym. W przemyśle i budownictwie pracowało 37,2% badanych, w sektorze usług rynkowych 34,2%, a kolejne 28,6% w sektorze usług nierynkowych. Pracownikami przedsiębiorstw publicznych było 56,1% ankietowanych, pozostali pracowali w przedsiębiorstwach prywatnych, przy czym 31,7% to pracownicy najemni, a 10,6% było właścicielami lub współwłaścicielami przedsiębiorstw. Ponad połowę stanowili re-

*aktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, Załącznik 8, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008, s. 14–16.

[12] G. Naegele, A. Walker, *A Guide to Good Practice in Age Management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg 2006, s. 7–25.

[13] Sekcje PKD: sektor przemysłowy – B, C, D, E, F; sektor usług rynkowych – G, H, I, J, K, L, M, N, R, S, T, U; sektor usług nierynkowych – O, P, Q.

spondenci, którzy przepracowali od 30 do 35 lat (50,6%), kolejną ci, których staż pracy wynosił do 30 lat (28,9%), natomiast pozostali mieli staż pracy powyżej 35 lat (20,5%). Większość pracowników była zatrudniona na podstawie umowy na czas nieokreślony (82,5%). Pozostali pracowali na podstawie umowy na czas określony (8,9%), na podstawie umowy cywilnoprawnej pracowało 2,8%, a samozatrudnienie deklarowało kolejne 5,8% respondentów.

Większość badanych (60,3%) deklarowała wykorzystanie Internetu. Liczbę użytkowników sieci w poszczególnych kategoriach zmiennych objaśniających, wraz z procentowym udziałem w obrębie poszczególnych zmiennych, przedstawiono w tab. 1.

**Tabela 1. Rozkład zmiennej „korzystanie z Internetu" według cech społeczno-zawodowych**

| Zmienna objaśniająca | Kategorie zmiennej objaśniającej | Korzysta z Internetu | | Nie korzysta z Internetu | |
|---|---|---|---|---|---|
| Miejsce zamieszkania | Wieś | 81 | 47,4% | 90 | 52,6% |
| | Miasto: do 10 tys. | 29 | 67,4% | 14 | 32,6% |
| | Miasto: od 10 do 50 tys. | 62 | 71,3% | 25 | 28,7% |
| | Miasto powyżej 50 tys. | 45 | 76,3% | 14 | 23,7% |
| Płeć | Kobiety | 101 | 63,1% | 59 | 36,9% |
| | Mężczyźni | 116 | 58% | 84 | 42% |
| Wykształcenie | Zawodowe/Podstawowe | 22 | 27,2% | 59 | 72,8% |
| | Średnie | 101 | 60,1% | 67 | 39,9% |
| | Wyższe | 94 | 84,7% | 17 | 15,3 |
| Sektor ekonomiczny | Przemysł i budownictwo | 71 | 53,0% | 63 | 47% |
| | Usługi rynkowe | 67 | 54,5% | 56 | 45,5% |
| | Usługi nierynkowe | 79 | 76,7% | 24 | 23,3% |
| Forma własności podmiotu gospodarczego | Publiczna | 131 | 64,9% | 71 | 35,1% |
| | Prywatna: pracownik najemny | 63 | 55,3% | 51 | 44,7% |
| | Prywatna: właściciel/współwłaściciel | 19 | 50,0% | 19 | 50,0% |
| Staż pracy | Do 30 lat | 67 | 64,4% | 37 | 35,6% |
| | 30–35 lat | 116 | 63,7% | 66 | 36,3% |
| | Powyżej 35 lat | 34 | 45,9% | 40 | 54,1% |
| Forma zatrudnienia | Na czas nieokreślony | 184 | 62,0% | 113 | 38,0% |
| | Na czas określony | 17 | 53,1% | 15 | 46,9% |
| | Cywilnoprawna | 7 | 70,0% | 3 | 30,0% |
| | Samozatrudnienie | 9 | 42,9% | 12 | 57,1% |
| Wysokość dochodów | Poniżej 1000 zł | 7 | 19,4% | 29 | 80,6% |
| | 1000–2000 zł | 90 | 54,2% | 76 | 45,8% |
| | 2000–3000 zł | 75 | 74,3% | 26 | 25,7% |
| | Powyżej 3000 zł | 35 | 81,4% | 8 | 18,6% |

*Źródło: badania własne.*

Z Internetu korzystali częściej mieszkańcy miast niż wsi, częściej kobiety, pracownicy z wykształceniem średnim i wyższym, głównie zatrudnieni w sektorze usług nierynkowych, lepiej zarabiający. Liczba pracowników w poszczególnych kategoriach skłoniła do postawienia pytania o czynniki społeczno-zawodowe determinujące fakt korzystania przez respondentów z Internetu. Zastosowanie testu niezależności $\chi^2$ pozwoliło zweryfikować hipotezy o niezależności między zmiennymi objaśniającymi a wykorzystaniem Internetu. Wartości statystyk $\chi^2$ teoretycznej i empirycznej, poziom prawdopodobieństwa testowego, wartość współczynnika V-Cramera (w przypadku odrzucenia hipotezy o niezależności zmiennych) wraz z uwagami na temat zależności zmiennych ujęto w tab. 2.

**Tabela 2. Wyniki testu niezależności między zmienną „korzystanie z Internetu" a cechami społeczno-zawodowymi**

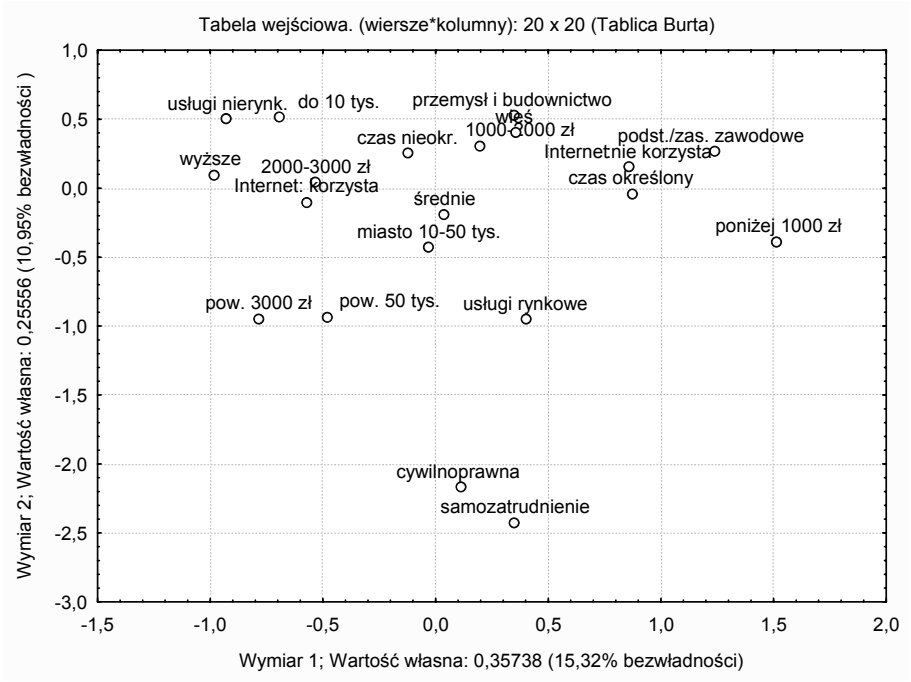
| Zmienna objaśniająca | $\chi^2_{emp.}$ | $\chi^2_{0,05}$ | df | p | V-Cramera | Uwagi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Miejsce zamieszkania | 23,5124 | 7,8147 | 3 | 0,0000 | 0,2556 | zależność |
| Płeć | 0,9751 | 3,8415 | 1 | 0,3234 | – | – |
| Wykształcenie | 64,7201 | 5,9915 | 2 | 0,0000 | 0,4240 | zależność |
| Sektor ekonomiczny | 16,3083 | 5,9915 | 2 | 0,0003 | 0,2128 | zależność |
| Forma własności podm. gosp. | 4,6325 | 5,9915 | 2 | 0,0987 | – | – |
| Staż pracy | 8,0037 | 5,9915 | 2 | 0,0183 | 0,1491 | zależność |
| Forma zatrudnienia | 4,0883 | 7,8147 | 3 | 0,2521 | – | – |
| Wysokość dochodów | 43,6737 | 7,8147 | 3 | 0,0000 | 0,3553 | zależność |

*Źródło: badania własne.*

Korzystanie z Internetu było uzależnione od miejsca zamieszkania, wykształcenia, sektora ekonomicznego, w którym pracowali respondenci, ale również od stażu pracy i wysokości ich dochodów. Najsilniejsza zależność wystąpiła między poziomem wykorzystania sieci a wykształceniem badanych, której siła mierzona współczynnikiem zbieżności V-Cramera wyniosła 0,42. Kolejną zależność odnotowano między wysokością dochodów (0,36) a badaną zmienną objaśnianą. Mniejszą siłę związku wykazano między miejscem zamieszkania (0,26) oraz sektorem ekonomicznym (0,21) a wykorzystaniem Internetu. Doprecyzowaniu wykazanych zależności posłużyła wielowymiarowa analiza korespondencji, która pozwoliła wyciągnąć wnioski na temat powiązań między kategoriami badanych zmiennych. Graficznym obrazem tej analizy jest rys. 1.

Z sieci korzystali w większości pracownicy z wykształceniem wyższym i średnim, zamieszkujący głównie w miastach, zatrudnieni na podstawie umowy na czas nieokreślony, pracownicy sektora nierynkowego, ale również pracownicy najemni przedsiębiorstw prywatnych, rzadziej ich właściciele czy współwłaściciele, na ogół lepiej zarabiający. Użytkownikami sieci nie byli przede wszystkim mieszkańcy wsi, pracownicy sektora przemysłowego i budownictwa, osoby z wykształceniem podstawowym i zasadniczym, słabiej zarabiający.

**Rysunek 1. Mapa korespondencji profili zmiennych „korzystanie z Internetu" oraz: miejsce zamieszkania, wykształcenie, sektor ekonomiczny, staż pracy i wysokość dochodów**




*Źródło: badania własne.*

Prezentowane wyniki w większości potwierdzają dotychczasowe badania dotyczące wykorzystania technologii informacyjnych wśród osób starszych. Utrudniony dostęp do technologii informacyjnych, a co za tym idzie niższe kompetencje w zakresie ich wykorzystania mają głównie mieszkańcy wsi i małych miast, osoby z wykształceniem podstawowym czy zasadniczym zawodowym, częściej pracujący w przemyśle i budownictwie oraz słabiej zarabiający.

**Umiejętność obsługi komputera a zmienne charakteryzujące respondentów**

Kolejną zmienną, którą przyjęto jako wyznacznik służący do oceny wykorzystania technologii informacyjnych wśród pracowników w fazie przedemerytalnej, była umiejętność obsługi komputera. Kompetencje w zakresie obsługi komputera deklarowało 71,34%, pozostali nie posiadali takich kompetencji. Liczebności w poszczególnych kategoriach badanych zmiennych objaśniających w zależności od stopnia obsługi komputera przedstawiono w tab. 3.

**Tabela 3. Rozkład zmiennej „obsługa komputera" według cech społeczno-zawodowych**

| Zmienna objaśniająca | Kategorie zmiennej objaśniającej | Nie posiada umiejętności | | Obsługa komputera: 1–2 umiejętności | | Obsługa komputera: 3–4 umiejętności | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Miejsce zamieszkania | Wieś | 59 | 34,5% | 67 | 39,2% | 45 | 26,3% |
| | Miasto: do 10 tys. | 12 | 27,9% | 17 | 39,5% | 14 | 32,6% |
| | Miasto: od 10 do 50 tys. | 22 | 25,3% | 41 | 47,1% | 24 | 27,6% |
| | Miasto powyżej 50 tys. | 10 | 16,9% | 26 | 44,1% | 23 | 39,0% |
| Płeć | Kobiety | 30 | 18,8% | 80 | 50,0% | 50 | 31,3% |
| | Mężczyźni | 73 | 36,5% | 71 | 35,5% | 56 | 28,0% |
| Wykształcenie | Zawodowe/podstawowe | 56 | 69,1% | 24 | 29,6% | 1 | 1,2% |
| | Średnie | 40 | 23,8% | 80 | 47,6% | 48 | 28,6% |
| | Wyższe | 7 | 6,3% | 47 | 42,3% | 57 | 51,4% |
| Sektor ekonomiczny | Przemysł i budownictwo | 54 | 40,3% | 44 | 32,8% | 36 | 26,9% |
| | Usługi rynkowe | 30 | 24,4% | 58 | 47,2% | 35 | 28,5% |
| | Usługi nierynkowe | 19 | 18,4% | 49 | 47,6% | 35 | 34,0% |
| Forma własności podmiotu gospodarczego | Publiczna | 50 | 24,8% | 89 | 44,1% | 63 | 31,2% |
| | Prywatna: pracownik najemny | 42 | 36,8% | 45 | 39,5% | 27 | 23,7% |
| | Prywatna: właściciel/współwłaściciel | 10 | 26,3% | 15 | 39,5% | 13 | 34,2% |
| Staż pracy | Do 30 lat | 22 | 21,2% | 49 | 47,1% | 33 | 31,7% |
| | 30–35 lat | 45 | 24,7% | 76 | 41,8% | 61 | 33,5% |
| | Powyżej 35 lat | 36 | 48,7% | 26 | 35,1% | 12 | 16,2% |
| Forma zatrudnienia | Na czas nieokreślony | 86 | 29,0% | 119 | 40,1% | 92 | 31,0% |
| | Na czas określony | 10 | 31,3% | 18 | 56,3% | 4 | 12,5% |
| | Cywilnoprawna | 1 | 10,0% | 5 | 50,% | 4 | 40% |
| | Samozatrudnienie | 6 | 28,5% | 9 | 42,9% | 6 | 28,6% |
| Wysokość dochodów | Poniżej 1000 zł | 22 | 61,1% | 12 | 33,3% | 2 | 5,6% |
| | 1000–2000 zł | 57 | 34,3% | 73 | 44,0 | 36 | 37,6% |
| | 2000–3000 zł | 18 | 17,8% | 45 | 44,6% | 38 | 37,6% |
| | Powyżej 3000 zł | 3 | 7,0% | 19 | 44,2% | 21 | 48,8% |

*Źródło: badania własne.*

Brak umiejętności obsługi komputera częściej dotyczył mieszkańców wsi, w większym stopniu mężczyzn, pracowników słabiej wykształconych, głównie zatrudnionych w przemyśle i budownictwie, częściej pracowników najemnych firm prywatnych, deklarujących dłuższy staż pracy oraz tych o niższych dochodach.

Hipotezy o niezależności poszczególnych zmiennych objaśniających od zmiennej zależnej: obsługa komputera zweryfikowano za pomocą testu $\chi^2$. Wielkości niezbędne do jego przeprowadzenia przedstawiono w tab. 4.

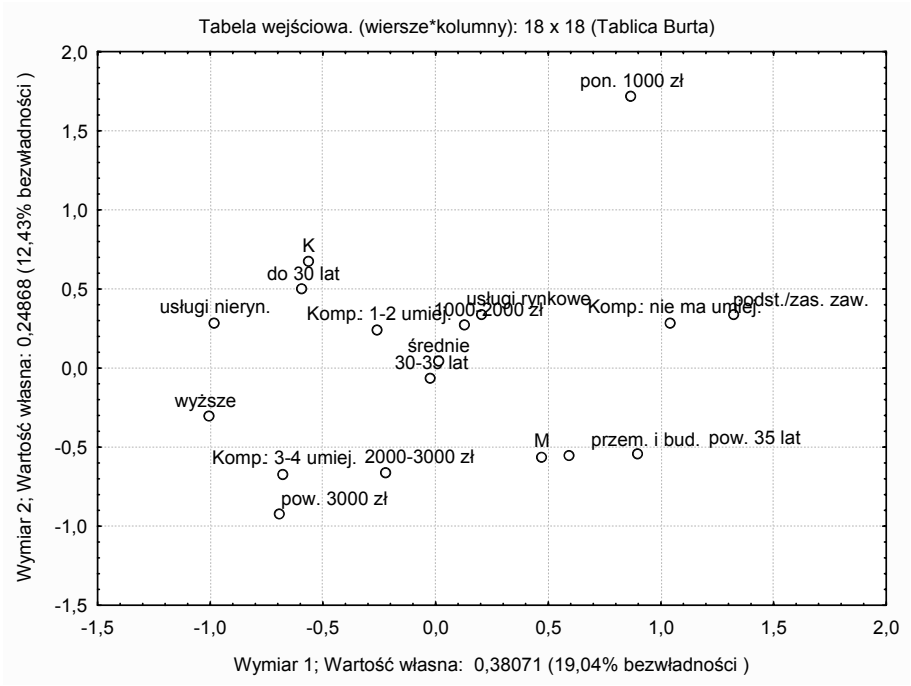
**Tabela 4. Wyniki testu niezależności między zmienną „obsługa komputera" a cechami społeczno-zawodowymi**

| Zmienna objaśniająca | $\chi^2_{emp.}$ | $\chi^2_{0,05}$ | df | p | V-Cramera | Uwagi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Miejsce zamieszkania | 8,8490 | 12,5916 | 6 | 0,1823 | – | – |
| Płeć | 14,5629 | 5,9915 | 2 | 0,0007 | 0,2011 | zależność |
| Wykształcenie | 111,3980 | 9,4877 | 4 | 0,0000 | 0,3933 | zależność |
| Sektor ekonomiczny | 16,1705 | 9,4877 | 4 | 0,0028 | 0,1499 | zależność |
| Forma własności podm. gosp. | 6,0151 | 9,4877 | 4 | 0,1980 | – | – |
| Staż pracy | 20,4563 | 9,4877 | 4 | 0,0004 | 0,1686 | zależność |
| Forma zatrudnienia | 7,0115 | 12,5916 | 6 | 0,3198 | – | – |
| Wysokość dochodów | 45,7748 | 12,5916 | 6 | 0,0000 | 0,2572 | zależność |

*Źródło: badania własne.*

Najsilniejsze oddziaływanie na stopień obsługi komputera miało wykształcenie (0,39). Słabszy wpływ dotyczył poziomu dochodów (0,26) i płci (0,20). Związek pozostałych zależności był na zbliżonym, niższym poziomie. W przypadku pozostałych zmiennych objaśniających brak było podstaw do odrzucenia hipotez o niezależności zmiennych. Doprecyzowanie tych wyników stało się możliwe po sporządzeniu mapy korespondencji (rys. 2).

**Rysunek 2. Mapa korespondencji profili zmiennych: obsługa komputera oraz płeć, wykształcenie, sektor ekonomiczny, staż pracy, wysokość dochodów**




*Źródło: badania własne.*

Brak umiejętności obsługi komputera cechował przede wszystkim pracowników z wykształceniem podstawowym lub zawodowym, na ogół zatrudnionych w przemyśle i budownictwie, częściej mężczyzn. Fakt posiadania jednej lub dwóch umiejętności obsługi komputera zadeklarowały przede wszystkim kobiety z wykształceniem średnim, zatrudnione w sektorze usług rynkowych. Najwyższe umiejętności w zakresie obsługi komputera mieli pracownicy z wykształceniem wyższym, lepiej zarabiający, częściej mężczyźni.

**Wykorzystanie telefonu komórkowego a zmienne charakteryzujące respondentów**

Kolejną zmienną, reprezentującą stopień wykorzystania technologii informacyjnych, było korzystanie z telefonu komórkowego przez respondentów. Większość respondentów korzystała z telefonu komórkowego (88,3%), a stopień jego wykorzystania przez respondentów w obszarach przyjętych zmiennych społeczno-zawodowych przedstawiono w tab. 5.

**Tabela 5. Rozkład zmiennej „korzystanie z telefonu komórkowego" według cech społeczno-zawodowych**

| Zmienna objaśniająca | Kategorie zmiennej objaśniającej | Korzysta z telefonu komórkowego | | Nie korzysta z telefonu komórkowego | |
|---|---|---|---|---|---|
| Miejsce zamieszkania | Wieś | 146 | 85,4% | 25 | 14,6% |
| | Miasto: do 10 tys. | 39 | 90,7% | 4 | 9,3% |
| | Miasto: od 10 do 50 tys. | 78 | 89,7% | 9 | 10,3% |
| | Miasto powyżej 50 tys. | 55 | 93,2% | 4 | 6,8% |
| Płeć | Kobiety | 145 | 90,6% | 15 | 9,4% |
| | Mężczyźni | 173 | 86,5% | 27 | 13,5% |
| Wykształcenie | Zawodowe/podstawowe | 65 | 80,2% | 16 | 19,8% |
| | Średnie | 147 | 87,5% | 21 | 12,5% |
| | Wyższe | 106 | 95,5% | 5 | 4,5% |
| Sektor ekonomiczny | Przemysł i budownictwo | 114 | 85,1% | 20 | 14,9% |
| | Usługi rynkowe | 112 | 91,1% | 11 | 8,9% |
| | Usługi nierynkowe | 92 | 89,3% | 11 | 10,7% |
| Forma własności podmiotu gospodarczego | Publiczna | 182 | 90,1% | 20 | 9,9% |
| | Prywatna: pracownik najemny | 99 | 86,8% | 15 | 13,2% |
| | Prywatna: właściciel/współwłaściciel | 32 | 84,2% | 6 | 15,8% |
| Staż pracy | Do 30 lat | 98 | 94,2% | 6 | 5,8% |
| | 30-35 lat | 164 | 90,1% | 18 | 9,9% |
| | Powyżej 35 lat | 56 | 75,7% | 18 | 24,3% |
| Forma zatrudnienia | Na czas nieokreślony | 262 | 88,2% | 35 | 11,8% |
| | Na czas określony | 29 | 90,6% | 3 | 9,4% |
| | Cywilnoprawna | 7 | 70,0% | 3 | 30,% |
| | Samozatrudnienie | 20 | 95,2% | 1 | 4,8% |
| Wysokość dochodów | Poniżej 1000 zł | 26 | 72,2% | 10 | 27,8% |
| | 1000–2000 zł | 145 | 87,4% | 21 | 12,7% |
| | 2000–3000 zł | 92 | 91,1% | 9 | 8,9% |
| | Powyżej 3000 zł | 43 | 100% | 0 | 0% |

*Źródło: badania własne.*

Z telefonu komórkowego nie korzystali częściej mężczyźni, mieszkańcy wsi, słabiej wykształceni, respondenci zatrudnieni w przemyśle i budownictwie, właściciele firm prywatnych i pracownicy najemni, osoby z najdłuższym stażem pracy oraz najniżej uposażeni.

Postawiono hipotezy o niezależności poszczególnych zmiennych objaśniających korzystania z telefonu komórkowego. Wyniki testu niezależności przedstawiono w tab. 6.

**Tabela 6. Wyniki testu niezależności między zmienną „korzystanie z telefonu komórkowego" a cechami społeczno-zawodowymi**

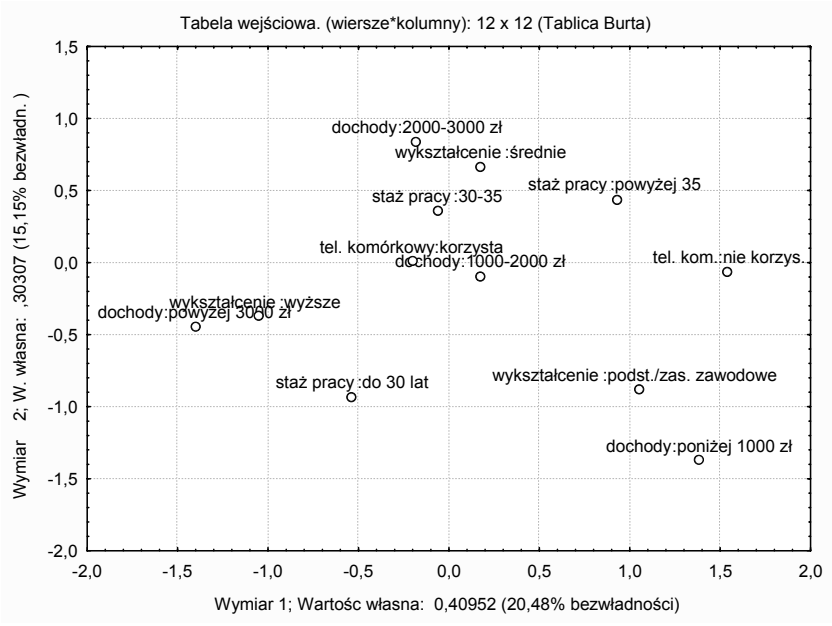
| Zmienna objaśniająca | $\chi^2_{emp.}$ | $\chi^2_{0,05}$ | df | p | V-Cramera | Uwagi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Miejsce zamieszkania | 3,1952 | 7,8147 | 3 | 0,3625 | – | – |
| Płeć | 1,4677 | 3,8415 | 1 | 0,2257 | – | – |
| Wykształcenie | 10,7779 | 5,9915 | 2 | 0,0046 | 0,1730 | zależność |
| Sektor ekonomiczny | 2,3635 | 5,9915 | 2 | 0,3068 | – | – |
| Forma własności podm. gosp. | 1,4908 | 5,9915 | 2 | 0,4746 | – | – |
| Staż pracy | 15,5717 | 5,9915 | 2 | 0,0004 | 0,2080 | zależność |
| Forma zatrudnienia | 4,4000 | 7,8147 | 3 | 0,2214 | – | – |
| Wysokość dochodów | 15,7676 | 7,8147 | 3 | 0,0013 | 0,2135 | zależność |

*Źródło: badania własne.*

Wykazano zależności między korzystaniem z telefonu komórkowego a wykształceniem respondentów (0,17), stażem pracy (0,21) i wysokością dochodów (0,21). W przypadku pozostałych zmiennych brak było podstaw do odrzucenia hipotez o niezależności. Dookreśleniem powyższych powiązań jest rys. 3.

Użytkownikami telefonów komórkowych nie byli głównie pracownicy o stażu pracy powyżej 35 lat, słabiej zarabiający oraz gorzej wykształceni.

**Rysunek 3. Mapa korespondencji profili zmiennych „korzystanie z telefonu komórkowego" oraz: wykształcenie, staż pracy, wysokość dochodów**




*Źródło: badania własne.*

**Podsumowanie i wnioski**

Rzeczywiste wykorzystanie możliwości płynących z zastosowania technologii informacyjnych zależy od: umiejętności praktycznego zastosowania IT – wiedzy, w jaki sposób można wykorzystać informacje pozyskiwane dzięki dostępowi do technologii informacyjnych – oraz poziomu dochodów znajdujących się w dyspozycji potencjalnych użytkowników IT[14]. Na kompetencje składają się umiejętności, wiedza i zdolności, które są osadzone w szczególnych działaniach takich jak badania i rozwój, produkcja, logistyka czy w aktywach. Dlatego organizacja musi umieć zdobywać, przekazywać, przyswajać i wykorzystywać kompetencje w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku[15]. Starsi pracownicy reagują na możliwości inwestowania we własne kompetencje podobnie jak inni pracownicy, porównując potencjalne korzyści i wysiłek, który muszą ponieść[16]. Wiele organizacji nawet w czasach recesji przewiduje braki w kapitale ludzkim organizacji w chwili, w której ich starsi pracownicy przejdą na emeryturę i wycofają się z pracy zarobkowej[17].

Uzyskane wyniki badań wskazują, że poziom dostępu oraz wykorzystania technologii informacyjnych różnicuje szereg zmiennych społeczno-zawodowych. Największe znaczenie miały: poziom wykształcenia, wysokość dochodów oraz staż pracy (oddziaływanie na wszystkie zmienne objaśniane). Nieco mniejsze – zmienne: sektor ekonomiczny oraz forma zatrudnienia (oddziaływanie na dwie zmienne objaśniane), a także miejsce zamieszkania i płeć (oddziaływanie na jedną zmienną objaśnianą). Forma własności podmiotu gospodarczego nie miała większego znaczenia dla poziomu badanych kompetencji informacyjnych.

Wysunięto wnioski dotyczące wykorzystania nowoczesnych technologii teleinformatycznych przez pracowników w fazie przedemerytalnej. Poziom ich wykorzystania zmierzono wykorzystaniem: komputera, Internetu oraz telefonów komórkowych. Wśród wymienionych narzędzi najpowszechniej są wykorzystywane telefony komórkowe. W mniejszym stopniu natomiast respondenci deklarowali wykorzystanie komputerów czy sieci. Z Internetu korzystali głównie pracownicy lepiej wykształceni, mieszkańcy większych miast, częściej zatrudnieni w sektorze usług rynkowych. Poziom obsługi komputera był wyższy wśród pracowników najlepiej wykształconych, komputerem posługiwały się częściej kobiety posiadające średnie lub wyższe wykształcenie, zatrudnione w sektorze usług rynkowych, a rzadziej mężczyźni pracujący w przemyśle

[14] J. Wierzbołowski, *Społeczeństwo informacyjne a integracja Polski w ramach Unii Europejskiej*, „Ekonomista" 2006, nr 1, s. 27–52; C.F. Hales, M. Sarama (red.), *Społeczeństwo informacyjne. Wybrane aspekty gospodarki elektronicznej*, Wydawnictwo Max-Druk Drukarnia Medyczna, Rzeszów 2009, s. 12.

[15] Y. Liao, K. Liao, Q. Tu, M. Vonderembse, *A mechanism for external competence transfer to improve manufacturing system capabilities and market performance*, „International Journal of Production Economics" 2011, nr 132, s. 68.

[16] L. Larwood, K. Ruben, C. Popoff, D.H. Judson, *Aging, retirement, and interest in technological retraining: predicting personal investment and withdrawal*, „The Journal of High Technology Management Research" 1997, Vol. 8, nr 2, s. 277–278.

[17] D.A. Jones, B.R. Macintosh, *Organizational and occupational commitment in relation to bridge employment and retirement intentions*, „Journal of Vocational Behavior" 2010, nr 77, s. 290.

czy budownictwie. Telefon komórkowy służył jako środek komunikacji głównie wśród pracowników z wykształceniem wyższym, ale także średnim.

Podstawowymi wyróżnikami kreującymi społeczeństwo informacyjne są: ciągłe uczenie się, kreowanie środowiska organizacyjnego opartego na informacji, tworzenie wirtualnych zespołów i skłonność do wprowadzania zmian[18], ponadto odrzucenie negatywnego stereotypu starszego pracownika i przyjęcie podejścia optymistycznego bazującego na rozwoju kapitału ludzkiego przy współpracy osób w różnym wieku w ramach pracy zespołowej[19]. Pracownicy w fazie przedemerytalnej, chcąc być konkurencyjni na rynku pracy, muszą stale podnosić swoje kwalifikacje, nieustannie się uczyć, tak aby wiek nie stanowił przeszkody w ich dalszym rozwoju. Należy pamiętać, że wiedza i kompetencje podlegają procesowi dezaktualizacji. Ciągle powstają nowe sposoby jej uaktualniania, poszerzania. Świadomi tego faktu muszą być nie tylko ci, którzy w najbliższych latach staną się bierni zawodowo. Ich zadaniem jest właściwie wykorzystać nowoczesne technologie tak, aby przedłużyć okres aktywności, z korzyścią dla siebie samych i pracodawcy.

**Bibliografia**

**Atak M., Erturgut R. 2010.** *Importance of educated human resources in the information age and view of information society organizations on human*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences", nr 2.

**Batorski D., Marody M., Nowak A. (red.) 2006.** *Społeczna przestrzeń Internetu*, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa.

***Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*. 2008**. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

**Griffin R.W. 2006.** *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Hales C.F. (red.) 2009.** *Społeczeństwo informacyjne. Wizje, struktury i determinanty rozwoju*, Wydawnictwo Max-Druk Drukarnia Medyczna, Rzeszów.

**Hales C.F., Sarama M. (red.) 2009.** *Społeczeństwo informacyjne. Wybrane aspekty gospodarki elektronicznej*, Wydawnictwo Max-Druk Drukarnia Medyczna, Rzeszów.

**Hsu Y.-H., Fang W. 2009.** *Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability*, „Technological Forecasting & Social Change", nr 76.

**Jones D.A., Macintosh B.R. 2010.** *Organizational and occupational commitment in relation to bridge employment and retirement intentions*, „Journal of Vocational Behavior", nr 77.

**Larwood L., Ruben K., Popoff C., Judson D.H. 1997.** *Aging, retirement, and interest in technological retraining: predicting personal investment and withdrawal*, „The Journal of High Technology Management Research", Vol. 8, No. 2.

[18] M. Atak, R. Erturgut, *Importance of educated human resources…*, op. cit., s. 1456.
[19] B. Urbaniak, *Zatrudnienie i instytucje rynku pracy…*, op. cit., s. 12–13.

**Lave L.B., Ashworth M., Gellings C. 2007.** *The Ageing Workforce: Electricity Industry Challenges and Solutions*, „The Electricity Journal", Vol. 20, Issue 2.
**Liao Y., Liao K., Tu Q., Vonderembse M. 2011.** *A mechanism for external competence transfer to improve manufacturing system capabilities and market performance*, „International Journal of Production Economics", nr 132.
**McKenna S., Richardson J., Manroop L. 2011.** *Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation*, „Human Resource Management Review", nr 21.
**Naegele G., Walker A. 2006.** *A Guide to Good Practice in Age Management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg.
**Pohjola M. 2002.** *The New Economy: facts, impacts and policies*, „Information Economics and Policy", nr 14.
**Sadowska-Snarska C. (red.) 2008.** *Kierunki działań w Polsce na rzecz równowagi praca – życie – rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
**Suikki R., Tromstedt R., Haapasalo H. 2006.** *Project management competence development framework in turbulent business environment*, „Technovation", nr 26.
*The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*. 2005. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
**Urbaniak B. 2011.** *Zatrudnienie i instytucje rynku pracy w warunkach starzejących się zasobów pracy – badania dla Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
**Urbaniak B. (red.) 2007.** *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, UNDP, Warszawa.
**Wierzbołowski J. 2006.** *Społeczeństwo informacyjne a integracja Polski w ramach Unii Europejskiej*, „Ekonomista", nr 1.

**STRESZCZENIE**

Artykuł prezentuje wyniki badań przeprowadzonych drogą ankietową na losowo-kwotowej próbie osób w wieku przedemerytalnym (kobiety – 50–59 lat, mężczyźni – 50–64 lata) pracujących w podmiotach gospodarczych prowadzących działalność w sektorze przemysłowym lub usługowym na terenie województwa podkarpackiego. Celem badania było określenie czynników determinujących poziom kompetencji informacyjnych (informatycznych i teleinformatycznych) oraz wskazanie ich roli w paradygmacie zarządzania zasobami ludzkimi. Uzyskane rezultaty przedstawiono na tle koncepcji zarządzania wiekiem. Analizę przeprowadzono w oparciu o zmienne charakteryzujące: wykorzystanie Internetu, użytkowanie telefonu komórkowego i poziom umiejętności obsługi komputera. Zmienne te posłużyły do charakterystyki kompetencji informacyjnych w zależności od cech społeczno-ekonomicznych respondentów. Do analizy danych empirycznych wykorzystano test niezależności $\chi^2$, współczynnik zbieżności V-Cramera oraz analizę korespondencji.

**SŁOWA KLUCZOWE:** kompetencje, kapitał intelektualny, zarządzanie wiekiem, ICT

**SUMMARY**

The article presents research results conducted by means of questionnaire among quota-random sample of the workers in the age 55–59/64 of the Podkarpackie province. The qualification of factors determining the level of application informative technologies (ICT) was the aim of the research: Internet application, computer and mobile phone application the by working persons in the age 55–59/64 years. These variables were used in order to characterize the information competence of respondents dependent on their social and economic conditions. To analyse the empirical data the test of independence was used. Moreover the strength of stochastic essential dependences was measured by the usage of the coefficient of the V-Cramer coefficient of convergence. The precision pointed out dependences was executed through the analysis of the correspondence. The achieved research results were presented on the background of the new paradigm in management science directed in the application of the older workers' competences.

**KEYWORDS:** competence, intellectual capital, age management, ICT

*Bartłomiej J. Gabryś*[*]

# „DOŚWIADCZANIE CZASU" A PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ ORGANIZACYJNA NA DRODZE ROZWOJU WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

# „TIME EXPERIENCE" AND ORGANIZATIONAL ENTREPRENEURSHIP ON THE ROAD TO GROWTH OF CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

Jeden z Ojców Kościoła, Aureliusz Augustyn, zwykł mawiać „…czymże więc jest czas? Jeśli nikt mnie o to nie pyta, wiem. Jeśli pytającemu usiłuję wytłumaczyć, nie wiem"[1]. Niniejszy artykuł podejmuje próbę odpowiedzi na pytanie zbliżone, choć z pewnością o węższym zakresie. Czym jest czas dla przedsiębiorczości? Próbując udzielić pełnej i wyczerpującej odpowiedzi na tak postawione pytanie, niestety z góry stawiamy się na przegranej pozycji. Zakres, a także bezmiar pytań szczegółowych do rozpatrzenia tak postawionej kwestii jest poza obszarem możliwości jego zbadania, stąd konieczność jego dalszego zawężania. Czas sam w sobie jest „głębokim systemem" każdej kultury[2], często tak słabo dostrzegalnym, że wręcz ukrytym[3]. Jakie więc konsekwencje niesie on ze sobą dla osoby badacza:

– bez względu na typ, rodzaj czy cechy – czas funkcjonuje w każdej kulturze,
– czas funkcjonuje w każdej kulturze bez względu na fakt głębokiej czy płytkiej refleksji nad jego istotą,
– wszelkie próby mające na celu jego całościowe wyjaśnienie oraz zamknięcie w jeden obowiązujący paradygmat muszą zakończyć się niepowodzeniem, gdyż zbyt wielka liczba doświadczeń i refleksji w zbyt wielu obszarach funkcjonowania jednostek rozgrywa się w wymiarze temporalnym.

Wydaje się więc uzasadnione, by mając powyższe na względzie, ująć w ramy definicji i kategorii – zrozumiałych i w miarę rozłącznych – jedynie wybrane ujęcia czasu. Ujęcia te powinny być jednocześnie na tyle ogólne, by w miarę zawężania, ale i ich integrowania, w zgodzie z przyjętą perspektywą badawczą, przybliżyły do odpowiedzi na podstawowe pytanie postawione przed tą pracą, a mianowicie: „czy istnieje specyficzna konfiguracja czasu charakteryzująca przedsiębiorcze jednostki?".

[*] dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
[1] A. Augustyn, *Wyznania*, PAX, Warszawa 1987.
[2] E.T. Hall, *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*, Anchor Press, Garden City 1983.
[3] E.T. Hall, *The Hidden Dimension*, Anchor Books, New York 1966.

**Czas na przedsiębiorczość**

W procesie przedsiębiorczości występuje czas rozpowszechniania idei (tworzenia szansy) i czas trwania rozpowszechnionych idei (wykorzystania szansy)[4]. Ważnym nośnikiem tworzenia i wykorzystywania szans jest zestaw stosunków władzy wspomagających ten proces, który daje się opisać w kategoriach luźnego, epizodycznego wpływania na uczestników organizacji (co wymaga ponownych aktywacji) lub systematycznego, formalnego dyscyplinowania, które bardziej stabilizuje wykorzystanie szans. Co więcej, podmiotowe traktowanie ludzi, autentycznie uznające ich swobodę wyboru, wymaga z reguły negocjowania[5], co spowalnia tworzenie szans w przestrzeni przepełnionej konfliktowymi interesami. Przedmiotowe, siłowe relacje władzy przyspieszają wprawdzie rozpowszechnianie nowej koncepcji tworzenia wartości, ale są jednocześnie źródłem dużej niestabilności[6], krótkotrwałości warunków organizacyjnych sprzyjających wykorzystywaniu szansy. Z kolei dominacja tak charakterystyczna dla struktur biurokratycznych daje stabilność, wprowadza ład, ale przedmiotowo traktując ludzi, blokuje ich aktywne wewnętrzne zaangażowanie. Natomiast dobre podłoże wykorzystywania szansy dają stosunki władzy, które dyscyplinują uczestników organizacji za pomocą takich narzędzi internalizacji, jak: (a) obserwacja służąca intensywnemu, ustawicznemu nadzorowi, (b) normalizowanie poprzez wprowadzanie respektowanych ogólnie reguł, (c) badanie, które czyni możliwym zakwalifikowanie, zaklasyfikowanie zachowań organizacyjnych i ewentualne karanie za zachowania niepożądane[7].

Połączenie epizodycznego i systemowego traktowania człowieka jako przedmiotu działania daje kombinację wpływania i dyscyplinowania, której efekt synergiczny przejawia się w przyspieszeniu tempa tworzenia szans. W miarę utożsamiania się ludzi z organizacją przedsiębiorczą, coraz bardziej angażują się oni w tworzenie i wykorzystywanie szans bez oczekiwania na wystąpienie bodźców zewnętrznych. Czasowe ramy dynamiki przedsiębiorczości są ważne, rozpoznawalne i w znacznej mierze dają się przewidywać – o ile odniesiemy je do stosunków władzy organizacyjnej, a także do

[4] M. Bratnicki, *Przedsiębiorcze kształtowanie przyszłości organizacji*, w: J. Rokita (red.), *Przedsiębiorstwa wobec wyzwań przyszłości*, GWSH, Katowice 2001, s. 1–24.

[4] M. Bratnicki, *Patrzenie w zwierciadło: folklor i nauka przedsiębiorczości na czasie*, w: W. Błaszczyk, B. Kaczmarek (red.), *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie – modele, koncepcje, strategie*, UŁ, Łódź 2001, s. 174–189.

[5] A. Svendsen, *Form Conflict to Collaboration: The Evolution of Corporate-stakeholders Relations in the Forest Sector*, w: J. Andriof, M. MacIntosh (red.), *Perspective on Corporate Citizenship: Context, Content and Processes*, Greenleaf, Sheffield 2001.

[6] Przeprowadzone badania (na próbie 236 osób spośród kadry zarządzającej średniego i najwyższego szczebla zarządzania) dowodzą, że bardziej subtelne formy stosowania władzy, takie jak: samoekspresja rozluźniająca dotychczasowe oczekiwania, identyfikowanie i wykorzystywanie nadarzających się okazji, tworzenie koalicji, prowadzą do większego utrwalenia zmian struktury organizacyjnej niż rozwiązania siłowe, bardziej widoczne. Im więcej dyskusji spokojnie kwestionujących dotychczasowe założenia zostanie zainspirowanych oraz im więcej ludzi zostanie zaangażowanych, tym większa presja na przeprowadzenie zmiany. Pomimo pozornej skromności rozmachu działania konsekwencja prowadzi do przełamania konformizmu i do radykalnych przeobrażeń. Zob. D.E. Meyerson, *Tempered Radicals: How People Use Differences to Inspire Change at Work*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

[7] Szczegółowy opis wzmiankowanych procesów dyscyplinowania podaje M. Foucault (*Discipline and Punish: The Birth of the Prison*, Vintage Books, New York 1977).

zewnętrznych ośrodków władzy (interesariuszy zewnętrznych). Bez władzy nie ma dojrzałego podejścia do promowania przedsiębiorczości.

Pomimo niemałych trudności doświadczanych przez współczesne organizacje (uszczuplenie bodźców do inwestowania w innowacje czy też elementy destrukcyjne w twórczości)[8], rezultaty przeprowadzanych badań wciąż potwierdzają, że organizacje, zwłaszcza duże, są kluczowymi nośnikami rozwoju ekonomicznego i zmiany technologicznej[9]. Co więcej, przedsiębiorcze nastawienie i nowa filozofia zarządzania wspólnie podkreślają tworzenie nowej wartości dla wszystkich składników konstytuujących organizacje, a zwłaszcza dynamiczną efektywność, mającą swe źródło w innowacjach kreujących nowe opcje i nowe zasoby[10], w przedefiniowywaniu miar sukcesu organizacji jako istotnego udziału w tworzeniu nowej wartości w obrębie pewnej szerokiej domeny szansy[11] oraz we wprowadzaniu nowych struktur poznawczych podejmowania decyzji wiążących cele i środki[12]. W tym sensie przedsiębiorcy są ludźmi otwierającymi nowe terytorium[13] – w tym przypadku terytorium godzenia sprzeczności czasu[14].

**Doświadczanie czasu – co ważniejsze, subiektywizm czy obiektywizm**

Jedna z pięciu koncepcyjnych sprzeczności czasu, oparta na teoretycznym modelu koła sprzeczności czasu, dotyczy doświadczania czasu i godzi obiektywizm z subiektywizmem. Obiektywne doznawanie czasu opiera się na pewnych miarach zewnętrznych względem indywidualnych (np. czas zegarowy) dostrzeżeń, natomiast w subiektywnym doznawaniu czasu nabiera on znaczenia jedynie wskutek interpretacji dokonywanych przez ludzi (tzw. czas społeczny, który opiera się na odczuciach, przekonaniach). Jak połączyć abstrakt z konkretem? Z jednej strony tempo i rytm przedsiębiorczości są kształtowane zdarzeniami zachodzącymi w otoczeniu (badania podłużne bazujące na obiektywnych miarach czasu opartych na przeszłych zdarzeniach). Z drugiej strony przedsiębiorczość ma wewnętrzne tempo i rytm społeczny wynikające ze

[8] R.G. McGrath, *Connecting the study of entrepreneurship and theories of capitalist progress. An epilogue*, w: Z.J. Acs, D.B. Audretsch (red.), *Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Kluwer Academic Publishers, Boston 2003, s. 515–531.

[9] W.J. Baumol, *The Free-market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton University Press, Princeton 2002.

[10] S. Ghoshal, C.A. Bartlett, P. Moran, *A new manifesto for management*, w: M.A. Cusumano, C.C. Markides (red.), *Strategic Thinking for the Next Economy*, Jossey – Bass, San Francisco 2001, s. 15.

[11] G. Hanzel, *Strategy innovation and the quest for value*, w: M.A. Cusumano, C.C. Markides (red.), op. cit., s. 181–195.

[12] S. Shane, J. Eckhardt, *The individual – opportunity nexus*, w: Z.J. Acs, D.B. Audretsch (red.), op. cit., s. 161–191.

[13] H.E. Aldrich, T. Baker, *Learning and legitimacy: Entrepreneurial responses to constraints on the emergence of new populations and organizations*, w: C.B. Schoonhoven, E. Romanelli (red.), *The Entrepreneurship Dynamics. Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*, Stanford Business Books, Stanford 2001, s. 207–235.

[14] Autor szerzej opisuje koncepcje orientacji czasowych i godzenia sprzeczności czasu w: B.J. Gabryś, *Orientacje czasowe a przedsiębiorczość w organizacjach*, UE w Katowicach, niepublikowana praca doktorska, s. 181.

wspólnie podzielanych albo indywidualnych dostrzeżeń odnośnie do szans oraz środków służących wykorzystywaniu tych szans. W tym przypadku dostrzeganie czasu poddaje się formowaniu przez stratega – przedsiębiorcę. Jakie są relacje pomiędzy czasem obiektywnym i czasem subiektywnym zachodzące w różnych kontekstach organizacyjnych?

Przy doświadczaniu czasu pojawia się problem dopasowania przedsiębiorczości do zewnętrznych czynników. i uwarunkowań. W jaki sposób zespolić nadążanie za otoczeniem ze zdobywaniem nagrody za wykonanie pierwszego ruchu? Postulatem jest tutaj improwizacja polegająca zarówno na ścisłym (priorytety, efekty i odpowiedzialność za nie, czas realizacji), jak i na luźnym (komunikowanie się w czasie realnym) dopasowaniu do otoczenia.

**Metodyka badań**

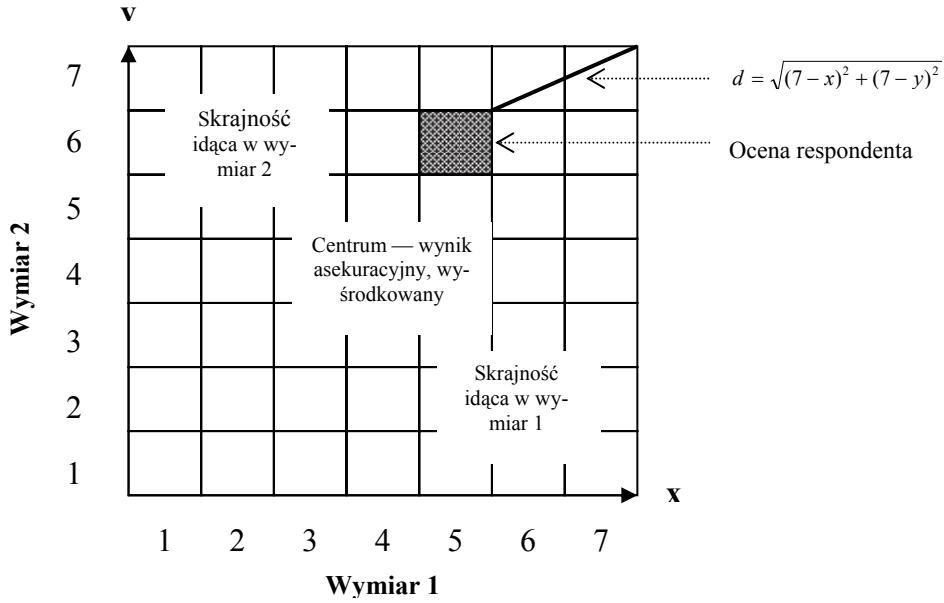
Badaniami objęto 547 organizacji z obszaru południowej Polski na przełomie 2008/2009 r. Ze względu na istotne braki w ankietach zdecydowano się odrzucić 348 ankiet. Ostateczna próba składała się z 199 organizacji. Badanie zostało przeprowadzone metodą wywiadu kwestionariuszowego wśród kadry menedżerskiej wyższego i średniego szczebla. Kwestionariusz rozpoczynał się od metryczki, która zawierała podstawowe pytania dotyczące organizacji: wiek, liczbę zatrudnionych pracowników, branżę oraz podstawowe dane finansowe dotyczącego danej organizacji. Następnie zamieszczona była część opisująca otoczenie organizacji, poziom godzenia sprzeczności czasu oraz poziom przedsiębiorczości (za pomocą orientacji przedsiębiorczej oraz zarządzania przedsiębiorczego).

Badając poziom godzenia sprzeczności czasu (miary „d"), wykorzystano koncepcję narzędzia stworzonego w Katedrze Przedsiębiorczości Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (autorzy: M. Bratnicki, M. Kulikowska, K. Butrym i W. Dyduch). Pytania w kwestionariuszu zostały tak skonstruowane, że respondent musiał ocenić, posługując się skalą od 1 (słaby stosunek firmy do danego stwierdzenia) do 7 (bardzo wysoka ocena), dwa wymiary charakterystyczne dla rozpatrywanej sprzeczności. Uzyskane wyniki ocen nanosi się na siatkę profilu godzenia sprzeczności opartą na osiach współrzędnych (rysunek 1). Na osiach odłożone są wartości skali ocen od 1 do 7. Profil ryzyka występującego w paradoksie obliczany jest jako odległość od prawego górnego rogu siatki decyzyjnej (punkt o współrzędnych (7;7)) do punktu o współrzędnych odpowiadających ocenie respondenta (punkt o współrzędnych ($x$;$y$)). Profil ten liczy się więc następująco:

$$d = \sqrt{(7-x)^2 + (7-y)^2}$$

Im większa jest wyliczona odległość, tym mniejsza efektywność przedsiębiorstwa w zespalaniu badanej sprzeczności i tym większe ryzyko nieradzenia sobie danej organizacji z daną sprzecznością czasu. Zatem punkt o współrzędnych (7;7) odzwierciedla stan idealny (profil ryzyka = 0), a punkt o współrzędnych (1;1) – wynik najgorszy (profil ryzyka = 8,49).

**Rysunek 1. Siatka profilu godzenia sprzeczności czasu**




*Źródło: opracowanie własne.*

**Wyniki badań empirycznych: sprzeczność „Doświadczanie czasu" a miary przedsiębiorczości organizacyjnej**

Otrzymane wyniki badań pozwalają na następujące wnioski:

– poszczególne wymiary odzwierciedlające poziom przedsiębiorczości (zarówno miary zarządzania przedsiębiorczego, jak i orientacji przedsiębiorczej) są ujemnie skorelowane z wymiarem: obiektywizm i dodatnio skorelowane z wymiarem: subiektywizm,

– największe wartości statystycznie istotne otrzymano dla miary orientacji przedsiębiorczej (tabela 1 i tabela 2):

–0,14 – dla wymiaru innowacyjności,

– największe wartości statystycznie istotne otrzymano dla wymiaru zarządzania przedsiębiorczego (tabela 1 i tabela 2):

–0,16 – dla wymiaru kultury przedsiębiorczej,

–0,15 – dla wymiaru orientacji na strategię,

–0,15 – dla wymiaru struktury zarządzania.

– jednocześnie istotnie statystyczny stopień radzenia sobie z godzeniem sprzeczności „Doświadczanie czasu" jest dodatnie skorelowany z miarami przedsiębiorczości (tabela 3 i tabela 4),

– największe wartości statystycznie istotne otrzymane dla wymiaru orientacji przedsiębiorczej (tabela 3 i tabela 4):

–0,31 – dla wymiaru innowacyjności,

–0,23 – dla wymiaru proaktywności,

**Tabela 1. Współczynnik korelacji liniowej Pearsona dla wymiarów sprzeczności „Doświadczanie czasu" i wymiarów przedsiębiorczości**

| | ZP–1 | ZP–3 | ZP-6 | OP-1 |
|---|---|---|---|---|
| Subiektywizm | ***0,15*** | ***0,15*** | ***0,16*** | |
| Obiektywizm | ***–0,14*** | | | ***–0,14*** |

Gdzie: ZP-1 – Zarządzanie przedsiębiorcze – Orientacja na strategię
ZP-3 – Zarządzanie przedsiębiorcze – Struktura zarządzania
ZP-6 – Zarządzanie przedsiębiorcze – Kultura przedsiębiorcza
OP-1 – Orientacja przedsiębiorcza – Innowacyjność

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

**Tabela 2. Współczynnik tau-Kendalla dla wymiarów sprzeczności „Doświadczanie czasu" i wymiarów przedsiębiorczości**

| | OP-1 | OP-2 |
|---|---|---|
| Subiektywizm | | ***0,11*** |
| Obiektywizm | ***–0,11*** | |

Gdzie: OP-1 – Orientacja przedsiębiorcza – Innowacyjność
OP-2 – Orientacja przedsiębiorcza – Proaktywność

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

**Tabela 3. Współczynnik korelacji liniowej Pearsona dla sprzeczności „Doświadczanie czasu" i wymiarów przedsiębiorczości**

| | ZP-1 | ZP-3 | ZP-6 | OP-1 | OP-2 | OP-3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| D3 | ***0,21*** | ***0,14*** | ***0,20*** | ***0,31*** | ***0,23*** | ***0,18*** |

Gdzie: ZP-1 – Zarządzanie przedsiębiorcze – Orientacja na strategię
ZP-3 – Zarządzanie przedsiębiorcze – Struktura zarządzania
ZP-6 – Zarządzanie przedsiębiorcze – Kultura przedsiębiorcza
OP-1 – Orientacja przedsiębiorcza – Innowacyjność
OP-2 – Orientacja przedsiębiorcza – Proaktywność
OP-3 – Orientacja przedsiębiorcza – Podejmowanie ryzyka

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

**Tabela 4. Współczynnik tau-Kendalla dla sprzeczności „Doświadczanie czasu" i wymiarów przedsiębiorczości**

| | ZP-1 | ZP-6 | OP-1 | OP-2 | OP-3 |
|---|---|---|---|---|---|
| D3 | ***0,14*** | ***0,11*** | ***0,21*** | ***0,15*** | ***0,12*** |

Gdzie: ZP-1 – Zarządzanie przedsiębiorcze – Orientacja na strategię
ZP-3 – Zarządzanie przedsiębiorcze – Struktura zarządzania
ZP-6 – Zarządzanie przedsiębiorcze – Kultura przedsiębiorcza
OP-2 – Orientacja przedsiębiorcza – Proaktywność
OP-3 – Orientacja przedsiębiorcza – Podejmowanie ryzyka

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

## Zakończenie

Praktykująca społeczność oparta na wiedzy, wspólnie ucząca się z otoczeniem, inteligentnie eksperymentująca, improwizująca, samoorganizująca się potrafi się znaleźć w dowolnym wymiarze czasu i co więcej, jest w stanie przybliżać ludzi do godnego życia. Jeżeli uwzględni się wszystkie aspekty czasu i będzie się postępować konsekwentnie, to powstanie instytucja społeczna uwieczniająca pierwotną różnorodność rozumienia czasu jako podłoża realizowania przedsiębiorczości. Istotnym krokiem na tej drodze jest zidentyfikowanie podstawowych sprzeczności czasu. Powyższe stwierdzenie jest rzeczą w miarę pewną. Ponad nią pojawia się wiele znaków zapytania odnoszących się do problemu, wśród których chyba najważniejsze brzmi: Jak spożytkować czas jako nośnik tworzenia i wykorzystywania szans? Można przypuszczać, że ogólną dyrektywą poszukiwania odpowiedzi jest wzorzec organizacji zarządzającej sprzecznościami czasu na drodze jej przedsiębiorczego rozwoju.

## BIBLIOGRAFIA

**Aldrich H.E., Baker T. 2001.** *Learning and legitimacy: Entrepreneurial responses to constraints on the emergence of new populations and organizations*, w: C.B. Schoonhoven, E. Romanelli (red.), *The Entrepreneurship Dynamics. Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*, Stanford Business Books, Stanford.

**Augustyn A. 1987.** *Wyznania*, PAX, Warszawa.

**Baumol W.J. 2002.** *The Free-market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton University Press, Princeton.

**Bratnicki M. 2001a.** *Patrzenie w zwierciadło: folklor i nauka przedsiębiorczości na czasie*, w: W. Błaszczyk, B. Kaczmarek (red.), *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie – modele, koncepcje, strategie*, UŁ, Łódź.

**Bratnicki M. 2001b.** *Przedsiębiorcze kształtowanie przyszłości organizacji*, w: J. Rokita (red.), *Przedsiębiorstwa wobec wyzwań przyszłości*, GWSH, Katowice.

**Foucault M. 1977.** *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*, Vintage Books, New York.

**Ghoshal S., Bartlett C.A., Moran P. 2001.** *A new manifesto for management*, w: M.A. Cusumano, C.C. Markides (red.), *Strategic Thinking for the Next Economy*, Jossey – Bass, San Francisco.

**Hall E.T. 1983.** *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*, Anchor Press, Garden City.

**Hall E.T. 1966.** *The Hidden Dimension*, Anchor Books, New York.

**Hanzel G. 2001.** Strategy innovation and the quest for value, w: M.A. Cusumano, C.C. Markides (red.), *Strategic Thinking for the Next Economy*, Jossey – Bass, San Francisco.

**McGrath R.G. 2003.** *Connecting the study of entrepreneurship and theories of capitalist progress. An epilogue*, w: Z.J. Acs, D.B. Audretsch (red.), *Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Kluwer Academic Publishers, Boston.

**Meyerson D.E. 2001.** *Tempered Radicals: How People Use Differences to Inspire Change at Work*. Harvard Business School Press, Boston.

**Shane S., Eckhardt J. 2003.** *The individual – opportunity nexus*, w: Z.J. Acs, D.B. Audretsch (red.), *Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Kluwer Academic Publishers, Boston.

**Svendsen A. 2001.** *Form Conflict to Collaboration: The Evolution of Corporate-stakeholders Relations in the Forest Sector*, w: J. Andriof, M. MacIntosh (red.), *Perspective on Corporate Citizenship: Context, Content and Processes*, Greenleaf, Sheffield.

**STRESZCZENIE**

W niniejszym artykule podjęto próbę zaprezentowania wyników badań prowadzonych przez autora nad dialektycznym podejściem do czasu. W sposób szczególny przedstawiono jedną ze sprzeczności czasu – „doświadczanie czasu" co do kierunku oraz siły oddziaływania jej godzenia z miarami przedsiębiorczości organizacyjnej (zarządzanie przedsiębiorcze i orientacja przedsiębiorcza). Uzyskane wyniki jednoznacznie wskazują na pozytywną korelację między poziomem godzenia tej sprzeczności a poziomem przedsiębiorczości organizacyjnej.

**SŁOWA KLUCZOWE**: przedsiębiorczość organizacyjna, czas, dialektyka, rozwój organizacji

**SUMMARY**

The article presents research results conducted by Author on dialectical approach to time. In specific it describes one of time contradictions – "experience of time" where directions and strength of correlations with organizational entrepreneurship (from entrepreneurial management and entrepreneurial orientations perspective) are described. The results show positive correlations between reconciled time contradiction and organizational entrepreneurship.

**KEYWORDS:** organizational entrepreneurship, time, dialectics, organization's growth

*Grzegorz Grela*[*]

# JAKOŚĆ JAKO KATEGORIA MIERZALNA

# QUALITY AS A MEASURABLE CATEGORY

Mierzalność jakości wzbudza kontrowersje zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Wielu autorów używa pojęcia cech jakościowych jako przeciwieństwa cech ilościowych. Niewątpliwie jakość jest innym pojęciem niż ilość, ale nie są to pojęcia przeciwstawne. Podstawową kwestią rozstrzygającą mierzalność jakości jest definicja jakości. Autor przyjął definicję podaną w normie ISO 9000:2005 w tłumaczeniu zapisanym w normie PN-EN ISO 9000:2006 w punkcie 3.1.1. „Jakość to stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania". Autorzy normy sugerują możliwość stosowania terminu „jakość" z takimi przymiotnikami jak: niska, dobra, doskonała. Inherentny wg wspomnianej normy oznacza: tkwiący w istocie czegoś, szczególnie jako stała właściwość, będący przeciwieństwem znaczenia terminu „przypisany".

**Pomiar w naukach społecznych**

Pomiar w słowniku języka polskiego definiowany jest jako „ustalenie miary określonej wielkości fizycznej"[1]. Mierzyć to według wspomnianego słownika „dokonywać pomiarów, oceniać coś według jakiegoś kryterium, określać, sprawdzać wielkość, rozmiary czegoś lub kogoś"[2]. Miara to „ilość, liczba, wielkość lub rozmiar czegoś, jednostka, za pomocą której mierzone są jakieś wielkości, wartość, stopień lub poziom czegoś"[3].

A.S. Morris wskazuje na rosnące znaczenie pomiaru od początków powstania cywilizacji, stawał się on bowiem niezbędny do określenia wymiany handlowej zarówno barterowej, jak i z użyciem pieniądza. Wraz z postępującym rozwojem gospodarczym pojawiały się nowe możliwości realizacji coraz bardziej kompleksowego i precyzyjniejszego pomiaru. Nowoczesne metody produkcji umożliwiają coraz bardziej dokładne wykonanie produktów. A.S. Morris opisuje ewolucję narzędzi pomiarowych i powstawanie wystandaryzowanych jednostek pomiaru[4].

[*] dr, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
[1] http://sjp.pwn.pl 21.08.2010.
[2] Tamże, oraz *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1979.
[3] Tamże.
[4] Por. A.S. Morris, *Measurement and Instrumentation Principles*, Butterworth-Heinemann, Boston 2001, s. 3.

D.W. Hubbard twierdzi, że: „wszystko może być mierzalne. Jeżeli zjawisko może być obserwowalne w jakikolwiek sposób, do pomiaru można wybrać odpowiednią metodę. Niezależnie od tego, jak bardzo niedokładny jest pomiar, to jeśli tylko dzięki niemu następuje przyrost wiedzy, jest to pomiar. Wszystkie obiekty, które jawią się jako niemierzalne, mogą być mierzone relatywnie prostymi metodami”[5].

Zdaniem G. Kończaka „w ostatnim czasie nastąpiły zmiany w podejściu do określenia pojęcia pomiaru. Formułowane dawniej definicje określające wynik pomiaru jako liczbę rzeczywistą w świetle nowych potrzeb straciły rację bytu. Pojawiły się nowe określenia pomiaru uwzględniające fakt, że wynikiem tym może być wektor liczb rzeczywistych, ciąg nieskończony, a nawet funkcje rzeczywiste czy zespolone. To nowe określenie pomiaru ma bardzo duże znaczenie praktyczne zarówno we wspomnianych systemach kontroli jakości, jak również w różnych analizach statystycznych wykorzystywanych w naukach społecznych”[6].

Podobne stanowisko jak G. Gończak prezentuje S. Stachak, który w swojej książce *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych* napisał: „pojęcie mierzenia określane przez metrologów nie jest wystarczające dla potrzeb nauk społecznych, dlatego zostało rozszerzone w 1946 r. przez S. Stevensa na cechy jakościowe i zróżnicowane według poziomów. Stevens opracował cztery skale ogółu czynności pomiarowych, różnicujące poziomy pomiarów od najniższego do najwyższego. Liczby potraktował jako nazwy różności rzeczy i zjawisk. Na liczbach uzyskanych za pomocą każdej skali zaproponował stosować coraz bardziej złożone działania algebraiczne. W ten sposób problem prawidłowości pomiaru stał się problemem trafnego doboru skali, gdyż wyznaczają one rodzaje operacji na liczbach. Potem Russell L. Ackoff ustalił, że wynikami mierzenia mogą być nie tylko liczby, ale również symbole literowe albo słowne. Pisał on, że pomiar jest to sposób uzyskiwania symboli przedstawiających cechy przedmiotów, zdarzeń lub stanów, które to symbole pozostają w takim samym istotnym związku między sobą jak symbolizowane przez nie rzeczy (...). Użycie litery albo słowa jest w nie mniejszym stopniu pomiarem niż użycie liczby pod warunkiem, że podamy wyraźnie – a obowiązuje nas to również w przypadku liczb – jakich operacji należy dokonać na symbolach”[7].

A. Iwasiewicz w kontekście zarządzania jakością twierdzi, że „pomiar jest procesem empirycznym, polegającym na przyporządkowywaniu wartości liczbowych kategoriom jakościowym, za pomocą których opisuje się badany obiekt albo zjawisko. Owymi obiektami mogą być – na przykład – jednostki wyrobu, a kolejne akty świadczenia usługi mogą być identyfikowane jako powtórzenia badanego (obserwowanego) zjawiska. W procesie pomiaru występują dwa systemy relacyjne: obiektowy (rzeczowy) system relacyjny oraz liczbowy system relacyjny. Pomiarem jest tylko taki proces przyporządkowywania wartości liczbowych obiektom albo powtórzeniom zjawiska, który zapewnia izomorfizm obu systemów relacyjnych. Relacje między liczbami generowanymi w procesie pomiaru muszą odpowiadać relacjom między elementami obiek-

[5] D.W. Hubbard, *How to Measure Anything: Finding the Value of "Intangibles" in Business*, John Wiley and Sons, Hoboken NJ 2007, s. 3.
[6] G. Kończak, *O pewnych problemach oceny błędów pomiaru*, w: A. Iwasiewicz (red.), *Pomiar w naukach społecznych*, Śląskie Wydawnictwa Naukowe, Tychy 2007, s. 43.
[7] S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 2006, s. 133.

towego systemu relacyjnego. We współczesnej teorii pomiaru wyróżnia się cztery typy skal pomiarowych:

- skala nominalna,
- skala porządkowa,
- skala przedziałowa,
- skala ilorazowa"[8].

Zdaniem P. Francuza i R. Mackiewicza „pomiar jest procedurą przyporządkowania liczb różnym wartościom zmiennej według ustalonej zasady"[9]. Podobny pogląd prezentuje G. Wieczorkowska; w jej opinii: „czynność przypisywania liczb osobom czy obiektom będziemy nazywali pomiarem, a to, jakie działania matematyczne będziemy mogli przeprowadzić na tak przypisanych liczbach, określa nam typ skali pomiarowej. Pomiarem nazywamy zatem procedurę wiązania liczb z badanymi obiektami"[10].

W naukach społecznych w wielu przypadkach nie można zastosować pomiaru bezpośredniego polegającego na porównaniu wielkości fizycznych z przyjętym wzorcem i zapisaniu wyniku pomiaru w obiektywnych jednostkach. A. Sagan twierdzi, że: „koncepcja cech ukrytych jest jedną z ważniejszych koncepcji metodologicznych w naukach społecznych. Ma ona zastosowanie w psychologii, socjologii, ekonomii, antropologii kulturowej, marketingu czy zarządzaniu. Wynika ona z próby pomiaru nieobserwowalnych bezpośrednio cech badanych respondentów lub pewnych zjawisk społecznych mających najczęściej postać hipotetycznych konstruktów zaproponowanych przez badacza w celu wyjaśnienia rzeczywistości. Owa nieobserwowalność mierzonych cech wynika z jednej strony z charakteru konstruktu, który może stanowić pewne świadomościowe czy poznawcze konstrukcje umysłowe respondentów przejawiające się w odpowiedziach na pytania kwestionariuszowe, z drugiej strony może również wynikać z niedoskonałości technik pomiaru zaproponowanych przez badacza. (…) Pomiar zmiennych ukrytych jest silnie związany z samym sposobem definiowania modelu pomiarowego tego rodzaju zmiennych. Formalne definicje zmiennych ukrytych są budowane w oparciu o pięć podstawowych modeli koncepcyjnych:

1) oczekiwanej wartości,
2) lokalnej niezależności,
3) ukrytej reakcji,
4) niedeterministycznej funkcji zmiennych obserwowalnych,
5) realizacji z próby"[11].

[8] A. Iwasiewicz, *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999, s. 121–122.
Definicje skal pomiarowych można m.in. odnaleźć w: W. Starzyńska, *Statystyka praktyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 15.

[9] P. Francuz, R. Mackiewicz, *Liczby nie wiedzą, skąd pochodzą*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2005, s. 28.

[10] G. Wieczorkowska, P. Kochański, M. Eljaszuk, *Statystyka – wprowadzenie do analizy danych sondażowych i eksperymentalnych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2003, s. 35.

[11] A. Sagan, *Pomiar cech ukrytych w badaniach społecznych*, w: A. Iwasiewicz (red.), *Pomiar w naukach społecznych*, Śląskie Wydawnictwa Naukowe, Tychy 2007, s. 19–20.

## Koncepcje pomiaru jakości

Na temat pomiaru jakości istnieje w literaturze wiele czasem skrajnych opinii. Zdaniem E. Kindlarskiego: „koniecznym warunkiem rozwoju nauki o jakości jest umiejętność pomiaru dynamiki zachodzących w niej zjawisk. Zapotrzebowanie na jednoznaczne informacje o poziomie jakości wyrobów, usług i obiektów budowlanych wynika z potrzeb współczesnej nauki, techniki, przemysłu i całej gospodarki narodowej. Jakość może być przedmiotem analiz, planowania i kontroli tylko jako wielkość mierzalna. Powinny zatem być dostępne metody określania stanów jakości, które pozwolą na podejmowanie decyzji zbliżonych do optymalnych. Metody pomiaru poziomu jakości są obiektem zainteresowania od najdawniejszych czasów”[12]. Podobne stanowisko prezentuje E. Skrzypek, pisze ona: „żeby mieć informacje o jakości, trzeba ją mierzyć i kontrolować”[13]. S. Lesiński zdefiniował miarę jakości oraz poziom jakości. Według niego „poziom jakości to określona względna miara jakości wynikająca z porównania wartości zaobserwowanych z wartościami wymaganymi dla danych wytworów lub usług. Miara jakości to miara liczbowa jednej lub wielu właściwości określających jakość wytworu lub usługi. Miary mogą być wyznaczane w jednostkach układu SI lub w liczbach względnych”[14].

Nawet na krajowym rynku nie brakuje publikacji poświęconych wyłącznie pomiarowi jakości. S. Borkowski jest autorem książki *Mierzenie poziomu jakości*, w której zaprezentował szereg narzędzi i metod do pomiaru poziomu jakości. A. Smoluk wydał wygłoszony przez siebie wykład *Pomiar jakości i grupowy wybór*, w którym przedstawił matematyczny wywód możliwości pomiaru jakości rozumianej jako relacja preferencji. Stwierdził on, że: „uporządkowana przez relację zawierania rodzina wszystkich preferencji w zbiorze *M* jest kratą. Oznacza to, że iloczyn mnogościowy dwóch preferencji jest ich kresem dolnym, a kresem górnym jest rozszerzenie sumy mnogościowej tych preferencji – która na ogół nie jest preferencją – do minimalnej preferencji zawierającej tę sumę. Jakość jest własnością zależną od indywidualnych upodobań, ale jakość jest również miarą zgodności z wzorcem. Kiedy zmienia się wzorzec, wówczas zmienia się jakość. Metryka też nie jest tu bez znaczenia. Nie ma więc obiektywnej jakości. Jakość jest pojęciem względnym i niewątpliwie zależy od doświadczenia i potrzeb. Wektory **a** = (1,0,1,0) i **b** = (0,1,0,1) są oddalone o 4 jednostki w metryce miejskiej, o 2 w metryce euklidesowej i o 1 w metryce Czebyszewa. Obiektywnej odległości nie ma. (…) Jakość jest preferencją. Cecha jakościowa jest preferencją liniową. Czym jest preferencja? Jest to relacja – zwana niekiedy preporządkiem – zwrotna i przechodnia. Kiedy istnieje funkcja użyteczności reprezentująca preferencję? Oczywiście warunkiem koniecznym jest liniowość preferencji. W zbiorach skończonych jest to jednocześnie warunek wystarczający. Dla preferencji nieliniowych nie ma funkcji użyteczności. Z ekonomicznego punktu widzenia pomiar funkcji użyteczności sprowadza się do ankietowego wyznaczania preferencji indywidualnych. Mając rodzinę preferencji indywidualnych, można na tej podstawie tworzyć preferencję grupową. Nato-

[12] E. Kindlarski, *Jakość wyrobów*, PWN, Warszawa 1988, s. 27.
[13] E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 173.
[14] S. Lesiński, *Jakość i niezawodność*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy, Bydgoszcz 1996, s. 11.

miast preferencja grupowa pozwala stwierdzić, czy istnieje funkcja użyteczności dla całej populacji”[15].

T. Borys w kontekście analizy trzech podejść do ilości i jakości w książce zatytułowanej *Kwalimetria* pisze: „wnioski płynące z aktualnego stanu kwalimetrii, przedstawione w podejściu trzecim, są dla statystyki – szanującej na ogół słusznie tradycją uświęcone podziały i konwencje terminologiczne – od wielu lat trudne do przyjęcia. Oznaczają one bowiem, że cechy jakościowe, np. «niezawodność», «płeć», «barwa», «koszty eksploatacji», mogą być opisowe, jak i liczbowe, mierzalne lub niemierzalne, wartości tych cech mogą pochodzić ze skal zarówno słabych, jak i mocnych, mogą być stałe lub zmienne skokowo lub ciągle, mogą być jedno- lub wielowymiarowe. Wynika stąd wniosek, że praktycznie wszystkie cechy, którymi się statystyka zajmuje, to cechy jakościowe, a cechy ilościowe są nadal ukryte w statystyce pod kategorią mocy zbiorów i nie występują w tym sensie w żadnej oficjalnie uznanej przez statystykę klasyfikacji cech. Trzeci sposób przeciwstawiania jakości i ilości ma mocne uzasadnienie logiczne i filozoficzne, i jest najbardziej przydatny dla tworzenia m.in. takich dziedzinowych odmian jakości, jak np. jakość życia czy jakość wyrobów”[16].

R. Kolman twierdzi, że jakości nie można mierzyć, gdyż: „pojęcie jakości zaliczane jest do abstrakcyjnych; w metrologii przez mierzenie rozumie się porównywanie dwu wielkości mianowanych (wyrażonych w jednostkach miary), z których jedna stanowi wzorzec miary; a przecież wiadomo, że nie istnieje jedna, powszechnie uznana wielkość fizyczna, która w sposób uniwersalny określałaby jakość, a tym samym umożliwiła jej mierzenie”[17]. Jednocześnie autor ten uważa, że „o mierzeniu jakości (i to mierzeniu pośrednim) można mówić poprawnie tylko wtedy, gdy wszystkie kryteria opisujące stan jakości są wielkościami mierzalnymi”[18].

Wyznaczenie ilościowego poziomu jakości zgodnie z prezentowanymi powyżej podejściami do pomiaru w naukach społecznych jest wystarczające, by nazwać je w niniejszej pracy pomiarem, dorobek naukowy R. Kolmana jest zaś bardzo cennym źródłem metod obliczania ilościowego poziomu jakości. R. Kolman napisał: „analityczne metody obliczania ilościowego poziomu jakości powinny być wykorzystywane, m.in. do badania jakości sprzętu (narzędzi, przyrządów, maszyn i urządzeń), surowców, materiałów oraz do analizy bardzo ważnych dla gospodarki elementów składowych jakości pracy. Jeżeli zbiór jakichś wymagań uznanych przez zainteresowanych za niezbędne dla danego przedmiotu analizy jakości przyjmie się jako praktycznie uchwytny wzorzec, to z wzorcem tym może być porównywany stan faktyczny spełnienia ustalonych wymagań przez rozpatrywany przedmiot analizy. Na potrzeby problematyki jakości można zaproponować następującą definicję: wzorzec jakości jest to świadomie przyjęty przedmiot (układ przedmiotów) istniejący w naturze lub w odpowiednio szczegółowej dokumentacji, odtwarzający bezpośrednio lub pośrednio (opisowo) wymagane właściwości określanego przedmiotu (ich układu) lub działania, za-

[15] A. Smoluk, *Pomiar jakości i grupowy wybór*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 4–5.
[16] T. Borys, *Jakość, jakość życia oraz pojęcia i relacje pochodne*, w: W. Ostasiewicz (red.), *Ocena i analiza jakości życia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 56.
[17] R. Kolman, *Kwalitologia, wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009, s. 57.
[18] Tamże, s. 58.

spokajające wybrane potrzeby człowieka. Tak można dojść do porównania stanu faktycznego spełnienia wymagań ze stanem uznanym za wzorcowy. Relacja ta może być przyjęta za liczbę odtwarzającą poziom jakości umownej, czyli spełnialność wymagań. W porównaniach obiektów (procesów) tego samego rodzaju liczba ta informuje jednoznacznie, które z nich są lepsze, a które gorsze, oraz w jakim stopniu obiekty te są gorsze od umownego wzorca jakości"[19].

W swoich najnowszych publikacjach R. Kolman zasugerował nawet jednostkę pomiaru jakości. Stwierdził on, że „dotychczasowe wywody pozwalają wysnuć sugestię przyjęcia następującej jednostki pomiaru jakości nazwanej kwal, gdzie 1 q (kwal) to energia 1 kWh przypadająca na jednostkowy element uznanego efektu jakościowego"[20].

S. Tkaczyk rozpatruje mierzalność jakości w zależności od przyjętej definicji jakości (tab. 1). Tylko w przypadku ujęcia transcendentalnego wskazuje on brak możliwości zmierzenia jakości, w pozostałych ujęciach zaś (ukierunkowanym na produkt, ukierunkowanym na użytkownika, ukierunkowanym na produkcję, ukierunkowanym na wartość) wskazuje na mierzalność jakości. Powołując się na definicję jakości zawartą w normie ISO 8402, S. Tkaczyk stwierdza, że „jakość można mierzyć porównując faktyczny stan zaspokojenia potrzeb oferowanych przez wyrób z oczekiwanym stanem zaspokojenia potrzeb wymaganym przez użytkownika, czyli miarą jakości jest stopień spełnienia oczekiwań klienta"[21].

**Tabela 1. Mierzalność jakości w zależności od przyjętej definicji**

| Grupa definicji jakości | Opis | Mierzalność jakości |
|---|---|---|
| Ujęcie transcendentalne | Jakość w tym ujęciu określa się jako stan absolutnej nieskazitelności i doskonałości. | Tak zdefiniowanej jakości nie można zmierzyć, ale rozpoznaje się ją, gdy się ją spotka. |
| Ukierunkowane na produkt | Jakość w tym ujęciu definiowana jest poprzez kryteria odnoszące się do produktu lub do świadczenia, określając obecność określonych składników, charakterystyk produktu lub świadczenia. | Jednoznacznie mierzalne kryteria. |
| Ukierunkowane na użytkownika | Jest to spojrzenie wyłącznie z punktu widzenia potrzeb klienta, jakość definiuje się tu jako optymalne zaspokojenie potrzeb użytkownika. | Mierzenie poprzez ankietowanie klientów. |
| Ukierunkowane na produkcję | Jakość w tym ujęciu definiuje się jako dotrzymanie założonych wartości teoretycznych i wymienionych w specyfikacji w procesie produkcji lub podczas świadczenia usługi. | Jednoznaczna mierzalność przy kontrolowanych procesach, problematyczna, gdy mierzenie procesu nie jest możliwe. |
| Ukierunkowane na wartość | Jakość w tym ujęciu rozumie się jako porównanie otrzymanej korzyści do podanej ceny. | Subiektywna ocena poszczególnych klientów, ocena tylko w porównaniu z innymi produktami lub świadczeniami. |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Tkaczyk, Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ", Warszawa 2000, s. 26–27.*

[19] Tamże, s. 245.
[20] R. Kolman, *Projakościowe zarządzanie energią*, „Problemy Jakości" 2010, nr 3, s. 38.
[21] S. Tkaczyk, *Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ", Warszawa 2000, s. 27–28.

T. Wawak podaje formułę, dzięki której można otrzymać liczbową miarę jakości jako iloraz stanu faktycznego i oczekiwań. Jeżeli wynik takiego ilorazu jest mniejszy od 1, mamy wówczas do czynienia z „podjakością", jeżeli wynik jest dokładnie równy 1 – występuje wówczas „jakość pełna", czyli całkowite spełnienie oczekiwań przez produkt, jeżeli wynik jest większy niż 1, mówimy wówczas o „nadjakości" – faktyczny stan produktu przewyższa oczekiwania klienta[22].

P.B. Crosby jako jeden z czterech absolutów jakości podaje, że: „jakość mierzy się kosztem braku zgodności"[23]. Autor ten zwraca uwagę na aspekt finansowy braku jakości i proponuje, aby jakość była wyrażona w jednostkach pieniężnych. Maksymalna jakość wg tej miary to 0 zł, tzn. brak kosztów niezgodności z wymaganiami, stąd też znane powiedzenie tego autora: „jakość jest za darmo" (ang. *quality is free*), kosztuje zatem jedynie brak jakości.

J. Dahlgaard, K. Kristensen, G. Kanji zauważają, że: „przy praktycznych pomiarach jakości pojawiają się dwa aspekty, które należy wyjaśnić:

1. Czy cechy są jawne, czy ukryte? Cechy jawne są bezpośrednio mierzalne, jak np. liczba drzwi w samochodzie, podczas gdy cechy ukryte nie dają się bezpośrednio zmierzyć, jak np. cechy natury artystycznej – projekt obrusa.

2. Czy użytkownicy, tj. rzeczywiści sędziowie jakości, są jednorodni czy niejednorodni? Jednorodni użytkownicy mają jednolite podejście do jakości lub jej oceny, podczas gdy niejednorodni mają różne percepcje jakości.

Połączenie tych dwóch aspektów pomiaru pozwala stworzyć operacyjną typologię pojęcia jakości, która może być podstawą mierzenia jakości w praktyce. (…) Jakość można w zasadzie mierzyć dwoma sposobami. Jeden to bezpośrednie pomiary preferencji konsumenta drogą statystycznych metod skalowania (ukryte) i projektowania doświadczeń (jawne), drugi to pośrednie pomiary preferencji na podstawie obserwacji reakcji rynkowych (tzw. analiza hedoniczna)"[24].

Pomiar jakości może odbywać się na poziomie analitycznym lub syntetycznym. Na poziomie analitycznym wynikiem pomiaru jest wektor wartości właściwości inherentnych. Pomiar jakości dowolnego obiektu w ujęciu syntetycznym to liczbowe opisanie odległości pomiędzy wartościami liczbowymi przyporządkowanymi do właściwości inherentnych obiektu a wartościami liczbowymi przyporządkowanymi wymaganiom stawianym poszczególnym właściwościom obiektu z uwzględnieniem relacji pomiędzy wymaganiami.

**Podsumowanie**

Należy pamiętać, iż każdemu pomiarowi – nie tylko w naukach społecznych, ale również technicznych[25] – towarzyszy błąd pomiaru. Wszystkie metody i narzędzia pomiaru zakładają możliwość popełnienia błędu. Przy pomiarze jakości również mamy

[22] T. Wawak, *Zarządzanie przez jakość*, WIE-UJ, Kraków 1995, za: S. Tkaczyk, op. cit., s. 28.
[23] P.B. Crosby, *Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management*, McGraw-Hill Professional, 1995, s. 85.
[24] J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 174–175.
[25] Większość narzędzi do pomiarów fizycznych zawiera w instrukcji obsługi błąd pomiaru. Por. H. Szydłowski, *Międzynarodowe normy oceny niepewności pomiarów*, „Postępy Fizyki" 2000, t. 51, zeszyt 2, s. 92–97.

do czynienia z błędem pomiaru, którego źródłem może być: człowiek, narzędzie lub metoda pomiaru.

To, czy jakość jest kategorią mierzalną w sposób bezpośredni, czy też w sposób pośredni, jako zmienna ukryta, ściśle zależy od przyjętej definicji jakości. Definicja pochodząca z normy ISO 9000:2005 przyjęta w ramach niniejszego artykułu odnosi się do właściwości inherentnych produktu i wymagań, zatem mierzalność jakości jest uzależniona od możliwości zmierzenia właściwości inherentnych i wymagań. Właściwości inherentne zarówno wyrobów, jak i usług są mierzalne, pomiar wymagań jest zadaniem trudnym, ale możliwym do wykonania w zależności od przyjętej skali pomiarowej.

## BIBLIOGRAFIA

**Borys T. 2004.** *Jakość, jakość życia oraz pojęcia i relacje pochodne*, w: W. Ostasiewicz (red.), *Ocena i analiza jakości życia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

**Crosby P.B. 1995.** *Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management*, McGraw-Hill Professional, New York.

**Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K. 2000.** *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Francuz P., Mackiewicz R. 2005.** *Liczby nie wiedzą, skąd pochodzą*, Wydawnictwo KUL, Lublin.

**Hubbard D. W. 2007.** *How to Measure Anything: Finding the Value of "Intangibles" in Business*, John Wiley and Sons, Hoboken, NJ.

**Iwasiewicz A. 1999.** *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.

**Kindlarski E. 1988.** *Jakość wyrobów*, PWN, Warszawa.

**Kolman R. 2009.** *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

**Kolman R. 2010.** *Projakościowe zarządzanie energią*, „Problemy Jakości", nr 3.

**Kończak G. 2007.** *O pewnych problemach oceny błędów pomiaru*, w: A. Iwasiewicz (red.), *Pomiar w naukach społecznych*, Śląskie Wydawnictwa Naukowe, Tychy.

**Lesiński S. 1996.** *Jakość i niezawodność*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy, Bydgoszcz.

**Morris A.S. 2001.** *Measurement and Instrumentation Principles*, Butterworth-Heinemann, Boston.

**Sagan A. 2007.** *Pomiar cech ukrytych w badaniach społecznych*, w: A. Iwasiewicz (red.), *Pomiar w naukach społecznych*, Śląskie Wydawnictwa Naukowe, Tychy.

**Skrzypek E. 2000.** *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.

**Smoluk A. 2000.** *Pomiar jakości i grupowy wybór*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

**Stachak S. 2006.** *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa.

**Starzyńska W. 2005.** *Statystyka praktyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Szydłowski H. 2000.** *Międzynarodowe normy oceny niepewności pomiarów*, „Postępy Fizyki", t. 51, zeszyt 2.

**Tkaczyk S. 2000.** *Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ", Warszawa.
**Wawak T. 1995.** *Zarządzanie przez jakość*, WIE-UJ, Kraków.
**Wieczorkowska G. Kochański P. Eljaszuk M. 2003.** *Statystyka – wprowadzenie do analizy danych sondażowych i eksperymentalnych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

**STRESZCZENIE**

W artykule przeprowadzono analizę możliwości pomiaru jakości. Zaprezentowano opisane w literaturze podejścia do pomiaru w naukach społecznych oraz istniejące koncepcje pomiaru jakości. W świetle przyjętej za normą ISO 9001 definicji jakości stwierdzono, iż jakość może być kategorią mierzalną. Skala pomiaru jakości jest uzależniona od możliwości zmierzenia właściwości inherentnych oraz stawianych im wymagań.

**SŁOWA KLUCZOWE:** pomiar jakości, pomiar w naukach społecznych, jakość

**SUMMARY**

The article analyzes the possibility of measuring quality. Paper presents approach to measurement in the social sciences and the concepts of quality measurement described in the literature. In view adopted by the ISO 9001 definition of quality it was found that quality may be measurable. The level of measurement for the quality depends on the possibility of measuring the inherent characteristics and demands against them.

**KEYWORDS:** measurement of quality, measurement in the social sciences, quality

*Agnieszka Grzybowska*[*]

# ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

# HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE

We współczesnej gospodarce najważniejszym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw, wzrostu poziomu ich innowacyjności i przewagi konkurencyjnej jest kapitał ludzki. Jest on podstawową wartością, jaką przedsiębiorstwa posiadają i jaką powinny gromadzić. Współczesna myśl ekonomiczna w coraz większym stopniu zwraca uwagę na znaczenie kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarczym oraz jako uwarunkowanie konkurencyjności gospodarki.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na fakt, iż efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa nie zależy od samego posiadania określonego kapitału ludzkiego, ale od umiejętnego nim zarządzania. Wydaje się, iż można na rynku odnieść sukces, nie posiadając własnego kapitału, ale nieumiejętne zarządzanie posiadanym może przynieść odwrotny efekt.

## Właściwości kapitału ludzkiego

Kapitał ludzki może być rozpatrywany tak w wąskim, jak i szerokim ujęciu. W ujęciu wąskim utożsamiany jest z wiedzą, wykształceniem i indywidualnymi kompetencjami człowieka. W szerokim znaczeniu kapitał ludzki rozumiany jest jako obejmujący wszystkie cechy psychofizyczne danej jednostki, do których zalicza się: wrodzone zdolności, zasób posiadanej wiedzy, indywidualne umiejętności, doświadczenie zawodowe, stan zdrowia, prezentowaną aktywność społeczną i ekonomiczną, światopogląd oraz poziom kulturalny[1].

Kapitał ludzi przedstawiany jest często jako kombinacja czynników[2]:

– cech człowieka, takich jak: inteligencja, energia, rzetelność, zaangażowanie, postawa,
– zdolność jednostki do uczenia się: chłonność umysłu, kreatywność, umiejętność przetrwania, zdrowy rozsądek,

[*] dr, Uniwersytet w Białymstoku

[1] Z. Przygodzki, *Region wiedzy – wiedza i kapitał ludzki a rozwój regionu*, w: A. Nowakowska, Z. Przygodzki, M.E. Sokołowicz, *Region w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe*, Difin, Warszawa 2011, s. 44.

[2] A. Mazurkiewicz, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2010, s. 46.

– motywacja do dzielenia się informacjami i wiedzą, co oznacza chęć pracy w zespole oraz orientację na realizowane cele.

W literaturze przedmiotu spotkać można ujęcie kapitału ludzkiego w kontekście wartości przedsiębiorstwa. W tym ujęciu kapitał ludzki tworzą takie elementy, jak: kompetentność, zręczność intelektualna i motywacja. Przez pojęcie kompetentności należy rozumieć umiejętności praktyczne, wiedzę teoretyczną i posiadane talenty. Zręczność intelektualna określana jest przez innowacyjność ludzi, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian; natomiast w zakresie pojęcia motywacji mieszczą się między innymi takie elementy, jak: chęć działania, predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań, zaangażowanie w procesy organizacyjne[3].

**Tabela 1. Elementy składowe kapitału ludzkiego**

| Kompetentność | Zręczność intelektualna | Motywacja |
|---|---|---|
| • Umiejętności praktyczne (biegłość, fachowość)<br>• Wiedza teoretyczna<br>• Talenty | • Innowacyjność ludzi<br>• Zdolność do naśladowania<br>• Przedsiębiorczość<br>• Zdolność do zmian | • Chęć działania<br>• Predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań<br>• Zaangażowanie w procesy organizacyjne<br>• Skłonność do zachowań etycznych<br>• Władza organizacyjna<br>• Przywództwo menedżerskie |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Przygodzki, Region wiedzy…, op. cit., s. 45.*

Zasadnicze cechy pozwalające na odróżnienie kapitału ludzkiego od rzeczowego polegają na tym, że[4]:

– nie staje się on własnością producenta dóbr i usług, ale jest przez niego jedynie wyposażony,
– ma niematerialny charakter, co determinuje odmienność w technice jego wykorzystania i pomnażania,
– z uwagi na niematerialny charakter kapitał ludzki trudno mierzyć, szczególnie w wymiarze jednostki terytorialnej,
– kapitał ludzki ma zdolność akumulacji. Wiedza niewykorzystana na ogół nie przedstawia większej wartości, natomiast pomnażana jest podczas wykorzystania,
– jest to zasób mobilny,
– kapitał ludzki jest wewnętrznie niejednorodny, jego zasoby nie zmieniają się w sposób proporcjonalny do zmian liczby ludności. Można go jednak powiększać poprzez inwestycje w człowieka,
– inwestycje w kapitał ludzki wymagają długiego horyzontu czasu,

[3] M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 69–70.
[4] Z. Przygodzki, *Region wiedzy*…, op. cit., s. 45–47.

– kapitał ludzki ulega postępującej standaryzacji i unifikacji na skutek presji efektów globalizacji i integracji.

Innowacyjność przedsiębiorstwa potencjalnie generuje największe możliwości tworzenia przewagi konkurencyjnej, rozumianej jako możliwość dyskontowania korzystniejszej niż konkurencja relacji między nakładami a efektami ponoszonymi na ich uzyskanie. U podstaw przewagi konkurencyjnej znajdują się zdolności przedsiębiorstwa do kształtowania niższym kosztem, szybciej i sprawniej od konkurencji nowych produktów i alternatywnych kanałów dystrybucji[5]. Kapitał ludzki jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na poziom innowacyjności przedsiębiorstwa. Konsekwencje jego niedoboru przedstawia rysunek 1.

Kapitał ludzki jest zasobem elastycznym, pozostającym pod wpływem zarówno samego przedsiębiorstwa, jak i otoczenia. Głównym zadaniem dla zarządzających jest zapewnienie dostatecznego poziomu kapitału ludzkiego opartego na wiedzy pracowników[6].

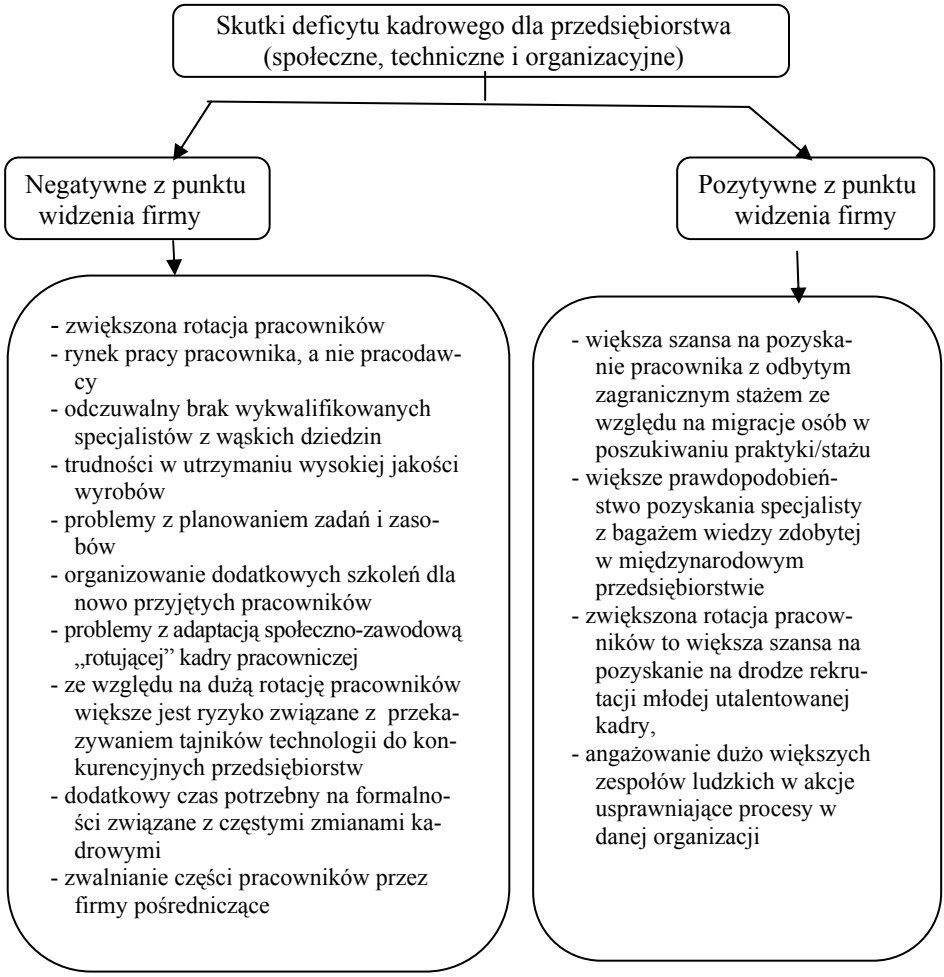
Pobudzanie kreatywności i innowacyjności pracowników, doskonalenie zarządzania wiedzą i kompetencjami to zagadnienia, na których coraz częściej koncentrują się przedsiębiorstwa[7]. Znaczenie kapitału ludzkiego dla przedsiębiorstwa wydaje się coraz większe.

[5] S. Wilmańska-Sosnowska, *Innowacyjność jako podstawa konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, w: M. Juchniewicz (red.), *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*, Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2009, s. 118.

[6] Innym ważnym elementem przyszłego sukcesu firm i społeczności jest ustanowienie odpowiednich zasad zarządzania prawami własności intelektualnej, które zagwarantują ochronę istniejącej wiedzy. Z tego też względu tworzenie i ochrona wiedzy są istotnymi czynnikami rozwoju zasobów ludzkich pośrednio wpływających na konkurencyjność państwa. Szerzej: A. Bielig, *Wiedza jako podstawa rozwoju zasobów ludzkich*, w: M.A. Weresa (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2009. Zasoby ludzkie a przewagi konkurencyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 241.

[7] L. Levashova, *Problemy zarządzania kapitałem ludzkim – wyzwania współczesności*, Wydawnictwo L&J Techtrading Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 110.

**Rysunek 1. Konsekwencje deficytu kadrowego w przedsiębiorstwie**




*Źródło: P. Mały, Usprawnienie polityki kadrowej przedsiębiorstwa produkcyjnego w kontekście zapewnienia wysokiej jakości wyrobów w czasie kryzysu finansowego oraz deficytu kadrowego, w: B. Iwankiewicz-Rak, Problemy zarządzania współczesną firmą – teoria i przykłady, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 203.*

## Kierowanie ludźmi

Współczesne przedsiębiorstwo, chcąc sprostać wymaganiom otoczenia i osiągnąć sukces na rynku, musi postawić nie na ilość kapitału ludzkiego, ale na jakość kierowania ludźmi. Pracownicy są najważniejszym kapitałem, a efektywne kierowanie nimi – podstawą sukcesu przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa powinny stosować takie metody kierowania, które pozwolą maksymalnie wykorzystać możliwości każdego pracownika.

**Tabela 2. Wyzwania w zarządzaniu ludźmi wobec zróżnicowanych grup pracowników**

| Grupy pracowników | Podstawowe problemy zarządzania |
|---|---|
| Wielogeneracyjni | – dywersyfikacja podejść do poszczególnych grup wiekowych<br>– wypracowanie akceptacji i zrozumienia potrzeby takiego podejścia (obalanie mitów)<br>– nacisk na współpracę międzypokoleniową (wspólne zadania, projekty) |
| Wielokulturowi | – znajomość i akceptacja odmiennych systemów wartości, postaw i potrzeb wynikających z kultury narodowej<br>– tworzenie kultury organizacyjnej integrującej wielokulturowość<br>– koordynacja procesów uczenia się i skutecznego funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu |
| Rozproszeni | – dematerializacja pracy (wzrost wagi zaufania w relacjach międzyludzkich i międzyorganizacyjnych)<br>– partnerstwo biznesowe (konieczność zrozumienia sieci powiązań pomiędzy interesariuszami)<br>– koncentracja na łańcuchu dostaw/wartości |
| Wirtualni | – fizyczne oddalenie od podmiotu zarządzającego<br>– malejące oddziaływanie kultury organizacyjnej<br>– globalne pozyskiwanie pracowników<br>– nacisk na koordynację działań i komunikowanie się |
| Wiedzy | – potrzeba autonomii w projektowaniu i wykonywaniu działań<br>– duże uniezależnienie oceny działań od informacji zwrotnej |
| Defaworyzowani | – sprostanie wymogom regulacji prawnych<br>– modyfikacja standardów pracy oraz organizacji warunków i czasu pracy |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Jamka, Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 262.*

W każdym nowocześnie zorganizowanym przedsiębiorstwie umiejętność kierowania ludźmi staje się coraz cenniejsza, a osiąganie integracji wysiłków wszystkich pracowników na rzecz realizacji celów – kluczową kwestią skutecznego zarządzania[8].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery podstawowe cele zarządzania kapitałem ludzkim[9]:

– określanie wpływu ludzi na przedsiębiorstwo i ich udziału w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa,

[8] Por. I. Wielewska, D. Sikorska, *Ocena zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie handlowym*, w: M. Juchniewicz (red.), *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*..., op. cit., s. 310.

[9] A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 34.

– ukazywanie praktyk personalnych jako opłacalnych inicjatyw,
– dostarczanie wytycznych dotyczących tworzenia przyszłych strategii personalnych i strategii przedsiębiorstwa,
– dostarczanie danych diagnostycznych i prognostycznych jako podstaw do kształtowania strategii i praktyk, które mają na celu zwiększenie efektywności zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie.

Wśród podstawowych, powszechnie uznawanych zasad zarządzania zasobami ludzkimi wymienia się między innymi: podkreślenie znaczenia czynnika wiążącego strategie ekonomiczne z polityką personalną firmy, przykładanie dużej wagi do wartości i kultury, wymóg wszechstronnego, jednolitego i spójnego podejścia do zasad zatrudnienia, podkreślenie znaczenia charakterystyki zachowań i postaw pracownika, wymóg dużego zaufania i indywidualnego podejścia do pracownika, usystematyzowanie i decentralizacja przy elastycznym podziale funkcji i dużym znaczeniu pracy zespołowej, wynagradzanie w zależności od wyników pracy, kompetencji i umiejętności[10].

Jednym z ważniejszych celów gospodarowania zasobami pracy jest ukształtowanie pożądanych kompetencji kadr. Wokół nich skupiają się procesy i decyzje dotyczące doboru kadr, szkolenia metod motywowania, kształtowanie indywidualnych karier[11].

Konkurencja między przedsiębiorstwami zaczyna się już w momencie poszukiwania[12], a następnie zatrudniania właściwych osób, ale żadne przedsiębiorstwo, dążąc do osiągnięcia wysokiej pozycji na rynku pracy, nie może na tym poprzestać. Poza samym tworzeniem bazy w postaci kapitału ludzkiego potrzebne jest umiejętne inwestowanie w ludzi (por. tabela 3), przejawiające się między innymi w odpowiednim motywowaniu do pracy, stałym pogłębianiu wiedzy i poszerzaniu umiejętności oraz podmiotowym traktowaniu pracownika, co niewątpliwie może się przyczynić do wyzwolenia w ludziach kreatywności i stworzyć warunki służące wykorzystaniu w pełni ich możliwości[13].

Konkurencja między przedsiębiorstwami jest w rzeczywistości rywalizacją o profesjonalizm kadry pracowniczej. Jednak samo posiadanie wykwalifikowanej kadry nie jest wystarczające do utrzymania przewagi konkurencyjnej, niezbędne jest bowiem w każdym przedsiębiorstwie odpowiednie podejście do kierowania ludźmi. Firma musi podjąć pewne działania w celu motywowania swoich pracowników do efektywnej pracy, utrzymania ich kompetencji na odpowiednim poziomie, czy pozyskiwania nowych, odpowiednich osób. Możliwe jest to wtedy, gdy przyjęta będzie odpowiednia koncepcja zarządzania[14].

Wyzwaniem zarządzania kapitałem ludzkim wydaje się godzenie dwóch sprzecznych celów: oszczędności w zatrudnianiu i zapewnienie dostatecznej liczby specjalistów[15].

Corocznie w przedsiębiorstwach ponoszone są wydatki związane ze szkoleniem pracowników. Nakłady na szkolenia obejmują koszty wiążące się z nadążaniem za

[10] B. Jamka, *Czynnik ludzki*…, op. cit., s. 297.
[11] I. Wielewska, D. Sikorska, *Ocena zarządzania zasobami ludzkimi*…, op. cit., s. 310.
[12] Przyciągnięcie i zatrzymanie pracowników nie jest decydujące dla przedsiębiorstwa, chodzi o przyciągnięcie i zatrzymanie najlepszych specjalistów, od których zależy konkurencyjność firmy. Zob. L. Levashova, *Problemy zarządzania kapitałem ludzkim*…, op. cit., s. 116.
[13] I. Wielewska, D. Sikorska, *Ocena zarządzania zasobami ludzkimi*..., op. cit., s. 310.
[14] Ibidem.
[15] L. Levashova, *Problemy zarządzania kapitałem ludzkim*..., op. cit., s. 117.

zmianami technologicznymi i społecznymi, zaangażowaniem kierownictwa w kształtowanie kompetentnego personelu, a także udostępnianiem możliwości doskonalenia umiejętności pracownikom. Jest prawdopodobne, że wydatki na szkolenia będą wzrastać w nadchodzących latach, ponieważ liderzy starają się sprostać nowym wyzwaniom, takim jak[16]:

– hiperkonkurencja,
– przejęcie kontroli przez klientów,
– współpraca: przekraczanie granic organizacyjnych i geograficznych,
– potrzeba utrzymania wysokiego poziomu talentów,
– zmiany w zasobach ludzkich,
– zmiany technologiczne,
– zespoły.

**Tabela 3. Przykłady nakładów kreatywnych dla różnych form inwestycji w kapitał ludzki**

| Forma inwestycji w kapitał ludzki organizacji | Przykład nakładu kreatywnego |
|---|---|
| Inwestycje w formułowanie i redefiniowanie strategii personalnych | Obmyślanie sposobu komunikowania się z pracownikami w zakresie treści strategii |
| Inwestycje szkoleniowe | Określenie koncepcji i treści szkoleń |
| Inwestycje z zakresu zarządzania wiedzą | Wypracowanie systemu zarządzania wiedzą |
| Inw. we wdrażanie koncepcji organizacji uczącej się | Określenie zmian w kulturze organizacyjnej |
| Inwestycje w marketing stanowisk pracy | Wybór motywatorów i demotywatorów |
| Inwestycje retencyjne | Obmyślenie sposobów „ukrycia" kluczowych pracowników przed konkurentami na rynku pracy w nieprzejrzystej strukturze organizacyjnej |
| Inwestycje przeobrażające kulturę organizacyjną | Ustalenie metod audytu kulturowego |
| Inwestycje w kontraktowanie pracy | Zdefiniowanie metod zapobiegania obniżaniu się poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia |
| Inwestycje w łowienie i rozwój talentów | Tworzenie indywidualnych programów rozwoju i wykorzystywania talentów w organizacji |
| Inwestycje w przywództwo i rozwój kreatywnych zespołów | Motywowanie do własnych potrzeb metod zarządzania |
| Inwestycje w coaching | Ustalenie zakresu oczekiwanych zmian oraz kryteriów oceny skuteczności ich uzyskania |

[16] W. Cascio, J. Boudreau, *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 351–352.

| | |
|---|---|
| Inwestycje w rozwój przedsiębiorczości | Przełożenie wyników segmentacji załogi na instrumenty motywowania do przedsiębiorczosci |
| Inwestycje we wzrost różnorodności kapitału ludzkiego organizacji | Zdefiniowanie sposobów zbliżenia się do optymalnego dla organizacji stopnia różnorodności |
| Inwestycje w zaufanie | Obmyślanie sposobów na tzw. odświeżające pamięć interakcje |
| Inwestycje w dodatkową opiekę medyczną | Kształtowanie zakresu pakietów medycznych |
| Inwestycje w programy praca – życie | Tworzenie propozycji systemów korzyści i udogodnień dla pracowników |
| Inwestycje w zarządzanie partycypacyjne | Określenie adekwatnego do uwarunkowań stopnia wpływu pracowników na zarządzanie |
| Inwestycje w kooperację | Obmyślenie instrumentarium personalnego ułatwiającego balansowanie pomiędzy rywalizacją a współdziałaniem |
| Inwestycje w opanowanie konfliktów | Znalezienie sposobów maksymalizowania pozytywnych a minimalizowania – negatywnych stron konfliktu |
| Inwestycje w badanie opinii pracobiorców | Opracowanie oryginalnych pytań ankietowych |

*Źródło: A. Lipka, M. Król, A. Winnicka-Wejs, Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu, Difin, Warszawa 2011, s. 57–58.*

Nie sposób realizować strategii rozwoju kapitału ludzkiego bez uwzględnienia motywacji finansowych. Wynagrodzenie pracowników odpowiedzialnych za jakość tego kapitału powinny być adekwatne do ich funkcji w realizacji strategii społeczno-gospodarczej[17]. Im bardziej elastyczny system wynagrodzeń i warunki zatrudnienia, tym większe wydają się szanse zatrzymania pracowników w przedsiębiorstwie. Wynagrodzenie powinno sprzyjać rozmieszczeniu kadr zgodnie z potrzebami gospodarki, stwarzać warunki do pozytywnej rywalizacji podnoszącej jakość pracy.

Chcąc zabezpieczyć przedsiębiorstwo przed utratą pracowników, należy pomyśleć o zastosowaniu narzędzi motywacyjnych szczególnie kierowanych do personelu najniższego szczebla. Narzędziami motywującymi w tym przypadku może być podniesienie stawki płacowej zatrudnionym pracownikom czy na przykład dodatkowe szkolenia, dodatkowe ubezpieczenia lub ewentualne sfinansowanie dodatkowych zajęć[18].

W przypadku gdy przedsiębiorstwo redukuje zatrudnienie, uwaga osób zarządzających kapitałem ludzkim zwrócona powinna być na kwestie związane z metodami rozstania z pracownikiem. Można stwierdzić, że[19]:

[17] Z. Czajka, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011, s. 110.
[18] Szerzej w: P. Mały, *Usprawnienie polityki kadrowej…*, op. cit., s. 205.
[19] L. Levashova, *Problemy zarządzania kapitałem ludzkim…*, op. cit., s. 118.

– przyjąć założenie, że zatrzymanie pracownika ma sens, gdy wnosi on do firmy nowe wartości,
– należy spróbować podzielić pracę na projekty tak, aby w okresach obniżonej koniunktury rezygnować z projektów, a nie ludzi,
– należy wprowadzać procedury skłaniające kierowników do okazywania uznania pracownikom szczególnie cennym,
– sprawić, aby pracownicy byli ambasadorami firmy,
– zwolnienia należy rozważać indywidualnie, a nie kolektywnie.

Ani upływ czasu, ani narodowość nie zmieniają podstawowych oczekiwań wobec pracy poszczególnych grup zawodowych, zmieniają natomiast ich ogólną strukturę będącą konsekwencją przede wszystkim wzrostu przeciętnego poziomu wykształcenia oraz postępujących modyfikacji istniejących zawodów i prac. Oczekiwania wobec pracy współczesnych pracowników wiedzy dotyczą głównie: potrzeby autonomii, możliwości zaangażowania w pracę, zarządzania swoją wiedzą będącą dla nich narzędziem pracy, środkiem produkcji i wyznacznikiem pozycji zawodowej[20].

**Kapitał ludzki w Polsce**

Postępujące procesy globalizacyjne, rewolucja informatyczna, głębokie przemiany demograficzno-społeczne powodują, że polskie przedsiębiorstwa są i będą zmuszone zarządzać również w przyszłości zróżnicowanymi kadrami (m.in. pracownikami etatowymi, pomocniczymi i dostawcami, pracownikami wiedzy i telepracownikami)[21].

**Tabela 4. Współczesne wyzwania zarządzania ludźmi**

| Nowa gospodarka | Nowa organizacja | Nowy pracownik |
|---|---|---|
| – globalizacja<br>– informatyzacja<br>– różnorodność kulturowa<br>– orientacja na klienta<br>– zmiany popytu na rynku pracy | – kapitał intelektualny<br>– kluczowe kompetencje<br>– ograniczenie hierarchii<br>– organizacje sieciowe<br>– nowe systemy zarządzania zasobami ludzkimi | – pracownik wiedzy<br>– mniejsza stabilność zatrudnienia<br>– nowy typ kariery (przedsiębiorczość)<br>– praca w zespole<br>– radzenie sobie ze stresem |

*Źródło: B. Jamka, Czynnik ludzki…, op. cit., s. 254.*

Polska jest krajem europejskim o dość dużej liczbie mieszkańców, dość jednolitym pod względem narodowościowym i wyznaniowym. Mówiąc syntetycznie o stanie i zasobach kapitału ludzkiego w Polsce, należy zwrócić uwagę na to, że[22]:

[20] B. Jamka, *Czynnik ludzki…*, op. cit., s. 256.
[21] Ibidem, s. 261.
[22] T. Dołęgowski, M. Spychalski, *Rola kapitału ludzkiego w budowaniu konkurencyjności polskiej gospodarki*, w: M.A. Weresa (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2009...*, op. cit., s. 288.

– stosunkowo dobremu poziomowi wykształcenia towarzyszy wyraźny kryzys dotychczasowego modelu edukacji oraz zapaść związana ze stanowczo zbyt niskimi nakładami na badania i rozwój,
– Polskę cechuje w ostatnich latach bardzo niski przyrost naturalny połączony z dość dużą skalą emigracji zarobkowej,
– można mówić o występowaniu kryzysu rodziny oraz potrzebie wypracowania nowoczesnej, odpowiadającej współczesnym potrzebom oraz wymogom wolnej gospodarki polityki rodzinnej i prorodzinnej,
– problemem społecznym jest ubóstwo i wykluczenie społeczne znacznych grup ludności oraz duże dysproporcje pomiędzy ośrodkami centralnymi a peryferyjnymi,
– wyraźnej poprawy wymaga stan zdrowotny społeczeństwa, a co za tym idzie organizacja służby zdrowia i nakłady na ten cel,
– poważnym wyzwaniem, przed którym stoi Polska, jest konieczność podniesienia jakości kapitału społecznego.

Narodowy Plan Rozwoju 2007–2013 kładzie w swoich założeniach duży nacisk na kwestie związane z innowacjami i innowacyjnością w gospodarce oraz podniesieniem jakości kapitału ludzkiego. Wśród jego priorytetów znajdują się[23]:

– zwiększenie dostępu do edukacji,
– wspieranie otwartości systemu edukacji,
– wyższa jakość kształcenia.

Potencjał rozwojowy zasobów kapitału ludzkiego w przypadku Polski pozostaje ograniczony. Wśród barier można wymienić niską aktywność w poszukiwaniu wiedzy wśród populacji dorosłych Polaków. Kolejną barierą ograniczającą rozwój kapitału ludzkiego w Polsce jest stopień aktywności zawodowej Polaków. Przekłada się to na ograniczenie możliwości rozwoju kompetencji nabywanych w ramach pracy zawodowej. Mimo rosnącej wydajności pracy oraz wysokiej średniej liczby godzin przepracowanych na pracownika stanowi to poważną barierę dla wzrostu gospodarczego[24].

**Podsumowanie**

Jednym z głównych wyznaczników sukcesu gospodarczego polskich przedsiębiorstw w obecnym czasie jest rozwój kapitału ludzkiego w firmach. Kapitał ludzki przedsiębiorstwa jest niezwykle istotnym składnikiem aktywów niematerialnych i ma tak samo duże (a można pokusić się o stwierdzenie, że większe) znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa jak aktywa rzeczowe.

Każde przedsiębiorstwo w dążeniu do rozwoju wymaga innowacyjnych przedsięwzięć stanowiących wyznacznik konkurencyjności. Można mówić o czterech rodzajach wysiłków innowacyjnych przedsiębiorstwa: produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych. Innowacje produktowe wiążą się z kreowaniem i wytwarzaniem nowego produktu lub doskonaleniem już wytwarzanych przez zwiększanie zawartych w nich korzyści, procesowe dotyczą sposobu wytwarzania i dystrybucji produktu do finalnego nabywcy. Wymienione rodzaje innowacji wymagają zastosowania nowych rozwiązań organizacyjnych i marketingowych o komplementarnym w stosun-

[23] Ibidem, s. 297.
[24] Ibidem, s. 298.

ku do nich charakterze, ale niezbędnych do poprawy konkurencyjności[25]. Bez aktywnego udziału kapitału ludzkiego w innowacyjnych przedsięwzięciach nie jest możliwy wzrost innowacyjności czy konkurencyjności przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa, w dążeniu do efektywnego funkcjonowania na rynku, są świadome roli, jaką odgrywa kapitał ludzki. Mają również świadomość, że nie kwestie ilościowe, ale jakościowe mają na nią decydujący wpływ. Pracownicy są najważniejszym kapitałem przedsiębiorstw, a efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie jest podstawą ich sukcesu. Kapitał ludzki uważany jest za kreatora wiedzy i jest niezbędnym warunkiem sprawnego procesu tworzenia, gromadzenia, przekazywania oraz wykorzystywania wiedzy w gospodarce, co bezpośrednio wpływa na wyniki działalności przedsiębiorstw na rynku.

## BIBLIOGRAFIA

**Baron A., Armstrong M. 2008.** *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

**Bielig A. 2009.** *Wiedza jako podstawa rozwoju zasobów ludzkich*, w: M.A. Weresa (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2009. Zasoby ludzkie a przewagi konkurencyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

**Bratnicki M., Strużyna J. (red.) 2001.** *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, „Prace Naukowe AE w Katowicach", Katowice.

**Cascio W., Boudreau J. 2011.** *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

**Czajka Z. 2011.** *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo UwB, Białystok.

**Dołęgowski T., Spychalski M. 2009.** *Rola kapitału ludzkiego w budowaniu konkurencyjności polskiej gospodarki*, w: M.A. Weresa (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2009. Zasoby ludzkie a przewagi konkurencyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

**Jamka B. 2011.** *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

**Levashova L. 2010.** *Problemy zarządzania kapitałem ludzkim – wyzwania współczesności*, Wydawnictwo L&J Techtrading Sp. z o.o., Warszawa.

**Lipka A., Król M., Winnicka-Wejs A. 2011.** *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu*, Difin, Warszawa.

**Mały P. 2010.** *Usprawnienie polityki kadrowej przedsiębiorstwa produkcyjnego w kontekście zapewnienia wysokiej jakości wyrobów w czasie kryzysu finansowego oraz deficytu kadrowego*, w: B. Iwankiewicz-Rak, *Problemy zarządzania współczesną firmą – teoria i przykłady*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

**Mazurkiewicz A. 2010.** *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

**Przygodzki Z. 2011.** *Region wiedzy – wiedza i kapitał ludzki a rozwój regionu*, w: A. Nowakowska, Z. Przygodzki, M.E. Sokołowicz, *Region w gospodarce opar-*

[25] S. Wilmańska-Sosnowska, *Innowacyjność jako podstawa…*, op. cit., s. 118–119.

*tej na wiedzy. Kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe*, Difin, Warszawa.

**Wielewska I., Sikorska D. 2009.** *Ocena zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie handlowym*, w: M. Juchniewicz (red.), *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*, Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.

**Wilmańska-Sosnowska S. 2009.** *Innowacyjność jako podstawa konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, w: M. Juchniewicz (red.), *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*, Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.

**STRESZCZENIE**

We współczesnej gospodarce najważniejszym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw, wzrostu poziomu ich innowacyjności i przewagi konkurencyjnej jest kapitał ludzki. Jest on podstawowym zasobem, jaki przedsiębiorstwa posiadają i jaki powinny gromadzić. Efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie jest podstawą ich sukcesu. Efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa nie zależy od samego posiadania określonego kapitału, ale od umiejętnego nim zarządzania. Pobudzanie kreatywności pracowników, doskonalenie zarządzania wiedzą i kompetencjami to zagadnienia, na których coraz częściej koncentrują się przedsiębiorstwa.

**SŁOWA KLUCZOWE:** zarządzanie, efektywność, kapitał ludzki

**SUMMARY**

In contemporary economy human capital is the most significant driver of enterprises' development as well as the most important factor of increase their level of innovation and competitive advantage. Human capital is the core resource that companies have and which they should accumulate. Efficiency of enterprises' operations does not depend on possession of particular type of capital, but is a result of its skilful management. Thus effective human capital management in enterprises is one of key conditions of their market success. Stimulating creativity of employees together with improvement in knowledge and competence management are areas, which companies are increasingly focusing on.

**KEYWORDS:** management, efficiency, human capital

*Józef Frąś*[*]

# KOMPETENCJE MENEDŻERA PRZYSZŁOŚCI

# COMPETENCE OF THE FUTURE MANAGER

W dobie występujących na świecie rynków globalnych zauważalne jest zwiększone zapotrzebowanie na doskonale przygotowanych do kierowania międzynarodowymi przedsiębiorstwami menedżerów. Niezbędne stało się więc opracowanie zasad stosowanych przez menedżerów zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak i w jego biznesowym otoczeniu, umożliwiających odnoszenie przez przedsiębiorstwa sukcesów rynkowych. Zdecydowanie więc powiększyły się też wymagania wobec osób zarządzającymi dużymi korporacjami. Dziś menedżer musi już nie tylko umieć szybko podejmować decyzje, ale także okazywać wrażliwość na zmiany społeczne. Nie oznacza to oczywiście zerwania z tradycją i cechami typowymi dla menedżera, jednakże współczesny zarządzający musi posiadać umiejętności dostosowywania się do globalnych przemian, a co za tym idzie występowania w nowej roli – menedżera przyszłości.

Kluczowym elementem sukcesu przedsiębiorstwa jest sprawne i skuteczne zarządzanie, sprawowane przez menedżerów posiadających odpowiednie kompetencje do realizacji nałożonych na nich zadań. Na menedżerach spoczywa obecnie zadanie tworzenia sukcesu przedsiębiorstwa. Należą oni do najważniejszych osób w przedsiębiorstwie, ponieważ czynią zasoby produktywnymi, a wszelkie działania przekształcają w rezultaty. Jednakże wizerunek ich osoby oraz zakres czynności zmienia się w czasie na skutek zmiany charakteru samych organizacji i kultur organizacyjnych. Obserwując rynek i menedżerów na nim funkcjonujących, spotkać się można z ogromnym zróżnicowaniem kompetencji posiadanych przez zarządzających niezbędnych do współpracy z podległymi zespołami[1].

Uważa się, że kompetencje są tym wskaźnikiem, który najlepiej pozwala ocenić możliwości i zdolności ludzi do realizacji założonych celów, a posiadanie określonych kompetencji oznacza, że dana osoba ma odpowiednie umiejętności i wiedzę, jest odpowiedzialna, uprawniona do działania i decydowania oraz ma odpowiednie doświadczenie pozwalające na działania przynoszące kierowanemu przez nią przedsiębiorstwu sukcesy.

[*] dr hab. inż. prof. US, Uniwersytet Szczeciński

[1] P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer: umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa 2001, s. 65.

**Menedżer – jego cechy i umiejętności**

Generalnie można powiedzieć, że menedżer to osoba spełniająca funkcje kierownicze, posiadająca odpowiednie kwalifikacje i wyspecjalizowana w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jest ona zatrudniona na podstawie umowy o pracę lub kontraktu menedżerskiego przez właścicieli firm, zarządy spółek lub ich przedstawicieli.

W okresach minionych tradycyjny menedżer wykazywał z reguły zdolności organizacyjne, tzw. talent do robienia interesów, nie posiadał w zasadzie formalnego przygotowania do prowadzenia przedsiębiorstwa. Współcześnie, ze względu na nowo kreowaną przez styl zarządzania i menedżerów kulturę, wymusza się na nich podnoszenie kwalifikacji i utrwalanie nowych zachowań, analizę rynku i otoczenia, stosowanie racjonalnych zasad zarządzania, wybór technologii, organizację marketingu i promocji. W efekcie ma to doprowadzić do uczynienia z nich menedżerów doskonałych, menedżerów przyszłości, a głównymi warunkami do realizacji tego celu są[2]:

– **odpowiednie cechy psychofizyczne** – tj. m.in. odporność na stres i umiejętność przeciwdziałania mu, asertywność, zdolność do wykonywania bardzo zróżnicowanych zadań w nienormowanym czasie pracy, podzielność uwagi, zdolność do szybkiej koncentracji i reagowania na zaistniałą sytuację,

– **odpowiednia motywacja** – jest ona niezbędna menedżerowi do osiągania sukcesów, a także poczucie władzy, zamiłowanie do ryzyka i związanych z nim emocji oraz potrzeba trwałych wartości i bycia społecznie użytecznym,

– **umiejętności komunikowania się i oddziaływania na innych ludzi** – menedżerowie muszą chcieć, umieć i lubić oddziaływać na ludzi. Związane jest to z posiadaniem przez nich zdolności do empatii, z którą wiąże się umiejętność słuchania. Ważna jest też umiejętność konkretnego i zwięzłego wyrażania się w mowie i piśmie. Doskonały menedżer powinien też umieć stanowić i egzekwować swoje prawa, akceptować siebie, wyrażać osobiste opinie i przekonania, co pozwoli mu skutecznie realizować postawione przed nim zadania,

– **wysokie kwalifikacje intelektualne** – głównie umiejętności szybkiego uczenia się, poznawania nowych rzeczy i opanowywania nowych umiejętności. Istotne są też zdolności analityczne i koncepcyjne oraz umiejętność pracy w zespole, zespołowego generowania pomysłów i prowadzenia z nim eksperymentów myślowych,

– **umiejętności dokładnego osobistego wykonywania zadań** – menedżer przyszłości musi wiedzieć i rozumieć, co robią jego podwładni, i w razie potrzeby umieć samodzielnie wykonać różne czynności techniczne. Powinien znać je na tyle, aby móc kontrolować podwładnych i zastąpić ich w szczególnych przypadkach. Do tych czynności należą umiejętności np.: przekonywania, obsługi komputera, korzystania z Internetu, prowadzenia negocjacji i dyskusji, znajomość języków obcych,

– **umiejętności dysponowania w sposób celowy osobistymi zasobami** – należą do nich czas, energia i reputacja, których nie da się znormalizować ani zmierzyć. Zasobami tymi menedżer powinien gospodarować w sposób racjonalny z przeznaczeniem na realizację najważniejszych celów, aby nie spowodowały tzw. wypalenia w pracy i problemów zdrowotnych,

[2] P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 62.

– **przedsiębiorczość** – menedżer przyszłości powinien przejawiać inicjatywę, podejmować nowe działania pod wpływem własnego impulsu lub pomysłu i być zdolnym do ponoszenia ryzyka, które jest nieuniknione w każdej sytuacji i towarzyszy każdemu działaniu.

Zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem wymaga od menedżera dużej skuteczności działania. Jest to problem o tyle istotny, ponieważ w wyniku rosnącej konkurencji na świecie powstają coraz to nowe koncepcje zarządzania.

Aby móc nadążyć za zmianami w otoczeniu i realizować wytyczone cele, menedżerowie przyszłości powinni posiadać pewne, oprócz wyżej wymienionych, charakterystyczne **cechy**, do których zalicza się:

– gruntowne wykształcenie,
– nieprzeciętne zaangażowanie w pracę,
– entuzjazm w kreowaniu własnych pomysłów,
– świadomość celów własnego wysiłku,
– umiejętność dostrzegania zmian zachodzących w otoczeniu,
– otwartość na innowacje techniczne,
– rozwiniętą intuicję psychologiczną,
– umiejętności techniczne, interpersonalne, koncepcyjne, diagnostyczne i analityczne, pozwalające efektywnie wypełniać podstawowe funkcje kierownicze[3].

Ponadto menedżer powinien działać sprawnie i racjonalnie, dokonywać zmian usprawniających i doskonalących działania przedsiębiorstwa, tworzyć koncepcje postępowania i umiejętnie łączyć je z działaniem prowadzącym do urzeczywistnienia celu. Pomóc mu w tym powinny takie cechy jak:

– solidność i uczciwość,
– zdolność uczenia się i wykorzystywania doświadczeń,
– pracowitość i silna wewnętrzna motywacja,
– duża wyobraźnia i inteligencja,
– zdolność przewidywania i adaptacji do zmieniających się warunków,
– zdolność podejmowania szybkich decyzji i działań,
– skoncentrowanie na działaniach i osiąganych rezultatach,
– łatwość komunikowania się z otoczeniem[4].

Menedżer współczesny, a szczególnie menedżer przyszłości, charakteryzować powinien się zatem dużą aktywnością we wszystkich działaniach, jakie podejmuje dla dobra przedsiębiorstwa, inicjatywą w podejmowaniu różnych działań i poszukiwaniu sposobów ich realizacji, łatwością podejmowania decyzji i zdolnością do ponoszenia ryzyka.Oprócz przedstawionych powyżej cech menedżerowie powinni charakteryzować się ponadto takimi umiejętnościami jak: dostrzeganie potrzeb ludzkich, pomysły ich zaspokojenia, tworzenie nowych potrzeb i nowych nabywców, a nawet nowych rynków.

A nade wszystko powinien wyróżniać się: siłą oddziaływania, zdolnościami przekonywania i motywacjami wynikającymi z aspiracji.

[3] J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 74.
[4] P.F. Drucker, *Menedżer* …, op. cit., s. 98.

***Siła oddziaływania.*** W kierowaniu siłą oddziaływania ważna jest umiejętność takiego postępowania, które przyczyni się do osiągnięcia jak największych korzyści. Niezbędne w tym są pewność siebie i wewnętrzny spokój, zachowywany nawet w sytuacjach kryzysowych.

***Zdolność przekonywania.*** Zależy głównie od sposobu prowadzenia rozmowy. Jeżeli menedżer koncentruje się na istocie sprawy, trzyma się faktów, unika przesady, krytykuje problem, a nie osoby za nim stojące, to ma dużą zdolność przekonywania, nie doprowadza do konfliktów i ostrej krytyki oraz zapewnia dobry nastrój negocjacjom. Odmowa jest czasem konieczna, ale należy wyrażać ją delikatnie, by była dobrze przyjęta.

***Aspiracje*** są czynnikiem silnie motywującym menedżera. Wysokie aspiracje pozwalają osiągnąć największe korzyści w kierowaniu, jednak nie powinny one wynikać tylko z chęci zysku, ale także z potrzeby sukcesów, awansu, uznania, odpowiedzialności itp. Zwiększenie szansy na osiągnięcie sukcesu jest dla menedżera z dużymi aspiracjami zachętą do podejmowania dobrych decyzji.

**Kompetencje menedżerskie czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa**

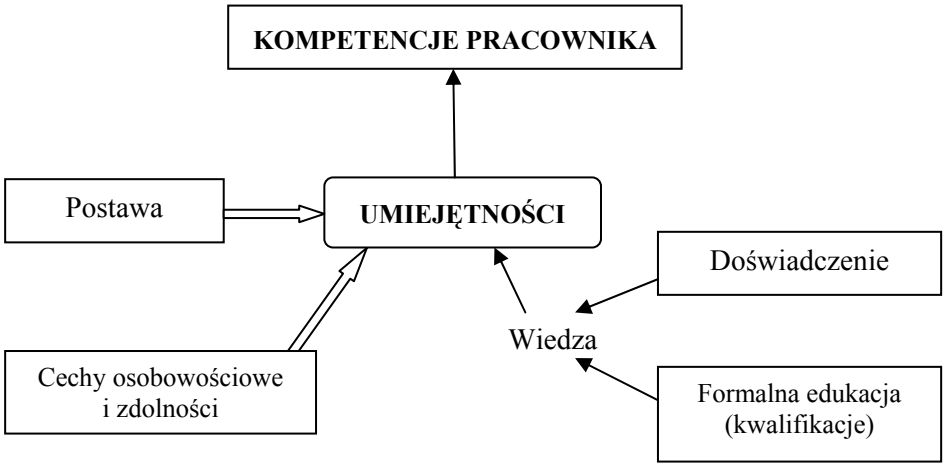
Kompetencje są zdolnościami do wykorzystywania wiedzy i umiejętności służących efektywnemu odgrywaniu roli menedżera. Stąd wszystkie umiejętności menedżerskie mogą być kompetencjami, gdy są efektywnie wykorzystywane[5]. Kompetencje są pojęciem szerszym niż umiejętności, a samo nabycie umiejętności nie jest warunkiem wystarczającym do tego, aby menedżer był kompetentny. Kompetentny menedżer to pracownik, który dzięki odpowiedniej postawie i cechom osobistym będzie chciał i potrafił pozytywnie wykorzystać umiejętności. Kompetentny menedżer to osoba, która bardzo dobrze wykonuje swoją pracę, posiada stosowną wiedzę i umiejętności i potrafi je właściwie wykorzystać. Poziom kompetencji zależny jest od posiadanej wiedzy, na którą składają się zdolności osobiste, kwalifikacje i doświadczenie, umiejętność ich wykorzystania, postawa i motywacja. Model kompetencji przedstawiono na rys. 1.

Wiele definicji kompetencji podkreśla ich aspekt sprawnościowy. I tak np. według A. Gick i M. Tarczyńskiej „kompetencje są definiowane jako wiedza, umiejętności, zachowania, przymioty i postawy wyróżniające tych, którzy osiągają najwyższą efektywność”[6].

Poza kompetencjami merytorycznymi związanymi z zarządzaniem i kierowaniem oraz wykorzystywaniem nowych technik i narzędzi podejmowania decyzji, a także nowoczesnego stylu kierowania, menedżer powinien posiadać kompetencje interpersonalne, które są warunkiem skutecznego zarządzania i kierowania.

[5] C.J. Constable, *Developing the Competent Manager in a UK context*, Report for the Manpower Services Commission Sheffield: Manpower Services Commission, 1988.
[6] A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 45.

**Rysunek 1. Zależności między kompetencjami a umiejętnościami**




*Źródło: opracowanie własne.*

Ogólnie można powiedzieć, że **kompetencje interpersonalne** to umiejętność radzenia sobie z ludźmi w taki sposób, aby najefektywniej osiągnąć zamierzone cele. Kompetentny interpersonalnie menedżer posiada umiejętności współżycia i postępowania z ludźmi, zna ich i rozumie, traktuje ich podmiotowo, a nie przedmiotowo.

Umiejętności interpersonalne menedżera dotyczą:

– **komunikowania się z ludźmi** – nawiązywanie kontaktu z innymi ludźmi, wymiana informacji i doświadczeń, zaprezentowanie własnej osoby i poznawanie innych, kształtowanie przekonań i postaw innych ludzi, uzgadnianie poglądów, zapewnianie sobie i innym przyjemności i rozrywek,

– **współdziałania z ludźmi** – dobre współdziałanie menedżera z pracownikami to eliminowanie jego dominacji wynikającej z posiadania władzy, a zwrócenie większej uwagi na autorytet wynikający z władzy i doświadczenia. Dobry, współdziałający z pracownikami menedżer buduje klimat zachęty i poparcia oraz nie zapomina podkreślać i nagradzać dobrych wyników. Im więcej czasu menedżer poświęci na współpracę z podległymi pracownikami, tym lepsze osiągnie wyniki,

– **wprowadzania zmian organizacyjnych** – każda zmiana organizacyjna to duże przeżycie dla pracowników. Niespodziewane zmiany narzucone przez menedżera powodują na ogół ujemne reakcje pracowników. Jeżeli zmiany są niezrozumiałe dla pracowników, wywołują poczucie zagrożenia, osobistej krzywdy i niesprawiedliwości. Duże, niespodziewane zmiany organizacyjne mogą wywołać szok, który sparaliżuje pracę, spowodować gniew i wrogość wobec zmian oraz podjęcie działań przeciwko zmianom. Aby zminimalizować skutki wprowadzania zmian organizacyjnych, należy wprowadzać je umiejętnie i odpowiedzialnie. Wychodząc z założenia, że każdy pracownik inaczej reaguje na zmiany i potrzebuje czasu, aby się do nich przystosować, menedżer powinien uświadomić pracownikom cel zamierzonej zmiany organizacyjnej i wynikające z niej korzyści, włączyć pracowników w opracowanie ostatecznego kształtu zmian organizacyjnych, pozwolić na określenie własnej roli, pomóc pracownikom przystosować się do wprowadzenia zmian,

– **radzenia sobie z konfliktami** – konflikty w przedsiębiorstwie występują w przypadku sprzeczności interesów lub poglądów, są zjawiskiem dość powszechnym, różnorodnym i bardzo złożonym, mogą mieć charakter antagonistyczny (w przypadku ostrych starć i przejawów wrogości) oraz nieantagonistyczny (w przypadku rozbieżności i nieporozumień). Istota radzenia sobie z konfliktem polega nie na tłumieniu go, lecz na umiejętności rozwiązania i takiego nim pokierowania, aby zminimalizować szkodliwość i wykorzystać konflikt do zmian przynoszących korzyści. Zadaniem menedżera staje się więc umiejętne sterowanie konfliktami w celu przekształcenia ich z destrukcyjnych w konstruktywne[7].

**Skuteczne metody rozwoju kluczowych kompetencji menedżerskich**

Kompetencje powinny być rozwijane wielotorowo, tj. zarówno poprzez kierowanie kadry menedżerskiej na szkolenia/treningi umiejętności, jak i poprzez powierzanie jej odpowiednich zadań w codziennej pracy oraz wskazywanie możliwych metod samodoskonalenia.

W celu doskonalenia najważniejszych kompetencji menedżerskich stosuje się następujące metody:

– **orientacja na rezultat** – szkolenia z zarządzania przez cele, treningi kreatywności, warsztaty z zakresu wyznaczania czy też poprawnego formułowania celów oraz metod planowania i organizacji procesu ich osiągania,

– **komunikacja** – treningi umiejętności aktywnego słuchania i efektywnego formułowania i przekazywania komunikatów, coaching z zakresu dostosowywania metod komunikacji do odbiorców, realizacja projektów obejmujących wdrażanie nowego systemu/metod działania poprzez prowadzenie prezentacji czy warsztatów,

– **orientacja biznesowa/myślenie strategiczne** – szkolenia merytoryczne dotyczące ekonomicznych aspektów działania przedsiębiorstwa, warsztaty z zakresu kreatywnego tworzenia rozwiązań opartych na biznesowych *case study*, realizacja projektów związanych z wprowadzaniem zmian w przedsiębiorstwie, poszerzanie wiedzy na temat sektora, poszerzenie wiedzy biznesowej i ekonomicznej,

– **planowanie/delegowanie/rozliczanie efektów/przywództwo** – warsztaty z zakresu efektywnego zarządzania czasem własnym i zespołu, warsztaty/coaching z zakresu zarządzania przez cele, oceniania pracowników i przekazywania informacji zwrotnej, treningi budowania pozycji lidera, warsztaty poświęcone dostosowywaniu stylów zarządzania do różnych grup osób, praca z trenerem nad oceną potencjału podwładnych i wyznaczaniem im celów rozwojowych,

– **praca w zespole/współpraca** – warsztaty z zakresu wywierania wpływu oraz budowania sugestywnej argumentacji, treningi umiejętności interpersonalnych, treningi z zakresu rozwiązywania konfliktów, udział/kierowanie projektami wymagającymi współpracy z różnymi pracownikami/obszarami przedsiębiorstwa.

[7] K. Bolesta-Kukułka, *Polityka personalna i strategia rozwoju firmy*, Wydawnictwo MSM, Warszawa 1995, s. 108.

**Podsumowanie**

Jedną z cech charakterystycznych dla współczesnego biznesu jest zauważalna zgodność poglądów na temat wzrastających wymagań, które stoją przed menedżerami. Wysoki poziom organizacji jest przede wszystkim wynikiem doskonałego zarządzania, które realizują kompetentni menedżerowie. Dobre przygotowanie menedżerów do sprawowania funkcji menedżerskich jest bardzo ważnym czynnikiem kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw.

Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości to tak naprawdę zarządzanie macierzą zarządzanych projektów. Zatem codzienne zmagania menedżerów coraz bardziej przypominają zmagania trenerów – selekcjonerów, którzy pod presją krótkiego horyzontu czasowego muszą w krótkim czasie zbudować zespół, zmotywować go do walki o sukces, przekazać własną wiedzę i poprowadzić do walki o zamierzony cel.

Globalizacja powoduje, iż coraz większe znaczenie dla pracy menedżera ma dziś umiejętność działania w wielokulturowym środowisku, a szybkość, z jaką zmienia się świat, wymusza na menedżerach posiadanie wysokich umiejętności i kompetencji, stałą gotowość do nauki, przyjmowania nowych idei, technologii i metod zarządzania.

W przedsiębiorstwie przyszłości skuteczność, a co za tym idzie wartość rynkowa menedżerów, zależeć będzie od umiejętności dziś jeszcze nie w pełni docenianych, takich jak otwartość, uprzejmość i wyrozumiałość, umiejętność słuchania innych, zdolność przewidywania i posługiwania się intuicją, kreatywność, dobra kondycja psychofizyczna, zdolność do podejmowania ryzyka oraz znajomość języków obcych. Równocześnie stracą na znaczeniu takie cechy i atuty współczesnego menedżera jak: pilność, punktualność, a nawet fachowa wiedza. Głównym zadaniem menedżera przyszłości będzie rozwijanie stosunków międzyludzkich, co wymagać będzie od nich przede wszystkim umiejętności wskrzeszania w ludziach odwagi do bycia sobą. Właściwe relacje międzyludzkie i odpowiednio wysoki poziom zaangażowania zależą bowiem w prostej linii od obustronnego zaufania, którego osiągnięcie gwarantuje, że ludzie będą się czuli pewni, silni i zmotywowani. Podstawowym zadaniem menedżerów przyszłości stanie się stwarzanie pracownikom (współpracownikom) warunków do samorealizacji.

Od menedżera przyszłości wymagana będzie silna osobowość i charakter, wykształcenie i specjalizacja zawodowa zaś stwarzają dopiero ich podstawy. Tylko bowiem kompetentny menedżer potrafi przeobrazić to, co potencjalne, w to, co rzeczywiste, i zwykłych ludzi skłonić do robienia rzeczy niezwykłych. Dobry menedżer musi przede wszystkim być skuteczny, a skuteczność menedżera jest z pewnością jednym z podstawowych wymagań w grze o skuteczność organizacji i sama w sobie stanowi najważniejszy wkład we własny rozwój[8]. Tak więc skuteczni menedżerowie przyszłości:

- cenią czas swój i innych,
- skupiają się na świecie zewnętrznym przedsiębiorstwa,
- koncentrują się na kilku głównych dziedzinach, w których mogą odnieść wybitne sukcesy,

[8] J. Frąś, *Znaczenie menedżerów i pracowników w procesie zarządzania wiedzą*, w: A.A. Czajkowski (red.), *Dydaktyka nauk stosowanych*, t. 2: *Informatyka i media, elektronika imechatronika, biomechanika, rozwój nauki*, OKP Zachodniopomorskie Centrum Edukacyjne w Szczecinie, Szczecin 2006, s. 271–278.

- podejmują skuteczne decyzje; starają się przy tym podejmować niewiele decyzji, ale za to o zasadniczym znaczeniu,
- potrafią tworzyć wizję i mają dar narzucania innym swoich koncepcji, a także angażowania ich do współpracy,
- zdecydowanie realizują swoją wizję; zdecydowanie to siła charakteru człowieka, który dokonuje tego, co wydaje się niemożliwe, konsekwentnie dąży do realizacji swoich planów i na przekór niesprzyjającym ocenom i postawą potrafi wytrwać w swoim zdecydowaniu.

## BIBLIOGRAFIA

**Bolesta-Kukułka K. 1995.** *Polityka personalna i strategia rozwoju firmy*, Wydawnictwo MSM, Warszawa.

**Constable C.J. 1988.** *Developing the Competent Manager in a UK context, Report for the Manpower Services Commission Sheffield*, Manpower Services Commission.

**Drucker P.F. 1999.** *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

**Frąckowiak W., Żak J. 1999.** *Wiedza przychodzi wraz z awansem*, w: E. Barcik (red.), *Polscy menedżerowie, zarządzanie w czasach zmian. Siódme badanie Rzeczypospolitej*, Coopers & Lybrand, Warszawa.

**Frąś J. 2006.** *Znaczenie menedżerów i pracowników w procesie zarządzania wiedzą*, w: A.A. Czajkowski (red.), *Dydaktyka nauk stosowanych*, t. 2: *Informatyka i media, elektronika i mechatronika, biomechanika, rozwój nauki*, OKP Zachodniopomorskie Centrum Edukacyjne w Szczecinie, Szczecin.

**Gick A., Tarczyńska M. 1999.** *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa.

**Michaliszyn I. 2003.** *Menedżer – słowo wytrych*, „Manager", nr 8.

**Wachowiak P. 2001.** *Profesjonalny menedżer: umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa.

## STRESZCZENIE

W pracy zostały określone kompetencje menedżera przyszłości. Przedstawione zostały cechy i umiejętności menedżera jako kluczowe czynniki sprawnego i skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem. Zaprezentowano kompetencje menedżerskie jako zdolności do wykorzystania wiedzy i umiejętności służące do osiągania najwyższej efektywności w procesie zarządzania. Pracę kończy podsumowanie. Wyniki przedstawiono w formie opisowej i graficznej.

**SŁOWA KLUCZOWE:** cechy menedżera, kompetencje, umiejętności

## SUMMARY

The paper sets out the competences of the future manager. It presents characteristics and skills of the manager as key factors for efficient and effective business management. Further, it presents managerial competences as an ability to use knowledge and skills in order to achieve maximum efficiency in the management

process. The study is finished with a summary. The results are presented in a graphical and descriptive form.

**KEYWORDS:** manager's characteristics, abilities and skills

*Mariusz Hofman*[*]

# PRAKTYCZNE ASPEKTY REDEFINIOWANIA MODELU BIZNESOWEGO W WARUNKACH KRYZYSU – STUDIUM PRZYPADKU

# PRACTICAL ASPECTS OF REDEFINING BUSINESS MODELS IN CRISIS CONDITIONS – CASE STUDY

Praca podejmuje niezwykle ważny temat zmiany modelu biznesowego następującej w wyniku radykalnej zmiany strategii działania przedsiębiorstwa. Radykalna zmiana jest wynikiem panującego w ostatnich latach kryzysu. Zmiana modelu wyznacza zakres restrukturyzacji systemu procesów. Reorganizacja systemu procesów zachodzić powinna na wszystkich poziomach architektury oraz jest powiązana ze zmianami struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Artykuł ma charakter studium przypadku. Ukazuje koncepcyjny zarys projektu reorganizacji oraz opisuje metodyczne uwarunkowania jego realizacji. W opracowaniu zawarta jest wiedza teoretyczna oraz doświadczenia praktyczne związane z redefiniowaniem strategii, procesów, postaw oraz struktur przedsiębiorstwa. Artykuł pokazuje nowe efektywne podejście do transferowania zmian w strategii do poziomu działalności operacyjnej zastosowane w ramach grupy kapitałowej. Omawia metodologię postępowania w takich przypadkach oraz prezentuje niezwykle ciekawe podejście do inicjowania i stymulowania pracy zespołów procesowych. Praca przedstawia praktyczne podejście do łączenia zmian w strategii z modyfikacją funkcjonującego systemu procesów. Artykuł prezentuje metodykę i narzędzia, ale koncentruje się na ludziach jako głównym czynniku sprawczym opisywanych zmian. Z pewnością będzie niezwykle interesującym kompendium wiedzy dla badaczy z obszaru zarządzania procesami oraz przedsiębiorstw planujących redefiniowanie strategii, przyjętego modelu biznesowego oraz procesów.

**Kalendarium kryzysu finansowego**

Chcąc wskazać najważniejsze fakty związane z największym od czasu Wielkiego Kryzysu z roku 1933 kryzysem finansowym, powinniśmy cofnąć się do roku 2008. Za początek kryzysu można uznać datę 15 września 2008 r., kiedy to bankructwo ogłasza Lehman Brothers, jeden z najstarszych i najbardziej renomowanych banków inwestycyjnych na świecie. Kolejny punkt zwrotny w kalendarium kryzysu finansowego to data 19 września 2008 r., kiedy to sekretarz skarbu USA Henry Paulson ogłasza plan ratunkowy dla gospodarki Stanów Zjednoczonych Ameryki. Obserwując to wydarzenie, mieszkańcy naszego globu uświadamiają sobie, że to nie są już przelewki i sytuacja

[*] dr, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

jest więcej niż poważna. Do Polski skutki kryzysu docierają nieco później. Dnia 30 listopada polski rząd ogłasza pakiet stabilności i rozwoju o wartości 91 mld zł. Jest to nic więcej, jak rządowy plan ratunkowy dla zwalniającej polskiej gospodarki. 7 lutego 2009 r. indeks WIG20 notowany na warszawskiej giełdzie papierów wartościowych spada do poziomu 1327 punktów, najniższego od prawie sześciu lat. Kolejna data sygnalizująca postępy kryzysu finansowego to 18 lutego 2009 r., kiedy to polski złoty jest najsłabszy w historii. Za jedno euro trzeba było wtedy płacić 4,9 zł, a za franka 3,2 zł, czyli nawet o 60% więcej niż latem 2008 r. Wtedy właśnie przez polską gospodarkę przetacza się największa fala kryzysu. Dnia 7 lipca 2009 r. rząd przyjmuje nowelizację polskiego budżetu. Założony deficyt budżetowy został zwiększony do 27 mld zł, w założeniach zaś przyjęto, że PKB w tym roku wzrośnie o zaledwie 0,2%. To sygnał wysłany światu, przedsiębiorstwom oraz obywatelom, że zaczynają się trudne czasy.

**Redefinicja założeń strategicznych analizowanego przedsiębiorstwa**

Patrząc z perspektywy firmy będącej przedmiotem studium przypadku, można zauważyć, że w początkowym etapie rozwoju kryzys finansowy wywołał widoczny spadek zainteresowania konsumentów produktami opisywanego przedsiębiorstwa. Taka sytuacja spowodowała odczuwalny spadek cen i w konsekwencji znaczne pogorszenie rentowności operacyjnej opisywanej firmy. Omawiane zjawisko spowodowało również innego typu kłopoty objawiające się dużo wyższym niż dotychczas ryzykiem finansowym (zostały one opisane w dalszej części opracowania). Bardziej analityczne spojrzenie na pierwsze miesiące kryzysu pokazało, że partnerzy biznesowi, to jest podmioty pośredniczące w handlu produktami analizowanej firmy, do których należały duże sieci sklepów wielkopowierzchniowych oraz sieci zajmujące się handlem hurtowym, także odczuli pojawienie się kryzysu, co zaowocowało znacznym pogorszeniem ich sytuacji finansowej. Dla analizowanej spółki aspekt ten miał dodatkowe reperkusje, skutkujące dużo większym niż dotychczas ryzykiem, podmioty pośredniczące w handlu, będąc w trudnej sytuacji finansowej, miały bowiem problemy z terminowym regulowaniem płatności, co spowodowało zwiększenie salda należności przedterminowych. Także firmy zajmujące się ubezpieczeniem ryzyka związanego z nieterminowym regulowaniem należności, widząc coraz gorszą sytuację finansową pośredników handlowych, radykalnie obniżały limity, do których ubezpieczały należności z tytułu dostaw i usług, dodatkowo „dławiąc" i tak „gasnący" handel między opisywaną firmą a pośrednikami handlowymi. Dodatkowo szybko nabierający tempa kryzys dotknął również dostawców i kooperantów spółki będącej przedmiotem studium przypadku, co pogłębiało ryzyko operacyjne związane z funkcjonowaniem firmy w warunkach znacznej niepewności. Dostawcy oraz firmy kooperujące, aby ustabilizować pogarszającą się sytuację finansową, podnosili ceny materiałów, surowców i usług, co powodowało wzrost kosztów wytworzenia i dodatkowo „sabotowało" rentowność operacyjną firmy będącej przedmiotem studium przypadku. W dalszych etapach kryzysu dramatyczne zmiany kursów walut w relacji do złotego generowały dodatkowe ryzyko finansowe dla opisywanej firmy, której 50% przychodów ze sprzedaży pochodziło z eksportu. W końcu także konkurenci opisywanego przedsiębiorstwa nasilali walkę o klienta, obniżając ceny oferowanych produktów, co w jeszcze większym stopniu destabilizowało rynek oraz w konsekwencji negatywnie wpływało na rentowność operacyjną opisywanej spółki. Większość wywołanych przez kryzys finansowy i opisywanych powyżej zjawisk zosta-

ła wychwycona na wczesnym etapie przez służby controllingu strategicznego za pomocą tradycyjnych narzędzi analizy strategicznej. Rekomendacje przygotowane przez jednostkę controllingu strategicznego wskazywały na konieczność dokonania zmian w przyjętych założeniach strategicznych, aby nie utracić posiadanej i wypracowywanej przez lata przewagi konkurencyjnej[1]. Posiłkując się rekomendacjami, zarząd analizowanej firmy niezwłocznie dokonał zmian przyjętej i dotychczas realizowanej strategii oraz uruchomił projekt „ZMIANA", w ramach którego korekty w przyjętej strategii były operacjonalizowane do poziomu modelu biznesowego, następnie procesów oraz struktury organizacyjnej[2].

**Redefinicja modelu biznesowego opisywanego przedsiębiorstwa**

W świetle tendencji, które widoczne były w otoczeniu rynkowym, jak również w kontekście podjętej przez zarząd decyzji o zmianie przyjętej strategii, zaczęto przygotowywać koncepcyjne założenia dotyczące redefinicji przyjętego i dotychczas stosowanego modelu biznesowego analizowanej firmy[3]. Zadanie to realizował merytorycznie przygotowany zespół złożony z najwyższego kierownictwa, menedżerów średniego szczebla oraz ekspertów z różnych działów firmy, w ramach projektu o nazwie „ZMIANA". W ujęciu teoretycznym założenia zawarte w modelu biznesowym opisują na bardzo ogólnym poziomie zasady tworzenia przez przedsiębiorstwo wartości dla klientów[4]. Dotychczas obowiązujący w analizowanej spółce model zakładał kreowanie wartości dla klientów poprzez funkcjonowanie w ramach operacyjnej grupy kapitałowej, w której spółka matka realizowała kluczowe z punktu widzenia generowania wartości dla klienta metaprocesy. Literatura przedmiotu wspomina, że w operacyjnych grupach kapitałowych współdziałanie operacyjne jest „dominującym źródłem korzyści spółki matki, wielokrotnie wyższym od korzyści z tytułu udziałów kapitałowych"[5].

W dostępnej literaturze przedmiotu metaprocesy, zwane także megaprocesami, to łańcuchy czynności prowadzące do wytworzenia produktu lub usługi na potrzeby klienta[6]. Metaprocesy spółki będącej przedmiotem studium przypadku, jeśli patrzeć na nie z pierwszego poziomu architektury systemu procesów, obejmowały efektywny marketing, obsługę klienta, rozwój nowych produktów, zakupy i logistykę, wytwarzanie oraz serwis. Kryzys, którego apogeum przypadło na rok 2009, w pierwszej kolejności spowodował spadek popytu, czego konsekwencją były problemy z wykorzystaniem

[1] K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001, s. 101–167 lub idem, *Tworzywo skutecznych strategii*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002.

[2] Więcej w: C. Edwards, J. Peppard, *Operationalising Strategy through Process*, „Long Range Planning" 1997, nr 30, s. 753–767.

[3] Więcej w: R. Kaplan, D. Norton, *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts 2008, s. 71 lub eidem, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

[4] M. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1998.

[5] M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 74–78.

[6] R. Müller, P. Rupper, *Process Reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000, s. 21 lub P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007, s. 64–65.

posiadanego potencjału produkcyjnego opisywanego przedsiębiorstwa. Intensywne działania marketingowe, które miały na celu stymulowanie, a następnie odbudowanie popytu na produkty opisywanej firmy, nie osiągnęły założonych celów, pogłębiający się kryzys bowiem nie tylko osłabił popyt konsumentów, ale także nadwątlił poważnie kondycję finansową innych podmiotów zapewniających drożność kanałów dystrybucji analizowanej spółki. Wywołana kryzysem powszechna niepewność spowodowała drastyczny i mocno odczuwalny spadek zaufania wśród dotychczasowych uczestników rynku.

Istota zmian w strategii implementowanych w ramach projektu „ZMIANA" zakładała, że na poziomie modelu biznesowego generowanie wartości następować będzie w ramach dwóch głównych strumieni. Z jednej strony wartość jest tworzona przez projektowanie i wytwarzanie produktów dla konsumentów bardziej wymagających, z segmentu PREMIUM. W tym właśnie segmencie spółka starała się budować reputację markowego dostawcy zaawansowanych technicznie, wysokiej jakości produktów o interesującym, nowoczesnym wyglądzie. Z drugiej strony wartość generuje strumień produktów kupowanych (na zasadzie importu z Chin), które kierowane są do segmentów typu MEDIUM oraz BUDGET. To produkty tańsze, mniej zaawansowane technicznie kierowane do mniej wymagających konsumentów. Taka redefinicja modelu biznesowego dawała możliwość bardziej elastycznego działania opisywanej firmy w warunkach fluktuującego i niestabilnego popytu, jednak wiązała się z „utylizacją" niepotrzebnego potencjału produkcyjnego. „Utylizacja" ta została zrealizowana na drodze sprzedaży zorganizowanej części opisywanego przedsiębiorstwa zawierającej niepotrzebną część systemu produkcyjnego. Zespół projektowy oraz zespół ekspertów funkcjonujący w ramach projektu „ZMIANA" dokonał selekcji oraz wyboru metaprocesów, w których istniała konieczność dokonania zmian i modyfikacji, oraz wskazał ogólną wizję ich usprawniania. Dostępna literatura przedmiotu wskazuje, że usprawnianie procesów może być realizowane za pomocą dwóch podejść. Pierwsze z nich to reinżynieria procesów, zakładająca wprowadzenie znacznych zmian w dotychczas funkcjonującym procesie. Drugie z podejść to ciągłe doskonalenie, zakładające nieustanne wprowadzanie drobnych, ale systematycznych zmian i modyfikacji w realizowanym procesie[7]. W opisywanym przedsiębiorstwie redefinicja modelu biznesowego zakładała bardziej aktywną działalność analizowanej spółki w sferze innowacji produktowych oraz dość istotne zmiany w sposobie prowadzenia działalności operacyjnej. Niezbędne było zatem w pierwszej kolejności zreorganizowanie metaprocesu, który prowadził do rozwoju nowych produktów. Zaproponowano także reorganizację modelu biznesowego przez wydzielenie z niego ważnego metaprocesu, którym był serwis. Metaproces ten został powierzony do realizacji nowo powołanej spółce córce. Takie podejście gwarantowało poprawę efektywności działalności operacyjnej związanej z usługami posprzedażnymi. Bardzo istotnym elementem reorganizacji modelu biznesowego stało się zaprojektowanie nowego procesu zakupu i logistyki towarów oraz „wkomponowanie" go w system procesów opisywanej spółki. Zespół projektowy wspierany przez ekspertów działający w ramach projektu „ZMIANA" zaproponował systematyczną pracę nad wydajnością posiadanego systemu produkcyjnego, czego efektem będzie poprawa efektywności wytwarzania. Analiza modelu biznesowego ujawniła ponadto, że bardzo słabym ogniwem jest proces prognozowania i planowania sprzedaży. Nie-

[7] M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York 1993.

prawidłowy przebieg tego procesu oraz niezadowalające rezultaty powodowały poważne zakłócenia w procesie planowania produkcji, co w konsekwencji pogłębia jeszcze bardziej problemy z rentownością jednostkową oraz dostępnością produktów[8]. Tak określona przez zespół projektowy redefinicja modelu biznesowego była punktem wyjścia do głębszych zmian na niższych poziomach architektury procesów[9].

**Restrukturyzacja procesów na drugim i trzecim poziomie architektury**

Sytuacja uwzględniająca zmiany w otoczeniu zewnętrznym spowodowane narastającym kryzysem finansowym oraz zdiagnozowane uwarunkowania wewnętrzne określiła rodzaj zmian w modelu biznesowym na poziomie metaprocesów[10]. Następnym logicznym krokiem było przeniesienie tych zmian na bardziej analityczne poziomy systemu procesów. Uwzględnione zostały procesy drugiego poziomu, ukazującego poszczególne funkcje realizowane w ramach metaprocesu, oraz trzeciego poziomu, ujmującego działania i zasilenia oraz ich efekty realizowane w ramach poszczególnych funkcji procesów drugiego poziomu. Aby aktywnie włączyć w projektowanie zmian menedżerów średniego szczebla, zorganizowano zespoły procesowe, których pracą kierowali właściciele procesów. Pierwszym zadaniem zespołów procesowych była analiza stanu obecnego procesów (w literaturze anglojęzycznej zwykle określana jako analiza AS IS). Zespoły procesowe w trakcie warsztatów oceniały prawidłowość przebiegu procesu, powstające w procesie zakłócenia, płynność wymiany zasileń i rezultatów pomiędzy procesami powiązanymi. Oprócz zespołu procesowego w każdym takim warsztacie uczestniczył także dostawca wewnętrzny oraz klient zewnętrzny, co zapewniało obiektywną ocenę aktualnego sposobu funkcjonowania procesu. Następnie zespoły procesowe modelowały stan pożądany procesów (w literaturze anglojęzycznej zwykle opisywany jako modelowanie TO BE). Modelowanie to przebiegało w ramach warsztatów, które miały charakter najpierw kreatywny, potem zaś sceptyczny. Warsztaty kreatywne miały na celu wypracowanie jak największej liczby możliwych usprawnień procesów na drugim i trzecim poziomie architektury. Polegały one w ogólnym zarysie na analizie faktów, które zostały zidentyfikowane podczas analizy stanu obecnego procesu, oraz wypracowywaniu rozwiązań, które zmieniając proces, w pierwszej kolejności eliminowałyby występujące w nim zakłócenia[11]. W trakcie warsztatów kreatywnych do moderowania pracy zespołów procesowych stosowano naprzemiennie metodę sześciu myślowych kapeluszy oraz metoda „trzech krzeseł Disneya"[12]. Wypracowane w trakcie warsztatów rozwiązania były następnie przedmiotem oceny na warsztatach sceptycznych. Zespół w trakcie warsztatów sceptycznych oceniał każde rozwiązanie

[8] Więcej w: R. Reif, F. Kowalski, *Mniejsze zapasy bez ryzyka*, „Harvard Business Review Polska" 2010, nr 2, s. 63–77.
[9] Więcej w: R. Miles, *Przyśpiesz procesy transformacyjne w firmie*, „Harvard Business Review Polska" 2010, nr 5, s. 53–61.
[10] T. Davenport, *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993.
[11] C. Edwards, A. Braganza, R. Lambert, *Understanding and Managing Process Initiatives: A Framework for Developing Consensus*, „Knowledge and Process Management" 2000, vol. 7, nr 1, s. 29−36.
[12] M. Nöllke, *Techniki kreatywności. Jak wpadać na lepsze pomysły*, Wydawnictwo Flashbook.pl, Warszawa 2008, s. 46–92.

pod kątem przydatności danego usprawnienia z punktu widzenia nowych założeń strategicznych, łatwości implementacyjnej takiego rozwiązania, kosztów wdrożenia ocenianego rozwiązania, korzyści, jakie wdrożenie takiego rozwiązania przyniesie, oraz ryzyka. Wyniki oceny były następnie punktem wyjścia do porządkowania rozwiązań oraz wyboru najbardziej użytecznych z nich. Wybrane przez zespoły rozwiązania były następnie prezentowane Komitetowi Sterującemu projektu „ZMIANA", który z kolei rekomendował wybrane rozwiązania jako użyteczne oraz zezwalał na ich wdrożenie[13].

**Redefiniowanie struktury organizacyjnej**

Końcowym etapem prac realizowanych w ramach projektu „ZMIANA" była modyfikacja struktury organizacyjnej zapewniająca większą elastyczność działania opisywanego przedsiębiorstwa[14]. Punktem wyjścia do projektowania zmian w strukturze organizacyjnej były zatwierdzone przez Komitet Sterujący projektu „ZMIANA" usprawnienia procesów zatwierdzone do wdrożenia. Podczas projektowania zmian w strukturze organizacyjnej brane były pod uwagę następujące kryteria: płynność procesu, centralizacja w ramach grupy kapitałowej, powszechne rozwiązania projektowe, optymalna rozpiętość kierowania oraz odpowiednie umocowanie decyzyjne właścicieli procesów. Dodatkowe kryteria, które uwzględniano w dalszych etapach przekształcania struktury organizacyjnej, były następujące: kompetencje menedżerów oraz kompetencje i dopasowanie zespołów. Projektowanie struktury organizacyjnej dokonywane było w następujących wymiarach[15]:

- centralizacja – rozstrzygająca kwestię rozmieszczenia uprawnień do podejmowania decyzji w ramach grupy kapitałowej,
- specjalizacja – obowiązujący podział pracy, zadań oraz obowiązków w ramach jednostek organizacyjnych analizowanej firmy,
- standaryzacja – zestandaryzowany sposób wykorzystania metod, technik i narzędzi przez poszczególne jednostki organizacyjne,
- formalizacja – proceduralne uregulowanie najważniejszych aspektów funkcjonowania jednostek organizacyjnych,
- konfiguracja – optymalna rozpiętość kierowania w ramach jednostek organizacyjnych opisywanej firmy.

Najważniejsza zmiana wprowadzona do struktury organizacyjnej firmy będącej przedmiotem studium przypadku to powołanie pionu zakupów i logistyki. Kolejną ważną zmianą było wyodrębnienie silnego działu zajmującego się prognozowaniem sprzedaży, który podlegał bezpośrednio członkowi zarządu odpowiedzialnemu za marketing i sprzedaż. Takie rozwiązanie pozwoliło na silniejsze umocowanie tego działu w strukturze, co powinno gwarantować zakładaną trafność prognozy. Przewidziano także powołanie sta-

[13] E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010 lub A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Vizja Press & IT, Warszawa 2009.

[14] G. Rummler, A. Brache, I*mproving Performance: How to Manage the White Space on the Organisation Chart*, Jossey-Bass, San Francisco 1995.

[15] R. Hall, *Organizations, Structure and Process*, Prentice Hall, London 1974 lub K. Mreła, *Struktury organizacyjne – analiza wielowymiarowa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1984, s. 38.

nowiska kierownika projektów NPD[16] podległego członkowi zarządu odpowiedzialnemu za marketing i sprzedaż, który zarządzał będzie złożonymi technicznie i organizacyjnie projektami rozwoju nowych produktów, jak też towarów handlowych. Ponadto zalecono reorganizację działu produkcji w taki sposób, aby w jego ramach funkcjonowały sekcja planowania produkcji, poszczególne wydziały produkcyjne oraz sekcja utrzymania ruchu. Takie podejście gwarantowało będzie bardziej efektywne funkcjonowanie całości systemu produkcyjnego, tak jak wyodrębnienie jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za rozwój technologii oraz jej aplikację w procesach produkcyjnych. Powołanie spółki córki realizującej usługi serwisowe z kolei w konsekwencji poprawi mocno efektywność operacyjną analizowanej spółki.

**Podsumowanie**

W czasach kryzysu przedsiębiorstwa dokonują zmiany założeń strategicznych, redefiniując modele biznesowe. Naturalną konsekwencją takich decyzji jest modyfikacja funkcjonującego systemu procesów oraz struktury organizacyjnej. Zastosowane w opisywanej spółce podejście do implementowania zmian oraz włączania w nie kierownictwa wyższego oraz średniego szczebla zapewniło sukces. Przemyślana redefinicja założeń strategicznych, modelu biznesowego oraz procesów na niższych poziomach gwarantowała skuteczność wdrożenia zmian. Dodatkowo wdrażanie zmian w ramach istotnego strategicznie projektu uruchamiało wspólny wysiłek zarządu, kierownictwa średniego szczebla oraz pracowników liniowych (będących członkami zespołów procesowych). Logicznym domknięciem opisywanych zmian była modyfikacja struktury organizacyjnej, co warunkowało dopasowanie struktury do nowego sposobu realizacji procesów. Pozwala to stwierdzić, że takie właśnie podejście gwarantować może sukces transformującego się w warunkach kryzysu przedsiębiorstwa.

**BIBLIOGRAFIA**

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

**Davenport T. 1993.** *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston.

**Edwards C., Braganza A., Lambert R. 2000.** *Understanding and Managing Process Initiatives: A Framework for Developing Consensus*, „Knowledge and Process Management", vol. 7, nr 1.

**Edwards C., Peppard J. 1997.** *Operationalising Strategy through Process*, „Long Range Planning" 1997, nr 30.

**Grajewski P. 2007.** *Organizacja procesowa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.

**Hall R. 1974.** *Organizations, Structure and Process*, Prentice Hall, London.

**Hammer M., Champy J. 1993.** *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business, New York.

**Kaplan R., Norton D. 2008.** *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.

[16] *New Product Development – NPD.*

**Kaplan R., Norton D. 2010.** *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
**Miles R. 2010.** *Przyśpiesz procesy transformacyjne w firmie*, „Harvard Business Review Polska", nr 5.
**Mreła K. 1984.** *Struktury organizacyjne – analiza wielowymiarowa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
**Müller R., Rupper P. 2000.** *Process Reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
**Nöllke M. 2008.** *Techniki kreatywności. Jak wpadać na lepsze pomysły*, Wydawnictwo Flashbook.pl, Warszawa.
**Obłój K. 2002.** *Tworzywo skutecznych strategii*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
**Obłój K. 2001.** *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Wydawnictwo PWE, Warszawa.
**Porter M. 1998.** *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
**Reif R., Kowalski F. 2010.** *Mniejsze zapasy bez ryzyka*, „Harvard Business Review Polska", nr 2.
**Rummler G., Brache A. 1995.** *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organisation Chart*, Jossey-Bass, San Francisco.
**Skrzypek E., Hofman M. 2010.** *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
**Trocki M. 2004.** *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

## STRESZCZENIE

Prezentowana praca opisuje sposób zmiany modelu biznesowego następującej w wyniku radykalnej zmiany strategii działania przedsiębiorstwa. Taka redefinicja jest wynikiem panującego w ostatnich latach kryzysu. Zmiana modelu biznesowego wyznacza zakres restrukturyzacji systemu procesów. Reorganizacja systemu procesów powinna zachodzić na wszystkich poziomach architektury oraz jest powiązana ze zmianami struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Artykuł ma charakter studium przypadku. Ukazuje koncepcyjny zarys projektu reorganizacji oraz opisuje metodyczne uwarunkowania jego realizacji. W opracowaniu zawarta jest wiedza teoretyczna oraz doświadczenia praktyczne związane z redefiniowaniem strategii, procesów, postaw oraz struktur przedsiębiorstwa.

**SŁOWA KLUCZOWE:** redefinicja modelu biznesowego

## SUMMARY

The paper takes up an extremely important issue of business model modification as a result of a radical change of enterprise's strategy. Radical change is the result of crisis prevailing in recent years. Change of the adopted business model affects redefinition of the system of processes and its significant modification. Change in the system of processes takes place at all levels of architecture and is consistent with changes planned in organizational structure of the described company. The paper is a case study one enterprise from Poland. It shows conceptual outline of a project and describes its methodo-

logical assumptions. The study comprises theoretical knowledge and practical experience related to redefinition of processes, people's attitudes and organizational structures. The paper suggests a new efficient approach to transfer of strategic changes to operating activities in a capital group. It shows a methodology of procedure in such cases and presents a very interesting approach to initiating and stimulating work of process teams. The paper suggests a practical approach to combining the changes in strategy with the operating system of processes. The article presents the methodology and tools, but focuses on people as the main causative factor of the described changes.

**KEYWORDS:** redefining business models

*Stanisław Hornik*[*]

# WDRAŻANIE ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W POLSCE

# IMPLEMENTATION OF INTEGRATED QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN POLAND

Globalny rynek ulega ciągłym zmianom. Zmieniają się potrzeby i oczekiwania klientów. Współczesne organizacje, starając się sprostać tym oczekiwaniom, szukają jak najlepszych rozwiązań w zakresie zarządzania. Starają się, aby ich produkt wyróżniał się lepszą jakością od pozostałych i cieszył popularnością wśród konsumentów. Tworzone są coraz to bardziej sprawne procesy i lepsze metody funkcjonowania przedsiębiorstw. Jednym z takich usprawnień, które może zapewnić wysoką jakość produktów, jest wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania jakością.

Powiązanie ze sobą zarządzania na różnych płaszczyznach pozwala na efektywniejszą organizację działań i przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa. Dziedziny zarządzania obejmują między innymi jakość, ochronę środowiska czy bezpieczeństwo i higienę pracy. Na bazie tych trzech aspektów zarządzania przedsiębiorstwa tworzą zintegrowany system.

Prezentowany artykuł ma na celu ocenę stopnia wdrożenia takich systemów na terenie naszego kraju. Celem pracy jest jednak przede wszystkim udowodnienie, że wdrażanie zintegrowanego systemu jakością jest zasadne.

Praca prezentuje zasady funkcjonowania poszczególnych systemów zarządzania, a także pokazuje możliwości ich integracji w obrębie jednego przedsiębiorstwa. Zwraca również uwagę na problemy jakości, a także obecny stan zarządzania jakością w polskich firmach.

## Istota integracji systemów zarządzania w przedsiębiorstwie

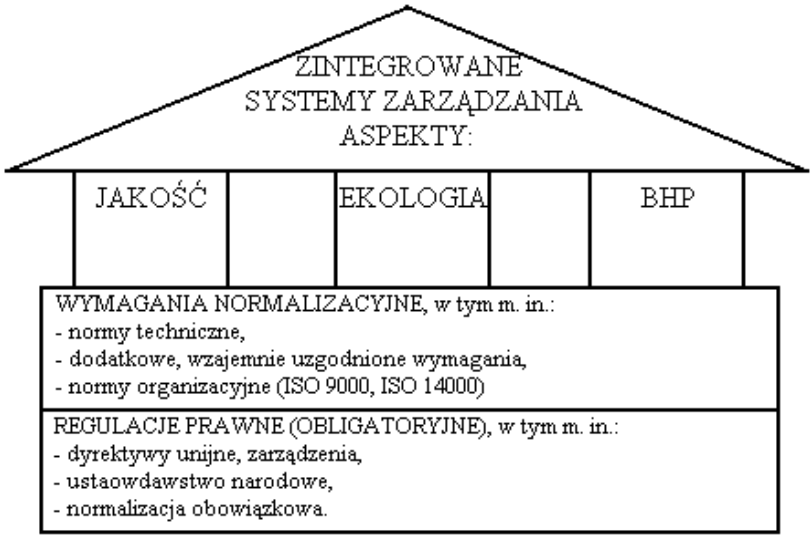
W dążeniu do coraz efektywniejszego zarządzania organizacją przyszedł czas na integrację kilku systemów zarządzania w jeden płynnie funkcjonujący organizm. W dzisiejszych czasach firmy coraz częściej wdrażają zintegrowane systemy. Interesują się zarządzaniem na kilku płaszczyznach[1]. Podstawą integracji jest wspólne wykorzystanie przez zintegrowany system dostępnych zasobów, a także wymagań poszcze-

[*] dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

[1] J. Czerminski (red.), *Pełnomocnik Jakości*, cz. II, Wydawnictwo Akademii Morskiej, Gdynia 2005, s. 113.

gólnych systemów[2]. Najbardziej naturalna, ze względu na zbliżone wymagania norm ISO 9000 i 14000, jest integracja systemu zarządzania jakością i środowiskiem. Od jakiegoś czasu do dwóch wspomnianych powyżej systemów dołącza się system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wdrożenie takiego zintegrowanego systemu zmusza do wielu zmian w zarządzaniu procesami. Implementacja wszystkich trzech systemów jest znacznie bardziej korzystna niż osobne ich wdrażanie. Dzięki temu przedsiębiorstwo oszczędza dużo czasu i pracy, ponieważ nie ma konieczności kilkakrotnego tworzenia i wdrażania podobnych zagadnień związanych z dokumentacją systemu czy szkoleniami. Podejście to sprawia, że system jest szybko akceptowany przez pracowników[3]. Budowanie pojedynczych wydzielonych systemów zarządzania dotyczących różnych aspektów nie jest tak logiczne i korzystne ekonomicznie jak ich integracja. Aby uzyskać jak najlepsze efekty, należy regularnie i łącznie zarządzać odrębnymi dziedzinami prowadzonego przedsiębiorstwa. Proces zarządzania w zintegrowanym systemie składa się z dwóch warstw. Przedstawione są one na rysunku 1.

**Rysunek 1. Warstwy zarządzania**




*Źródło: K. Lisiecka, Zagrożenia w działalności gospodarczej przedsiębiorstw a zintegrowane systemy zarządzania, materiały II konferencji naukowej z cyklu: Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej, Zintegrowane systemy zarządzania jakością, Kraków 2000.*

W jednej warstwie, która jest podstawą, respektuje się obligatoryjne wymagania zawarte w regulacjach ustawowych. Uzupełnieniem jej jest warstwa druga, w której zawarte są wymagania normalizacyjne zawarte w normach takich jak ISO 9000 czy ISO 14000.

[2] A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładam*i, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 199.
[3] E. Krzemień, *Zintegrowane zarządzanie: aspekty towaroznawcze, jakość, środowisko, technologia, bezpieczeństwo*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice–Warszawa 2004, s. 291.

System zarządzania, w którym uwzględnione są aspekty jakości, środowiska, bezpieczeństwa i higieny pracy, odznacza się następującymi cechami:

- odpowiedzialność za aspekty jakości, środowiska i bezpieczeństwa spoczywa na jednym organie;
- sformułowane w odpowiedni sposób zadania, kompetencje i odpowiedzialności delegowane są na niższe szczeble;
- zadania te powinny być monitorowane oraz nadzorowane przez delegujących je;
- powiązania kooperacyjne między podmiotami w organizacji powinny być jasno określone oraz zawarte w opisie przebiegu procesów i strukturze organizacji;
- ratyfikowanie systemu jest wiążące dla każdego pracownika firmy;
- system poddawany jest regularnemu badaniu, czyli audytowi.

Krótko mówiąc, zintegrowany system zarządzania jest to udokumentowany proces organizacji działań oraz budowy organizacyjnej przedsiębiorstwa, który jest zatwierdzony przez kierownictwo. Winien być systemem, w którym dobrze i sumiennie zarządza się praktyką[4].

Wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania jest dla organizacji niezwykle ważne. Jest ono lekarstwem na liczne niedomagania, jakie polskie przedsiębiorstwa odziedziczyły po poprzednim ustroju społeczno-politycznym. Wymienić tutaj można chociażby niską jakość pracy, brak dbałości o środowisko naturalne, niski poziom bezpieczeństwa i higieny pracy lub trudności w przepływie informacji. Jeśli organizacja ogranicza się jedynie do posiadania certyfikatu jakości ISO 9001, nie udowadnia w ten sposób, że zarządzanie znajduje się tam na wysokim poziomie, i nie gwarantuje to odniesienia sukcesu. Funkcjonujący system zarządzania środowiskiem w organizacji jako jedyny system zarządzania nie oznacza, że firma na przykład nie zbankrutuje wskutek złej struktury produkcji. Właśnie dlatego w krajach wysoko rozwiniętych bardzo ważnym punktem jest kompleksowe zarządzanie. Zintegrowany system zarządzania ma bardzo duży wpływ na ogólną optymalizację działań w obrębie kierowania organizacją.

Wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania opartego na międzynarodowych standardach niesie ze sobą wiele korzyści dla organizacji, wśród których wymienić można między innymi:

- mniejsze wydatki w zakresie organizacyjnym;
- mniejsze koszty związane z audytami systemu;
- uproszczoną dokumentację i związane z tym mniejsze koszty opracowywania procedur;
- jednolitą aktualizację dokumentacji;
- mniejszy nakład pracy;
- mniejszą liczbę i koszty szkoleń;
- zmniejszenie zatrudnienia[5].

Integracja systemów zarządzania jest krokiem, który przynosi wiele korzyści. Nie jest ona jednakże prostym przedsięwzięciem. Wymaga połączenia wielu czynności

[4] K. Lisiecka, *Zagrożenia w działalności gospodarczej przedsiębiorstw a zintegrowane systemy zarządzania,* materiały II konferencji naukowej z cyklu: Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej, *Zintegrowane systemy zarządzania jakością*, Kraków 2000, s. 70–72.

[5] T. Wawak, *Zintegrowany system zarządzania w warunkach zaostrzającej się konkurencji rynkowej,* materiały II konferencji naukowej z cyklu: Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej, *Zintegrowane systemy zarządzania jakością*, Kraków 2000, s. 182–184

i procesów, które wcześniej były odseparowane i kierowane przez innych pracowników, w jeden sprawnie działający organizm. Należy ponownie zdefiniować procesy organizacyjne, a to z kolei powoduje wiele zmian w zakresie obowiązków i uprawnień większości osób pracujących w organizacji. Rozwiązywać takie problemy można praktycznie na różne sposoby:

- tworzenie od podstaw zintegrowanego systemu. Jest to proces niezwykle trudny i wymaga wiele pracy. Jego zaletą jest powstanie jednej wspólnej dokumentacji. Dzięki takiej strategii można jednocześnie prowadzić proces certyfikacji, a także nadzorować system;
- tworzenie systemu zarządzania w oparciu jedynie o wybrane aspekty, a następnie stopniowe integrowanie następnych systemów z systemem już obecnym. Przykładem takiej strategii jest funkcjonowanie w pierwszej kolejności jedynie systemu zarządzania jakością, po czym wdrożenie kolejnych, takich jak system zarządzania środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy. Jest to schemat popularny, ponieważ wiele organizacji ma już wdrożony system dotyczący określonego obszaru zarządzania;
- tworzenie oddzielnie kolejnych systemów, a następnie próba ich połączenia. Strategia ta wiąże się z dublowaniem pracy, ponieważ systemy mają wiele wspólnych cech. Ponadto późniejsze połączenie systemów na podstawie analizy przyszłego zintegrowanego systemu, jest często trudniejsze niż projektowanie go od podstaw[6].

Aby przeprowadzić integrację systemów zarządzania, należy znaleźć elementy wspólne poszczególnych systemów. Pełna integracja wszystkich aspektów zarządzania jest niemożliwa, ponieważ każdy system ma specyficzny charakter określonych standardów.

Elementem wspólnym w systemach zarządzania jakością, bezpieczeństwem i środowiskiem jest to, że wszystkie opierają się na dokumentach normatywnych, które określają wytyczne dotyczące ich wdrażania i utrzymywania. Zarówno normy jakości ISO 9000, środowiskowe 14000, jak i bezpieczeństwa i higieny pracy bardzo silnie zaznaczają rolę najwyższego przywództwa organizacji. Mówią o tym, że kierownictwo jest odpowiedzialne za obranie strategii przedsiębiorstwa, opracowanie polityki zarządzania zarówno jakością, środowiskiem, jak i bezpieczeństwem i higieną pracy. Zadaniem kierownictwa jest także zapewnianie zasobów, które są niezbędne do realizacji wszystkich zadań przedsiębiorstwa. Chodzi o zasoby ludzkie, finanse, a także potrzebne zasoby rzeczowe. W kompetencjach kierownictwa leży też zaangażowanie w ciągłe doskonalenie systemu.

Ciągłe doskonalenie zintegrowanego systemu zarządzania jest bardzo istotne. Powiązuje ono system zarządzania jakością z systemem zarządzania środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy, będąc kluczowym elementem realizowania celów wymienionych systemów. Zagadnienia związane z ciągłym doskonaleniem zapisane są w dokumentacji każdego z nich. W każdym z omawianych systemów mogą pojawiać się różne niezgodności czy błędy. Za takimi błędami od razu powinny następować działania naprawcze, a także zapobiegawcze. Można je określić jako następny aspekt ciągłego doskonalenia systemów.

Następnym elementem, który łączy omawiane systemy, są szkolenia. Są one realizowane w każdym z wymienionych systemów, a także spełniają w nich podobne funkcje. Poza przekazywaniem określonej wiedzy mają one za zadanie ulepszać mentalność

[6] E. Krzemień, op. cit., s. 292–293.

pracowników poddanych szkoleniom. Zaznaczyć należy również, że szkolenia są kolejnym etapem w drodze do ciągłego doskonalenia.

Myśląc o implementacji zintegrowanego systemu zarządzania jakością, przedsiębiorstwo musi mieć na uwadze, że wiąże się to z poniesieniem kosztów. Do najważniejszych kosztów na etapie wprowadzania takiego systemu w organizacji zaliczyć należy:

- koszty związane z inwestycją;
- zbiorowe nakłady administracyjne;
- koszty związane z monitoringiem łączenia systemów;
- koszty wspólnych działań korygujących i prewencyjnych;
- straty z powodu niezgodności, a także kary i odszkodowania[7].

System zintegrowanego zarządzania ma szanse spełnić oczekiwane wymagania, jeśli będą spełnione określone warunki. Najważniejszym z nich jest wspomniane wcześniej zaangażowanie kierownictwa. Przywództwo motywuje pracowników, dba o ciągłe doskonalenie systemu zarządzania. Równie ważny jest stały kontakt przedsiębiorstwa z klientem w celu zapoznawania się z jego preferencjami, wymaganiami, a także oczekiwaniami. Istotne jest również to, aby w organizacji wszyscy pracownicy współdziałali i uczestniczyli w procesach ciągłego doskonalenia. Każda osoba zatrudniona w organizacji powinna mieć jasno określone swoje kompetencje, a także zakres odpowiedzialności. Przywództwo w organizacji powinno stworzyć odpowiednie warunki do tego, aby każdy pracownik mógł aktywnie uczestniczyć w systemie zarządzania i być zaangażowany w podejmowanie decyzji. Dzięki temu zatrudniony w firmie jest świadomy, że jego postawa wpływa na jakość, środowisko, a także bezpieczeństwo. Wie, że również od jego zaangażowania, umiejętności, a także wiedzy zależy pozycja firmy na rynku i jej sukces. Skuteczność pracy zatrudnionego wpływa więc na jakość produktu. Bardzo ważna w funkcjonowaniu zintegrowanego systemu zarządzania jest płynnie działająca komunikacja między przywództwem a pracownikami organizacji. Konieczny jest więc dobry system informatyczny, dzięki któremu przekazywanie informacji będzie odbywało się w sposób sprawny[8].

Zintegrowany system zarządzania jakością jest więc bardzo korzystnym sposobem zarządzania w organizacji. Wdrożenie takiego systemu przyczynia się do wzrostu sprawności funkcjonowania, którego przejawem jest obniżka kosztów, większy przyrost zysków, lepsza rentowność organizacji. Dzięki połączeniu systemów zarządzania w jeden spójnie działający system przedsiębiorstwo zmniejsza koszty prowadzenia działalności i podnosi jakość swojego zarządzania[9].

[7] E. Krzemień, op. cit., s. 291–293.
[8] E. Skrzypek, *Przesłanki wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem,* materiały II konferencji naukowej z cyklu: Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej, *Zintegrowane systemy zarządzania jakością*, Kraków 2000, s. 157.
[9] T. Wawak, op. cit., s. 184.

**Badania własne. Metodyka badawcza. Zakres badań**

W celu określenia sytuacji we wdrażaniu zintegrowanego systemu zarządzania jakością w Polsce przeprowadzone zostały badania ankietowe. Ankiety zostały rozprowadzone wśród osiemdziesięciu respondentów. Miały one za zadanie sprawdzenie obecnej sytuacji funkcjonowania systemów zarządzania jakością w polskich firmach, a także pokazanie wiedzy Polaków na temat zintegrowanych systemów zarządzania jakością. Celem było również określenie preferencji ankietowanych, jeśli chodzi o wybór produktów w odniesieniu do certyfikatów jakości, czy ukazanie zależności między systemami zarządzania jakością w organizacji a jej pracownikami. Pytania w nich zawarte miały ukazać wiedzę pracowników na temat zagadnień zarządzania jakością w przedsiębiorstwach, w których pracują. Ankietowani poproszeni byli również o przedstawienie swoich opinii na temat wpływu zintegrowanych systemów zarządzania jakością na sytuację i konkurencyjność na rynku danej firmy, która wdrożyła taki system. Przeprowadzona ankieta porusza również tematykę związaną z perspektywami wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania w Polsce w przyszłości.

Ankieta została przeprowadzona wśród studentów ostatnich lat, którzy pracują w różnych przedsiębiorstwach, a także wśród starszych stażem pracowników dwóch przedsiębiorstw, w których funkcjonuje system zarządzania jakością. Ankieta miała charakter anonimowy i zawierała 14 pytań. Ankietowani zostali poproszeni o odpowiedź na każde z pytań poprzez zakreślenie jednej odpowiedzi.

Wśród ankietowanych znalazły się 54 kobiety, które stanowiły 67,5% ogółu ankietowanych, oraz 26 mężczyzn (32,5%).

Zdecydowana większość ankietowanych reprezentowała przedział wiekowy 20–30 lat. Aż 67 osób w tym wieku wzięło udział w ankiecie. Respondenci w tym wieku stanowili 83,75% ogółu osób biorących udział w ankiecie. Ankietowani w wieku od 30 do 40 lat stanowili 6,25%. Odpowiedzi w ankiecie udzieliło także osiem osób w wieku powyżej 40 lat. Liczba ta stanowiła 10% wszystkich ankietowanych. Ankieta nie trafiła natomiast do żadnej osoby w wieku poniżej 20 lat.

Ankietowani zostali poproszeni również o podanie informacji na temat swojego miejsca zamieszkania. 41,25% osób biorących udział w ankiecie zamieszkuje duże miasta, których liczba mieszkańców przekracza 100 tysięcy. Niewielu mniej respondentów mieszka w małych miejscowościach, których populacje nie przekraczają 25 tysięcy mieszkańców. Ich udział w ogólnej liczbie ankietowanych to 35%. Dużo mniej respondentów reprezentowało miejscowości, których liczba mieszkańców mieści się w przedziałach od 25 tysięcy do 50 tysięcy i od 50 tysięcy do 100 tysięcy. Ich udział wyniósł odpowiednio: 12,5% oraz 11,25%.

Kolejną informacją, jaką podali respondenci, było posiadane przez nich obecnie wykształcenie. Ankietowani mieli do wyboru cztery możliwe odpowiedzi. Największa liczba respondentów zaznaczyła wykształcenie średnie. Świadczy to o tym, że większość z nich to osoby jeszcze studiujące, które w niedługim czasie ubiegać będą się o wyższe wykształcenie. Liczba takich osób wyniosła 53, co stanowi aż 66,25% udziału w ogólnej liczbie respondentów. 24 osoby zaznaczyły wykształcenie wyższe. Ich udział wśród wszystkich odpowiadających wyniósł z kolei 30%. Osoby z wykształceniem zawodowym stanowiły jedynie 3,75%, natomiast żadna z osób biorących udział w ankiecie nie zaznaczyła pola z wykształceniem podstawowym.

**Zakres badań. Zestawienie wyników. Analiza wyników**

Ankietowanym osobom zadano, jak podano wyżej, 14 pytań. Dotyczyły one:
- czynników, na które zwracają głównie uwagę, kupując produkt;
- znajomości zagadnień zarządzania jakością w polskim społeczeństwie;
- znaczenia certyfikatu jakości przy zakupie towarów;
- obecności systemu zarządzania środowiskowego w organizacji;
- braku ochrony środowiska w organizacji w oczach klienta;
- obecności systemu ISO 9000 w miejscu pracy respondenta;
- obecności systemu ISO 14000 w miejscu pracy respondenta;
- obecności systemu PN-EN 18000 w miejscu pracy respondenta;
- obecności zintegrowanego systemu zarządzania w miejscu pracy respondenta;
- liczby organizacji z wdrożonym zintegrowanym systemem zarządzania w Polsce;
- znaczenia wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania dla organizacji;
- znaczenia zintegrowanego systemu zarządzania w organizacji dla jej pracownika;
- wpływu stosowania przez przedsiębiorstwo zintegrowanego systemu zarządzania na klientów;
- konieczności wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania w przyszłości ze względu na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Wyniki badania zamieszczono w tabelach 1–14.

**Tabela 1. Czynniki determinujące zakup produktu**

| | Liczba odpowiedzi | Udział w % |
|---|---|---|
| Cena | 37 | 46,25 |
| Rozpoznawalność marki | 15 | 18,75 |
| Certyfikat jakości | 12 | 15 |
| Inne | 16 | 20 |

*Źródło: opracowanie własne.*

**Tabela 2. Znajomość zagadnień zarządzania jakością w polskim społeczeństwie**

| | Liczba odpowiedzi | Udział w % |
|---|---|---|
| Wystarczająco znane | 6 | 7,5 |
| Mało znane | 57 | 71,25 |
| Nieznane | 17 | 21,25 |
| Brak zdania na ten temat | 0 | 0 |

*Źródło: opracowanie własne.*

**Tabela 3. Znaczenie certyfikatu jakości przy zakupie towarów**

| | Liczba odpowiedzi | Udział w % |
|---|---|---|
| Decydujące znaczenie | 15 | 18,75 |
| Jest dobrze postrzegany, ale nie decyduje o zakupie | 49 | 61,25 |
| Nie ma znaczenia | 16 | 20 |
| Brak zdania na ten temat | 0 | 0 |

*Źródło: opracowanie własne.*

**Tabela 4. Obecność systemu zarządzania środowiskowego w organizacji**

| | Liczba odpowiedzi | Udział w % |
|---|---|---|
| Powinien funkcjonować | 59 | 73,75 |
| Nie powinien być obecny | 0 | 0 |
| Nie ma to znaczenia | 2 | 2,5 |
| Brak zdania na ten temat | 19 | 23,75 |

*Źródło: opracowanie własne.*

**Tabela 5. Brak ochrony środowiska w organizacji w oczach klienta**

| | Liczba odpowiedzi | Udział w % |
|---|---|---|
| Element niekorzystny | 48 | 60 |
| Element korzystny | 6 | 7,5 |
| Rzecz obojętna | 23 | 28,75 |
| Brak zdania na ten temat | 3 | 3,75 |

*Źródło: opracowanie własne.*

**Tabela 6. Obecność systemu ISO 9000 w miejscu pracy respondenta**

| | Liczba odpowiedzi | Udział w % |
|---|---|---|
| Tak | 17 | 21,25 |
| Raczej tak | 7 | 8,75 |
| Raczej nie | 3 | 3,75 |
| Nie | 20 | 25 |
| Brak wiedzy | 33 | 41,25 |

*Źródło: opracowanie własne.*

**Tabela 7. Obecność systemu ISO 14000 w miejscu pracy respondenta**

| | Liczba odpowiedzi | Udział w % |
|---|---|---|
| Tak | 9 | 11,25 |
| Raczej tak | 9 | 11,25 |
| Raczej nie | 10 | 12,5 |
| Nie | 25 | 31,25 |
| Brak wiedzy | 27 | 33,75 |

*Źródło: opracowanie własne.*

**Tabela 8. Obecność zasad systemu PN-EN 18000 w miejscu pracy respondenta**

| | Liczba odpowiedzi | Udział w % |
|---|---|---|
| Tak | 52 | 65 |
| Raczej tak | 6 | 7,5 |
| Raczej nie | 3 | 3,75 |
| Nie | 0 | 0 |
| Brak wiedzy | 19 | 23,75 |

*Źródło: opracowanie własne.*

**Tabela 9. Obecność zintegrowanego systemu zarządzania w miejscu pracy respondenta**

| | Liczba odpowiedzi | Udział w % |
|---|---|---|
| Tak | 9 | 11,25 |
| Raczej tak | 10 | 12,5 |
| Raczej nie | 2 | 2,5 |
| Nie | 20 | 25 |
| Brak wiedzy | 39 | 48,75 |

*Źródło: opracowanie własne.*

**Tabela 10. Liczba organizacji z wdrożonym zintegrowanym systemem zarządzania w Polsce**

| | Liczba odpowiedzi | Udział w % |
|---|---|---|
| Tak | 10 | 12,5 |
| Raczej tak | 25 | 31,25 |
| Raczej nie | 32 | 40 |
| Nie | 3 | 3,75 |
| Brak wiedzy | 10 | 12,5 |

*Źródło: opracowanie własne.*

**Tabela 11. Znaczenie wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania dla funkcjonowania organizacji**

| | Liczba odpowiedzi | Udział w % |
|---|---|---|
| Element usprawniający funkcjonowanie organizacji | 72 | 90 |
| Niepotrzebny koszt | 0 | 0 |
| Brak zdania na ten temat | 8 | 10 |

*Źródło: opracowanie własne.*

**Tabela 12. Znaczenie zintegrowanego systemu zarządzania w organizacji dla jej pracownika**

| | Liczba odpowiedzi | Udział w % |
|---|---|---|
| Lepsze warunki do rozwoju w pracy | 63 | 78,75 |
| Nie ma to dla niego znaczenia | 11 | 13,75 |
| Brak zdania na ten temat | 6 | 7,5 |

*Źródło: opracowanie własne.*

**Tabela 13. Wpływ stosowania przez przedsiębiorstwo zintegrowanego systemu zarządzania na klientów**

| | Liczba odpowiedzi | Udział w % |
|---|---|---|
| Większe zaufanie klientów | 62 | 77,5 |
| Nie ma to znaczenia | 9 | 11,25 |
| Brak zdania na ten temat | 9 | 11,25 |

*Źródło: opracowanie własne.*

**Tabela 14. Konieczność wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania w przyszłości ze względu na konkurencyjność przedsiębiorstwa**

| | Liczba odpowiedzi | Udział w % |
|---|---|---|
| Tak | 65 | 81,25 |
| Ciężko powiedzieć | 13 | 16,25 |
| Nie | 2 | 2,5 |

*Źródło: opracowanie własne.*

## Wnioski

Analiza wyników badania pozwala stwierdzić, że:

- wdrażanie zintegrowanego systemu zarządzania jakością jest bardzo zasadne dla organizacji. Jest narzędziem pomocnym w jej funkcjonowaniu. Niesie ze sobą wiele korzyści, wśród których można wspomnieć chociażby obniżenie kosztów związanych z zarządzaniem, oszczędność pracy, czy też większą sprawność funkcjonowania orga-

nizacji. Dzięki takiemu systemowi firma zyskuje uznanie, a także zaufanie wśród klientów, dla których jest to znak dobrej jakości jej produktów;

- badanie, które zostało przeprowadzone wśród pracowników różnych przedsiębiorstw, wykazało, że wdrażanie zintegrowanego systemu w Polsce nie jest częstym zjawiskiem. Większość osób, które wzięły udział w ankiecie, nie jest przekonana o tym, czy w miejscu ich pracy funkcjonują systemy zarządzania oparte na międzynarodowych normach jakości. Liczba przedsiębiorstw, które wdrożyły taki system, jest stosunkowo niewielka w naszym kraju;
- pracownicy widzą potrzebę wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania, upatrując w tym korzyści dla organizacji i jej funkcjonowania, a także dla samych siebie. Uważają, że wdrożenie zintegrowanego systemu poprawia warunki do rozwoju firmy i pracownika danego przedsiębiorstwa;
- połączenie zarządzania jakością, zarządzania środowiskiem, a także bezpieczeństwem i higieną pracy jest zgodne z międzynarodowymi normami. W obrębie jednego systemu pozwala organizacji uzyskać i utrzymywać wysokie standardy procesów produkcji, a także zapewnia należytą jakość wyrobu finalnego. Wdrożenie zintegrowanego systemu nie jest jednak łatwym przedsięwzięciem. Wymaga zaangażowania najwyższego kierownictwa, które ma za zadanie motywować wszystkich pracowników, a także uświadamiać im, jak ważny jest dla organizacji sprawnie działający zintegrowany system zarządzania;
- odpowiedzi, jakich udzielili pracownicy, pozwalają mieć nadzieję, że zintegrowane systemy będą funkcjonować w przyszłości w większości polskich firm, co przyczyni się do powstania większej konkurencji na polskim rynku. Powinno to poprawić konkurencyjność polskich przedsiębiorstw, a także przyczynić się do znacznej poprawy jakości wytwarzanych produktów.

## BIBLIOGRAFIA

**Czermiński J. (red.), 2005.** *Pełnomocnik Jakości*, cz. II, Wydawnictwo Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia.

**Hamrol A. 2007.** *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Krzemień E. 2004.** *Zintegrowane zarządzanie: aspekty towaroznawcze, jakość, środowisko, technologia, bezpieczeństwo*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice–Warszawa.

**Lisiecka K. 2000.** *Zagrożenia w działalności gospodarczej przedsiębiorstw a zintegrowane systemy zarządzania*, materiały II konferencji naukowej z cyklu: *Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej, Zintegrowane systemy zarządzania jakością*, Kraków.

**Skrzypek E. 2000.** *Przesłanki wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem,* materiały II konferencji naukowej z cyklu: *Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej, Zintegrowane systemy zarządzania jakością*, Kraków.

**Wawak T. 2000.** *Zintegrowany system zarządzania w warunkach zaostrzającej się konkurencji rynkowej,* materiały II konferencji naukowej z cyklu: *Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej, Zintegrowane systemy zarządzania jakością*, Kraków.

**STRESZCZENIE**

Zarządzanie jakością jest nowoczesną i praktyczną metodą podejmowania problematyki jakości. Reguły zarządzania jakością określono przez opracowanie serii norm ISO. Reguły te określane są jako systemy zarządzania jakością. Obecnie większość organizacji stosuje te reguły postępowania, gdyż są one racjonalne. Wdrożone do praktyki systemy zarządzania jakością są korzystne dla samych organizacji i dla klientów. Jeszcze niedawno funkcjonowały w praktyce trzy niezależne systemy zarządzania. Były nimi: systemy zarządzania jakością, systemy zarządzania środowiskiem oraz systemy związane z bezpieczeństwem i higieną pracy. Taką sytuację mieliśmy w krajach wysoko rozwiniętych, a w ostatnim czasie także w Polsce. Taki stan powodował wysokie koszty związane z opracowywaniem i wdrażaniem do praktyki poszczególnych systemów zarządzania. Wysoki poziom kosztów wzbudził zainteresowanie organizacji koncepcją integracji poszczególnych systemów zarządzania. Koncepcja ta jest niewątpliwie bardziej dojrzała i w znaczący sposób obniża wysokość wspomnianych nakładów. W Polsce system zintegrowanego zarządzania w chwili obecnej nie jest zbyt popularny. Wykonane badania ankietowe to potwierdzają. Należy mieć nadzieję, że sytuacja w tym względzie w Polsce się zmieni. Zmiana ta powinna spowodować wzrost konkurencyjności polskich organizacji w dobie globalizacji.

**SŁOWA KLUCZOWE:** zarządzanie, jakość, system, środowisko, integracja

**SUMMARY**

Quality management is a modern and practical method of making the issue of quality. Quality management rules are defined by the development of a series of ISO standards. These rules are referred to as quality management systems. Today, most organizations apply these rules of conduct, because they are rational. Implemented into practice quality management systems are beneficial to the organizations themselves and for customers. Until recently, there were in practice three independent management systems. They included: quality management systems, environmental management systems and systems related to health and safety. Such situation we had in developed countries, and recently also in Poland. This condition resulted in high costs associated with developing and implementing the practice of various management systems. This high cost has caused interest in the organization of the concept of integration of management systems. This concept is certainly more mature and substantially reduces the amount of these expenditures. In Poland, an integrated management system at the moment is not very popular. Made surveys confirm this thesis. It is hoped that the situation in this regard in Poland will change. This change should increase the competitiveness of Polish organizations in the era of globalization.

**KEYWORDS**: management, quality, system, environment, integration

*Jerzy Kaźmierczyk*[*]

# GRZECHY EKONOMII, CZYLI TRZYNAŚCIE PROBLEMÓW W ROZWAŻANIACH EKONOMISTÓW (ESEJ)

# SINS OF ECONOMIC THOUGHT: THIRTEEN ISSUES IN THE ECONOMISTS CONSIDERATIONS (ESSAY)

S. Flejterski ocenił, że „spekulacje na temat metodologii słyną z banalności i rozwlekłości”[1]. Jednak M. Gorynia zauważa, że „świadome i precyzyjne zdefiniowanie podstawowych pojęć jest elementarnym wymogiem prowadzenia działalności naukowej”[2]. Z tego powodu autor niniejszego eseju zdecydował zająć się problemami, jakie pojawiają się na polu rozważań ekonomicznych.

Jednym z takich problemów jest paradygmat, a dokładniej rzecz biorąc, kłopoty w jego realizacji. Analizując literaturę dotyczącą metodologii nauk ekonomicznych oraz nauk o zarządzaniu, napotkać można nierzadkie opinie, że określenie i wyraźne wskazanie stosowanego paradygmatu jest warunkiem zachowania naukowej rzetelności[3]. Jest on jednym z najbardziej podstawowych problemów ekonomii, zarządzania, ale także wszystkich innych nauk społecznych, w przypadku których wyniki badań w dużym stopniu zależą od przyjętych założeń. Od początku myśli ekonomicznej myśliciele, a potem badacze ekonomii, na wstępie swoich analiz przyjmowali pewien zestaw wyjściowych założeń. Nie zawsze były to założenia uświadomione, jednak z pewnością są one odpowiedzialne za dużą część konfliktów, nieporozumień i sporów, jakie pojawiają się na polu dociekań ekonomicznych i zarządczych. Idąc tym tropem, za paradygmat rozumieć można, podobnie jak M. Ratajczak, zbiór podstawowych założeń, które nie poddają się weryfikacji, a na których opiera się dana teoria[4]. K. Popper

[*] dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

[1] S. Flejterski, *Metodologia finansów. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 9.

[2] Por. M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 19.

[3] Por. D. Jemielniak, *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 54.

[4] Por. M. Ratajczak, *Ekonomia jako nauka*, w: M. Sławińska, H. Witczak (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 2008, s. 29; T.S. Kuhn za paradygmat rozumiał powszechnie uznawane osiągnięcia naukowe, które w pewnym czasie dostarczają społeczności uczonych modelowych problemów i rozwiązań.

uważał, że wciąż należy zmieniać paradygmat, ponieważ dominacja jednego konkretnego paradygmatu prowadzi do dogmatyzmu[5]. To z kolei związane jest z inną kwestią. N. Hultberg zwraca uwagę, że „gdy ustanowiony jest już pewien paradygmat, większość myślicieli ma trudności z dyskutowaniem jego podstawowych założeń – nawet wówczas, gdy paradygmat ten okaże się błędny"[6]. Jak zauważa K. Zimniewicz, uniwersalne prawa i teorie nie mają racji bytu[7], a bardzo wiele zależy od okoliczności towarzyszących analizowanym zjawiskom i procesom ekonomicznych. Idąc dalej, S.E. Hobfoll zwraca uwagę, że „(…) rzecz nie tylko w tym, że wyniki naszych badań są interpretowane w świetle – i w cieniu – paradygmatu; już same metody badawcze są mu podporządkowane i sprzyjają wynikom przemawiającym za jego słusznością"[8]. Można zatem ocenić, że jednym z problemów współczesnej ekonomii jest nieustanne poddawanie się badaczy raz obranemu paradygmatowi. To z kolei związane jest z kolejną bardzo ważną dla nauk społecznych kwestią, tj. emocjami.

Wielu historycznych i współczesnych badaczy uważało, że analiza zagadnień ekonomicznych powinna unikać zaangażowania emocjonalnego. Wypowiadali się tak m.in. L. von Mises, J.E. Stiglitz oraz S. Flejterski[9]. Z drugiej jednak strony J.E. Stiglitz sam wspomina o tym, że będąc w centrum zawirowań transformacyjnych, miał okazję doświadczyć procesów transformacyjnych „na własnej skórze". Czy zatem lepiej badać coś z bliska (uczestniczyć w tym zjawisku – mieć większe doświadczenie, ale i prawdopodobnie angażować się emocjonalnie) czy z daleka – mniej wiedzieć, ale i mniej się angażować? Odpowiedzi na to pytanie udzielić w tym miejscu nie sposób. Tym bardziej że uzależniona jest ona od wielu okoliczności. Człowiek z natury jest jednak emocjonalny, a jak zauważa P. Banaszyk, również badacz jest zaangażowany emocjonalnie[10]. Jednego z dowodów na triumf emocji dostarcza G. Soros, pisząc, że „jako zarządca funduszu w dużym stopniu polegałem na swych emocjach. Działo się tak dlatego, że byłem świadom, jak ułomna jest wiedza"[11]. Trzeba się zatem pogodzić z faktem, że nie wszystkie decyzje człowieka mogą oprzeć się emocjom. Człowiekowi towarzyszą emocje (również te związane z pisaniem i czytaniem – odbieraniem badań). Zatem,

---

[5] S. Flejterski wskazuje, że realizacja takiego połączenia jest trudnym zadaniem. Por. S. Flejterski, op. cit., s. 226.

[6] N. Hultberg, *Mity, kontestatorzy i Keynes*, w: N. Hultberg, H.H. Hoppe, M.N. Rothbard, J.T. Salerno, *Jak zrujnować gospodarkę, czyli Keynes wiecznie żywy*, Fijorr Publishing, Chicago–Warszawa 2004, s. 14. W. Kowalczewski w odniesieniu do współczesnych metod prowadzenia badań napisał: „przy zbyt silnych, długotrwałych powiązaniach i niezmienności struktur organizacyjnych oraz nadmiernej dyscyplinie i ograniczeniu swobody działania, organizacji grozi skostnienie i niedostosowanie do zmian, jakie następują w otoczeniu". W. Kowalczewski, *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu*, w: tegoż (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 24.

[7] Por. K. Zimniewicz, *Nauki społeczne w systemie nauk*, w: M. Sławińska, H. Witczak (red.), op. cit., s. 14.

[8] S.E. Hobfoll, *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 21.

[9] Por. L. von Mises, *Interwencjonizm*, Wydawnictwo Arcana, Kraków 2005, s. 10; J.E. Stiglitz, *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 7; S. Flejterski, op. cit., s. 167.

[10] Por. P. Banaszyk, *Istota i formułowanie hipotez*, w: M. Sławińska, H. Witczak (red.), op. cit., s. 76.

[11] G. Soros, *Kryzys światowego kapitalizmu*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa 1999, s. 54.

jak zauważają B. Shaw i F.E. Zollers, racjonalne decyzje uwzględniają emocjonalność[12]. Problem w tym, że trudno jest szacować, w jakim stopniu emocje wpłynęły na daną decyzję, a zatem pojawia się ryzyko przecenienia ich wpływu.

Rozwinięciem problemu emocji jest wartościowanie. Jak trafnie zauważa L.W. Zacher, „problem w tym – i w myśleniu i w działaniu – że nie daje się unikać wartościowania (*value judgement*), że wszystko niemal staje się (niekoniecznie intencjonalnie) ideologiczne, polityczne, wrażliwe psychologicznie i emocjonalnie"[13]. Podobnego zdania są M. Blaug, J.K. Galbraith, M. Kostera i G. Myrdal[14]. Zatem badacz i wyniki jego dociekań zdeterminowane są jego historią[15], a zachowanie człowieka zależne jest od wiedzy o tej rzeczywistości oraz samego jej postrzegania[16]. Ludzie wybierają paradygmaty zgodnie ze swoim światopoglądem[17]. Człowiek ocenia świat z perspektywy swoich doświadczeń. Na tej podstawie wyrosła m.in. socjologiczna zasada historyzmu głosząca, że aby móc ocenić dzisiejsze zjawisko, trzeba znać jego podstawy historyczne[18]. Ponadto ludzie ze swej natury skłonni są do subiektywizmu. J.A. Beckford idzie dalej i stwierdza, że wyniki badań empirycznych wykorzystywane są wybiórczo, tak aby na ich podstawie móc potwierdzić wcześniej przyjęte koncepcje[19]. Problem ten wydaje się nieunikniony.

Wartościowanie jest ściśle związane z jeszcze jedną cechą człowieka, a mianowicie dążeniem do utrzymania zastanego *status quo*. Jego wpływ na przedsiębiorstwo dobitnie przedstawia M. Sidor-Rządkowska – „(…) naturalną ludzką reakcją jest opór. Dotyczy to także tych przekształceń, które podejmowane są w interesie, a nawet… na życzenie pracowników. Nie jest to przy tym, jak chcą niektórzy, wyłącznie polska specyfika"[20]. O skłonności do utrzymywania zastanego stanu piszą również P. Drucker, P. Striebiel oraz J. Marciniak[21]. Z kolei L. Balcerowicz ocenił, że można przeciwdziałać dążeniu do utrzymania *status quo*. Warunkiem powyższego jest według niego istotność i nieodwra-

[12] Por. B. Shaw, F.E. Zollers, *Managers in the moral dimension: What Etzioni might mean to corporate managers*, „Business Ethics Quarterly" 1993, Vol. 3, Issue 2, s. 164.

[13] L.W. Zacher, *Spór o globalizację. Eseje o przyszłości świata*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2003, s. 17.

[14] Por. M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 59; M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 741–742; K. Sobiech, J. Wallusch, B. Woźniak, *Ekonomia instytucjonalna*, w: *Współczesne teorie ekonomiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 132.

[15] Por. P. Case, *From Objectivity to Subjectivity: Pursuing Authenticity*, w: R.I. Westwood, S. Clegg (red.), *Debating organization: point-counterpoint in organization studies*, MA: Blackwell Publishing, Malden 2003.

[16] Por. A. Chmielecki, *Rzeczy i wartości. Humanistyczne podstawy edukacji ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 184.

[17] Por. M. Kostera, op. cit., s. 35; S. Flejterski, op. cit., s. 175.

[18] Por. P. Sztompka, *Socjologia zmian społecznych*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 14.

[19] Por. J.A. Beckford, *Globalizacja i religia*, w: P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska (red.), *Socjologia codzienności*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2008, s. 759.

[20] M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 54.

[21] Por. P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 47–48; П. Стребел, *Почему сотрудники противятся переменам?*, w: *Управление изменениями*, Harvard Business Review, Альпина Бизнес Букс, 2007, s. 145; J. Marciniak, *Optymalizacja zatrudnienia. Zwolnienia, outsourcing, outplacement*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 60.

calność zmiany sytuacji[22]. Jednak i wówczas na zmianę potrzeba czasu. Stąd, parafrazując, można powiedzieć, że decyzje ludzkie nie są elastyczne, ale cechuje je „lepkość".

Kwestia emocjonalności i wartościowania jest raczej rzadko rozważaną w ekonomii, która (zgodnie z ortodoksyjnym, klasycznym założeniem) często bez większego zastanowienia przyjmuje, że emocje i wartości odzwierciedlają się w decyzjach uczestników rynku. Racjonalność z kolei, lub jej brak, doczekały się, szczególnie ostatnimi czasy, nie tylko burzliwej dyskusji, ale także szerokiego dorobku literaturowego. Aby nie wydłużać tego fragmentu i nie wdawać się w szerokie rozważania, poniżej przytoczono tylko kilka opinii na temat racjonalności, z którymi autor się zgadza:

- „wedle kryteriów «racjonalności» zarówno przeszłość, jak i teraźniejszość Europy roi się od czynów całkowicie irracjonalnych"[23],
- F.W.N. Watkins zauważa różnicę pomiędzy założeniami modelowymi a realnym, nie zawsze racjonalnym człowiekiem[24],
- „(…) czasami dokonanie irracjonalnego wyboru sprawia ludziom przyjemność"[25] (czy to jest racjonalne?),
- według E. Mączyńskiej-Ziemackiej wolny rynek uczy racjonalności, ale globalizacja osłabia siłę tej nauki[26],
- G. Kołodko ocenia, że „sporo decyzji podejmowanych w firmach jest nieracjonalnych nie ze względu na zawsze występujące ograniczenia czy zniekształcenia informacji, ale z powodu krótkowzroczności, chciwości czy ignorancji"[27],
- decyzje są wynikiem działania z jednej strony racjonalności, z drugiej strony emocjonalności[28],
- L.W. Zacher uważa, że racjonalność determinowana jest stanowiskiem pracy. Innymi słowy, do każdego stanowiska przypisany jest swoisty rodzaj racjonalności, który na innym stanowisku może nie zostać uznany za racjonalność[29].

---

[22] Por. L. Balcerowicz, *Systemy gospodarcze. Elementy analizy porównawczej*, Monografie i Opracowania 281, SGPiS, Warszawa 1990, s. 79–80.

[23] Z. Bauman, *Europa – niedokończona przygoda*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2007, s. 189.

[24] Por. F.W.N. Watkins, W*yjaśnianie historii. Indywidualizm metodologiczny i teoria decyzji w naukach społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001, s. 45. Szerzej o racjonalności także w: K. Szarzec, *Racjonalny podmiot gospodarczy w klasyfikacji myśli ekonomicznej i jej współczesnych kontynuacjach*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, PTE, Warszawa 2005; B. Dzik, T. Tyszka, *Czy zachowania ludzkie są racjonalne?*, w: T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 39.

[25] S. Flejterski, op. cit., s. 117.

[26] Por. E. Mączyńska-Ziemacka, *Wzrost i zatrudnienie w warunkach ryzyka i niepewności*, w: J. Kotowicz-Jawor (red.), *Warunki budowy strategii rozwoju społeczno-gospodarczego w Polsce i Rosji*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2005, s. 55.

[27] G.W. Kołodko, *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008, s. 85.

[28] Por. A. Kiepas, *Granice racjonalności i rozumności działania człowieka – przykład wartościowania techniki*, w: *Ku przyszłości. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Lechowi W. Zacherowi w 65 rocznicę urodzin*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 121.

[29] Por. L.W. Zacher, *Transformacje społeczeństw. Od informacji do wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 176.

Rozpatrując problem racjonalności, warto zdefiniować samo pojęcie racjonalności[30]. Szczególnie na polu ekonomii często jest ona często rozumiana jako dążenie do maksymalizacji własnego interesu[31]. Może ona być również ujmowana jako racjonalność w danym momencie. Jeżeli przyjąć takie założenie, wówczas jesteśmy racjonalni nawet wtedy, gdy w imię chwilowej przyjemności zażywamy narkotyki, które w dłuższej perspektywie prowadzą do przyspieszonej śmierci. To tylko jedna z wielu definicji racjonalności, a w zależności od tego, którą z nich przyjmiemy, nasza ocena rzeczywistości będzie inna. Człowiek nie może jednak do końca zachowywać się racjonalnie, ponieważ racjonalność jest często rodzajem oceny, oceny rzeczywistości, porównaniem korzyści i kosztów, które zawsze są subiektywne. Podsumowując, warto zgodzić się z J. Grayem, który uważa, że dogmatyzm naukowej racjonalności jest większym problemem niż dogmatyzm religijny[32].

Problemem, który może utrudnić analizę racjonalności, jest „zwrotność". Jest to pojęcie używane między innymi przez G. Sorosa. Twierdzi on, że decyzje i działania, powodując określone skutki mogą wpływać na stan wyjściowy, przy którym zapada pierwotna decyzja lub podejmowane jest działanie. Taka interpretacja wynika z uwzględnienia faktu, że człowiek będący przedmiotem badań nauk społecznych potrafi reagować na bodźce, a nawet je antycypować[33]. Bardzo często w badaniach ekonomicznych nie jest możliwe oddzielenie skutku i przyczyny. Ludzie reagują bowiem na wyniki badań, modele i samo badanie[34].

Analizę zjawisk ekonomicznych utrudnia także inna cecha współczesności. Nie dość, że człowiek dąży do utrzymania zastanego *status quo*, a decyzje oddziałują na stan wyjściowy, to jeszcze świat społeczny, badany przez ekonomię, socjologię i inne nauki społeczne, jest dziś, jak nigdy dotąd, zmienny i nieprzewidywalny[35]. Stąd, w wielu przypadkach, nie można mówić o funkcjonowaniu trwałych struktur, modeli i zależności. Ekonomia jest „żywą" nauką, która wciąż się zmienia. Ponadto ludzie cały czas uczą się podejmować „właściwe" decyzje. Część tych decyzji została już kiedyś podjęta przez kogoś innego, tzn. inni ludzie „testowali" te same problemy, sytuacje i decyzje. Niestety człowiek „lubi uczyć się na własnych (nie czyichś) błędach". Ludzie nie potrafią w swoich rozważaniach uwzględnić całego dotychczasowego dorobku nauki, który tworzony był nie tylko w Polsce, Europie, czy USA, ale także w Chinach i innych kulturach. Człowiek z jednej strony przyzwyczajony jest do tego, co stare i znane, z drugiej strony jest na

[30] T. Kotarbiński wyróżnia racjonalność rzeczową, która realizuje się, gdy podmiot osiąga zaplanowane wcześniej efekty. Por. T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie. Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków 2000, s. 88–89. O różnych rodzajach racjonalności m.in. w: A. Kiepas, op. cit., s. 114.

[31] Por. B. Shaw, F.E. Zollers, op. cit., s. 153.

[32] Por. J. Gray, *False Dawn. The Delusion of Global Capitalism*, Granta Books, London 1998, s. 3–5, cyt. za: C. Sikorski, *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa 2007, s. 84.

[33] Por. G. Soros, op. cit., s. 31–59.

[34] Por. D. Jemielniak, op. cit., s. 61; S. Flejterski, op. cit., s. 46. Mówi o tym zasada Goodharta, która głosi, że korelacje między zjawiskami ekonomicznymi znikają, gdy tylko rząd zaczyna je wykorzystywać do realizacji polityki gospodarczej. Por. A.M. Zawiślak, *Przezroczyste szaty króla (rzecz o naukach społecznych)*, Warszawa 2005, s. 5, cyt. za: J. Gardawski, L. Gilejko, J. Siewierski, R. Towalski, *Socjologia gospodarki*, Difin, Warszawa 2006, s. 11.

[35] Por. J. Szacki, *Historia myśli socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 942–944.

tyle zmienny, że trudno przewidywać, jak zachowa się w przyszłości. Swego rodzaju „histereza wiedzy" objawia się tym, że naukowcy nie uwzględniają w swoich badaniach wszystkich dotychczasowych osiągnięć nauki. Najważniejsza myśl w tym momencie jest jednak taka, że zmienność współczesnego nam świata spowodowała, iż ekonomia nie zawsze radzi sobie z opisywaniem, a tym bardziej prognozowaniem rzeczywistości[36].

W związku ze wspomnianą zmiennością warto choć wspomnieć jeszcze jedną kwestię. Blisko paradygmatu plasuje się moda. Zarówno paradygmat, jak i moda zwykle trwają pewien czas. Ta druga z kolei, jak wskazują M. Gorynia, A. Noga i G.W. Kołodko, nie omija również ekonomii jako nauki[37]. Jak zaznacza T.C. Schelling, „nie jest więc zupełnie jasne, czy dzisiejsze prawa natury są prawami jutra, i czy to, w co wierzymy dzisiaj, nie zostanie w przyszłości uznane za przesąd, i na odwrót"[38]. Podobnego zdania są A. Greenspan, P.F. Drucker oraz W. Kowalczewski[39]. Wydaje się zatem, że powinniśmy mieć w sobie dużą pokorę i tolerancję dla innych – nowych sposobów podejścia do danego tematu naukowego. Dopiero dłuższe testowanie teorii przynieść może jej akceptację lub obalenie[40], i to tylko tymczasowe. Paradoks polega na tym, że jednocześnie często nie mamy czasu na takie testowanie. „Jutrzejsze" warunki będą przecież odmienne od obecnych.

Mimo takiego, wciąż trwającego testowania, nadal aktualny w nauce jest problem zakresu badań. Analizując tematy wielu rozpraw, książek oraz artykułów naukowych, można napotkać zarówno te bardzo „szerokie", jak i bardzo „wąskie", skupiające się na wąskim wycinku rzeczywistości. Obserwując zaś gospodarki wysoko rozwinięte, można dojść do wniosku, że „w cenie" jest specjalizacja. To ona pomaga zwiększać wyniki gospodarcze. Podobnie jest w nauce; skupianie się nad danym wąskim problemem pozwala dokładnie go przeanalizować, co służyć będzie nie tylko badającemu, ale także innym, którzy będą mogli oprzeć się na jego dokładnych rozważaniach. Z drugiej strony R. Lewis i A. Maude nie bez racji już w 1952 roku, scharakteryzowali wiek XX jako wiek człowieka, który „wie coraz więcej i więcej o czymś coraz mniejszym i mniejszym, aż on sam wie absolutnie wszystko o praktycznie niczym"[41]. W czym tkwi problem? Analizując coś bardzo dokładnie, można bardzo szybko stracić z pola widzenia kontekst sytuacyjny i powiązania z resztą świata gospodarczego.

W obliczu tylu „mankamentów" rozważań ekonomicznych wielu autorów dochodzi (szczególnie ostatnio) do wniosku, że w badaniach potrzebna jest interdyscyplinarność. „Ekonomista, który jest tylko ekonomistą, jest nie tylko skończonym nudziarzem, lecz jest wręcz niebezpieczny"[42] – ostrzegał już dawno temu F.A. von Hayek. Zgodnie z tym,

[36] Por. S. Flejterski, op. cit., s. 12; L.W. Zacher, *Spór o globalizację*..., op. cit., s. 16.
[37] Por. M. Gorynia, *Strategie*..., op. cit., s. 14; A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 48; G.W. Kołodko, op. cit., s. 295.
[38] T.C. Schelling, *Racjonalność i jej alternatywy*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006, s. 22.
[39] Por. A. Greenspan, *Era zawirowań. Krok w nowy wiek*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa 2008, s. 51; P.F. Drucker, *Myśli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa 2001, s. 108; W. Kowalczewski, op. cit., s. 18.
[40] Z innego punktu widzenia, jak zauważa K. Zimniewicz, w polskiej nauce brakuje krytycznego osądu do modnych poglądów. Por. K. Zimniewicz, *Podejście do usprawnienia organizacji. Europejski i amerykański punkt widzenia*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu", Rok V, nr 2(10)/2000, Poznań 2000, s. 18.
[41] R. Lewis, A. Maude, *Professional People*, Phoenix House, London 1952, s. 34, cyt. za: C. Sikorski, op. cit., s. 69.
[42] F.A. von Hayek, cyt. za: S. Flejterski, op. cit., s. 9.

cele ekonomiczne nie muszą być tożsame z celami społecznymi[43]. Dlatego warto łączyć osiągnięcia różnych dziedzin. Na ich styku powstają interesujące odkrycia, a jednostronne analizy są dziś po prostu niedostateczne[44]. Nie można bowiem oddzielić człowieka ekonomisty od człowieka polityka i socjologa[45]. Wiele problemów nurtujących ekonomistów dałoby się szybciej rozwiązać z wykorzystaniem socjologii, psychologii i antropologii. Argumentu za interdyscyplinarnymi analizami dostarcza także E. Babbie, wskazując, że w badaniach społecznych bardzo trudno jest badać jedną decydującą przyczynę danego zjawiska[46]. W istocie tak się dzieje – wielu naukowców prowadzi badania interdyscyplinarne. Obserwuje się coraz częstsze łączenie nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu[47]. K. Rybiński przewiduje wzrost interdyscyplinarności nauki w XXI wieku[48]. Można odnieść wrażenie, że nauka wraca do tradycji babilońskiej, która w miejsce redukcjonizmu stosuje holizm rozumiany jako całościowe ujmowanie analizowanego zagadnienia. Pochodną takiego widzenia świata jest natomiast stosowanie indukcjonizmu[49]. Za interdyscyplinarnością opowiadają się także przedstawiciele innych dyscy-

---

[43] Por. P.P. Кугушев, *Глобализация как условие привлечения международных трудовых мигрантов*, w: *Труд и социальные отношения*, „Научные труды" 2009, Но 9, s. 101.

[44] Por. E. Taylor, *Dylematy metodologiczne teorii ekonomii*, Poznańskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań 2007, s. 32; J. Zdanowski, *Wstęp*, w: tegoż (red.), *Kultury pozaeuropejskie i globalizacja. Zdarzenia*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2000, s. 2; B. Fiedor, *Wstępne podsumowanie przebiegu paneli dyskusyjnych*, Kongres Ekonomistów Polskich, http://www.pte.pl/pliki/0/216/KEP-%20podsumowanie%20Sesji% 20row.%20I %20Fiedor.pdf, 10.09.2010. J.F. Mączyński wskazuje, że pomijanie podejścia interdyscyplinarnego w analizie problemów powoduje zatarcie ważnych związków między światami różnych dyscyplin naukowych. Por. J.F. Mączyński, *O topologii systemowej współczesnych społeczeństw w kontekście Unii Europejskiej*, w: *Ku przyszłości…*, op. cit., s. 68. J. Sachs podsumowuje: „najważniejsze jest to, że wszystkie jednoczynnikowe wyjaśnienia nie zdają naukowego sprawdzianu – nie uwzględniają obserwowanego zróżnicowania doświadczeń w dziedzinie rozwoju". J. Sachs, *Koniec z nędzą. Zadanie dla naszego pokolenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 323. Podobne wnioski można znaleźć w: D. Landes, *Kultura przesądza prawie o wszystkim*, w: L.E. Harrison, S.P. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2003, s. 43. Co więcej, ważna jest kolejność realizacji następujących czynników. „Czy bez głębszego sięgania do tego styku oraz bez przyjrzenia się nakładaniu się i wzajemnemu przenikaniu sfer ekonomicznej, społecznej i technologicznej uda się wiele z tego, co się wokół dzieje, wyjaśnić?", pyta G.W. Kołodko. Nieco dalej odpowiada zdecydowanie: „otóż nie może się udać". G.W. Kołodko, op. cit., s. 55.

[45] Por. A. Etzioni, *Amitai Etzioni's speech on 'the methodology of economics'*, „Journal of Socio-Economics" 1998, Vol. 27 Issue 5,
http://150.254.220.12/han/AcademicSearchPremier/web.ebscohost.com/ehost/detail?vid =1&hid=8&sid=9c4ae9d7-27dc-4146-b66c-5622c0ad181d%40sessionmgr10&bdata= Jmxhbmc9cGwmc2l0ZT1 laG9zdC1saXZl#db=f5h&AN=49756971, 20.08.2010.

[46] Por. E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 110–112.

[47] Por. M. Gorynia, *Związki między ekonomią a naukami o zarządzaniu*, w: M. Sławińska, H. Witczak (red.), op. cit., s. 52.

[48] Por. K. Rybiński, *Ekonomista przyszłości – punkt widzenia młodego pokolenia ekonomistów*, w: S. Borkowska (red.), *Inwestowanie w kapitał ludzki*, t. 55, Biblioteka Wiadomości Statystycznych, Warszawa 2007, s. 257.

[49] Por. W. Kowalczewski, op. cit., s. 16–17. Niektórzy uważają, że nauka nie potrafi osiągnąć prawdy, ale jedynie wskazuje na bardziej lub mniej prawdopodobne warianty odpowiedzi. Por. K.R. Popper, *Logika odkrycia naukowego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2002, s. 21.

plin nauki, z których ekonomia czy zarządzanie nierzadko korzystają, w tym psychologdzy. Na drodze do interdyscyplinarności pojawiają się jednak problemy. Jak zauważa L.E. Harrison, „(...) dla większości ekonomistów kwestie kulturowe są niewygodne, ponieważ nastręczają problemów natury definicyjnej, są trudne do ujęcia ilościowego, politycznego i geograficznego”[50]. Zapomina się o tym, że „(...) nauki społeczne są jednością, nie tylko dlatego, że wszystkie redukują się do jednej nauki bardziej podstawowej (…), ale dlatego, że dzięki pomostom między nimi tworzą one system pojęciowy”[51].

Jeśli interdyscyplinarność również jest kontrowersyjna – krytykowana, to może istnieje jeszcze coś, inny sposób na radzenie sobie ze wspomnianymi „mankamentami” ekonomii? Jak zauważa T. Sowell, „politycy oferują nam atrakcyjne rozwiązania, ekonomiści – kompromisy”[52]. Biorąc pod uwagę wielość problemów, jakie napotyka na swojej drodze badacz – ekonomista, jedynym rozsądnym rozwiązaniem jest zdroworozsądkowe myślenie. Nie chodzi w tym miejscu jednak o zdroworozsądkowe myślenie, rozumiane w wielu publikacjach z zakresu różnych nauk pejoratywnie, jako „wymysły” autora, ale jako ciągłe korygowanie swoich myśli i słów, ciągłe ocenianie siebie samego, po to by mając w sobie krytycyzm względem swoich dokonań, bardziej obiektywnie podchodzić do rozważań[53]. Ponadto, jak zauważa J.K. Galbraith, „ekonomia, jakiej się naucza i w jaką się wierzy, we wszystkich niemal szkołach zarządzania wlecze się za rzeczywistością”[54]. Dlatego ze względu na brak innych możliwości ekonomia musi wykorzystywać logiczne rozumowanie, wyobraźnię i zdrowy rozsądek[55]. Już dawno temu L. von Mises pisał – „to, czego potrzebuje dziś ludzkość, to wyzwolenie od poddawania się władzy bezsensownych sloganów i powrotu do zdroworozsądkowego myślenia”[56]. Niekiedy zgodnie z zasadą „brzytwy Ockhama” najlepsze jest rozwiązanie najprostsze, w którym liczba założeń jest najmniejsza[57]. Kiedy indziej, jak w *freaekonomice*[58], rozwiązanie jest bardziej zaskakujące i niespodziewane (choć jedno wcale nie przeczy drugiemu). Do tak postrzeganego zdroworozsądkowego rozumowania dodać należy jeszcze kwestię intuicji.

---

[50] L.E. Harrison, *Dlaczego kultury nie sposób przecenić?*, w: L.E. Harrison, S.P. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie*, op. cit., s. 28.

[51] W. Gasparski, *Interdyscyplinarność*, w: *Ku przyszłości…*, op. cit., s. 103.

[52] T. Sowell, *Ekonomia stosowana, czyli co robić, żeby nie psuć gospodarki*, Fijorr Publishing, Chicago–Warszawa 2004, s. 139.

[53] Z. Bauman takie oto zachowania przypisuje racjonalności: „być racjonalnym, w znaczeniu, jakie pojęcie «racjonalności» zyskało w europejskiej historii, oznacza nie wyzbywać się nigdy podejrzenia, że nakazy rozumu mogły zostać błędnie odczytane, źle zrozumiane lub niewłaściwie wcielone w życie i że niezbędne są pilne korekty”. Z. Bauman, op. cit., s. 190.

[54] J.K. Galbraith, *Gospodarka niewinnego oszustwa. Prawda naszych czasów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005, s. 27–28.

[55] Por. S. Flejterski, op. cit., s. 183, 215.

[56] L. von Mises, *Interwencjonizm*, op. cit., s. 143.

[57] Por. W. Ratyński, *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 4; R. Palacz, *Ockham*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1982. Autorem terminu „brzytwa Ockhama” jest Newton. Por. *Powszechna encyklopedia filozofii*, t. 1 A–B, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin 2000, s. 695.

[58] Por. J. DiNardo, *Interesting Questions in Freakonomics*, „Journal of Economic Literature”, Vol. XLV, December 2007, s. 973.

Intuicja, podobnie jak myślenie zdroworozsądkowe, jest najczęściej postrzegana jako wróg nauki. Jak wskazuje L.W. Zacher, jest ona czymś, co wyprzedza w pełni naukowe rozważania[59]. S. Stachak ocenia natomiast, że intuicja jest wykorzystywana, gdy brak jest obiektywnej wiedzy lub gdy badacz ignoruje zasady metody naukowej[60]. Intuicja jest „zła" być może dlatego, że kojarzona jest z emocjami. Jednak wyrasta ona z doświadczenia i wiedzy badacza[61], od których, jak już wcześniej zaznaczono, nie można się odciąć. Intuicja jest zatem podpowiedzią, nie może być ostatecznym werdyktem, choć w warunkach niepewności (charakterystycznych globalizacji) można, parafrazując A. Mayo[62], powiedzieć, że intuicja jest lepsza niż nic.

Należałoby odnieść się do jeszcze jednej kwestii. Powtarza się niekiedy interesujące powiedzenie – „tyle jest nauki w danym przedmiocie, ile jest w nim matematyki"[63]. Czy jest tak w istocie? Czy może rację ma inne powiedzenie: „są kłamstwa, okropne kłamstwa i są statystyki"[64] lub „cała ta ekonomia matematyczna, wraz z jej ładnymi równaniami i krzywymi, jest tylko bezużyteczną igraszką"[65]. Jak to zazwyczaj bywa z powiedzeniami, najprawdopodobniej żadne z przytoczonych stwierdzeń nie jest do końca słuszne.

Analizując literaturę przedmiotu, można znaleźć kilka interesujących uwag dotyczących analiz ilościowych i jakościowych:

- Według P. Deszczyńskiego, ekonomia ilościowa jest tylko narzędziem[66].
- W przypadku zjawisk jakościowych często nie są one ilościowo wymierne, a tym samym nie można w odniesieniu do nich stosować weryfikacji statystycznej, ale jedynie historyczną[67].
- Jak zauważa G.W. Kołodko, „są też wielkie kategorie, zjawiska i procesy – jak świat, globalizacja, rozwój, postęp, transformacja, instytucje, regulacja, a nade wszystko człowiek – których w reżimach formuł matematycznych sensownie ująć się nie da"[68].
- J.J. Sztaudynger wskazuje, że mierzalność kapitału ludzkiego jest słaba[69].

---

[59] L.W. Zacher, *Transformacje społeczeństw…*, op. cit., s. 79.

[60] Por. S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 2003, s. 155.

[61] Intuicja intelektualna, w myśl rozumienia Arystotelesa, jest gwarantem rzetelności wiedzy. Intuicjonizm przyjmuje, że „rozmaicie pojmowana intuicja jest jedynym lub głównym źródłem wiedzy". Por. *Powszechna encyklopedia filozofii*, t. 4 Go–Iq, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin 2003, s. 897, 901.

[62] Por. następna strona. O dużym znaczeniu intuicji dla nauki pisali m.in. A. Einstein i W. Kowalczewski. Por. A. Einstein, *Pisma filozoficzne*, De Agostini Polska, Warszawa 2001, s. 69; W. Kowalczewski, op. cit., s. 32.

[63] S. Flejterski, op. cit., s. 133.

[64] Por. K. Iglicka, *Kontrasty migracyjne Polski. Wymiar transatlantycki*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 16.

[65] L. von Mises, *Wspomnienia*, Fijorr Publishing, Warszawa 2007, s. 94.

[66] Por. P. Deszczyński, *Rola uczelni wyższych w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych z perspektywy absolwenta, menedżera i profesora*,
http://www.fundacja.edu.pl/przedsiebiorczosc/_referaty/sesja_ IV/33.pdf, 8.08.2010, s. 6.

[67] Por. S. Flejterski, op. cit., s. 171.

[68] G.W. Kołodko, op. cit., s. 36.

[69] Por. J.J. Sztaudynger, *Wzrost gospodarczy a kapitał społeczny, prywatyzacja i inflacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 100.

• Z drugiej jednak strony „przybliżenia – jeśli są wiarygodne – są lepsze niż nic”[70].

Jak zatem wynika z powyższych rozważań, stosowanie metody ilościowej jest dyskusyjne. Stosowanie metody jakościowej wydaje się mniej kontrowersyjne, być może dlatego, że wszyscy ją jednak stosują – każde obliczenia wymagają (również subiektywnego) komentarza, inaczej dane liczbowe nigdy nie staną się przydatną informacją. Zastosowanie wzorów w ekonomii jest ograniczone, szczególnie w badaniach dotyczących kwestii jakościowych. Zastosowanie metod jakościowych i ilościowych zależy od specyfiki tematu.

T. Sowell napisał, że „krótko mówiąc, liczby są akceptowane jako materiał dowodowy, gdy zgadzają się z uprzednimi założeniami, ale nie wtedy, gdy im przeczą”[71]. Inaczej ujmując, zarówno słowami i logiką (przy analizie jakościowej), jak i liczbami (przy analizie ilościowej), można manipulować. A. Prasad i P. Prasad oceniają, że metody matematyczne są mniej popularne niż jakościowe[72]. Oczywiście popularność ta zależy od wielu czynników, a obserwując to, jak rozwija się nauka europejska, nie można wyciągnąć jednoznacznej konkluzji dotyczącej jej przyszłości.

Podsumowując, do najważniejszych błędów i problemów teoretycznych rozważań ekonomistów można zaliczyć:

1. dążenie raz obraną drogą, czyli poddawanie się raz wybranemu paradygmatowi,
2. emocjonalne zaprzeczanie emocjom,
3. subiektywne wartościowanie rzeczy, zdarzeń, procesów, poglądów,
4. *status quo*, czyli oporność na zmiany,
5. uporczywe spory o racjonalność, która ze swej natury często pozostaje „niedowodliwa”,
6. „zwrotność”, a raczej jej wpływ na rozważania i działania,
7. histerezę wiedzy,
8. modę w badaniach,
9. „szeroko vs. głęboko”, czyli zakres badań,
10. pomijanie kwestii trudnych (np. kultury), ucieczkę od interdyscyplinarności,
11. brak „zdrowego rozsądku” w ekonomii,
12. ucieczkę od intuicji,
13. liczby jako pozorny dowód.

Bardzo często u podłoża sporów między ekonomistami czy badaczami nauk o zarządzaniu leży któryś z tych problemów. Co więcej, istnieją różnego rodzaju powiązania między nimi, a same problemy są jak klocki – ich analiza może być prowadzona wielopłaszczyznowo i różnorodnie. Część z tych problemów można starać się niwelować, jednak w większości przypadków nie jesteśmy w stanie im skutecznie i całkowicie przeciwdziałać. Czy zatem grzechy myśliciela – wspomniane w tytule – nie są grzechami człowieka? A jeśli tak, to jak odnaleźć świętego ekonomistę?

---

[70] A. Mayo, *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 138.

[71] Por. T. Sowell, *Oni wiedzą lepiej. Samozadowolenie jako podstawa polityki społecznej*, Fijorr Publishing, Warszawa 2008, s. 63.

[72] Por. A. Prasad, P. Prasad, *The Coming of Age of Interpretative Organizational Research*, „Organizational Research Methods” 2001, 5(1), s. 4–9.

Powyższy tekst nie pretenduje do naukowych rozważań „wysokich lotów", autor ma jednak nadzieję, że zadowoli ewentualnych Czytelników, poddając im do szerszej analizy problemy, z którymi na co dzień spotykają się wszyscy myśliciele nauk społecznych. Być może warto zająć się również bardziej szczegółowo każdym ze wspomnianych problemów.

## BIBLIOGRAFIA

**Balcerowicz L. 1990.** *Systemy gospodarcze. Elementy analizy porównawczej*, Monografie i Opracowania 281, SGPiS, Warszawa.

**Bauman Z. 2007.** *Europa – niedokończona przygoda*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.

**Blaug M. 2000.** *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Borkowska S. (red.). 2007.** *Inwestowanie w kapitał ludzki*, t. 55, Biblioteka Wiadomości Statystycznych, Warszawa.

**Chmielecki A. 1999.** *Rzeczy i wartości. Humanistyczne podstawy edukacji ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Deszczyński P. 2010.** *Rola uczelni wyższych w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych z perspektywy absolwenta, menedżera i profesora*, http://www.fundacja.edu.pl/przedsiebiorczosc/_referaty/sesja_ IV/33.pdf, 8.08.2010.

**DiNardo J. 2007.** *Interesting Questions in Freakonomics*, „Journal of Economic Literature", Vol. XLV, December.

**Drucker P. 1992.** *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.

**Drucker P.F. 2001.** *Myśli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa 2001.

**Einstein A. 2001.** *Pisma filozoficzne*, De Agostini Polska, Warszawa.

**Etzioni A. 1998.** *Amitai Etzioni's speech on 'the methodology of economics'*, „Journal of Socio-Economics", 1998, Vol. 27 Issue 5, http://150.254.220.12/han/Academic SearchPremier/web.ebsc ohost.com/ehost/detail?vid=1&hid=8&sid=9c4ae9d7-27dc-4146-b66c-5622c0ad181d%40sessionmgr 10&bd ata=Jmxhbmc9cGwmc 2l0ZT1 laG9zdC1saXZl#db=f5h&AN=49756971, 20.08.2010.

**Fiedor B. 2010.** *Wstępne podsumowanie przebiegu paneli dyskusyjnych*, Kongres Ekonomistów Polskich, http://www.pte.pl/pliki/0/216/KEP-%20podsumowanie %20Sesji%20row.%20I%20Fiedor.P df, 10.09.2010.

**Flejterski S. 2007.** *Metodologia finansów. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Galbraith J.K. 2005.** *Gospodarka niewinnego oszustwa. Prawda naszych czasów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.

**Gardawski J., Gilejko L., Siewierski J., Towalski R. 2006.** *Socjologia gospodarki*, Difin, Warszawa.

**Gorynia M. 2007.** *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

**Greenspan A. 2008.** *Era zawirowań. Krok w nowy wiek*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa.

**Harrison L.E., Huntington S.P. (red.) 2003.** *Kultura ma znaczenie*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań.

**Hobfoll S.E. 2006.** *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
**Hultberg N., Hoppe H.H., Rothbard M.N., Salerno J.T. 2004.** *Jak zrujnować gospodarkę, czyli Keynes wiecznie żywy*, Fijorr Publishing, Chicago–Warszawa.
**Iglicka K. 2008.** *Kontrasty migracyjne Polski. Wymiar transatlantycki*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
**Jemielniak D. 2008.** *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
**Kołodko G.W. 2008.** *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
**Kostera M. 1996.** *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
**Kotarbiński T. 2000.** *Dzieła wszystkie. Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków.
**Kotowicz-Jawor J. (red.). 2005.** *Warunki budowy strategii rozwoju społeczno-gospodarczego w Polsce i Rosji*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2005.
**Kowalczewski W. (red.) 2008.** *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.
***Ku przyszłości.* 2008.** *Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Lechowi W. Zacherowi w 65 rocznicę urodzin*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
**Кугушев Р.Р. 2009.** *Глобализация как условие привлечения международных трудовых мигрантов*, Труд и социальные отношения, „Научные труды", Но 9.
**Marciniak J. 2009.** *Optymalizacja zatrudnienia. Zwolnienia, outsourcing, outplacement*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.
**Mayo A. 2002.** *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
**Noga A. 2009.** *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
**Palacz R. 1982.** *Ockham*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
**Popper K.R. 2002.** *Logika odkrycia naukowego*, Fundacja Aletheia, Warszawa.
***Powszechna encyklopedia filozofii*, 2000.** t. 1 A–B, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin.
***Powszechna encyklopedia filozofii.* 2003.** t. 4 Go–Iq, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin.
**Prasad A., Prasad P. 2001.** *The Coming of Age of Interpretative Organizational Research.* „Organizational Research Methods", 5(1), s. 4–11.
**Ratajczak M. (red.) 2007.** *Współczesne teorie ekonomiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
**Ratyński W. 2005.** *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
**Sachs J. 2006.** *Koniec z nędzą. Zadanie dla naszego pokolenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
**Schelling T.C. 2006.** *Racjonalność i jej alternatywy*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
**Shaw B., Zollers F.E. 1993.** *Managers in the moral dimension: What Etzioni might mean to corporate managers*, „ Business Ethics Quarterly", Vol. 3, Issue 2.
**Sidor-Rządkowska M. 2003.** *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

**Sikorski C. 2007.** *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa.
**Sławińska M., Witczak H. (red.) 2008.** *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa.
**Sowell T. 2004.** *Ekonomia stosowana, czyli co robić, żeby nie psuć gospodarki*, Fijorr Publishing, Chicago–Warszawa.
**Stachak S. 2003.** *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa.
**Sztompka P. 2007.** *Socjologia zmian społecznych*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
**Soros G. 1999.** *Kryzys światowego kapitalizmu*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa.
**Sowell T. 2008.** *Oni wiedzą lepiej. Samozadowolenie jako podstawa polityki społecznej*, Fijorr Publishing, Warszawa.
**Stiglitz J.E. 2006.** *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
**Szacki J. 2007.** *Historia myśli socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
**Szarzec K. 2005.** *Racjonalny podmiot gospodarczy w klasyfikacji myśli ekonomicznej i jej współczesnych kontynuacjach*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, PTE, Warszawa.
**Sztaudynger J.J. 2005.** *Wzrost gospodarczy a kapitał społeczny, prywatyzacja i inflacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
**Sztompka P., Bogunia-Borowska M. (red.) 2008.** *Socjologia codzienności*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
**Taylor E. 2007.** *Dylematy metodologiczne teorii ekonomii*, Poznańskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań.
**Tyszka T. (red.) 2004.** *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
2007. *Управление изменениями*, Harvard Business Review, Альпина Бизнес Букс.
**von Mises L. 2005.** *Interwencjonizm*, Wydawnictwo Arcana, Kraków.
**von Mises L. 2007.** *Wspomnienia*, Fijorr Publishing, Warszawa.
**Watkins F.W.N. 2001.** W*yjaśnianie historii. Indywidualizm metodologiczny i teoria decyzji w naukach społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
**Westwood R.I., Clegg S. (red.) 2003.** *Debating organization: point-counterpoint in organization studies*, MA: Blackwell Publishing, Malden.
**Zacher L.W. 2003.** *Spór o globalizację. Eseje o przyszłości świata*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa.
**Zacher L.W. 2007.** *Transformacje społeczeństw. Od informacji do wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa.
**Zdanowski J. 2000.** *Kultury pozaeuropejskie i globalizacja. Zdarzenia*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
**Zimniewicz K. 2000.** *Podejście do usprawnienia organizacji. Europejski i amerykański punkt widzenia*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu", Rok V, nr 2(10)/2000, Poznań.

**STRESZCZENIE**

W opracowaniu wskazano problemy, jakie napotykają ekonomiści w swoich rozważaniach. Znalazły się wśród nich m.in. subiektywne wartościowanie rzeczy, zdarzeń, procesów, poglądów, uporczywe spory o racjonalność oraz histereza wiedzy. Bardzo często u podłoża sporów między ekonomistami czy badaczami nauk o zarządzaniu leży któryś z tych problemów. Co więcej, istnieją różnego rodzaju powiązania między nimi, a same problemy są jak klocki – ich analiza może być prowadzona wielopłaszczyznowo i różnorodnie. Można starać się niwelować część z tych problemów, jednak w większości przypadków nie jesteśmy w stanie im skutecznie i całkowicie przeciwdziałać.

**SŁOWA KLUCZOWE:** metoda, paradygmat, racjonalność

**SUMMARY**

The study identified problems faced by economists in their considerations. These included, among others subjective valuation of things, events, processes, ideas; persistent disputes about the rationality; and knowledge hysteresis. Very often the dispute between economists is caused by one of those problems. What's more, there are various kinds of links between them, and these problems are like blocks – their analysis can be conducted in many ways and variously. We can try to remedy some of these errors, but in most cases we are not able to effectively and completely prevent them.

**KEYWORDS:** method, paradigm, rationality

*Agnieszka Krawczyk-Sołtys*[*]

# ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W SZPITALU – PERSPEKTYWA ŚREDNIEGO PERSONELU MEDYCZNEGO. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

# KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HOSPITAL – MIDDLE MEDICAL PERSONNEL PERSPECTIVE. THE EMPIRICAL STUDIES ISSUES

Specyfika zakładów opieki zdrowotnej powoduje, że procesy zarządcze związane z takim profilem działalności są skomplikowane, a zarazem niezbędne w celu prawidłowego funkcjonowania służby zdrowia. Kompleksowe zarządzanie szpitalem należy zacząć z poziomu zasobów na najniższym szczeblu. Jednym z tych zasobów jest zasób wiedzy, który coraz częściej traktowany jest jak najcenniejszy „kapitał" organizacji. Odpowiednie zarządzanie wiedzą już na poziomie oddziału szpitalnego poprawia współpracę między pracownikami, ogranicza pojawianie się błędów decyzyjnych, oszczędza czas, wspomaga realizację codziennych czynności[1]. W organizacjach opieki zdrowotnej kluczową pozycję zajmuje „biały personel", czyli lekarze, których wiedza ma bezpośredni wpływ na realizację podstawowych procesów diagnostyki i terapii lub nadzór nad nimi, oraz średni personel medyczny[2].

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji zarządzania wiedzą. Ciekawe rozumienie tej koncepcji prezentują G. Probst, S. Raub i K. Romhardt[3], podając współzależność sześciu jej elementów składowych: lokalizowanie wiedzy, jej pozyskiwanie, rozwijanie, dzielenie się wiedzą, jej wykorzystywanie oraz zachowanie[4].

Celem artykułu było zaprezentowanie procesów zarządzania wiedzą w szpitalu z punktu widzenia zatrudnionego w nim średniego personelu medycznego. Dla realiza-

[*] dr, Uniwersytet Opolski

[1] K. Mleczko, *Identyfikacja potrzeb w zakresie zarządzania zasobami wiedzy w obszarze ochrony zdrowia*, w: R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, tom II, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2009, s. 198.

[2] Por. S.M. Schortell, A.D. Kałużny, *Podstawy zarządzania opieką zdrowotną*, Uniwersyteckie Wydawnictwo Medyczne Vesalius, Kraków 2001, s. 141.

[3] Są to przedstawiciele tak zwanego podejścia zachodniego.

[4] G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 42.

cji tego celu przeprowadzono badania empiryczne[5]. Przedmiotem zainteresowania było przede wszystkim zidentyfikowanie, w jakim zakresie personel medyczny szpitala wie, na czym zarządzanie wiedzą polega, i jak, w jego opinii, proces ten przebiega w jego placówce.

Badania empiryczne przeprowadzono w maju 2011 roku w trzech szpitalach publicznych: Wojewódzkim Centrum Medycznym w Opolu, Szpitalu nr 2 im. dr. T. Boczonia w Mysłowicach oraz w Szpitalu Miejskim w Żorach.

Narzędziem badawczym zastosowanym w badaniach był kwestionariusz ankiety[6] skierowany do średniego personelu medycznego szpitali. W badaniu wzięło udział po 23 respondentów pracujących w każdym z wymienionych szpitali, odpowiednio:

- wszyscy badani w Wojewódzkim Centrum Medycznym w Opolu byli zatrudnieni na oddziale chirurgii dziecięcej,
- w Szpitalu nr 2 im. dr. T. Boczonia w Mysłowicach 52% osób pracowało na bloku operacyjnym, 47% zaś — na oddziale chirurgii ogólnej,
- w Szpitalu Miejskim w Żorach 35% respondentów pracowało na oddziale chirurgii ogólnej, 43% na oddziale internistycznym, 22% – na pediatrii.

Wojewódzkie Centrum Medyczne w Opolu dysponuje 600 łóżkami szpitalnymi na szesnastu oddziałach szpitalnych (we wszystkich rysunkach w dalszej części opracowania wyniki badań pochodzące z tego szpitala będą oznaczone jako serie 1, a szpital nazywany szpitalem 1). Kolejnym podmiotem badań empirycznych był SP ZOZ Szpital nr 2 im. dr. T. Boczonia w Mysłowicach (serie 2 – szpital 2), który świadczy usługi medyczne w ramach siedmiu oddziałów: wewnętrznego, chirurgii ogólnej, chirurgii urazowo-ortopedycznej, okulistycznego, laryngologicznego, rehabilitacyjnego i anestezjologicznego z blokiem operacyjnym. Trzecią placówką, w której przeprowadzono badania, był Szpital Miejski w Żorach (serie 3 – szpital 3), funkcjonujący w ramach sześciu oddziałów: ginekologiczno-położniczego, pediatrycznego, wcześniaków i noworodków, wewnętrznego, chirurgii ogólnej oraz anestezjologicznego z blokiem operacyjnym.

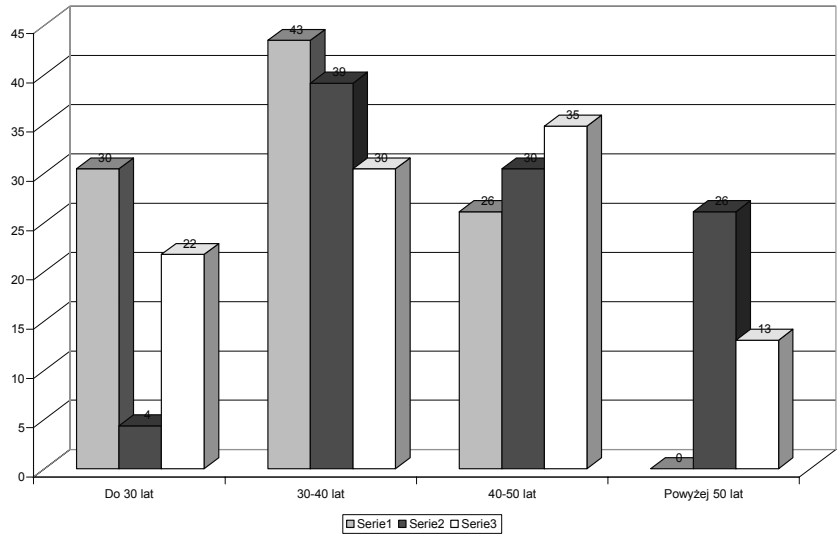
Kwestionariusz ankiety składał się z 23 pytań oraz metryczki.

Wszyscy respondenci biorący udział w badaniu byli kobietami. Strukturę próby badawczej ze względu na wiek zaprezentowano na rysunku 1, ze względu na staż pracy zaś – na rysunku 2.

[5] Badania te są kontynuacją badań empirycznych przeprowadzonych w lutym 2011 roku w Szpitalu Ginekologiczno-Położniczym i Noworodków im. dr. n. med. Sergiusza Mossora w Opolu. Zob. A. Krawczyk-Sołtys, *Knowledge management in hospital in medical personnel opinion. The empirical studies issues*, w: A.P. Balcerzak (red.) *Contemporary Issues in Economy. After the Crisis?*, International Conference Materials, 13–14 May, 2011, Toruń, s. 98.

[6] Struktura pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety była zgodna z rozumieniem tego procesu przez Probsta, Rauba i Romhardta i nawiązywała do wyróżnionych przez nich jego elementów składowych.

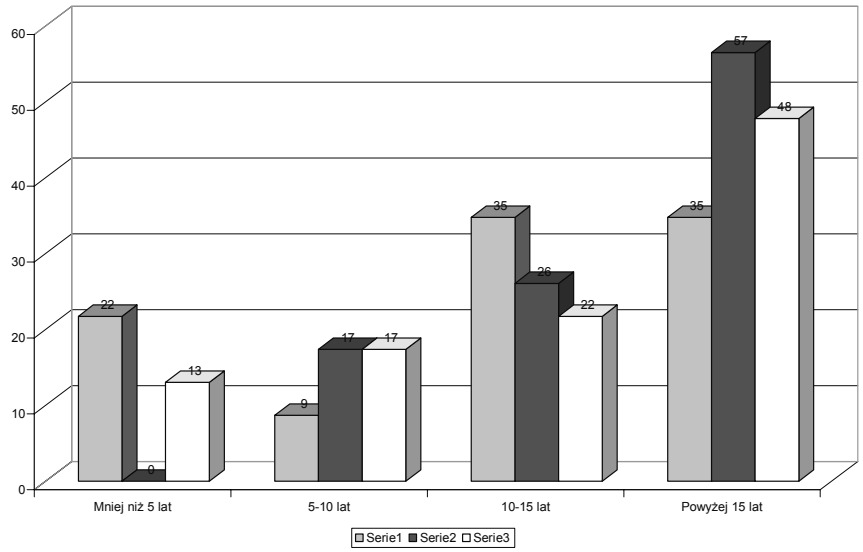
**Rysunek 1. Struktura próby badawczej ze względu na wiek (w procentach)**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.*

Analizując dane z rysunku 1, można stwierdzić, iż relatywnie najmłodsza kadra medyczna zatrudniona była w szpitalu 1. We wszystkich podmiotach najwięcej respondentów miało między 30 a 50 lat. Jednocześnie we wszystkich placówkach największy odsetek stanowili pracownicy ze stażem dłuższym niż 10 lat.

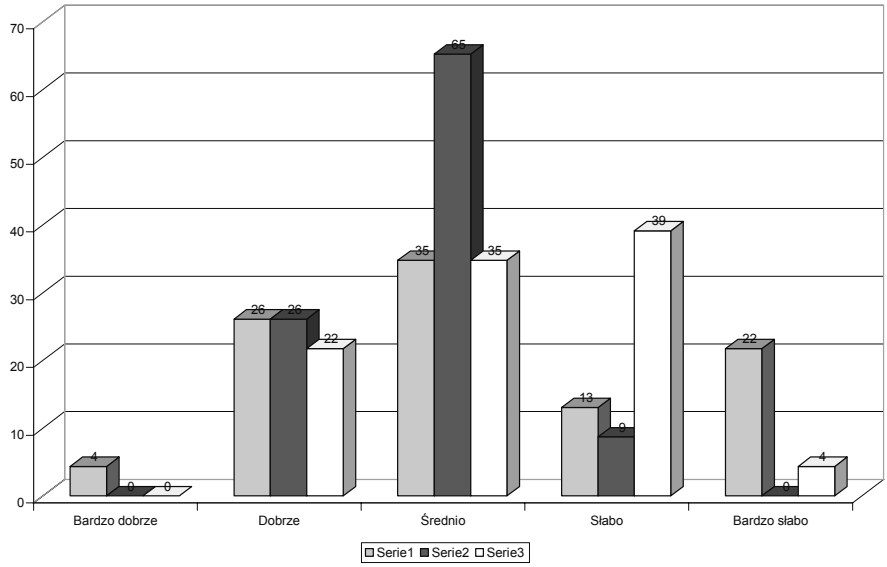
**Rysunek 2. Struktura próby badawczej ze względu na staż pracy (w procentach)**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.*

Na wstępie zapytano personel szpitala o znajomość koncepcji zarządzania wiedzą. Najwięcej odpowiedzi we wszystkich placówkach potwierdzała średnią znajomość tej koncepcji. Szczegółową strukturę odpowiedzi na to pytanie przedstawiono na rysunku 3. Analizując odpowiedzi na kolejne pytania, które dotyczą już konkretnych procesów realizowanych w ramach tej koncepcji, można jednak dojść do wniosku, iż znajomość jej istoty i zasad przez badanych jest zdecydowanie wyższa, niż to określili.

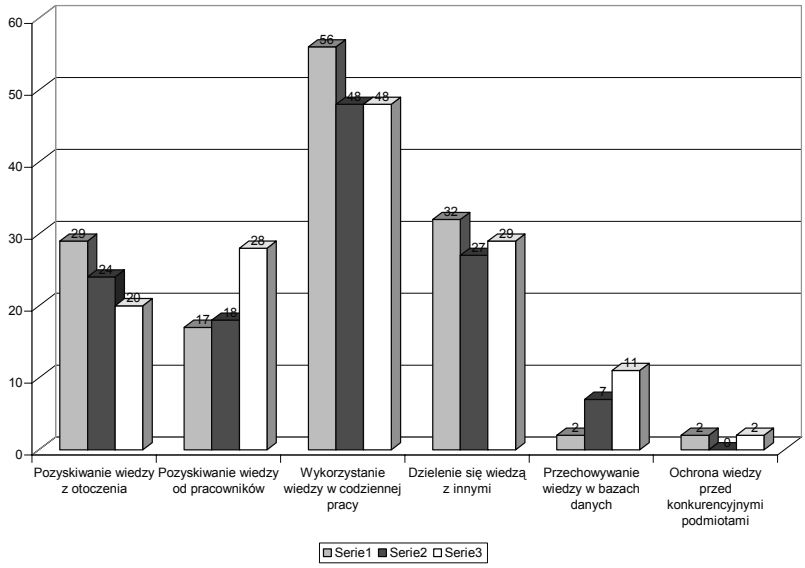
**Rysunek 3. W jakim stopniu Pan/i jest zapoznany/a z koncepcją zarządzania wiedzą? (w procentach)**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.*

Kolejne pytanie dotyczyło najistotniejszych procesów realizowanych w ramach koncepcji zarządzania wiedzą. Badani mogli wybrać trzy odpowiedzi, przypisując trzy punkty procesowi ich zdaniem najważniejszemu, dwa – mniej ważnemu i jeden – najmniej istotnemu. Zdaniem respondentów – niezależnie od miejsca zatrudnienia – najistotniejszymi procesami zarządzania wiedzą w szpitalu są: wykorzystanie jej w codziennej pracy (56 wskazań w szpitalu 1 i po 48 w szpitalu 2 i 3) oraz dzielenie się nią z innymi (32 wskazania w szpitalu 1, 27 w szpitalu 2 i 29 w szpitalu 3). Jednocześnie należy zauważyć, iż respondenci ze szpitala 1 za istotniejsze uznawali pozyskiwanie wiedzy z otoczenia, a w szpitalu 3 ważniejsza zdaniem badanych była wiedza pozyskiwana od pracowników. Za najmniej ważne we wszystkich placówkach uznano ochronę wiedzy i jej przechowywanie w bazach danych. Szczegółową strukturę odpowiedzi na to pytanie zaprezentowano na rysunku 4.

**Rysunek 4. Co według Pana/i jest najistotniejszym procesem w ramach zarządzania wiedzą?**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.*

Następnie spytano, czy personel badanych placówek uważa, iż koncepcja zarządzania wiedzą powinna być stosowana w zarządzaniu szpitalem. Znacząca większość respondentów udzieliła odpowiedzi twierdzącej – 96% w szpitalu 1, 91% w szpitalu 2 oraz 83% w szpitalu 3. Pozostali badani nie mieli opinii na ten temat, nikt nie udzielił odpowiedzi przeczącej. Publiczne szpitale są od wielu lat poddawane nieustannym przemianom, próbując pogodzić nieustanny rozwój medycyny z ograniczonością zasobów w ochronie zdrowia[7]. Taka struktura odpowiedzi pozwala twierdzić, iż myślenie o zarządzaniu we współczesnym szpitalu publicznym powinno znacząco wykorzystywać kategorię wiedzy, gdyż pracownicy placówek tego oczekują. Ekonomia wiedzy oferuje bowiem obfite zasoby, a ludzka zdolność do jej tworzenia jest nieograniczona[8] – uzasadnia to konieczność wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą oraz strategii nań opartych.

Kolejne pytanie dotyczyło adekwatności poszczególnych stwierdzeń – zdaniem badanych – do sytuacji szpitala. W tym przypadku, podobnie jak w pytaniu 2, respondenci mogli wybrać trzy odpowiedzi, przypisując trzy punkty kwestii ich zdaniem najważniejszej, dwa – mniej ważnej i jeden najmniej istotnej. Badani szczególnie podkreślili kompetencje kadry medycznej (najmniej wyraźnie w szpitalu 2), odpowiednią ilość personelu medycznego na dyżurach, sprawnie działającą izbę przyjęć (szczególnie

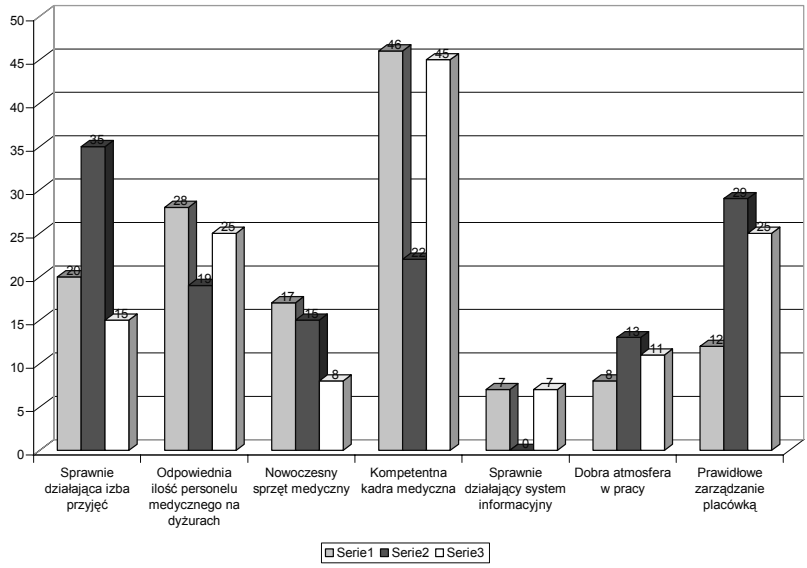
[7] J. Jończyk, *Kształtowanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej w szpitalu publicznym*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2011, nr 2, s. 43.
[8] K. Perechuda, *Coaching wiedzy medycznej jako instrument przewagi konkurencyjnej na rynku usług medycznych*, w: M. Kowalewski, K. Perechuda (red.), *Zarządzanie komercyjną firmą medyczną*, ABC Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 162–175.

w szpitalu 2[9]), prawidłowe zarządzanie szpitalem oraz nowoczesny sprzęt, którym dysponuje placówka (zob. rysunek 5). Natomiast sprawnie działający system informatyczny był zdaniem respondentów słabą stroną placówki, w której są zatrudnieni. Koresponduje to z przykładaniem niewielkiej wagi badanych do procesu przechowywania wiedzy w bazach danych – zob. rysunek 4. W pytaniu szóstym respondenci będą jednak wskazywali na systemy informatyczne jako najlepszy sposób lokalizowania wiedzy (18 wskazań w szpitalu 1, 14 w szpitalu 2 i 21 w szpitalu 3), odpowiednio 5, 8 i 2 wskazania w tym zakresie dotyczyło forów internetowych, natomiast wspieranie struktur nieformalnych uzyskało tylko dwa wskazania w szpitalu 2. W szpitalu 1 jedna osoba uznała, iż najlepszą metodą lokalizowania wiedzy jest inwestycja w pracownika. Do braku motywacji do dzielenia się wiedzą respondenci wyraźnie nawiązywali, gdy poproszono ich o wskazanie głównych barier zarządzania wiedzą – ta bariera była szczególnie podkreślana (z różnym natężeniem) przez personel wszystkich placówek (zob. rysunek 9). W pytaniu dziesiątym „Czy Państwa szpital korzysta z systemów informatycznych?" tylko w szpitalu 1 prawie wszyscy badani odpowiedzieli twierdząco (96%), w szpitalu 2 było 61% takich odpowiedzi, a ponad 30% respondentów nie miało zdania w tej kwestii. Najmniej pozytywnych odpowiedzi udzielono w szpitalu 3 – 43% – a prawie połowa badanych nie wiedziała, czy placówka, w której pracują, korzysta z systemów informatycznych – taka struktura odpowiedzi wydaje się zaskakująca, gdyż to właśnie tam systemy te postrzegano jako najlepszy sposób lokalizowania wiedzy. Wśród najczęściej wykorzystywanych narzędzi informatycznych we wszystkich szpitalach badani wskazali[10] Internet (19 odpowiedzi w szpitalu 1, 22 – w szpitalu 2 i 20 w szpitalu 3). Ponadto personel szpitala 1 często korzystał z baz danych (17 odpowiedzi) oraz poczty elektronicznej (9).

[9] Szczególne podkreślenie tego kryterium w szpitalu 2 może wynikać z faktu, iż badani zatrudnieni byli na oddziale chirurgii ogólnej i bloku operacyjnym szpitala, który pełni ostry dyżur. Wydaje się więc oczywiste, iż to właśnie sprawnie działająca izba przyjęć, dokąd najpierw trafiają pacjenci, w dużym stopniu warunkuje dobrą organizację pracy na oddziałach, na których pracują. Ogromne znaczenie dla procesu leczenia na tych oddziałach ma też kompleksowy i szybki przepływ wszelkiej wiedzy na temat stanu zdrowia pacjenta pozyskanej w izbie przyjęć.

[10] Respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

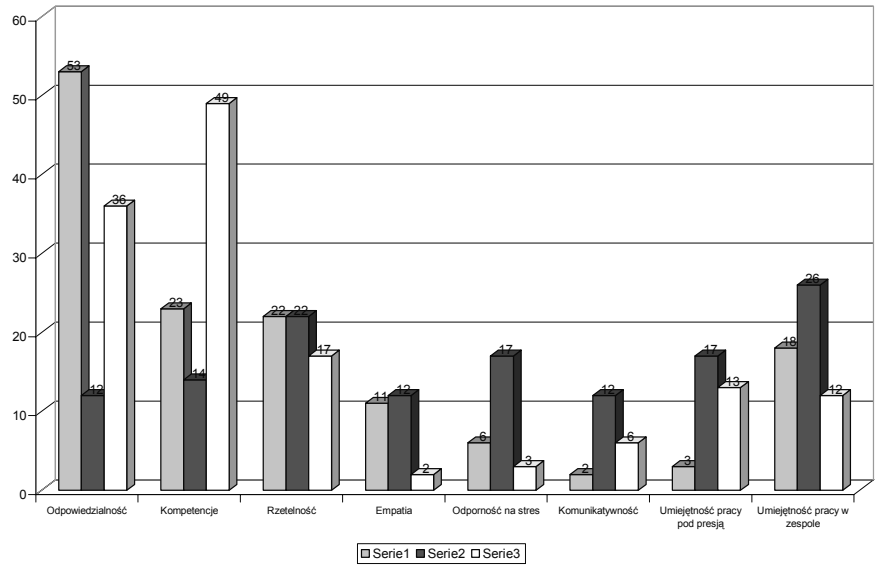
**Rysunek 5. Które z wymienionych stwierdzeń Pana/i zdaniem opisuje sytuację szpitala?**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.*

W kolejnym pytaniu poproszono o zidentyfikowanie najistotniejszych cech w pracy tzw. „białego personelu" w szpitalu. Respondenci ponownie mogli wybrać trzy odpowiedzi, przypisując trzy punkty procesowi ich zdaniem najważniejszemu, dwa – mniej ważnemu i jeden najmniej istotnemu. Zdaniem badanych do takich cech należą przede wszystkich odpowiedzialność oraz kompetencje – najwięcej wskazań w szpitalach 1 i 3. Natomiast ze względu na specyfikę pracy personelu medycznego – blok operacyjny i chirurgia ogólna – w szpitalu 2 nie zaskakuje wybór odpowiedzi: praca w zespole, praca pod presją i odporność na stres. Szczegółową strukturę odpowiedzi na to pytanie zaprezentowano na rysunku 6.

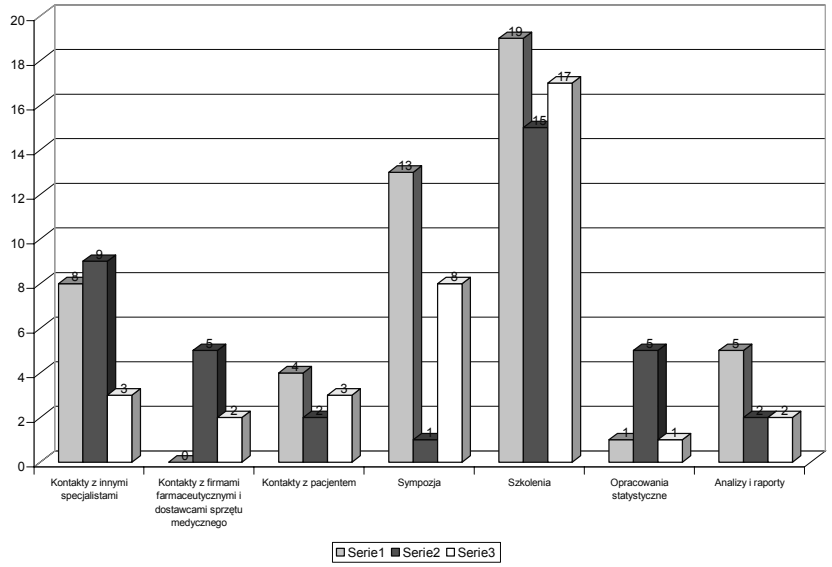
**Rysunek 6. Jakie cechy Pan/i uznaje za najistotniejsze w pracy „białego personelu" w szpitalu?**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.*

W kolejnym pytaniu próbowano ustalić, z jakich kanałów badani pozyskują wiedzę z zewnątrz (respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź). Za główne źródło pozyskiwania zewnętrznej wiedzy we wszystkich placówkach uznano szkolenia (odpowiednio 19 odpowiedzi w szpitalu 1, 15 w szpitalu 2 i 17 w szpitalu 3) oraz sympozja w szpitalu 1 (13 odpowiedzi) i szpitalu 3 (8 odpowiedzi) i kontakty z innymi specjalistami w szpitalach 1 (8 odpowiedzi) i 2 – 9 odpowiedzi. Zaskakujące, zdaniem autorki, jest to, iż tak niewielu respondentów (we wszystkich placówkach) pozyskuje wiedzę od pacjentów oraz z firm farmaceutycznych i od dostawców sprzętu medycznego. Niezbyt często badani pozyskują też wiedzę ze źródeł wtórnych – analiz i raportów oraz opracowań statystycznych. Szczegółową strukturę odpowiedzi na to pytanie zaprezentowano na rysunku 7.

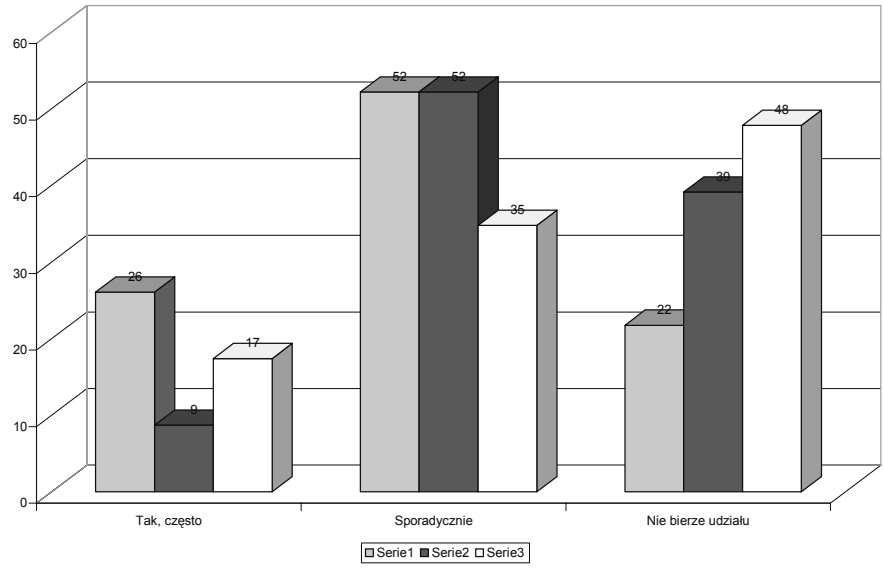
**Rysunek 7. Z jakich kanałów najczęściej Pan/i pozyskuje wiedzę z zewnątrz?**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.*

Jednocześnie odpowiedzi na pytanie o to, czy personel placówki bierze udział w badaniach naukowych, były niejednoznaczne – najwięcej badanych stwierdziło, że sporadycznie – szczególnie w szpitalach 1 i 2 (prawie połowa), a większość respondentów szpitala 3 uznała, że wcale. Taka struktura odpowiedzi sugeruje, że respondenci odnieśli to pytanie do własnej osoby, nie zaś do personelu szpitala w ogóle.

**Rysunek 8. Czy personel Państwa placówki bierze udział w badaniach naukowych? (w procentach)**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.*

Następnie zapytano o to, jak często pracownicy szpitala biorą udział w konsultacjach medycznych. W szpitalu 2 niespełna 9% respondentów odpowiedziało, iż sporadycznie, a pozostali, że wcale. W szpitalu 3 po 17% badanych stwierdziło, że bierze udział w takich badaniach codziennie lub kilka razy dziennie oraz raz w tygodniu, jednak ponad 65% respondentów nie uczestniczy w takich badaniach. Największy odsetek personelu uczestniczy w badaniach w szpitalu 1 – ponad połowa osób odpowiedziała twierdząco (35% – codziennie lub kilka razy dziennie i 17% – raz w tygodniu).

Stwierdzono, iż jedynie personel medyczny szpitala 1 wie (91% odpowiedzi), iż w jego placówce jest stosowany system „jeden pacjent – jeden rekord”[11], w pozostałych szpitalach zaś 90% respondentów nie wiedziało, czy taki system występuje. Nie zauważono różnic w strukturze odpowiedzi na to pytanie w zależności od stażu pracy czy też oddziału, na którym badani byli zatrudnieni.

Poproszono też o ocenę prawidłowości selekcjonowania i przechowywania zdobytych doświadczeń i informacji. Procesy te przebiegają najsprawniej w szpitalu 1, gdzie 65% badanych uznało, iż proces ten przebiega prawidłowo, a przeciwnego zdania było 9% respondentów – pozostali nie mieli zdania w tej kwestii. W szpitalu 3 tylko 35%

[11] Jest to system coraz częściej stosowany w szpitalach celem ułatwienia przepływu informacji między izbą przyjęć, różnymi oddziałami, na których pacjent przebywa podczas swojego pobytu w szpitalu, oraz poradniami przyszpitalnymi. Zawiera on wszelkie diagnozy, wyniki badań, przebyte zabiegi i wykonane procedury medyczne. Dane te są przechowywane w bazach danych szpitala, co w przypadku dalszej diagnostyki ułatwia dotarcie do pożądanych informacji i ogranicza konieczność wykonywania ponownie tych samych badań (np. grupa krwi do kolejnego zabiegu), obniżając koszty i zmniejszając stres pacjenta wywołany koniecznością wykonania dodatkowych procedur medycznych.

pracowników potwierdziło prawidłowe selekcjonowanie i przechowywanie zdobytej wiedzy, kolejne 17% zaprzeczyło, prawie połowa zaś nie wiedziała, czy tak jest. Najgorszą sytuację można zaobserwować w szpitalu 2, gdzie prawie 3/4 respondentów nie wiedziało, czy procesy te przebiegają prawidłowo, a fakt, że tak jest, potwierdziło zaledwie 9% pracowników. Prawie cały personel szpitala 1 uznał, iż ma swobodny dostęp do zebranych danych i informacji (35% odpowiedzi „tak" i 61% „raczej tak") – w pozostałych placówkach oceny te były zdecydowanie gorsze. W szpitalu 2 po 22% respondentów udzieliło odpowiedzi „raczej nie" i „raczej tak" – pozostali nie mieli zdania w tej kwestii. W szpitalu 3 rozkład odpowiedzi był proporcjonalny – po 1/3 badanych potwierdziło swobodny dostęp do zebranych informacji, miało przeciwne zdanie oraz nie wiedziało, czy tak jest. Zdecydowanie najlepiej oceniono też w szpitalu 1 proces aktualizacji zgromadzonej wiedzy – 26% odpowiedzi twierdzących i 65% – „raczej tak". W szpitalu 2 natomiast tylko 4% badanych odpowiedziało, iż jest ona aktualizowana na bieżąco, a 26% uznało, że raczej tak. Przeciwnego zdania było tylko 4% respondentów (odpowiedzi „raczej nie"), prawie 2/3 badanych zaś nie miało zdania na ten temat. W szpitalu 3 padło po 17% odpowiedzi twierdzących i „raczej tak", a 22% respondentów stwierdziło, iż raczej nie. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż w żadnej z badanych placówek nie zaznaczono odpowiedzi „nie" na to pytanie.

Podobnie jak w poprzednich pytaniach, w szpitalu 1 prawie wszyscy badani stwierdzili, iż zdobyta wiedza jest wykorzystywana zgodnie z misją szpitala (35% odpowiedzi „tak" i 61% „raczej tak"). Zdecydowanie gorzej ocena ta wypadła w pozostałych placówkach – w szpitalu 3 udzielono 17% odpowiedzi „tak" i 35% „raczej tak", a szpitalu 2 zaledwie 1/3 badanych potwierdziła tę zgodność – 9% odpowiedzi „tak" i 22% „raczej tak". W szpitalu 3 aż 1/3 personelu stwierdziła, iż takiej zgodności nie ma, w szpitalu 2 zaś również 1/3 respondentów nie miała zdania w tej kwestii. Jest to zjawisko niepokojące – szczególnie w szpitalu 2 – które może świadczyć o nieznajomości misji szpitala przez pracowników oraz przydatności pozyskiwanej i posiadanej wiedzy do jej realizacji.

Respondenci w szpitalu 1 uznali komunikację między pracownikami szpitala za dobrą (48% wskazań) i przeciętną (pozostałe odpowiedzi). Dokładnie odwrotnie odpowiadali pracownicy szpitala 2, gdzie 43% badanych określiło ją jako złą, a 39% jako przeciętną. Niespełna 18% pracowników tej placówki uznało, iż komunikacja w szpitalu jest dobra. Niewiele lepiej oceniono komunikację w szpitalu 3, gdzie ponad 1/4 personelu określiła, iż proces komunikacji przebiega nieprawidłowo, a kolejne 43% uznało, że przeciętnie. Stwierdzono, iż personel medyczny w badanych placówkach raczej chętnie dzieli się z innymi swoją wiedzą i zdobytymi doświadczeniami – w szpitalu 1 odpowiedzi twierdzących udzieliło 26%, a kolejne 61% – odpowiedzi „raczej tak", a w szpitalu 3 – 26% odpowiedzi twierdzących, kolejne 43% – odpowiedzi „raczej tak". Natomiast w szpitalu 2 prawie połowa badanych odpowiedziała „raczej tak", a 9% odpowiedzi było twierdzących. Odmiennego zdania było po 9% pracowników szpitali 1 i 2 oraz prawie 30% badanych w szpitalu 3, pozostali nie mieli zdania w tej sprawie. Wszyscy pracownicy szpitala 1 chętnie podnoszą swoje kwalifikacje (43% odpowiedzi „tak" i 57% „raczej tak"). W szpitalu 2 natomiast 17% badanych deklarowało, iż chce podnosić swoje kwalifikacje, 43% odpowiedziało „raczej tak"; pozostałe osoby nie miały zdania. Natomiast w szpitalu 3 ponad 1/4 personelu nie chce zwiększać swoich kwalifikacji, a odpowiednio 35% i 30% odpowiedziało „tak" i „raczej tak". Ponad połowa respondentów we wszystkich placówkach (po 57% w szpitalach 1 i 2 oraz 65%

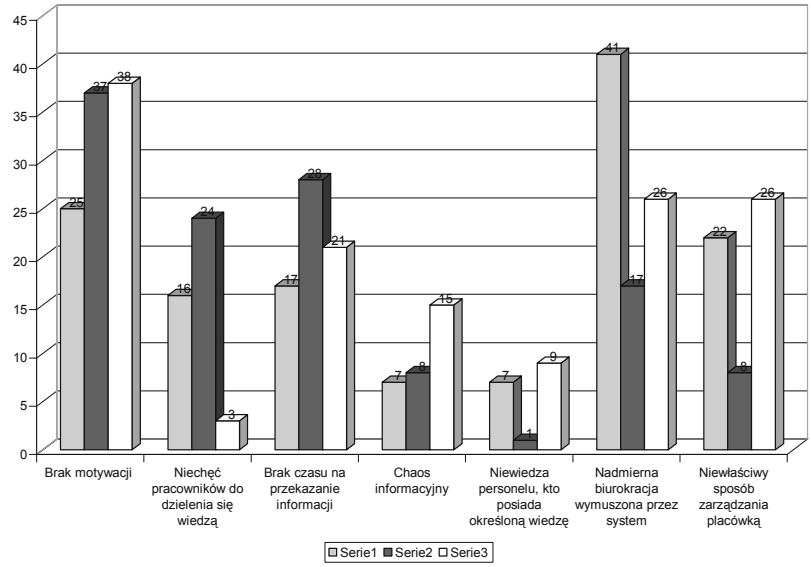
w szpitalu 3) uznała, iż wiedza zdobyta przez nich na szkoleniach ma wyłącznie charakter teoretyczny. Natomiast po 39% w szpitalach 1 i 2 oraz 35% w szpitalu 3 stwierdziło, iż wiedza ta jest zarówno teoretyczna, jak i praktyczna. Fakt, iż prawie wszyscy pracownicy chętnie uczestniczą w szkoleniach i że to właśnie szkolenia były wskazywane jako najczęstsze źródło pozyskiwania zewnętrznej wiedzy, wynika przede wszystkim z potrzeby podnoszenia swoich kwalifikacji, uzyskania dodatkowych umiejętności i wiedzy specjalistycznej. Nie bez znaczenia jest też z pewnością chęć posiadania przez uczestników certyfikatów i zaświadczeń potwierdzających nabyte umiejętności, co w opinii zarówno obecnego, jak i potencjalnych przyszłych pracodawców świadczy o inwestowaniu danej osoby w swój rozwój zawodowy[12].

Zapytano następnie, czy szpital korzysta z pomocy zewnętrznych specjalistów w skomplikowanych kwestiach natury medycznej. Na to pytanie twierdząco odpowiedziało prawie 87% badanych w szpitalu 1, prawie 40% w szpitalu 2 i 26% personelu w szpitalu 3. Prawie połowa respondentów szpitali 2 i 3 nie wiedziała, czy ich placówka z takiej pomocy korzysta. Taka struktura odpowiedzi jest niepokojąca, bo z jednej strony może świadczyć o braku zainteresowania personelu funkcjonowaniem placówki, w której jest zatrudniony, jak również – z drugiej strony – potwierdzać brak prawidłowej komunikacji w szpitalach, czyli niedoinformowanie pracowników średniego szczebla przez kadrę zarządzającą. Takie twierdzenie uzasadnia też fakt, iż respondenci w badanych placówkach (głównie właśnie w szpitalach 2 i 3) nie wiedzieli, czy placówka, w której pracują, uczestniczy w badaniach naukowych – 3/4 odpowiedzi w szpitalu 2 i 65% w szpitalu 3. Brak wiedzy na temat prowadzonych przez szpital badań naukowych deklarowała też prawie 1/3 badanych w szpitalu 1.

W ostatnim pytaniu poproszono o wskazanie najistotniejszych barier zarządzania wiedzą w szpitalu. Respondenci mogli wybrać trzy odpowiedzi, przypisując trzy punkty dysfunkcji ich zdaniem najważniejszej, dwa – mniej ważnej i jeden najmniej istotnej. Zdecydowanie najczęściej wskazywanym zakłóceniem była nadmierna biurokracja wymuszona przez system (w szpitalu 1), następnie brak motywacji oraz niechęć pracowników do dzielenia się wiedzą oraz brak czasu na jej przekazywanie. Szczegółową strukturę odpowiedzi na to pytanie zaprezentowano na rysunku 9.

[12] K. Rożko, *Po pierwsze rozmowa*, „Rynek Zdrowia" 2011, nr 1(66), styczeń, s. 13–15.

**Rysunek 9. Najważniejsze bariery zarządzania wiedzą w szpitalu**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.*

Szpitale powinny być postrzegane jako miejsce, gdzie opiekę zdrowotną świadczą specjaliści z zakresu medycyny. Specyfika tych podmiotów wpływa na rodzaj wiedzy, jaka jest w nich tworzona. Podsumowując, można więc stwierdzić, iż zarządzanie wiedzą w szpitalu to połączenie ludzi, procesów oraz technologii w celu optymalizowania informacji, współpracy, kompetencji i doświadczenia[13]. Podstawowe znaczenie dla prawidłowo przebiegających procesów zarządzania wiedzą ma jednak przede wszystkim świadomość personelu co do istoty tych procesów i przekonanie, że są one niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania szpitala, oraz chęć uczestniczenia w ich wdrażaniu. Specyfiką placówek medycznych, w tym szczególnie szpitali, jest zespołowość pozyskiwania nowej wiedzy, wynikająca z charakteru wielu procedur medycznych, których realizacja jest uwarunkowana współdziałaniem wielu osób równocześnie[14]. Wyniki badań pokazują, iż w tej kwestii przed zarządzającymi badanymi placówkami stoi wiele wyzwań – szczególnie w Szpitalu nr 2 im. dr. T. Boczonia w Mysłowicach oraz w Szpitalu Miejskim w Żorach.

Obecna sytuacja na rynku usług medycznych charakteryzuje się silną konkurencją i bardzo wysokimi oczekiwaniami pacjentów w stosunku do jakości i sposobu realizacji usług medycznych. Sprostanie tym wyzwaniom jest w dużym stopniu uzależnione od personelu szpitali, który jest ich najcenniejszym kapitałem. Ogromne znaczenie ma odpowiedni dobór pracowników, wyzwolenie odpowiedniego poziomu motywacji do

[13] Por. J. Guptill, *Knowledge management in health care*, „Journal of Health Care Finance" 2005, no. 31, Spring, s. 10–14.

[14] J. Skalik, *Organizacyjne uczenie się jako źródło pomnażania kapitału intelektualnego organizacji medycznej*, w: M. Hopej, M. Moszkowicz, J. Skalik (red.), *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Edukacja w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 174.

pozyskiwania wiedzy, dzielenia się nią oraz wykorzystywania w codziennej pracy, a także zatrzymanie najcenniejszego personelu w organizacji[15].

Koncepcja zarządzania wiedzą ma ogromne znaczenie i możliwość zastosowania w systemie opieki zdrowotnej. Właściwa implementacja tego procesu prowadzi do bardziej efektywnej kosztowo i mniej obciążonej błędami alokacji zasobów w tym zakresie[16].

## BIBLIOGRAFIA

**Frąckiewicz-Wronka A., Austin A. 2007.** *Zarządzanie wiedzą w systemie ochrony zdrowia – wykorzystanie technologii informacyjnych*, w: J. Gołuchowski, A. Frąckiewicz-Wronka (red.), *Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

**Guptill J. 2005.** *Knowledge management in health care*, „Journal of Health Care Finance", no. 31, Spring.

**Jończyk J. 2011.** *Kształtowanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej w szpitalu publicznym*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 2.

**Mleczko K. 2009.** *Identyfikacja potrzeb w zakresie zarządzania zasobami wiedzy w obszarze ochrony zdrowia*, w: R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, tom II, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.

**Ostrowska S. 2011.** *Mission Oriented Scorecard w SPZOZ-ach – perspektywa pracownicza*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 2.

**Perechuda K. 2008.** *Coaching wiedzy medycznej jako instrument przewagi konkurencyjnej na rynku usług medycznych*, w: M. Kowalewski, K. Perechuda (red.), *Zarządzanie komercyjną firmą medyczną*, ABC Wolters Kluwer, Warszawa.

**Probst G., Raub S., Romhardt K. 2002.** *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

**Rożko K. 2011.** *Po pierwsze rozmowa*, „Rynek Zdrowia", nr 1(66), styczeń.

**Schortell S.M., Kałużny A.D. 2001.** *Podstawy zarządzania opieką zdrowotną,* Uniwersyteckie Wydawnictwo Medyczne Vesalius, Kraków.

**Skalik J. 2010.** *Organizacyjne uczenie się jako źródło pomnażania kapitału intelektualnego organizacji medycznej*, w: M. Hopej, M. Moszkowicz, J. Skalik (red.), *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Edukacja w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

[15] Por. S. Ostrowska, *Mission Oriented Scorecard w SPZOZ-ach – perspektywa pracownicza*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2011, nr 2, s. 61.

[16] A. Frąckiewicz-Wronka, A. Austin, *Zarządzanie wiedzą w systemie ochrony zdrowia – wykorzystanie technologii informacyjnych*, w: J. Gołuchowski, A. Frąckiewicz-Wronka (red.), *Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

**STRESZCZENIE**

Wiedza i jej odpowiednie zastosowanie ma ogromny wpływ na powodzenie funkcjonowania organizacji, w tym organizacji specjalizujących się w ochronie zdrowia. Obszar ochrony zdrowia jest bardzo specyficzny, ponieważ nie ma w nim miejsca na błędy czy niewiedzę. Wielorakość wiedzy pojawiającej się w trakcie realizacji szerokiego wachlarza procesów na oddziałach szpitalnych powoduje, że obszar ten wymaga szczególnego sposobu zarządzania. Dlatego też w zależności od typu realizowanego procesu oraz jego uczestników uzależniony jest dobór odpowiednich zasobów wiedzy. Celem artykułu było omówienie procesu zarządzania wiedzą w szpitalu z punktu widzenia zatrudnionego w nim personelu medycznego. Dla realizacji tego celu przeprowadzono badania empiryczne. Przedmiotem zainteresowania było przede wszystkim zidentyfikowanie, w jakim zakresie personel medyczny szpitala wie, na czym zarządzanie wiedzą polega i jak, w jego opinii, przebiega ten proces w jego placówce. Badania empiryczne przeprowadzono w maju 2011 roku w trzech szpitalach publicznych. Narzędziem badawczym zastosowanym w badaniach był kwestionariusz ankiety skierowany do średniego personelu medycznego szpitali. W badaniu wzięło udział 69 respondentów pracujących w tych placówkach.

**SŁOWA KLUCZOWE:** zarządzanie wiedzą, wiedza, szpital

**SUMMARY**

Knowledge and its proper using have the huge influence on organization, also in health care organizations. The health care sphere is very specific – there is no place for ignorance and mistakes. Diversity of knowledge which appear in different processes realized in hospital need specific management. And that's why, the proper resources of knowledge depend on type of realized process or its members. Presenting the knowledge management process in medical personnel opinion was the aim of this article. The empirical studies have been made to realize this aim. An identification, in which scope medical personnel know, what is knowledge management and how, in their opinion, this process proceeds in the hospital, have been the subject of interesting. The empirical studies have been realized in May 2011 in three public hospitals. The empirical tool was the questionnaire form which was directed to middle medical personnel of hospital. There were 69 respondents working in these hospitals.

**KEYWORDS**: knowledge management, knowledge, hospital

*Janusz Kroik*[*]
*Zbigniew Malara*[**]

# CSR I ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ W WARUNKACH SILNEJ KONKURENCJI

# CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE

## Sformułowanie problemu

Wiele przesłanek wskazuje, że koncepcja społecznej odpowiedzialności[1] konsekwentnie realizowana w przedsiębiorstwie może na różne sposoby przyczyniać się do poprawy jego pozycji konkurencyjnej i budowania przewagi nad konkurentami[2]. Wydaje się, że głównym powodem, dla którego CSR zaczyna już przynosić przedsiębiorstwom wymierne korzyści, są zmieniające się oczekiwania społeczne. Nie można wykluczyć, że dzięki niej osiągnie się nawet nadzwyczajne wyniki. Powstaje jednak pytanie, czy, a jeśli tak, to jak wpływa jej stosowanie na treść postulatywnych teorii zarządzania czy paradygmaty w zarządzaniu. W najbardziej syntetycznej formule rozwój teorii organizacji zakłada w swoim cyklu oddziaływanie tzw. dobrych praktyk na kształt teorii, a te z kolei przyczyniają się do wdrożeń i pojawiania się praktycznych problemów zarządzania[3]. Odniesienie wykorzystania CSR do warunków rywalizacji

[*] dr inż., Politechnika Wrocławska
[**] prof. dr hab. inż., Politechnika Wrocławska

[1] *Corporate Social Responsibility* (CSR) definiuje się najczęściej jako: działanie etyczne, przejrzyste i zgodne z przepisami, działanie polegające na tworzeniu partnerskich relacji z interesariuszami, działanie na rzecz ochrony środowiska naturalnego; zachowanie wychodzące poza minimalny poziom zobowiązań wobec interesariuszy określony w przepisach; proces poznawania i włączania oczekiwań społecznych w strategię rozwoju. Od 1 listopada 2010 r. zatwierdzona jest norma ISO 26000 w zakresie CSR, która podaje, że w strategii tej chodzi o odpowiedzialny wpływ decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie przyczyniające się do rozwoju zrównoważonego, dobrobytu, zdrowia społeczeństwa z uwzględnieniem oczekiwań interesariuszy, przepisów prawa, spójności z organizacją.

[2] Takie przesłanie wynika m.in. z programu realizowanego przez organizację Pracodawcy RP we współpracy z PricewaterhouseCoopers pod hasłem „Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu". G. Raszkowska, *Pracodawcy przyjmują kodeks*, „Rzeczpospolita" 9.03.2011 r. (Kariera i biznes B11).

[3] A. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 18.

i kreowania przewagi rynkowej otwiera pole do opracowywania modeli biznesowych. Te z kolei łączą się ze strategią i jej wdrażaniem. Innymi słowy, w stawianym pytaniu chodzi o wskazanie zakresu oddziaływania i udziału „profilu" CSR w dyscyplinie zarządzania, która „(…) stała się w ostatnich latach wielkim rynkiem, by nie powiedzieć targowiskiem: teorii, koncepcji, modeli i pojęć"[4]. Tak powstała różnorodność jest wyjaśniana intensywnością konkurencji, globalizacją i szybszym starzeniem się dobrych praktyk odnoszących się do skutecznego zarządzania. Z drugiej strony występują stałe punkty odniesienia (słowa kluczowe), trwale wykorzystywane niezależnie od zmieniającej się oferty „targowiska". Dla strategii przedsiębiorstwa, która stanowi kwintesencję rynkowych zmagań, jest to m.in. kreatywność, innowacja, zmiana, technologia, proces. Ocena strategicznej wartości CSR zależy ostatecznie od szans generowania dodatkowej wartości i jej przechwycenia[5]. W prezentowanych dalej polach dostrzega się takie szanse, powstałe sytuacje i zjawiska, są bowiem ważne i sprzyjają skuteczności w zarządzaniu strategicznym.

## CSR jako platforma poprawy relacji z interesariuszami

Peter Drucker za kluczowy priorytet dla przedsiębiorstwa uznaje dążenie do poprawy relacji z interesariuszami, stwierdzając, że „należy dążyć do wypełniania przez przedsiębiorstwo roli dobrego pracodawcy, dobrego obywatela, dobrego sąsiada"[6].

Oznacza to, że spełnianie tego postulatu powinno towarzyszyć realizacji celów strategicznych. CSR jest ściśle powiązana z tzw. ujęciem behawioralnym celów organizacji, która aby przetrwać, musi realizować wiązkę celów spełniających oczekiwania różnych interesariuszy. Na znaczeniu przybiera zatem umiejętność działania w warunkach szybko ewoluującego otoczenia. CSR zakłada, że przedsiębiorstwa służą otoczeniu i dążą do osiągnięcia celów, nie tylko tych ekonomicznych, lecz również społecznych, z uwzględnieniem priorytetów ekologicznych. Dominującą pozycję zyskało stwierdzenie, że zdolność funkcjonowania na rynku, w średniej i dłuższej perspektywie, zależy od przestrzegania podstawowych norm i wartości społecznych, etycznych oraz ekologicznych. Menedżerowie powinni nie tylko zapewnić lojalność klientów przez wysoką jakość oferowanych produktów czy usług i relatywnie niskie ceny, lecz także zadbać, żeby organizacja była przyjazna otoczeniu, by stała się również interesującym miejscem pracy i była postrzegana pozytywnie w otoczeniu, w którym funkcjonuje.

Istnieje duża presja społeczna związana z oczekiwaniem od biznesu odpowiedzialności rozumianej jako uczciwość wobec pracowników i kontrahentów, wobec instytucji państwowych, współuczestnictwo w życiu lokalnej społeczności, udzielanie pomocy i wsparcia nie tylko finansowego, ale też merytorycznego[7].

Rosnąca świadomość konsumentów sprawia, że wielu z nich w swoich wyborach kieruje się kryterium szeroko rozumianej odpowiedzialności społecznej. Coraz częściej

[4] K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii, jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010, s. 14.
[5] Ibidem, s. 119 i 123.
[6] P. Drucker, *Classic Drucker*, M T Biznes, Warszawa 2010, s. 216.
[7] Potwierdzają to badania m.in. MillwardBrown SMG/KRC, za: G. Raszkowska, op. cit. oraz dane z projektów z zakresu odpowiedzialności społecznej biznesu zrealizowanych w ostatnich dwóch latach przez Harvard Business Review Polska, http://www.hbrp.pl/csr2011/odpowiedzialny_biznes.php (wgląd 15.05.2011).

konsumenci świadomie wybierają produkty „ekologiczne" (np. nietestowane na zwierzętach lub podlegające biodegradacji) albo wspierające cele społeczne (np. akcja Fundacji TVN i biznesu „Nie jesteś sam", dzięki której część przychodów ze sprzedaży produktów przeznaczana jest na działalność dobroczynną). Zjawisko to może się nasilać w zależności od dynamiki rozwoju gospodarczego.

Postulatywnym założeniem jest to, że każde przedsiębiorstwo angażuje się w działania CSR we własny, unikatowy, wyjątkowy sposób. Tylko wtedy spełnia się wymogi strategiczne dla tej koncepcji. Uzależnione jest to z kolei od zasobów przedsiębiorstwa, kompetencji, układu interesariuszy, tradycji kulturowych, sytuacji społecznej i ekologicznej obszaru, w którym ono funkcjonuje. Społeczna odpowiedzialność jest zobowiązaniem, które przedsiębiorstwo przyjmuje na siebie dobrowolnie. Jednak ignorowanie oczekiwań społecznych może prowadzić do poważnego zachwiania równowagi organizacji gospodarczej, jak można by to ująć w języku z podejścia systemowego.

Dla menedżerów przedsiębiorstw jest to sygnał, by jak najszybciej poznali oraz nauczyli się wdrażać i stosować zasady odpowiedzialności społecznej biznesu. Narasta przekonanie, że etyka i odpowiedzialność społeczna wplatają się coraz mocniej właśnie w obowiązki menedżerów.

Kolejne postulatywne założenie to uznanie, że poznanie i wdrażanie narzędzi CSR nie przyniesie przedsiębiorstwom bezpośrednich i szybkich profitów, ale w dalszej perspektywie wywrze pozytywny wpływ zarówno na jakość życia, jak i na otoczenie, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Ta perspektywa kreuje preferencje dla kryteriów przetrwania i rozwoju. W ujęciu systemowym jest zgodna z koniecznością podejmowania decyzji i działań dla utrzymywania równowagi zakłócanej oddziaływaniem otoczenia i czynnikami wewnętrznymi[8].

Kadra menedżerska zaczyna postrzegać CSR jako narzędzie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, które pozwala na efektywne funkcjonowanie organizacji zarówno w chwili obecnej, jak i w przyszłości. CSR jest bardzo ważnym elementem wizerunku organizacji; aspekt ten zostanie omówiony odrębnie w dalszej części artykułu.

W badaniach własnych z 2010 r. polscy menedżerowie dostrzegli wielowymiarowy aspekt łączący się z pojęciem bycia odpowiedzialnym przedsiębiorstwem[9]. Preferencje dokonanych wyborów można określić jako szukanie swoistej równowagi poprzez działania, w których dostrzega się dobro wielu interesariuszy. Wyniki tego badania pokazano w tabeli 1. Do wyboru były trzy warianty wskazań.

[8] J. Kroik, M. Bachorski-Rudnicki, *Przedsiębiorstwo jako obiekt społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)*, „Problemy Jakości" 2011, nr 3, s. 8.

[9] Badania ankietowe na próbie 106 respondentów. Sformułowano 27 pytań diagnostycznych.

**Tabela 1. Atrybuty działań przedsiębiorstwa na rzecz odpowiedzialności społecznej**

| Pytanie: **Co przede wszystkim powinna robić organizacja, żeby można było o niej powiedzieć, że jest odpowiedzialna społecznie?** | Liczba wskazań N na dany wariant odpowiedzi (% w stosunku do ogółu wskazań oraz do liczby respondentów) |
|---|---|
| A. być etyczną w stosunku do interesariuszy | 50 (18,47) |
| B. brać pod uwagę wspólne dobro pracowników, społeczności lokalnej i środowiska | 71(25,67) |
| C. oferować wynagrodzenie odpowiednie do potrzeb pracowników i ich kwalifikacji | 54 (19,51) |
| D. chronić środowisko naturalne | 41(15,39) |
| E. chronić zdrowie pracowników | 34 (12,35) |
| F. wspierać działalność charytatywną | 20 (7,19) |
| G. inne | 0 |
| H. nie wiem | 9 (3,8) |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Bachorski-Rudnicki, Realizacja koncepcji odpowiedzialności w wybranym przedsiębiorstwie, Wydział Informatyki i Zarządzania Politechnika Wrocławska, Wrocław 2010 (maszynopis).*

Analiza struktury atrybutów bardzo wyraźnie wskazuje na wyeksponowanie preferencji dla działań na rzecz społeczności lokalnej i dobra pracowniczego. Trzy atrybuty wprost (B, C, E), a jeden pośrednio (A) łączą się z kontekstem pracowniczym. Najwyżej wyceniono wariant drugi łączący trzy dobra, które w CSR są osią wartości tej koncepcji [71(25,67)].

## CSR jako podstawa uzyskiwania przewagi konkurencyjnej

Większość mieszkańców Europy deklaruje też, że bierze pod uwagę społeczne zaangażowanie firm podczas zakupu produktu lub usługi. W Holandii i Hiszpanii deklarację taką złożyło odpowiednio 89% i 81% ankietowanych. Równocześnie w siedmiu z dwunastu krajów duża część konsumentów deklarowała, że byłaby gotowa płacić więcej za produkt „odpowiedzialny społecznie i ekologicznie”[10].

Badania przeprowadzone w Polsce już w roku 2003 wśród 170 przedsiębiorstw z listy 500 największych wykazały, że prawie 65% przedsiębiorców uważało z mniejszym lub większym zdecydowaniem, iż klienci oczekują od firm zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych, a ponad 85% ma poczucie, że takie oczekiwania kierują w stosunku do biznesu społeczności lokalne[11].

[10] *The first ever European survey of consumers' attitudes towards Corporate Social Responsibility*, CSR Europe Magazine The Corporate Social Responsibility Magazine in Europe (January 2001), http://pdfcast.org/pdf/csr-europe-magazine-the-corporate-social-responsibility-magazine-in-europe-january-2001 (wgląd 15.04.2011).

[11] B. Rok, S. Stolorz, D. Stanny, *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Bank Światowy, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2003, s. 14.

Wyniki takie, nawet jeśli obciążone pewnym błędem wynikającym z deklaratywnego charakteru wielu pytań, wskazują na wysoką świadomość zarówno konsumentów, opinii publicznej, jak i samych przedsiębiorców. W kontekście kolejnych lat, jakie upłynęły od czasu badania, należy liczyć, że stanowiska te się umocniły. Najczęściej wymieniane przez menedżerów korzyści wynikające z odpowiedzialnego prowadzenia biznesu to poprawa wizerunku, oszczędności, możliwość wyróżnienia się, zwiększone zainteresowanie inwestorów, podniesienie morale pracowników oraz ograniczenie ryzyka działalności.

W czasach, gdy o konkurencyjności danego przedsiębiorstwa świadczy nie tylko cena oferowanych produktów czy usług, lecz także to, w jakich okolicznościach one powstają, to właśnie prowadzenie biznesu w sposób odpowiedzialny może dawać przewagę konkurencyjną. Znany z wielkiej aktywności na rzecz CSR w Polsce Bolesław Rok zdefiniował ją jako „podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i na poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich”[12]. Idea odpowiedzialnego biznesu zakłada budowanie wspólnej wartości i generowanie korzyści zarówno dla społeczeństwa i środowiska naturalnego, jak i samego biznesu. CSR nie może być więc utożsamiana z filantropią i działalnością charytatywną – ważne jest bowiem, jak firma zarabia pieniądze, a nie jak i na co je wydaje. W takim przypadku w praktyce zarządzania powstanie konieczność wskazywania powodów, dla których dana firma jest lepsza niż konkurencja, w czym tkwi poczucie jej unikatowości, czyli jakie jest podłoże osiągania przewagi konkurencyjnej. Z czterech bazowych kategorii przewag CSR wydobywa je w dwóch; w jakości zróżnicowanych relacji cenowych oraz w jakości systemu obsługi, dla którego istotne są kwestie bliskiej współpracy z klientem[13].

Strategia społecznej odpowiedzialności, jeśli ma być realizowana w sposób spójny, powinna wynikać z autentycznych przekonań właścicieli i pracowników firmy, stanowić odzwierciedlenie wartości wyznawanych przez cały zespół, i dzięki temu być integralnym elementem wszystkich systemów i działań przedsiębiorstwa. Im większy jest stopień uświadomienia naczelnemu kierownictwu znaczenia interesariuszy w procesie zarządzania organizacją, tym bardziej uwzględniają oni aspekty społeczne i ekologiczne w procesie podejmowania decyzji. Odnajdują też więcej korzyści w opinii społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa. Z tych wniosków wynika, że wdrożenie i utrzymanie koncepcji zarządzania odpowiedzialnego społecznie jest nastawione na nieprzerwane, ciągłe uczenie się, pozyskiwanie wiedzy oraz pomnażanie kapitału intelektualnego.

Innym wymiarem konkurencyjności wynikającej z CSR jest innowacyjność. Innowacyjność powinna być łączona z takimi korzyściami jak zwiększenie udziału w rynku czy wzrost sprzedaży. Tworzenie czy wprowadzanie na rynek nowych, „zrównoważonych produktów” z reguły sprzyja budowaniu przewagi konkurencyjnej, pozwalając na pogłębienie dystansu między przedsiębiorstwem a jego bezpośrednią konkurencją. W rozumieniu odpowiedzialnego biznesu innowacja nie opiera się wyłącznie na wprowadzaniu nowych rozwiązań. Powinna prowadzić również do osiągania lepszej jakości już istniejących produktów i usług, poprawy ich funkcjonalności, usprawniania metod wdrażania strategii i odpowiednich procedur. Te akcenty omówiono w dalszej części artykułu.

[12] B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2004, s. 18.
[13] K. Obłój, op. cit., s. 135.

Biznes działa pod rosnącą presją, jest poddawany ciągłej ocenie, rosną bowiem oczekiwania konsumentów, społeczeństwa i mediów, które w coraz większym stopniu oczekują transparentności i etyki w biznesie. „Dobre zarządzanie CSR daje pewność uzyskania oraz utrzymania i monitorowania «społecznej licencji» na długoterminowe i efektywne prowadzenie działalności”[14].

**CSR jako wyraz podejmowania odpowiedzialności indywidualnej i zespołowej**

W schemacie podanym przez Petera Druckera odpowiedzialność społeczna jest wrodzoną cechą społeczeństwa organizacji. Stąd organizacja musi posiadać władzę społeczną konieczną, aby ustalać reguły i wymagania pozwalające osiągać wyniki, do podejmowania decyzji dotyczących ludzi, środowiska pracy, a także władzę pozwalającą ustalać, gdzie i jak budować lub rezygnować ze swej działalności, również w odniesieniu do innych sytuacji i rzeczy[15]. Z tej programującej przesłanki wynika, że władza musi być równoważona obowiązkami. Stąd organizacja musi ponosić pełną odpowiedzialność za to, jak wpływa na pracowników, na klientów, środowisko i wszelkie obszary swojej penetracji. W ponoszeniu pełnej odpowiedzialności należy zauważać dwa aspekty: przedmiotowy i podmiotowy. Ten pierwszy wyznaczają ramy rzeczowe aktywności adresowane do: otoczenia rynkowego, otoczenia publicznego, sfery zatrudnienia, ochrony środowiska, relacji z inwestorami. Natomiast drugi należy łączyć z pewnym stanem zorganizowania (materialnego i emocjonalnego) przedsiębiorstwa uzyskiwanym w dochodzeniu do przyjętych celów i realizacji strategii, w których zauważalny i respektowany jest „reżim” dbania o korzyści zdefiniowanych interesariuszy. Osiąganie pożądanego poziomu tego stanu wymaga dużego wysiłku twórczego i konsekwencji w działaniu. Pomocne może tu być przyjęcie zasad i wytycznych, które budują konstruktywną odpowiedzialność „od podstaw”, na poziomie operacyjnym z wyzwalaniem zaangażowania w ponoszeniu odpowiedzialności. Filozofia tego podejścia związana jest z odwróceniem standardowego myślenia i rozumienia odpowiedzialności, które wiąże się z odnoszeniem go do konsekwencji – kary, na rzecz traktowania odpowiedzialności jako „osobisty wybór jednostki, by wznieść się ponad okoliczności oraz zaangażowania się na rzecz określonych rezultatów – według procedury”[16]. Procedura ta obejmuje cztery kroki: „zobacz to”, „przyjmij za to odpowiedzialność”, „rozwiąż to” i „rób to”. Dotyczy ona pracowników, zespołów, jednostek organizacyjnych i przedsiębiorstwa jako całości. Największym problemem jest przejście do kroku związanego z odpowiedzialną realizacją swoich zadań („rób to”), to tu właśnie marnuje się zasoby, czas, szuka się wymówek – wynika to z naturalnej obawy przed ryzykiem, jakie wiąże się z przyjęciem pełnej odpowiedzialności za rezultaty. Ten aspekt ponoszenia odpowiedzialności można i należy wpleść w codzienność przyjmowania odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Potwierdzeniem takiej optyki operacyjnej są opinie menedżerów zajmujących się wdrażaniem CSR. Kilka z nich podano w tabeli 2.

[14] T. Gasiński, *CSR – ostatni element układanki zwanej biznesem*, Przegląd Corporate Governance, w: „BDO Spółki Giełdowe” 2009, nr 2 (3), http://www.spolkigieldowe.bdo.pl/biuletyn/46/dobre-praktyki/csr-ostatni-element-ukladanki-zwanej-biznesem.html (wgląd 25.04.2011).

[15] P. Drucker, op. cit., s. 215.

[16] R. Connors, T. Smith, C. Hickman, *Zasada OZ. Uzyskiwanie rezultatów poprzez indywidualną i organizacyjną odpowiedzialność*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 67.

**Tabela 2. Opinie wybranych menedżerów dotyczące odwzorowania zasad CSR w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa**

| | Zasady wynikające ze stosowania CSR |
|---|---|
| **Nestlé Polska** (specjalista public relations) | CSR jest rodzajem katalizatora, sposobem funkcjonowania w codziennym cyklu pracy, który sprawia, że działa się efektywniej. Spośród inicjatyw CSR realizuje się m.in. program, w którym pracownicy mogą zwracać uwagę na różne niedoskonałości organizacyjne i rozmawiać ze swoimi przełożonymi w sposób często trudny do wyobrażenia w innych firmach. |
| **Danone Polska** (członek zarządu nadzorujący CSR) | CSR to sposób odpowiedzialnego zarządzania, nie jest ona dodatkowym programem wsparcia, lecz DNA zarządzania strategicznego. Natężenie działań CSR odnosi się do prawa człowieka, stosunków z pracownikami, środowiska, zarządzania i społeczności lokalnych, relacji z konsumentami. |
| **Polkomtel SA** (menedżer promocji i public relations) | Warto jak najczęściej pokazywać pracownikom, że firma działa odpowiedzialnie na różnych płaszczyznach. Widząc to, są oni bardziej zaangażowani i lepiej realizują cele stawiane przez organizację. Należy promować pozytywne pomysły u szeregowych pracowników i pomoc w ich realizacji. Jest wielu pracowników, którzy na swoim szczeblu mogą zrobić coś dobrego. Często jednak nie stwarza się im szansy realizacji tych inicjatyw, bo organizacja ich nie zauważa. |
| **CSR Consulting** (partner zarządzający) | Punktem wyjścia do budowania strategii CSR, a potem także jej komunikacji, powinny być wartości jasno zdefiniowane i podzielane przez pracowników firmy na wszystkich szczeblach. Firma musi zadbać o zmianę podejścia personelu, o zmianę świadomości ludzi, którzy muszą wiedzieć, że zachowanie wbrew wartościom wiąże się z surową karą. Taka zmiana nastawienia nie nastąpi z dnia na dzień. To proces, który będzie trwał. |

*Źródło: M. Szlendak, P. Pohrybieniuk, Ł. Krzeski, A. Jacaszek, M. Greszta, Odbudujmy nadwerężone zaufanie, Odpowiedzialny Biznes 2010, „Harvard Business Review Polska", http://www.hbrp.pl/csr2011/articles.php?id=3804 (wgląd 19.04.2011).*

Opinie menedżerów odnoszą się do spraw oczywistych i wydawałoby się nawet prozaicznych. Jednak chodzi o to, by w rzeczywistości realizować ów postulat i w ten sposób wypełniała się wytyczna normy ISO 26000 mówiąca o spójności organizacyjnej i praktyce realizacji. Odpowiedzialny biznes jest w tym kontekście nie tylko metodą zarządzania firmą, ale realizacją przyjętego procesu rozwoju. Jego pierwszoplanowym zadaniem jest bez wątpienia identyfikacja braków organizacyjnych oraz doskonalenie już prowadzonych w tym zakresie działań. Stanowi również sposób rewizji dotychczasowych zasad działania przedsiębiorstwa i szansą na udoskonalenie procesów zachodzących w organizacji i jej otoczeniu. Przejaw ten jest z punktu widzenia zarządzania społeczną odpowiedzialnością niezwykle istotny, ponieważ łączy skuteczność bizne-

sową z doskonaleniem operacyjnym, podejściem procesowym do budowania relacji z klientami, dostawcami, pionem sprzedaży produktów, czy wreszcie pracownikami przedsiębiorstwa – ich motywowaniem oraz rozwojem.

## CSR jako czynnik scalający strategię

W wielu podejściach związanych z metodologicznymi aspektami formułowania i wdrażania strategii przedsiębiorstwa wyraża się pogląd, że warunkiem skutecznego przejścia przez poszczególne fazy (cykle) procesu jej opracowania jest zintegrowanie obu podstawowych etapów. Ciekawym ujęciem w tym zakresie jest metodyka nazwana „strategią błękitnego oceanu" opracowana przez W. Chan Kim i R. Mauborgne[17]. Stwierdzają oni, że integracja ta jest możliwa przez motywowanie pracowników, zarówno na najwyższym, jak i na najniższym szczeblu. Dzięki temu proces „wbudowania realizacji w strategię" jest rzetelny (uczciwy). Ta konstatacja pozwoliła autorom wspomnianej metodyki na wprowadzenie kategorii „rzetelnego procesu", który ułatwia zarówno tworzenie, jak i wdrażanie strategii przez mobilizację ludzi do dobrowolnego współdziałania koniecznego przy opracowywaniu takiej strategii. Spełnieniem tego wymogu jest podnoszenie zaufania, które dokonuje się drogą budowy „uczciwego procesu". Uczciwy proces stanowi gwarancję, że realizacja jest wbudowana w strategię, dzięki czemu od samego początku formułowania strategii aż do etapu jej wdrożenia można liczyć na aktywność ludzi. Odpowiedzialność społeczna w kontekście pracowniczym niesie przesłanie uczciwości. Na uczciwy proces składają się trzy elementy: zaangażowanie, wyjaśnianie i jasne oczekiwania. Zaangażowanie oznacza, że poszczególni pracownicy biorą udział w podejmowaniu decyzji strategicznych poprzez dzielenie się własnymi pomysłami i spostrzeżeniami. Wyjaśnienie tłumaczy, dlaczego pracownik podjął takie, a nie inne decyzje strategiczne i jaki wpływ mogą one mieć na jego zachowanie. Jasność oczekiwań odnosi się do działań menedżerów, którzy po określeniu strategii powinni wyznaczyć nowe reguły zachowania i postępowania. Przestrzeganie reguł związanych z uczciwym procesem może skłonić ludzi do twórczego zaangażowania się w proces wdrażania strategii. Z kolei ich nieprzestrzeganie oddala skuteczną realizację strategii.

Można uznać, że oprócz wyróżnionych w strategii „błękitnego oceanu" czynników, do których zaliczają się: percepcja koniecznych zmian w działaniu przedsiębiorstwa, potencjał zasobowy przedsiębiorstwa, elementy motywacyjne i polityczne, które wpływają na opracowywanie (formułowanie i wdrażanie) strategii oraz jej scalenie, formuła odpowiedzialności społecznej może być katalizatorem integrowania procesu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa[18].

[17] W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu. Jak wykorzystać wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 74. Zasadami tej strategii są: rekonstrukcja granic rynku, koncentracja na szerokiej wizji, a nie na liczbie, sięganie poza granice istniejącego popytu, wybieranie właściwej kolejności elementów strategicznych, przezwyciężanie głównych przeszkód organizacyjnych, wbudowanie realizacji w strategię.

[18] Bliższe omówienie w: J. Kroik, J. Skonieczny, *Odwzorowanie odpowiedzialności społecznej w strategii przedsiębiorstwa,* artykuł przesłany na konferencję „Nauka dla zarządzania – u początków i współcześnie", Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. J. Kochanowskiego w Kielcach i Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 1–3 czerwca 2011 r.

Oprócz funkcji integratora strategii odpowiedzialność społeczna może przyczyniać się do wzmacniania jednej z zasad strategii „błękitnego oceanu", jaką jest sięganie poza granice istniejącego popytu[19]. Chodzi o modele, w których traktuje się odpowiedzialność społeczną jako źródło innowacji biznesowych, wzmacniania przewagi konkurencyjnej, jako sposób odkrywania nowych nisz rynkowych[20]. Ten kontekst CSR był sygnalizowany wcześniej[21].

Scalanie działań strategicznych można też zauważyć, analizując cykl tworzenia strategii. W każdym jej etapie od wizji do działań operacyjnych powinny zaistnieć przesłanki wywodzące się z CSR. W takim rozumieniu koncepcja społecznej odpowiedzialności wykracza poza formuły strategii funkcjonalnej przyczyniającej się do osiągnięcia celów głównych, ale jest fundamentem, na którym buduje się podstawową strategię[22].

**CSR jako zasób wizerunkowy**

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa jest „materią" szczególnego zainteresowania PR (*public relations*). Zgodnie z dwoma przeciwnymi, konkurencyjnymi podejściami do PR[23], tj. łączenia go bądź z warstwą symboliczną i interpretacyjną, bądź z warstwą behawioralnego zarządzania strategicznego, tylko to drugie podejście „wpasowuje się" do przedstawionych tu wymiarów CSR. Wtedy można budować dwukierunkowe relacje z interesariuszami i tworzyć uczciwą reputację przedsiębiorstwa dzięki komunikowaniu swoich decyzji wynikających z posiadanej władzy społecznej i o własnych zachowań. Pogląd ten wynika być może z kontrowersyjnego założenia, że PR warstwy symbolicznej i interpretacyjnej jest bardziej narażony na „pokusę" oddalania się od rzeczywistych zachowań organizacji. Gdyby odrzucić te zastrzeżenia, nie można nie dostrzec elementów pragmatyzmu związanego z procesem budowy wizerunku, reputacji, marki poprzez CSR. W takim ujęciu warstwa behawioralnego zarządzania strategicznego w PR powinna dopuszczać działania typu rozpowszechnianie informacji czy współpraca z mediami, a nawet komunikacja marketingowa. Problemem pozostaje jakość wzajemnego zrozumienia i zaufania między przedsiębiorstwem a otoczeniem oraz jakość relacji z interesariuszami.

Przekuwanie świadomości o strategicznym charakterze CSR może napotykać bariery wynikające z postrzegania PR wyłącznie w warstwie symbolicznej. Częściowo takie też nastawienie wydobyto podczas wspominanych wcześniej badań ankietowych menedżerów przeprowadzonych w 2010 r. Jedną z podstawowych kwestii w tych ba-

[19] W. Chan Kim, R. Mauborgne, op. cit.

[20] Takie założenie przyjmuje podejście *base-of-the pyramid* C.K. Prahalada, za: I. Kuraszko, *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa 2010, s. 97.

[21] Strategia „błękitnego oceanu" jest nastawiona na poszukiwanie przewag rozproszonych, K. Obłój, op. cit., s. 159.

[22] P. Wołczek, *Strategia a CSR*, w: Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red), *Społeczna odpowiedzialność organizacji, metodyka, narzędzia, ocena*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 156, Wrocław 2011, s. 282.

[23] I. Kuraszko, op. cit., s. 19.

daniach był problem powodów zainteresowania przedsiębiorstw koncepcją CSR. Wyniki ujęto w tabeli 3.

**Tabela 3. Przesłanki podejmowania działań społecznych przez przedsiębiorstwa**

| Pytanie: **Czy, a jeśli tak, to z jakiego powodu organizacje angażują się w działalność społeczną?** (można było wskazać nie więcej niż trzy warianty odpowiedzi) | Liczba wskazań N na dany wariant odpowiedzi (% w stosunku do ogółu wskazań oraz do liczby respondentów) |
|---|---|
| Nie, nie ma powodu do angażowania się w CSR. | 4 (2,4) |
| Tak, ponieważ stanowi to element ich promocji. | 68 (30,64) |
| Tak, próbują w ten sposób odwrócić uwagę od innych problemów i łamania prawa w organizacji. | 24 (11,23) |
| Tak, zdają sobie sprawę, że podejście czysto ekonomiczne w działalności nie wystarczy w dzisiejszym świecie do osiągnięcia sukcesu. | 36 (16,34) |
| Tak, bo organizacje są wrażliwe na potrzeby społeczne. | 10 (4,9) |
| Tak, wynika to z mody, naśladownictwa. | 31 (14,29) |
| Tak, bo stanowi to o ich przewadze konkurencyjnej. | 38 (17,36) |
| Tak, z innych powodów. | 1 (0,5,1) |
| Trudno powiedzieć. | 14 (6,13) |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Bachorski-Rudnicki, op. cit.*

O wspomnianej postawie menedżerów świadczy fakt, że dominującym powodem angażowania się przedsiębiorstw w działalność społeczną była według nich promocja [68 (30%, 64%)] oraz znaczny udział opcji mody i naśladownictwa [31 (14%, 29%)], które mogą wynikać z działań nawiązujących do warstwy symbolicznej PR. Podobnie można kojarzyć stan komunikowania społecznego interpretowany jako odwracanie uwagi od innych problemów [24 (11%, 23%)]. Nawet jeśli więc założymy uproszczony pogląd respondentów o istocie CSR, przekonywanie tej grupy pracowników o CSR jako narzędziu budowy przewagi strategicznej, w świetle powyższych badań, wymaga dalszego doskonalenia. Mimo to wątek strategiczny ujęty w czwartym i siódmym wariancie wyboru, tj. konieczność nieograniczania się do aspektów czysto ekonomicznych jako warunek sukcesu oraz sprzyjanie tworzeniu przewagi konkurencyjnej, dał łączny wynik wyższy niż kontekst promocji [74 (33%, 70%)]. Bezpośredni czynnik wrażliwość przedsiębiorstwa na potrzeby społeczne usytuowany był na niskim poziomie [10 (4%, 9%)]. Oznaczać to może niską preferencję tej przesłanki jako podstawy podejmowania decyzji. Jednak, jak argumentowano wcześniej, menedżerowie dają CSR szansę i wartość biznesową.

## CSR jako spoiwo w modelu biznesowym

Wyniki badań własnych nie sytuują jednoznacznie CSR jako formuły dla budowy atrakcyjnego modelu biznesowego, choć widzi się w tym podejściu źródło korzyści ekonomicznych. Oznacza to, że dostrzega się wpływ CSR na formułowanie modelu biznesowego firmy. Zdaniem K. Obłója w każdym modelu znajdują się trzy powiązane ze sobą elementy: zasoby, umiejętności i konfiguracja ich połączeń. Przedsiębiorstwo,

mając tak wielką możliwość wyborów w każdym z tych trzech obszarów, ma szansę zarówno na formułowanie różnych strategii, jak i wdrażanie ich w praktyce[24]. Zasoby wzbogacane przez CSR są elementem i/lub przesłanką tych wyborów. Barierą dla tworzenia modelu jest to, że zbyt często w kontekście pojęcia odpowiedzialnego biznesu podejmuje się w Polsce tematy związane z programami zaangażowania społecznego. Pomija się tym samym aspekt opłacalności i wymiernych korzyści biznesowych, jakie ma przynieść zarządzanie firmą zgodnie z CSR. W wielu firmach panuje też mylne przekonanie, iż bogacenie się w ten sposób jest niemoralne – zdarza się bowiem, że CSR nadal postrzegana jest jako element strategicznej filantropii. Tymczasem odpowiedzialny biznes jest sposobem zarabiania pieniędzy – przy poszanowaniu oczekiwań oraz potrzeb różnych grup interesariuszy firmy: pracowników, klientów, akcjonariuszy, inwestorów, dostawców[25].

Działania takie jak czynienie dobra czy sprawianie, by świat był lepszy, na pewno nie należą do priorytetowych zadań odpowiedzialnego biznesu żadnego przedsiębiorstwa, chociaż programy zaangażowania społecznego, o których tak wiele się pisze, mogłyby na to wskazywać. W praktyce zadaniem nadrzędnym przedsiębiorstw nie jest podejmowanie działań, które tradycyjnie leżą w gestii polityki społecznej państwa czy organizacji pozarządowych. Rejestr problemów ekologicznych oraz społecznych, niezwykle istotnych z punktu widzenia rozwoju gospodarczego i społecznego, wydaje się olbrzymi, ale czy podejmowanie tych problemów przez przedsiębiorstwo jest rzeczywiście kluczowym elementem CSR? Odpowiedzi udziela stopień akceptacji zasady zrównoważonego rozwoju. Od właścicieli i menedżerów zależy więc decyzja, jak tę kompozycję wpleść w model biznesowy.

Nie ma wątpliwości, że CSR wpływa na priorytety i programy działania w przedsiębiorstwie i w ten sposób na wiele istotnych kwestii dotyczących zarządzania. Wpływ ten może przybierać postać realizacji strategii CSR, coraz częściej używanego pojęcia z konwencji dyscypliny zarządzania strategicznego. Założenia koncepcji nie idą „pod prąd" zbudowanych kanonów i perspektyw w teorii organizacji i teorii zarządzania. W strukturze CSR widać cechy podejścia systemowego i równowagi organizacyjnej, a także wpływ dorobku ujęcia behawioralnego. Koncepcja ta nie jest więc nośnikiem nowych paradygmatów dla zarządzania, które powstały w ostatnich latach, z drugiej jednak strony może być ramowym scenariuszem dla realizacji postulatów Petera Druckera. Korzysta ona bowiem z dorobku teorii równowagi organizacyjnej, w zasadzie we wszystkich czterech sformułowanych tam obszarach równowagi. Nieprzypadkowo używa się niekiedy zamiennie pojęć CSR i polityki zrównoważonego rozwoju (norma ISO 26000). W odniesieniu do założeń teorii zasobowej można mówić o oddziaływaniu na zasoby organizacji w wyniku jej strategicznego wykorzystania. Dotyczy to takich zasobów jak: ludzie, wiedza, strategia, marka. Trzeci element modelu biznesowego – konfiguracja powiązań zasobów i umiejętności – to w rzeczywistości zachowanie m.in. spójności organizacyjnej i widzenie praktyki realizacyjnej będące wytyczną dla normy ISO 26000.

[24] K. Obłój, op. cit., s. 97.
[25] A. Łuszcz, *CSR – coraz ważniejszy element kultury korporacyjnej,* Przegląd Corporate Governance, „BDO Spółki Giełdowe" 2009, nr 3 (4),
http://www.spolkigieldowe.bdo.pl/biuletyn/47/dobre-praktyki.html (wgląd 25.04.2011).

## BIBLIOGRAFIA

**Wydawnictwa książkowe:**

**Chan Kim W., Mauborgne R. 2010.** *Strategia błękitnego oceanu. Jak wykorzystać wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*. MT Biznes, Warszawa.

**Connors R., Smith, T., Hickman C. 2010.** *Zasada OZ. Uzyskiwanie rezultatów poprzez indywidualną i organizacyjną odpowiedzialność*. MT Biznes, Warszawa.

**Drucker P. 2010.** *Classic Drucker*. MT Biznes, Warszawa.

**Koźmiński A., Latusek-Jurczak D. 2011.** *Rozwój teorii organizacji.* Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

**Kuraszko I. 2010.** *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*. Difin, Warszawa.

**Obłój K. 2010.** *Pasja i dyscyplina strategii, jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*. Wyd. Poltext, Warszawa.

**Rok B. 2004.** *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa.

**Rok B., Stolorz S., Stanny D. 2003.** *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Bank Światowy, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.

**Wołczek P. 2011**. *Strategia a CSR*, w: Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji, metodyka, narzędzia, ocena*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 156.

**Czasopisma:**

**Cone C., DaSilva A., Feldman M. 2011.** *Filantropia jako narzędzie marketingu*, „Harvard Business Review Polska" (http://www.hbrp.pl/csr2011/articles_hbrp.php?id=274) (15.04.2011).

**Gasiński T. 2009.** *CSR – ostatni element układanki zwanej biznesem.* Przegląd Corporate Governance, w „BDO Spółki Giełdowe", nr 2 (3) (http://www.spolkigieldowe.bdo.pl/biuletyn/46/dobre-praktyki/csr-ostatni-element-ukladanki-zwanej-biznesem.html ) (25.04.2011).

**Kroik J., Bachorski-Rudnicki M. 2011.** *Przedsiębiorstwo jako obiekt społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)*, „Problemy Jakości", nr 3.

**Łuszcz A. 2009.** *CSR – Coraz ważniejszy element kultury korporacyjnej*, „Przegląd Corporate Governance, BDO Spółki Giełdowe", nr 3 (4) (http://www.spolkigieldowe.bdo.pl/biuletyn/47/dobre-praktyki.html) (25.04.2011).

**Raszkowska G. 2011.** *Pracodawcy przyjmują kodeks*, „Rzeczpospolita", 9.03.2011 r. (Kariera i biznes, B11).

**Szlendak M., Pohrybieniuk P., Krzeski Ł., Jacaszek A., Greszta M. 2010.** *Odbudujmy nadwerężone zaufanie*, *Odpowiedzialny Biznes 2010*, „Harvard Business Review Polska" (http://www.hbrp.pl/csr2011/articles.php?id=3804) (19.04.2011).

*The first ever European survey of consumers' attitudes towards Corporate Social Responsibility.* CSR Europe Magazine The Corporate Social Responsibility Magazine in Europe (January 2001) **(**http://pdfcast.org/pdf/csr-europe-magazine-the-corporate-social-responsibility-magazine-in-europe-january-2001) (15.04. 2010).

**Strony internetowe:**
http://www.hbrp.pl/csr2011/odpowiedzialny_biznes.php (19.04.2011).
www.parp.gov.pl. 26.04.2011 (norma ISO 26000:2010).

**Maszynopisy:**
**Bachorski-Rudnicki M. 2010.** *Realizacja koncepcji odpowiedzialności biznesu w wybranym przedsiębiorstwie.* Wydział Informatyki i Zarządzania Politechnika Wrocławska. Wrocław. (praca magisterska).
**Kroik J., Skonieczny J. 2011.** *Odwzorowanie odpowiedzialności społecznej w strategii przedsiębiorstwa,* artykuł przesłany na konferencję „Nauka dla zarządzania – u początków i współcześnie", Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. J. Kochanowskiego w Kielcach i Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 1–3 czerwca 2011 r.

**STRESZCZENIE**

Koncepcja społecznej odpowiedzialności (CSR), konsekwentnie realizowana w przedsiębiorstwie, może na różne sposoby przyczyniać się do poprawy jego pozycji konkurencyjnej i budowania przewagi nad konkurentami. Najczęściej wymieniane korzyści wynikające z odpowiedzialnego prowadzenia biznesu to poprawa wizerunku, oszczędności, możliwość wyróżnienia się, podniesienie morale pracowników oraz ograniczenie ryzyka działalności.

Artykuł dokonuje analizy kilku obszarów, w których CSR można traktować jako tworzywo strategiczne. Argumentacje potwierdzające tę cechę wynikają ze zgodności CSR z podejściami z teorii organizacji, postulatami P. Druckera oraz z pozytywnym wpływem na opracowanie strategii przedsiębiorstwa. Kilka okoliczności rozważań odnosi się do wyników autorskich badań poglądów polskich menedżerów z 2010 r.

**SŁOWA KLUCZOWE**: podejście, przedsiębiorstwo, strategia, zarządzanie, wizerunek

**SUMMARY**

The concept of corporate social responsibility, when implemented consistently may improve the company's competitive position and help build the advantage over competitors. The most important benefits of running a responsible business are: improved image, savings, differentiation, higher morale of the workers and reduced risk.

The paper analyses some areas in which CSR may be a strategic stuff. That approach corresponds with P. Ducker's theories and with positive influences on enterprise's strategy. General remarks of the article also sourced from own empirical researches. The researches discuss Polish managers approach to CSR in 2010 year.

**KEYWORDS:** approach, enterprise, strategy, management, image

*Małgorzata Król*[*]

# POSTRZEGANIE LOJALNOŚCI PRACOWNIKÓW CZASOWO ZWIĄZANYCH Z ORGANIZACJĄ PRZEZ PRACODAWCÓW

# THE PERCEPTION OF LOYALTY OF WORKERS TEMPORARY CONNECTED WITH ORGANIZATION

W ostatnich latach dokonało się wiele przeobrażeń, zarówno w otoczeniu zewnętrznym organizacji, jak i w nich samych, co w konsekwencji doprowadziło do zmian w relacjach pomiędzy pracodawcami i pracobiorcami. Zmiany te obejmują m. in. odejście od powszechnie stosowanego wcześniej zatrudnienia typowego, czyli w ramach umowy o pracę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze godzin, w kierunku tzw. zatrudnienia elastycznego, czyli w ramach uelastycznionego stosunku pracy (np. umowy terminowe, umowy w niepełnym wymiarze godzin, telepraca) lub w ramach umów opartych na innych regulacjach prawnych niż kodeks pracy (np. umowy cywilnoprawne, praca tymczasowa, samozatrudnienie). Z uelastycznieniem zatrudnienia wiąże się rozluźnienie więzi między pracownikiem a organizacją i w rezultacie spadek lojalności tej grupy pracowników wobec organizacji.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań własnych dotyczących oceny przez organizacje lojalności osób świadczących usługę pracy w ramach różnych elastycznych form zatrudnienia.

Problematyka badawcza artykułu koncentruje się wokół następujących kwestii:

- czy w dobie krótkookresowości zatrudnienia organizacjom zależy nadal na lojalności pracowników?
- czy lojalność pracowników czasowych jest dla organizacji tak samo istotna, jak lojalność pracowników stałych?
- czy można różnicować stopień lojalności pracowników ze względu na formę, w ramach której są oni zatrudnieni?

W odpowiedzi na tak postawione pytania sformułowano poniższe hipotezy badawcze:

- w dobie rozwoju elastycznych form zatrudnienia organizacje przywiązują mniejszą wagę do lojalności pracowników;
- można zróżnicować podejście do lojalności pracowników ze względu na charakter ich powiązań z organizacją. W konsekwencji organizacja przywiązuje dużą wagę do lojalności pracowników stałych, natomiast w mniejszym stop-

[*] dr, Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości

niu zależy jej na lojalności pracowników peryferyjnych i współpracowników zewnętrznych;
– forma zatrudnienia wpływa na stopień lojalności pracowników.

Powyższe hipotezy zweryfikowano na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz analizy i oceny wyników badań własnych.

## Teoretyczne aspekty lojalności pracowniczej

Obecnie trudno jest jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu lojalność pracowników stanowi wartość dla organizacji, gdyż lojalność utożsamiana jest ze stabilnym, długoletnim zatrudnieniem, od którego coraz częściej odchodzą pracodawcy, wybierając wartość alternatywną, jaką jest elastyczność.

Kategoria lojalności pracowniczej odnosi się do utożsamiania się pracownika z organizacją, jego silnego przywiązania do organizacji, uczciwości, prawości, postępowania zgodnego z obowiązującymi normami, realizowania celów organizacji oraz dbania o jej dobre imię i kształtowania odpowiedniego jej wizerunku na rynku[1]. Ponadto lojalność wyraża się chęcią pozostania członkiem organizacji[2].

Pojęcie to rozpatrywać można na co najmniej trzech płaszczyznach[3]:

– ochrony materialnych i niematerialnych zasobów organizacji (przykładowo pracownik lojalny dba o majątek rzeczowy organizacji i stara się tak wykonywać swoje obowiązki, by nie narazić jej na straty finansowe, natomiast pracownik nielojalny jest skłonny zdradzić tajemnice organizacji, a także poprzez swoje niewłaściwe zachowanie, np. zaniedbanie, naraża ją na straty materialne);
– dbałości o dobre imię organizacji i kształtowania jej pozytywnego wizerunku (przykładowo pracownik lojalny dobrze wypowiada się o swojej organizacji oraz podejmuje działania mające na celu wpływanie na jej pozytywny wizerunek, natomiast pracownik nielojalny niepochlebnie wyraża się o organizacji i nie dba o to, w jaki sposób jego zachowanie – sposób wykonywania pracy, stosunek do klientów – wpływa na jej wizerunek);
– podejmowania działań zmierzających do rozwoju organizacji i umacniania jej pozycji na rynku (przykładowo pracownik lojalny obowiązkowo podchodzi do wykonywanych zadań i dba o efekty pracy, dba o to, by jego działania przynosiły organizacji korzyści, natomiast pracownik nielojalny świadomie podejmuje działania na szkodę organizacji oraz dopuszcza się zaniedbań prowadzących do strat.

Ponadto lojalność pracowniczą charakteryzują dwa wymiary: wewnętrzny i zewnętrzny. Wymiar wewnętrzny wiąże się z postawami, przekonaniami i nastawieniem

[1] Zob. K. Piórkowska-Wojciechowska, *Wybrane psychologiczne uwarunkowania lojalności pracownicze*, s. 1, www.sgh.waw.pl (data dostępu 12.05.2011), za: I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracownicza – mit czy rzeczywistość*?, w: *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000.

[2] Zob. A. Wojtczuk-Turek, *Organizacyjne uwarunkowania zaangażowania*, w: M. Juchnowicz (red.), *Postawy pracowników wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 97.

[3] Zob. I. Świątek-Barylska, *Kształtowanie relacji społecznych w organizacji w świetle zarządzania przez wartość*, w: W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 241, za: K. Korpolewska, *Systemy lojalnościowe*, www.kadry.info.pl.

pracowników, natomiast zewnętrzny – z ich zachowaniami. Atrybutami wewnętrznej lojalności pracownika są przykładowo: silna motywacja endogeniczna do pracy oraz chęć rozwoju i wykorzystywania pozyskanej wiedzy na potrzeby organizacji, natomiast atrybutami lojalności zewnętrznej – nieprzyjmowanie ofert pracy od konkurencyjnych organizacji oraz dbanie o dobre imię organizacji i tworzenie jej pozytywnego wizerunku na rynku[4].

Ważnym „instrumentem tworzenia warunków do kształtowania się mechanizmów lojalności w organizacji jest kultura organizacyjna"[5]. Współcześnie kultura wielu organizacji nie spełnia tego zadania, coraz częściej, bowiem organizacje poszukują źródeł przewagi konkurencyjnej nie w stabilnym, długookresowym zatrudnieniu, lecz w elastyczności numerycznej[6] (ilościowej, zatrudnienia) pracowników[7], umożliwiającej w krótkim czasie i po stosunkowo niskich kosztach zarówno ich pozyskanie, jak i zwolnienie. Zwiększaniu elastyczności zatrudnienia w organizacji służą elastyczne (nietypowe, atypowe) formy zatrudnienia[8]. Krótki okres wykonywania pracy na rzecz danego pracodawcy oraz wysoka mobilność międzyzakładowa pracobiorców nie sprzyja budowaniu lojalności wobec organizacji, którą to lojalność mierzyć można czasem pracy u jednego pracodawcy[9]. Elastyczność wiąże się zatem ze zmniejszeniem lojalności pracowników[10].

Należy również pamiętać, że konsekwencją nielojalności są nie tylko opisane wcześniej straty wynikające z niewłaściwych postaw pracowników i braku ich zaangażowania w wykonywaną pracę. Współcześnie pracowników określa się mianem kapitału (ludzkiego) organizacji, który sam w sobie posiada wartość (wyrażającą się posiadaną wiedzą, również tą ukrytą, doświadczeniem zawodowym, predyspozycjami, motywacją, określonymi postawami) i generuje wartość dodaną dla organizacji. Utrata tego

[4] Zob. K. Piórkowska-Wojciechowska, *Wybrane psychologiczne uwarunkowania lojalności pracownicze*, op. cit., s. 2 i 4, za: R. Krupski, K. Piórkowska-Wojciechowska, *Theoretical basics of employee loyalty*, „Management" 2005, vol. 9, nr 1, s. 45 i 46.

[5] J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 131.

[6] Ten rodzaj elastyczności oznacza zdolność dostosowywania wielkości i struktury zatrudnienia w organizacji do zmieniających się potrzeb wywołanych zmianami w jej otoczeniu zewnętrznym (zob. np. E. Kwiatkowski, *Problem regulacji rynku pracy w alternatywnych opisach gospodarki*, w: K.W. Frieske (red.), *Deregulacja polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2003, s. 18).

[7] Zob. I. Świątek-Barylska, *Kształtowanie relacji społecznych w organizacji w świetle zarządzania przez wartość*, op. cit., s. 243.

[8] Elastyczne formy zatrudnienia stanowią niejednorodną grupę, do której zalicza się wszystkie formy niebędące umową o pracę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze godzin, czyli niespełniające przynajmniej jednego z warunków charakteryzujących klasyczny (typowy) model zatrudnienia. (Warunki te wymienia m.in. J. Wratny, *Nietypowe formy zatrudnienia w perspektywie polskiego prawa pracy*, w: K.W. Frieske (red.), *Deregulacja polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2003, s. 117).

[9] Zob. I. Świątek-Barylska, *Kształtowanie relacji społecznych w organizacji w świetle zarządzania przez wartość*, op. cit., s. 243.

[10] Zob. Ł. Sienkiewicz, *Elastyczność zawodowa Polaków jako determinanta decyzji zatrudnieniowych*, w: M. Juchnowicz (red.), *Postawy pracowników wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 68.

kapitału, będąca konsekwencją wysokiej płynności pracowników, wywołuje powstawanie m.in. następujących kosztów[11]:

– bezpośrednich – będących konsekwencją często realizowanych procesów rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy, ich adaptacji społeczno-zawodowej oraz derekrutacji;

– pośrednich – wynikających ze spadku morale pracowników pozostających w organizacji, a w następstwie tego również spadku jakości świadczonych usług lub/i wytwarzanych dóbr oraz ryzyka utraty klientów;

– niewykorzystanych możliwości – związanych z utratą wiedzy zarówno jawnej, jak i ukrytej, będącej w posiadaniu odchodzących z organizacji pracowników, w których ta zainwestowała w ramach szkoleń pracowniczych;

– utraconej produkcji (usług) – pozostający w organizacji pracownicy mogą być zobligowani do czasowego „wypełniania luk" powstałych na skutek odejść pracowników, co może prowadzić do spadku poziomu produkcji (świadczonych usług).

Występowanie we współczesnych organizacjach segmentacji wewnętrznego rynku pracy[12], w wyniku której struktura zatrudnionych pracowników ze względu na ich związek z organizacją i stabilność zatrudnienia jest silnie zróżnicowana, powoduje, że zagadnienia lojalności pracowniczej nie można traktować jednorodnie. Organizacje są zainteresowanie wysoką lojalnością pracowników stałych, czyli osób zatrudnionych najczęściej w ramach umów o pracę na czas nieokreślony lub w ramach innych kontraktów długoterminowych (np. kontraktów menedżerskich), i podejmują działania służące kształtowaniu ich lojalnych zachowań i postaw. Natomiast lojalność pracowników peryferyjnych i współpracowników zewnętrznych, czyli osób „luźno" związanych z organizacją, wydaje się mieć dla nich znacznie mniejsze znaczenie.

## Opis próby badawczej

Badanie, o charakterze pilotażowym, zrealizowano w miesiącach luty – marzec 2011 roku wśród 36 podmiotów działających na obszarze województwa śląskiego.

Narzędzie badawcze stanowił samodzielnie przygotowany kwestionariusz ankiety. Składał się on z 13 pytań zamkniętych z różnoliczebnym menu oraz sześcioelementowej metryczki. Dziesięć pytań dawało możliwość odpowiedzi jednokrotnego wyboru, pozostałe trzy – umożliwiały wybór dwóch odpowiedzi.

Ze względu na wielkość, mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników, w badaniu uczestniczyły podmioty, które można zaliczyć do czterech grup, tj.: mikro (zatrudniające do 9 pracowników), małe (od 10 do 49 osób), średnie (od 50 do 249 osób) oraz duże (500 i więcej pracowników). Liczebność poszczególnych grup była następująca: mi-

[11] Zob. I. Świątek-Barylska, *Kształtowanie relacji społecznych w organizacji w świetle zarządzania przez wartość*, op. cit., s. 242.

[12] Wyróżnić można trzy podstawowe segmenty na wewnętrznym rynku pracy, tj. pracowników stałych, w ramach których wyróżnia się dodatkowo grupę szczególnie ważną dla organizacji, czyli tzw. trzon (rdzeń) zatrudnienia, pracowników peryferyjnych oraz współpracowników zewnętrznych (zob. np. M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 126–129). Pracownicy z pierwszej grupy zatrudniania są przede wszystkim w ramach umów o pracę na czas nieokreślony, z drugiej – w ramach m.in. umów terminowych i umów cywilnoprawnych, natomiast z trzeciej – w ramach pracy tymczasowej, *outsourcingu* i *leasingu* pracowniczego.

kroorganizacji przebadano 6, małych – 4, średnich – 8, a dużych – 18. Ponadto wśród dużych organizacji rozróżniono te, które zatrudniają od 250 do 499 pracowników (w badaniu wzięły udział 4 takie organizacje), od 500 do 999 osób (2 organizacje) oraz 1000 i więcej pracowników (12 organizacji). W rezultacie w badaniu wzięło udział po 18 małych i średnich oraz dużych organizacji (tab. 1). Wszystkie mikroorganizacje funkcjonowały co najwyżej na obszarze rynku krajowego, z kolei wszystkie duże organizacje – co najmniej na obszarze rynku regionalnego (tab. 2).

Wśród badanych liczebnie dominowały organizacje posiadające status podmiotów prywatnych. W badaniu wzięły udział aż 32 takie podmioty, a tylko pozostałe 4 były podmiotami państwowymi (tab. 1).

Pochodzenie kapitału podmiotów prywatnych było zróżnicowane: 16 spośród nich posiadało wyłącznie polski kapitał, 11 – mieszany, a 5 – wyłącznie zagraniczny. Natomiast kapitał wszystkich podmiotów państwowych pochodził wyłącznie z Polski (4 organizacje) (tab. 1).

**Tabela 1. Struktura badanych organizacji ze względu na formę własności, wielkość zatrudnienia oraz pochodzenie kapitału**

| Pochodzenie kapitału | | | Wielkość zatrudnienia | | | | | | Ogółem |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | do 9 osób | 10–49 osób | 50–249 osób | 250–499 osób | 500–999 osób | 1000 i więcej osób | |
| polski | Forma własności | państwowa | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 |
| | | prywatna | 4 | 2 | 7 | 2 | 1 | 0 | 16 |
| | Ogółem | | 4 | 3 | 8 | 3 | 1 | 1 | 20 |
| mieszany | Forma własności | prywatna | 1 | 1 | | | | 9 | 11 |
| | Ogółem | | 1 | 1 | | | | 9 | 11 |
| zagraniczny | Forma własności | prywatna | 1 | | | 1 | 1 | 2 | 5 |
| | Ogółem | | 1 | | | 1 | 1 | 2 | 5 |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.*

Występowało również zróżnicowanie badanych organizacji ze względu na zasięg ich działalności. Lokalny zasięg działalności zadeklarowało 5 organizacji, regionalny – 8, krajowy – 7, międzynarodowy – 9, a światowy – 7 podmiotów. Na rynku lokalnym działały wyłącznie małe i średnie organizacje, natomiast zasięg światowy deklarowały wyłącznie duże firmy (tab. 2). Wszystkie badane organizacje, które zdefiniowały zasięg swojej działalności jako lokalny, dysponowały kapitałem wyłącznie polskiego pochodzenia, a działające na rynku regionalnym – polskim lub mieszanym. Podmioty o zasięgu krajowym i międzynarodowym dysponowały kapitałem polskim, mieszanym lub zagranicznym, a o zasięgu światowym – polskim lub mieszanym (tab. 2).

**Tabela 2. Struktura badanych organizacji ze względu na pochodzenie kapitału, zasięg działania oraz wielkość zatrudnienia**

| Wielkość zatrudnienia | | | Zasięg działania | | | | | Ogółem |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | lokalny | regionalny | krajowy | międzynarodowy | światowy | |
| do 9 osób | Pochodzenie kapitału | polski | 2 | 2 | 0 | | | 4 |
| | | mieszany | 0 | 1 | 0 | | | 1 |
| | | zagraniczny | 0 | 0 | 1 | | | 1 |
| | Ogółem | | 2 | 3 | 1 | | | 6 |
| 10-49 osób | Pochodzenie kapitału | polski | 1 | 0 | 1 | 1 | | 3 |
| | | mieszany | 0 | 1 | 0 | 0 | | 1 |
| | Ogółem | | 1 | 1 | 1 | 1 | | 4 |
| 50-249 osób | Pochodzenie kapitału | polski | 2 | 1 | 3 | 2 | | 8 |
| | Ogółem | | 2 | 1 | 3 | 2 | | 8 |
| 250-499 osób | Pochodzenie kapitału | polski | | 2 | | 0 | 1 | 3 |
| | | zagraniczny | | 0 | | 1 | 0 | 1 |
| | Ogółem | | | 2 | | 1 | 1 | 4 |
| 500-999 osób | Pochodzenie kapitału | polski | | | | 1 | | 1 |
| | | zagraniczny | | | | 1 | | 1 |
| | Ogółem | | | | | 2 | | 2 |
| 1000 i więcej osób | Pochodzenie kapitału | polski | | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | mieszany | | 0 | 2 | 1 | 6 | 9 |
| | | zagraniczny | | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | Ogółem | | | 1 | 2 | 3 | 6 | 12 |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.*

Struktura branżowa według Europejskiej Klasyfikacji Działalności badanych organizacji kształtowała się następująco: górnictwo – 1, przetwórstwo przemysłowe – 2, wytwarzanie i zaopatrzenie w energię elektryczną, gaz, wodę – 1, budownictwo – 1, handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, motocykli oraz artykułów użytku osobistego i domowego – 5, transport, gospodarka magazynowa i łączność – 1, pośrednictwo finansowe – 13, obsługa nieruchomości, wynajem i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej – 2, administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe ubezpieczenia społeczne i powszechne ubezpieczenia zdrowotne – 2, edukacja – 1, ochrona zdrowia i pomoc społeczna – 4, działalność usługowa komunalna – 1 oraz gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników – 1 organizacja. Jeden spośród badanych podmiotów nie określił branży, w której działa.

Prawie we wszystkich badanych organizacjach (w 34 spośród 36) wykorzystywane były elastyczne formy zatrudnienia. Równocześnie 25 badanych organizacji zatrudniało pracowników w ramach formy typowej, czyli umowy o pracę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze godzin. Oprócz formy typowej najczęściej wykorzystywane były

umowy o pracę na czas określony (27 wskazań) oraz umowy cywilnoprawne (26 wskazań). W dużym zakresie stosowane też były umowy o pracę na czas nieokreślony w niepełnym wymiarze godzin (20 wskazań). W mniejszym zakresie badane podmioty wykorzystywały samozatrudnienie (14 wskazań) oraz pracę tymczasową (7 wskazań). Najrzadziej stosowaną formą była praca nakładcza (tylko 2 wskazania). Wśród badanych organizacji była takie, które stosowały wyłącznie jedną formę zatrudniania pracowników (takich organizacji było 6), oraz takie, które zadeklarowały, iż wykorzystują aż 6 z 7 sugerowanych form (4 organizacje).

Można zatem założyć, że respondenci posiadali doświadczenia związane z zatrudnieniem i wykonywaniem pracy przez pracowników „elastycznych" oraz wiedzę pozwalającą ocenić ich lojalność.

**Analiza wyników badań**

Jak już wcześniej wspomniano, lojalność pracowników zwykle wiąże się z długością okresu pracy na rzecz danej organizacji. Jednak w badanych organizacjach dostrzega się również potrzebę lojalności pracowników czasowo z nimi związanych. Taki pogląd wyraziło aż 32 respondentów. Trzech uznało, że jest to obojętne, a tylko jeden nie zauważył takiej potrzeby (tab. 3).

Podobnie ocenili respondenci znaczenie lojalności pracowników niestałych względem stałych. 35 respondentów uznało, że lojalność obu grup pracowników jest tak samo ważna. Tylko jeden respondent uważał, że lojalność pracowników czasowych jest mniej ważna niż pracowników stałych. Ocena ta trochę dziwi, gdyż ten sam respondent zdecydowanie uznał, że istnieje potrzeba lojalności wobec firmy pracowników czasowo z nią związanych (tab. 3).

**Tabela 3. Ocena względnego znaczenia i potrzeby lojalności pracowników czasowo związanych z organizacją**

| | | Czy istnieje potrzeba lojalności wobec firmy pracowników czasowo z nią związanych? | | | | Ogółem |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | zdecydowanie tak | tak | jest to obojętne | nie | |
| Lojalność pracowników niestałych jest tak samo ważna jak lojalność pracowników stałych | zdecydowanie się zgadzam | 8 | 9 | 1 | 1 | 19 |
| | zgadzam się | 4 | 10 | 2 | 0 | 16 |
| | nie zgadzam się | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Ogółem | | 13 | 19 | 3 | 1 | 36 |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.*

Lojalność pracowników czasowych przekłada się na określone ich postawy i zachowania. Są to przede wszystkim działania na rzecz dobra organizacji (15 wskazań), większe zaangażowanie w wykonywaną pracę (14 wskazań), wiązanie swojej przyszło-

ści zawodowej z daną organizacją oraz chęć współpracy z innymi współpracownikami na rzecz organizacji (10 wskazań). Rzadziej jako przejaw lojalności pracowników czasowych respondenci wskazywali dbanie o dobre imię organizacji i dochowywanie tajemnicy zawodowej (po 10 wskazań). Tylko trzech respondentów uznało za przejaw lojalności pracowników zatrudnionych czasowo ich kreatywne podejście do usprawniania swojej pracy.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o ocenę dziewięciu par czynników, pod kątem wspierania lojalności pracowników czasowych. Czynniki te w każdej parze zostały tak dobrane, by jeden wyraźnie wspierał lojalność, a drugi raczej nie. Zasugerowano następujące pary: wysokie wynagrodzenie – niskie wynagrodzenie, dobra atmosfera w pracy – zła atmosfera w pracy, ciekawa praca – nieciekawa praca, możliwość rozwoju zawodowego – brak możliwości rozwoju zawodowego, możliwość samodzielnego podejmowania decyzji – brak możliwości samodzielnego podejmowania decyzji, perspektywa awansu pionowego – perspektywa awansu tylko poziomego, stabilne (stałe) zatrudnienie – niestabilne (czasowe) zatrudnienie, praca w pełnym wymiarze godzin – praca w niepełnym wymiarze godzin oraz elastyczny czas pracy – nieelastyczny czas pracy. Odnosząc się do wynagrodzenia jako czynnika wspierającego lojalność pracowników czasowych, 11 respondentów oceniło, że wysokie wynagrodzenie wspiera lojalność w bardzo dużym stopniu, 18 – że w dużym stopniu, a 5 – że w małym. Po jednym z respondentów uznało, że poziom wynagrodzenia nie wpływa na lojalność pracowników oraz że niskie wynagrodzenie wpływa na lojalność w małym stopniu. Najwyżej jako czynnik wspierający lojalność respondenci ocenili dobrą atmosferę w pracy. Dobra atmosfera w pracy w bardzo dużym stopniu wspiera lojalność zdaniem 11 respondentów, w dużym stopniu zdaniem 21, a w małym tylko zdaniem 4. Stosunkowo wysoko ocenili respondenci również pozytywny wpływ możliwości rozwoju zawodowego na lojalność. Odpowiednio 11 i 16 ankietowanych określiło go jako bardzo duży i duży, natomiast 6 uznało za mały. Dwóch respondentów nie dopatrzyło się możliwości wspierania lojalności za pomocą rozwoju zawodowego. Również wysoko zostało ocenione wspieranie lojalności przez stabilność zatrudnienia. Choć wbrew temu, co można byłoby przypuszczać, nie był to czynnik dominujący na tle pozostałych. Wpływ ten jako bardzo duży, duży i mały określiło odpowiednio 13, 17 i 3 respondentów (tab. 4). Pozostałe czynniki mają, zdaniem respondentów, mniejsze znaczenie w zakresie wspierania lojalności pracowników czasowych. Pewna, choć nieliczna, część respondentów uważa np., że lojalność wspiera perspektywa awansu wyłącznie poziomego (2 wskazania), brak możliwości samodzielnego podejmowania decyzji (4 wskazania), niepełny wymiar czasu pracy (4 wskazania) oraz stałe godziny pracy (4 wskazania). W największym stopniu obojętne wobec lojalności są zdaniem respondentów: wymiar czasu pracy (8 wskazań), perspektywa awansu poziomego / pionowego (7 wskazań) oraz sztywny / elastyczny czas pracy (6 wskazań).

Zdaniem 26 respondentów, wraz z wydłużaniem się okresu wykonywania pracy na rzecz danej organizacji wzrasta poziom lojalności pracowników. Równocześnie 24 spośród nich dostrzega bardzo duży bądź duży wpływ stabilności zatrudnienia na lojalność. Za obojętny uznaje wpływ długości okresu świadczenia pracy na lojalność pracowniczą siedmiu badanych, natomiast trzech uważa, że wraz z wydłużaniem okresu świadczenia pracy poziom lojalności nie wzrasta (tab. 4).

**Tabela 4. Wpływ wydłużania okresu świadczenia pracy przez pracownika na rzecz danej organizacji oraz stabilności zatrudnienia na poziom lojalności pracownika**

| Wpływ | | Wydłużanie okresu świadczenia pracy przez pracownika na rzecz danej organizacji a wzrost poziomu lojalności | | | | Ogółem |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | zdecydowanie tak | tak | obojętny | nie | |
| Stabilne (stałe) zatrudnienie | w bardzo dużym stopniu | 2 | 8 | 2 | 1 | 13 |
| | w dużym stopniu | 6 | 8 | 1 | 2 | 17 |
| | w małym stopniu | 0 | 1 | 2 | 0 | 3 |
| | obojętny | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| | negatywny | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Ogółem | | 8 | 18 | 7 | 3 | 36 |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.*

Stosunkowo liczna grupa badanych (11 wskazań) uważa, że charakter umowy nie wpływa na poziom lojalności pracowników. Większość (25 wskazań) jednak taki dodatni wpływ diagnozuje. Równocześnie zdecydowana ich część to osoby dostrzegające wpływ wydłużania okresu świadczenia pracy na rzecz danego pracodawcy na wzrost lojalności (tab. 5).

**Tabela 5. Wpływ charakteru umowy na poziom lojalności pracowników a wydłużanie się okresu świadczenia pracy przez pracownika na rzecz danej organizacji**

| | | Wydłużanie okresu świadczenia pracy przez pracownika na rzecz danej organizacji a wzrost poziomu lojalności | | | | Ogółem |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | zdecydowanie tak | tak | obojętny | nie | |
| Wpływ charakteru umowy na poziom lojalności pracowników | zdecydowanie tak | 1 | 5 | 1 | 0 | 7 |
| | tak | 7 | 10 | 1 | 0 | 18 |
| | obojętny | 0 | 3 | 4 | 3 | 10 |
| | nie | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Ogółem | | 8 | 18 | 7 | 3 | 36 |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.*

Pomimo że część respondentów uznała, iż charakter umowy nie wpływa na lojalność lub jest względem niej obojętny (tab. 5), to wszyscy oni równocześnie wskazali po dwie formy zatrudnienia, w ramach których zatrudnieni pracownicy wykazują się najwyższą lojalnością wobec organizacji bądź też jej brakiem. Formami, które w opinii

respondentów najbardziej sprzyjają lojalności, są umowy o pracę, zawarte w oparciu o regulacje kodeksu pracy. W ich ramach największą zaś lojalnością wykazują się pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę na czas określony (20 wskazań). Na drugim miejscy respondenci wskazują umowę o pracę na czas nieokreślony w niepełnym wymiarze godzin (12 wskazań). Równie wysoko pod tym względem oceniają oni samozatrudnienie (11 wskazań). Nasuwają się w tym miejscu dwa spostrzeżenia. Pierwsze dotyczy diagnozy silniejszego oddziaływania na lojalność umów na czas określony niż umów na czas nieokreślony, lecz w niepełnym wymiarze godzin. W tym miejscu można byłoby spodziewać się odwrotnej tendencji. Drugie – względnie wysokiej oceny wpływu samozatrudnienia na lojalność. W związku z tym, że samozatrudnionych traktuje się jak „wolnych strzelców" (*freelancers*), to można by zakładać, iż ich lojalność wobec różnych organizacji, na rzecz których wykonują pracę, jest stosunkowo niska. Uzyskany w badaniu wynik może być konsekwencją tego, że w polskich warunkach osoby samozatrudnione to często byli pracownicy organizacji nadal silnie z nią związani, których lojalność wobec niej zdołała się już wcześniej wykształcić i nadal utrzymuje. Część respondentów jako formy, z którymi wiąże się najwyższa lojalność, wskazała: umowę na zastępstwo, umowę na wykonanie określonej pracy oraz umowę zlecenie (tab. 6). Pozostałe formy, czyli umowa agencyjna, umowa o dzieło, praca tymczasowa i umowa o pracę nakładczą, wymieniano sporadycznie bądź wcale. W tej ostatniej grupie dziwić może niska ocena wpływu umowy agencyjnej na lojalność. Umowa agencyjna, ze względu na możliwą bezterminowość jej zawierania, powinna być postrzegana jako sprzyjająca lojalności w wyższym stopniu.

**Tabela 6. Formy zatrudnienia, w ramach których pracownicy wykazują się najwyższą lojalnością wobec organizacji lub jej brakiem**

| Forma zatrudnienia | Najwyższa lojalność (liczba wskazań) | Brak lojalności (liczba wskazań) |
|---|---|---|
| Umowa o pracę na czas nieokreślony w niepełnym wymiarze godzin (np. ½ etatu) | 12 | 4 |
| Umowa na czas określony | **20** | 3 |
| Umowa na zastępstwo | 9 | 8 |
| Umowa na wykonanie określonej pracy | 7 | 5 |
| Umowa o dzieło | 2 | 10 |
| Umowa zlecenie | 7 | 8 |
| Umowa agencyjna | 3 | 5 |
| Umowa o pracę nakładczą | 0 | 6 |
| Praca tymczasowa | 1 | **20** |
| Samozatrudnienie | 11 | 2 |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.*

Ocena tych samych form zatrudnienia dokonana z odwrotnej perspektywy, czyli zmierzająca do wskazania tych, w ramach których pracownicy wykazują się brakiem lojalności, jest w zasadzie konsekwentnym uzupełnieniem oceny wcześniejszej. Jako formę zatrudnienia, która wiąże się z brakiem lojalności, respondenci najczęściej wskazywali pracę tymczasową (20 wskazań). Wybór ten nie dziwi, gdyż pracownicy

tymczasowi *de facto* są pracownikami agencji pracy tymczasowej, a nie organizacji – użytkownika, ponadto wykonują pracę przez stosunkowo krótki okres i często kierowani są do kolejnych pracodawców – użytkowników. Nie ma zatem wystarczająco długiego czasu na wykształcenie się postawy lojalności. W drugiej kolejności jako formę niesprzyjającą lojalności respondenci wymieniali umowę o dzieło (10 wskazań). Pozostałe były rzadziej wymieniane, i co ciekawe, najrzadziej wskazywano tu samozatrudnienie – tylko dwa razy (tab. 6).

**Tabela 7. Ocena lojalności z punktu widzenia charakteru umowy, miejsca wykonywania pracy, liczby organizacji, na rzecz których świadczona jest praca, oraz pracy tymczasowej**

| | | Czy charakter umowy wpływa na poziom lojalności pracowników? | | | | Ogółem |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | zdecydowanie tak | tak | jest obojętny | nie | |
| Czy pracownik wykonujący pracę w domu może być lojalny wobec organizacji, na rzecz której pracuje? | zdecydowanie tak | 2 | 0 | 1 | 0 | 3 |
| | tak | 3 | 13 | 5 | 1 | 22 |
| | miejsce pracy nie wpływa na lojalność | 1 | 3 | 4 | 0 | 8 |
| | nie | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| | Ogółem | 7 | 18 | 10 | 1 | 36 |
| Czy pracownik wykonujący pracę na rzecz kilku organizacji może być w równym stopniu lojalny wobec każdej z nich? | zdecydowanie tak | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | tak | 5 | 13 | 3 | 1 | 22 |
| | nie | 2 | 3 | 2 | 0 | 7 |
| | zdecydowanie nie | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | nie mam zdania | 0 | 1 | 4 | 0 | 5 |
| | Ogółem | 7 | 18 | 10 | 1 | 36 |
| Czy pracownik tymczasowy może być lojalny wobec pracodawcy użytkownika? | zdecydowanie tak | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | tak | 3 | 10 | 5 | 1 | 19 |
| | nie | 3 | 5 | 3 | 0 | 11 |
| | nie mam zdania | 1 | 3 | 0 | 0 | 4 |
| | Ogółem | 7 | 18 | 9 | 1 | 35 |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.*

Oceniając wpływ miejsca wykonywania pracy – praca w domu *versus* praca wykonywana w siedzibie pracodawcy – zdecydowana większość respondentów uznała, że pracownik wykonujący pracę w domu może być lojalny wobec organizacji, na rzecz której ją wykonuje (tab. 7). Tylko trzy osoby oceniły, że pracownik w tej sytuacji nie

będzie lojalny, a kolejnych osiem było zdania, że miejsce wykonywania pracy nie wpływa na lojalność.

W dużym stopniu podobnie odnieśli się respondenci do ewaluacji lojalności pracowników wykonujących pracę na rzecz więcej niż jednego podmiotu. Przeważająca liczba respondentów uznała, że pracownik świadczący prace na rzecz kilku organizacji może być wobec każdej z nich w równym stopniu lojalny (tab. 7). Tylko ośmiu badanych ma przeciwny pogląd, a kolejnych pięć osób nie ma w tej materii zdania.

Trochę inaczej rozkłada się struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny lojalności pracowników tymczasowych wobec pracodawcy użytkownika. Tu wprawdzie aż 20 respondentów uznało, że pracownik tymczasowy może być lojalny, ale równocześnie 15 oceniło, że nie. Dalsze cztery osoby nie miały na ten temat zdania (tab. 7).

**Tabela 8. Analiza krzyżowa struktury odpowiedzi na pytania dotyczące potrzeby budowania lojalności wobec organizacji pracowników czasowo z nią związanych, potrzeby lojalności tych pracowników oraz znaczenia lojalności pracowników dla organizacji**

| Czy istnieje potrzeba lojalności wobec firmy pracowników czasowo z nią związanych? | | | Czy firmie zależy na lojalności pracowników? | | Ogółem |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | zdecydowanie tak, zależy nam na lojalności wszystkich pracowników | jest nam to obojętne | |
| zdecydowanie tak | Czy istnieje potrzeba budowania lojalności wobec firmy pracowników czasowo z nią związanych? | zdecydowanie tak | 6 | 1 | 7 |
| | | tak | 5 | 0 | 5 |
| | | nie | 1 | 0 | 1 |
| | Ogółem | | 12 | 1 | 13 |
| tak | Czy istnieje potrzeba budowania lojalności wobec firmy pracowników czasowo z nią związanych? | zdecydowanie tak | 3 | 0 | 3 |
| | | tak | 13 | 0 | 13 |
| | | jest to obojętne | 2 | 1 | 3 |
| | Ogółem | | 18 | 1 | 19 |
| jest to obojętne | Czy istnieje potrzeba budowania lojalności wobec firmy pracowników czasowo z nią związanych? | tak | 0 | 1 | 1 |
| | | jest to obojętne | 2 | 0 | 2 |
| | Ogółem | | 2 | 1 | 3 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| nie | Czy istnieje potrzeba budowania lojalności wobec firmy pracowników czasowo z nią związanych? | tak | 1 | | 1 |
| | | Ogółem | 1 | | 1 |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.*

Respondenci dostrzegają zarówno potrzebę lojalności wobec organizacji pracowników czasowych (niestałych), jak i potrzebę budowania ich lojalności. Wskazuje je odpowiednio 32 i 30 respondentów. Co ciekawe, jedna osoba, która uważa, że zdecydowanie istnieje potrzeba lojalności wobec organizacji pracowników czasowych, równocześnie twierdzi, że nie ma potrzeby budowania tej lojalności. Z kolej inna osoba uważająca, że istnieje potrzeba budowania lojalności pracowników czasowych, uznaje, iż nie ma potrzeby, by pracownicy czasowi byli lojalni względem organizacji. Trzech respondentów uznało za obojętne, czy pracownik czasowy jest lojalny, czy też nie, natomiast pięciu – uważa za obojętną potrzebę budowania lojalności tej grupy pracowników (tab. 8).

Z przeprowadzonych badań wynika, że organizacjom zależy na lojalności wszystkich pracowników – tak zadeklarowało 33 respondentów. W kontekście wcześniej przedstawionych wyników dziwne może wydać się, że żadna z organizacji nie wybrała odpowiedzi stanowiącej, iż organizacji zależy tylko na lojalności pracowników stałych. Tylko przedstawiciele trzech organizacji uznali, że dla ich firm lojalność pracowników jest obojętna (tab. 8).

W przedstawionej powyżej analizie wyników badań ankietowych nie uwzględniono różnicowania odpowiedzi ze względu na cechy badanych organizacji, takie jak wielkość, branża, forma własności, pochodzenie kapitału oraz zasięg działalności, ponieważ cechy te nie wpływały na charakter ocen dokonywanych przez respondentów.

**Podsumowanie**

Nawiązując do sformułowanych we wstępie problemów i hipotez badawczych, można stwierdzić, że w badanych organizacjach dostrzega się potrzebę lojalności pracowników, choć są i takie, które traktują lojalność w sposób obojętny. Większość respondentów zadeklarowała, że w ich organizacjach lojalność wszystkich pracowników jest tak samo ważna. Jednak z analizy pytań szczegółowych wynika, że dostrzegają oni różnice w zakresie poziomu lojalności pracowników, których umownie zalicza się do trzech segmentów wewnętrznego rynku pracy. Poziom lojalności jest tutaj proporcjonalny do siły związku pracownika z organizacją. Siła związku pracownika z organizacją jest konsekwencją zawartej z nim umowy. Respondenci w większości opowiedzieli się za stanowiskiem, że charakter umowy wpływa na lojalność, co potwierdzili, wskazując formy zarówno najbardziej wspierające lojalność, jak i te, z którymi wiązać można jej brak.

## BIBLIOGRAFIA

**Gableta M. 2003.** *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

**Korpolewska K.**, *Systemy lojalnościowe*, www.kadry.info.pl.

**Krupski R., Piórkowska-Wojciechowska K. 2005.** *Theoretical basics of employee loyalty*, „Management" vol. 9, nr 1.

**Kwiatkowski E. 2003.** *Problem regulacji rynku pracy w alternatywnych opisach gospodarki*, w: K.W. Frieske (red.), *Deregulacja polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa.

**Łucewicz J. 1999.** *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

**Piórkowska-Wojciechowska K.** *Wybrane psychologiczne uwarunkowania lojalności pracownicze*, www.sgh.waw.pl (data dostępu 12.05.2011).

**Sienkiewicz Ł. 2009.** *Elastyczność zawodowa Polaków jako determinanta decyzji zatrudnieniowych*, w: M. Juchnowicz (red.), *Postawy pracowników wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

**Świątek-Barylska I. 2005.** *Kształtowanie relacji społecznych w organizacji w świetle zarządzania przez wartość*, w: W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Świątek-Barylska I. 2000.** *Lojalność pracownicza – mit czy rzeczywistość?*, w: *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

**Wojtczuk-Turek A. 2009.** *Organizacyjne uwarunkowania zaangażowania*, w: M. Juchnowicz (red.), *Postawy pracowników wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

**Wratny J. 2003.** *Nietypowe formy zatrudnienia w perspektywie polskiego prawa pracy*, w: K.W. Frieske (red.), *Deregulacja polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa.

## STRESZCZENIE

Artykuł przedstawia problematykę dotyczącą lojalności pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem lojalności pracowników wykonujących pracę w ramach elastycznych form zatrudnienia. Oprócz krótkiego wprowadzenia teoretycznego skoncentrowano się w nim na prezentacji wyników badań własnych zrealizowanych wśród 36 organizacji funkcjonujących na obszarze województwa śląskiego. Badania pozwoliły stwierdzić, że organizacje dostrzegają potrzebę lojalności pracowników, choć są i takie, które traktują lojalność w sposób obojętny. Większość respondentów zadeklarowała, że w ich organizacjach lojalność wszystkich pracowników jest tak samo ważna. Jednak z analizy pytań szczegółowych wynika, że dostrzegają oni różnice w zakresie poziomu lojalności pracowników, których umownie zalicza się do trzech segmentów wewnętrznego rynku pracy. Poziom lojalności jest tutaj proporcjonalny do siły związku pracownika z organizacją. Siła związku pracownika z organizacją jest konsekwencją zawartej z nim umowy. Respondenci w większości opowiedzieli się za stanowiskiem, że charakter umowy wpływa na lojalność, co potwierdzili, wskazując formy zarówno najbardziej wspierające lojalność, jak i te, z którymi wiązać można jej brak.

**SŁOWA KLUCZOWE:** lojalność pracowników, nietypowe zatrudnienie, elastyczne formy zatrudnienia

**SUMMARY**

This article is about employees loyalty towards the organization. Especially it concerns loyalty of employees who work as a atypical workers. The article contains theoretical part and research part. The research took place in February and March 2011. It was carried out among 36 organizations which are function in the area of Silesia voivodship. Three hypothesis were verified. First: during the atypical forms of employment development, organizations are less interested in employees loyalty. Second: the loyalty of atypical (temporary) workers is less important for organization then the loyalty of typical (permanent) workers. Third: the form of employment impacts on the level of employees loyalty.

**KEYWORDS:** employees loyalty, employment flexibility, flexible (atypical) forms of employment

*Lucyna Kwiatkowska*[*]

# TEORETYCZNE ASPEKTY TWORZENIA ORGANIZACJI WIRTUALNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

# THEORETICAL ASPECTS OF CREATION OF THE ENTERPRISE VIRTUAL ORGANIZATION

Organizacja wirtualna jest strukturą tworzoną przez autonomiczne podmioty gospodarcze, które łączą swoje kluczowe kompetencje w dynamiczną sieć, aby poprzez optymalizację generujących wartość procesów wykorzystać pojawiającą się szansę na rynku. Kształtowanie współdziałania poprzez między innymi wzajemne zaufanie, otwartość i wzajemność oraz wykorzystanie technologii informacyjnej zapewnia koordynację i integrację zachowań uczestników. Bazą organizacji wirtualnej jest sieć instytucji, firm, zespołów i osób zlokalizowanych w różnych miejscach, funkcjonujących w luźno związanych strukturach, które łączy wspólny cel – dostarczenie produktu lub świadczenie usług dla tego samego klienta. W takiej organizacji nie obowiązują klasyczne zasady nadrzędności i podlegania, łatwo jest natomiast zidentyfikować wzajemne zależności uczestników. Narzędziem optymalizującym jest technologia informacyjna, uznana za czynnik sprawczy organizacji działań w rzeczywistości wirtualnej.

Jest wiele teoretycznych koncepcji wyjaśniających powstawanie organizacji. Zjawiska gospodarcze zawiązane z wirtualizacją działalności, w tym także organizacją wirtualną, dają się wyjaśnić na gruncie założeń teorii neoinstytucjonalnej, określającej tzw. instytucjonalne ramy systemu gospodarczego[1]. Główną częścią ekonomii neoinstytucjonalnej jest teoria kosztów transakcyjnych, która na gruncie przyjętych założeń opisuje i wyjaśnia przyczyny pojawienia się różnych form organizacyjnych. Przyjmuje się, że TKT wyjaśnia istnienie alternatywnych form organizacji, warunkując ich pojawienie się tzw. czynnikami otoczenia (niepewność i specyfika zasobów wytwórczych) oraz czynnikami behawioralnymi (oportunizm i ograniczona racjonalność). Zatem koszty transakcyjne można przedstawić jako funkcję:

[*] dr, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

[1] Powstanie szkoły instytucjonalnej zawdzięczamy Wesleyowi Clairowi Mitchellowi (1874–1948) i Johnowi R. Commonsowi (1862–1945). Prekursorem szkoły instytucjonalnej był Thorstein Veblen (1857–1929). Choć był i nadal jest traktowany jako „nieświadomy instytucjonalista" (termin „instytucjonalizm" powstał po Veblenie), pierwszy podkreślał, że nie istnieje coś takiego jak niezmienna formuła przedsiębiorstwa we wszystkich gospodarkach i rynkach. On także zwrócił uwagę na oportunistyczne zachowania aktorów organizacyjnych. Koncepcja ekonomii neoinstytucjonalnej znana jest również pod nazwą nowej ekonomii instytucjonalnej (*New Institutional Economics – NIE)*.

$$Tc = f(U; C; Br; Ia; As; Ob; Cc)$$

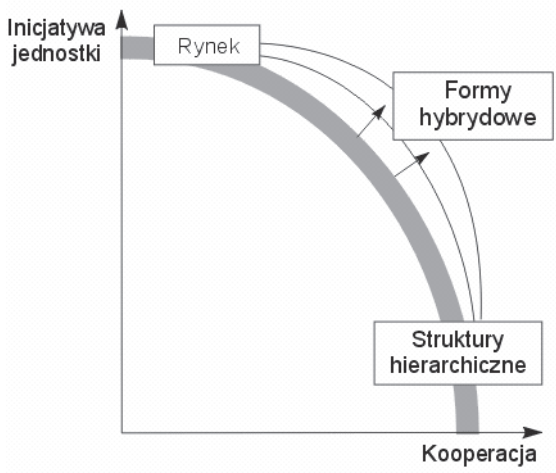
Tc – koszty transakcyjne (*transaction costs*), U – niepewność (*uncertainty*), C – złożoność (*complexity*), Br – ograniczona racjonalność (*bounded rationality*), Ia – asymetria informacji (*information asymmetry*), Ob – zachowania oportunistyczne (*oportunistic behaviour*), Cc – koszty koordynacji (*coordination costs*).

Koncepcja TKT wyjaśnia, w jaki sposób organizacja wirtualna, opisywana jako struktura organizacyjna powstająca wokół kluczowych procesów działania, wsparta narzędziami ICT, osiąga wyższe poziomy efektywności i koordynacji zadań.

**Założenia teorii kosztów transakcyjnych**

Fundamentalną tezę teorii kosztów transakcyjnych wysunął R. Coase, który udowodnił, że rynki i hierarchie (przedsiębiorstwa) stanowią alternatywne sposoby koordynacji w organizacji gospodarczej[2]. W warunkach gospodarki rynkowej każdy z wymienionych sposobów regulacji – rynek, hierarchia – wiąże się z określonymi kosztami, co na gruncie kryteriów efektywnościowych pokazuje, że czasami „koordynacja przez rynek" jest mniej efektywna z powodu wyższych kosztów wymiany niż „koordynacja przez firmę". Według założeń koncepcji neoinstytucjonalnej obszar pomiędzy alternatywnymi strukturami zarządzania – rynkiem i hierarchią – w coraz większym stopniu wypełniają innowacyjne formy organizacyjne, określane także jako formy hybrydowe (rys. 1).

**Rysunek 1. Hybrydowe formy organizacji działań**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie: O. Williamson, Transaction Cost Economics: How it Works; Where it is Headed, „The Economist" 1998, April s. 23–58.*

Dynamiczna zmienność otoczenia sprzyja wzajemnemu przenikaniu się różnych struktur zarządzania i pojawianiu się form o właściwościach organizacyjnych całkowicie odmiennych, np. struktury łączące autonomię i wolność na rynku z hierarchiczną subor-

[2] R.H. Coase, *The Nature of the Firm*, „Economica" 1937, vol. 4, Nov.; przedruk w: R.H. Coase, *The Firm, the Market, and the Law*, The University of Chicago Press, Chicago 1988, także w: *The Economic Nature of the Firm. The Reader*, Cambridge University Press, Cambridge 1986.

dynacją oraz wzajemnością i współzależnością sieci. Jak zauważył Llewellyn, spektrum wymiany sięga od czystego rynku po hierarchię oraz zawiera zbiór „przyszłych transakcji" mieszczących się pomiędzy ekstremum rynku i hierarchii[3]. Podobny pogląd zaprezentował George Richardson: „konfrontujemy continuum przechodzenia od transakcji takich, jakie istnieją na zorganizowanych rynkach, gdzie element współpracy jest minimalny, przez pośrednie obszary, gdzie istnieją więzy tradycyjnych stosunków oraz dobrej woli, aż po owe skomplikowane i wzajemnie przenikające się zgromadzenia, grupy i przymierza będące w pełni formalnie rozwiniętą współpracą"[4]. Obie opinie dowodzą, iż aktywność ekonomiczna w tzw. obszarze pośrednim jest bardzo rozległa. Pojawiają się hybrydowe formy organizacji działań, a wraz z nimi powstaje nowa sfera wpływu przedsiębiorstw, która rozciąga się poza granice posiadanych zasobów i kontroli. W konsekwencji możliwe staje się wykorzystanie zasobów innych i tworzenie wartości przy minimalnym nakładzie własnego kapitału, a także ekspansja na nowe rynki, korzystanie z obcej wiedzy i talentów. Decyzja przedsiębiorstw o doborze i proporcjach elementów rynku i hierarchii w nowych strukturach organizacji działań zależy między innymi od celów strategicznych i dynamiki otoczenia konkurencyjnego, a także, co staje się coraz bardziej istotne, od stopnia wirtualizacji działań.

**Składowe kosztów transakcyjnych**

Koszty transakcyjne stanowią podstawowy trzon teorii firmy wg Ronalda Coase'a, który określa je jako *cząstkę elementarną* w ekonomii oraz naukach o organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem[5]. Według Coase'a koszty transakcyjne są kosztami stosowania mechanizmu niewidzialnej ręki, który kieruje alokacją zasobów na rynku, oraz widzialnej ręki menedżera, kierującego alokacją zasobów w przedsiębiorstwie[6]. Oba rodzaje koordynacji nie są „bezpłatne", lecz pociągają za sobą liczne koszty, określane właśnie jako koszty transakcyjne. Koszty te różnią się od kosztów produkcji, kategorii kosztów, którą zajmuje się neoklasyczna analiza ekonomiczna. W porównaniu z innymi koncepcjami badań organizacji gospodarczych teoria kosztów transakcyjnych jest bardziej mikroanalityczna, bardziej świadoma założeń behawioralnych i uznaje przedsiębiorstwo raczej za strukturę zarządzania niż za funkcję produkcji. Niski poziom kosztów transakcyjnych osiąga się poprzez powiązanie transakcji z różnymi strukturami zarządzania[7]. Sama nazwa sugeruje, że koncepcja ta przyjmuje mikroekonomiczne podejście do przedsiębiorstwa i koncentruje się na działaniach dotyczących oszczędności, a tym samym na wzroście poziomów efektywności, które towarzyszą procesom organizowania i kreowania nowych form działania.

[3] K. Llewellyn, *What Price Contract? An Essay in Perspective*, „Yale Law Journal" 1931, May, nr 40, s. 704–751, w: O. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu: firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

[4] G. Richardson, *The Organization of Industry*, „Economic Journal" 1972, September, nr 82, s. 883–896, w: O. Williamson, op. cit., s. 887.

[5] Podobny pogląd głosił wcześniej Commons, pisząc, że „transakcja jest podstawową jednostką analizy organizacyjnej", zob. J. Commons, *Institutional Economics*, University of Wisconsin Press, Madison 1934.

[6] R. Coase, op. cit.

[7] O. Williamson, op. cit.

W 1975 roku Williamson uzupełnił koncepcję Coase'a, wprowadzając do teorii kosztów transakcyjnych istotne elementy, które pozwalają dostosować narzędzia instytucjonalne (rynek, hierarchię) do rodzaju transakcji. Istotny wkład Williamsona w teorię kosztów transakcyjnych polega przede wszystkim na identyfikacji zmiennych determinujących podstawowy wybór przedsiębiorcy – decyzję „rynek czy firma" – opisywaną także jako decyzję „kupić czy wytwarzać"[8]. Podstawowym kryterium tego wyboru są niskie koszty transakcyjne[9]. O tym, czy bardziej opłacalna jest organizacja w ramach przedsiębiorstwa, czy przez struktury rynku, decyduje niższy poziom kosztów transakcyjnych, kształtowanych z uwzględnieniem istotnych zmiennych. Wprowadzone przez Williamsona zmienne procesu realizacji transakcji dotyczą założeń behawioralnych, które odnoszą się do ograniczonej racjonalności i oportunizmu oraz trzech czynników powodujących zróżnicowanie transakcji: specyfiki aktywów, niepewności i częstotliwości (rys. 2). Najważniejszą rolę odgrywa specyfika zasobów wytwórczych, gdyż ten czynnik odróżnia teorię kosztów transakcyjnych od innych koncepcji organizacji gospodarczej. Specyfika zasobów wytwórczych dotyczy stopnia, w jakim aktywa są wyraźnie przypisane danej transakcji i w alternatywnych zastosowaniach generują niższe wartości. Im większa specyfika zasobów, tym bardziej spada konkurencja na rynku dostawców. Transakcja traktowana jest jako specyficzna, jeśli nie może być względnie łatwo zrealizowana przez inne firmy ze względu na specyfikę: lokalizacji, zasobów materialnych, zasobów ludzkich lub czasu.

Całość koncepcji Williamsona wspierają dwa istotne założenia – konceptualne czynniki o stałym charakterze, których natura wynika z kontekstu zachowań ludzi – ograniczona racjonalność i oportunizm. Założenia te są czymś w rodzaju „miar odchyleń" od tradycyjnych modeli ekonomicznych. Ograniczona racjonalność jest założeniem poznawczym, które zakłada, że podmioty gospodarcze są „...w intencjach racjonalne, ale tylko w ograniczonym zakresie"[10]. Ograniczona racjonalność w sposób szczególny wpływa na koszty planowania, adaptowania i monitorowania transakcji i w konsekwencji na wybór struktury zarządzania. Przez oportunizm Williamson rozumie „przebiegłe dążenie do realizacji własnego interesu. Mieszczą się tu także bardziej rażące formy, takie jak kłamstwo, kradzież i oszustwo"[11]. W odróżnieniu od ekonomii tradycyjnej, która zakłada, że ludzie działają racjonalnie (*homo oeconomicus*), dążąc do maksymalizacji zysku, w ekonomii neoinstytucjonalnej oportunizm postrzegany jest jako istotny czynnik wzrostu niepewności, a tym samym wzrostu kosztów transakcyjnych. Pojawia się w sytuacji małej liczby dostawców lub nabywców[12].

[8] Ibidem.

[9] Tak Coase, jak i Williamson spotkali się z zarzutem, że koszty transakcyjne nie są mierzalne. Williamson odpowiada na to, że nie ma potrzeby znać absolutnego poziomu kosztów transakcyjnych, wystarczy nieraz porównać możliwe rozwiązania, aby stwierdzić, kiedy koszty transakcyjne będą mniejsze lub większe, w: O. Williamson, op. cit.

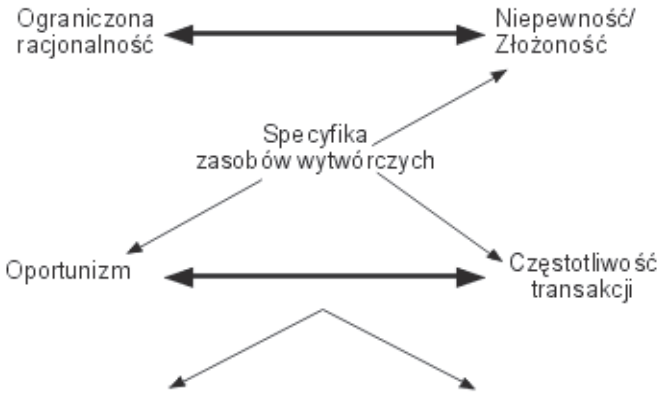
[10] H. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976.

[11] O. Williamson, op. cit., s. 60.

[12] Przykładem zachowań oportunistycznych, często cytowanym w literaturze, jest przejęcie w 1920 roku firmy Fisher Body produkującej karoserie dla General Motors. Wzrost popytu na samochody oraz brak alternatywnego dostawcy stały się przyczyną oportunistycznych zachowań firmy Fisher Body, co w konsekwencji zakończyło się całkowitym przejęciem przez firmę General Motors.

Koszty transakcyjne pojawiają się w każdej fazie transakcji – przygotowaniu, realizacji i monitoringu. Różne fazy transakcji związane są z pojawieniem się różnych rodzajów kosztów. Rodzaje kosztów transakcyjnych pojawiających się na rynku i w strukturach hierarchicznych przedstawia rys. 2.

**Rysunek 2. Koncepcja kosztów transakcyjnych**




| Koszty transakcyjne w koordynacji za pośrednictwem rynku | Koszty transakcyjne w koordynacji za pośrednictwem przedsiębiorstwa |
|---|---|
| Koszty poszukiwania informacji<br>Koszty podejmowania decyzji<br>Koszty negocjowania<br>Koszty kontrolowania<br>Koszty dostosowania<br>Koszty zachowań oportunistycznych<br>Koszty realizacji transakcji | Koszty poszukiwania informacji<br>Koszty podejmowania decyzji<br>-<br>Koszty kontrolowania<br>Koszty dostosowania<br>Koszty zachowań oportunistycznych<br>- |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: O. Williamson, Ekonomiczne instytucje kapitalizmu: firmy, rynki, relacje kontraktowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.*

Rozszerzona przez Williamsona koncepcja Coase'a obejmuje tzw. hybrydowe formy koordynacji i alokacji zasobów, rzucając tym samym zupełnie nowe światło nie tylko na przedsiębiorstwa, ale i na fenomen rynku. Ponieważ wielkość kosztów transakcyjnych generowana przez którykolwiek z mechanizmów koordynacji zmienia się wraz z postępem technicznym, w szczególności wraz z rozwojem narzędzi ICT, to i forma przedsiębiorstwa może być niesłychanie elastyczna i zmieniać się w czasie, struktury rynku zaś mogą stopniowo przekształcać się w rynki wirtualne.

## Teoria kosztów transakcyjnych a organizacja wirtualna

Ogólnie przyjęta teza mówi, że organizacja wirtualna redukuje koszty transakcyjne oraz ryzyko transakcyjne, co sprzyja generowaniu wysokich poziomów efektywności[13]. Jednym z czynników decydujących o efektywności wirtualnej organizacji jest redukcja asymetrii informacji wymienianej między partnerami. Jest to możliwe dzięki technologii informacyjnej, która zapewnia łatwy i szybki dostęp do aktualnej i wszechstronnej informacji. Ponadto swobodny dostęp do informacji zmniejsza prawdopodobieństwo zachowań oportunistycznych, a także wspomaga procesy decyzyjne[14]. Wirtualna organizacja umożliwia dokonywanie skutecznych wyborów poprzez upraszczanie struktur zawieranych transakcji, realizowanych przy niższych kosztach transakcyjnych dzięki ich „rozłożeniu" na wszystkich uczestników. Przykładowo naukowcy Garciano i Kaplan udowodnili, że posługiwanie się mechanizmem aukcji *on-line* w handlu samochodami obniża koszty transakcyjne o połowę[15]. Dodatkowo w organizacji wirtualnej dochodzi do obniżenia kosztów marketingu i sprzedaży oraz kosztów komunikacji, co powoduje wzrost liczby zawieranych transakcji i zwiększenie dynamiki funkcjonowania.

Wirtualne formy organizacji należą do hybrydowych form organizacyjnych, gdyż pojawiają się w obszarze pomiędzy alternatywnymi mechanizmami koordynacji działań. Cechą struktur hybrydowych jest współdziałanie uczestników dla osiągnięcia wspólnego celu, tak jak to ma miejsce w przypadku takich pośrednich form strukturalnych jak strategiczne partnerstwo, sieci kooperacyjne, alianse czy koalicje. Zatem organizacja wirtualna nie jest całkowicie nową strukturą, lecz raczej uzupełnieniem istniejących struktur tradycyjnych. Unikatowość rozwiązań organizacyjnych, jakie proponuje, jest implikacją zastosowania narzędzi ICT i ich połączenia z procesami generującymi wartość dla firmy. Hybrydowość organizacji wirtualnej oznacza możliwość pojawienia się w jej strukturze zarządzania zarówno elementów rynku, jak i hierarchii wyłącznie lub równocześnie. Ich dobór i zakres zastosowania zależy od dynamicznego (rynkowego) bądź statycznego (hierarchicznego) charakteru organizacji przedsięwzięć wirtualnych.

W świetle założeń neoinstytucjonalnych istotny wpływ na kreowanie organizacji wirtualnej ma stopień specyfiki zasobów wytwórczych. Od specyfiki zasobów zależy, czy powstaje ona w obszarze rynku, czy też na bazie przedsiębiorstwa. Jeśli organizacja wirtualna „wyłania się z rynku", czyli pojawia się w wyniku stopniowej strukturyzacji do tej pory incydentalnych relacji wymiany między uczestnikami, następuje zmiana struktur zarządzania anonimowych transakcji rynkowych w kierunku kontaktów o wyższym stopniu formalizacji. Tworzy się infrastruktura współdziałania, np. ustalenie kontraktowych warunków współpracy. Rosną nakłady związane z konieczną infrastrukturą technologiczną i wymaganiami wynikającymi z organizacji i koordynacji działań, nakłady związane z operacyjnym funkcjonowaniem ulegają zaś obniżeniu. Koszty poszukiwania informacji, jak również zawierania umów i negocjacje warunków transakcji stają się niższe z powodu mniejszej liczby potencjalnych partnerów handlowych oraz bardziej dostępnej informacji o partnerach i ich produktach. Dostęp do

[13] E. Clemons, S. Reddi, *The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity*, „Journal of Management Information Systems" 1993, nr 10 (2).
[14] O. Williamson, op. cit.
[15] L. Garciano, S.N. Kaplan, *The effects of business-to-business e-commerce on transaction costs*, Working paper, Graduate School of Business, University of Chicago.

wspólnych baz danych zmniejsza asymetrię informacji. Następuje wzrost efektywności czasowej i kosztowej, w miarę jak wdrażane są elektroniczne metody komunikowania się (pojawia się wspólna przestrzeń komunikacyjna). Zastosowanie wspólnych systemów informacyjnych do obsługi wspólnych projektów, jakim jest np. system EDI, XML czy coraz powszechniejszy web2, powoduje wzrost specyfiki relacji. Z czasem jednak pojawiają się słabe punkty całego układu. Ujawnia się zagrożenie ze strony zachowań oportunistycznych, jednak możliwych do złagodzenia w miarę wzrostu zaufania między partnerami i obniżania niepewności dzięki nieograniczonemu dostępowi do informacji. Uzyskiwanie wyższych poziomów efektywności organizacji wirtualnej oraz niwelowanie negatywnych skutków tworzonych relacji jest wynikiem nawiązywania bardziej stabilnych, długoterminowych kontaktów prowadzących do wzajemnej współzależności wynikającej w dużej mierze z poniesionych inwestycji na technologiczną obsługę współpracy. Jednak może się paradoksalnie okazać, że wzajemność przerodzi się w zbyt dużą zależność i zamykanie przedsiębiorstw w tzw. „pułapkę współdziałania”[16]. W konsekwencji poziom całkowitej efektywności ulega poprawie, jeśli korzyści płynące z redukcji kosztów nie są niższe od dodatkowych nakładów poniesionych na tworzenie technologicznej infrastruktury współdziałania.

Inaczej kształtują się koszty transakcyjne, kiedy organizacja wirtualna powstaje w konsekwencji przekształceń wewnętrznych przedsiębiorstw, czyli w konsekwencji dehierarchizacji. Następuje przesunięcie od hierarchicznych struktur i administracyjnych mechanizmów koordynowania w kierunku tworzenia relacji pomiędzy autonomicznymi podmiotami i rozwoju koordynacji za pomocą krótkoterminowych umów, wprowadzających więcej swobody i niezależności. Rezygnacja z układu hierarchicznego, którego cechą immanentną jest generowanie wysokich kosztów administracyjnych, prowadzi do ich obniżenia. Zaufanie, otwartość i wzajemność zastępują instytucjonalne narzędzia zarządzania typowe dla struktur hierarchicznych, jakimi są nakaz i kontrola. Przejawem stopniowego przechodzenia od organizacji wertykalnej w kierunku pośrednich form organizacyjnych była tzw. fala outsourcingu w latach osiemdziesiątych. Outsourcing, który leży u podstaw wirtualizacji, pozwala na redukcję kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw poprzez koncentrację na procesach gwarantujących przewagę na rynku i eliminację tych procesów, które tej przewagi nie zapewniały. Ponadto na poziom kosztów transakcyjnych organizacji wirtualnej powstającej w wyniku modularyzacji przedsiębiorstwa (wewnętrznej dezintegracji) wpływa niepewność i niestałość otoczenia, co zwiększa możliwość pojawienia się zachowań oportunistycznych nowo powstałych, samodzielnie funkcjonujących podmiotów. Choć początkowo zagrożenie ze strony tego typu zachowań jest mniejsze z powodu niskiego stopnia specyfiki zasobów wytwórczych (wysoka specyfika zasobów powoduje przejmowanie na własność lub budowanie hierarchii), wraz z upływem czasu istnieje możliwość pojawienia się oportunizmu, np. wskutek nieadekwatnych ustaleń kontraktowych[17].

[16] T. Malone, W. Benjamin, I.R. Yates, *Electronic Markets and Electronic Hierarchies*, „Communications of the ACM” 1987, Vol. 30, No 6.
[17] O. Williamson, op. cit.

## Zakończenie

W świetle założeń ekonomii neoinstytucjonalnej, a w szczególności teorii kosztów transakcyjnych, organizacja wirtualna jawi się jako alternatywna forma organizacyjna, struktura hybrydowa, w której przeplatają się elementy rynku i hierarchii. W konsekwencji wpływu tych dwóch mechanizmów koordynacji i alokacji zasobów powstaje elastyczna struktura będąca kombinacją elementów organizacyjnych i systemów ICT. W zależności od uwarunkowań występujących w otoczeniu organizacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem stopnia specyfiki zasobów wytwórczych oraz uwarunkowań behawioralnych, taka organizacja może mieć charakter organizacji wirtualnej dynamicznej z przewagą rynkowych narzędzi koordynacji (np. firma Dell) lub organizacji wirtualnej statycznej z przewagą narzędzi hierarchicznych (np. firma Nestle). W obu przypadkach tworzona w wirtualnym przedsięwzięciu wartość jest konsekwencją osłabienia niepewności i złożoności, mniejszej liczby sytuacji przetargowych, niskiej asymetrii informacji i pełnej transparentności oraz dostępności do wiedzy na temat rzeczywistych ofert. Dodatkowo takie wartości jak reputacja, zaufanie i doświadczenie redukują koszty wysoce specyficznej (idiosynkratycznej) wymiany między uczestnikami organizacji wirtualnej.

## BIBLIOGRAFIA

**Coase R.H. 1937.** *The Nature of the Firm*, „Economica", vol. 4, Nov.; przedruk w: R.H. Coase, *The Firm, the Market, and the Law*, The University of Chicago Press, Chicago 1988, także w: *The Economic Nature of the Firm. The Reader*, Cambridge University Press, Cambridge 1986.

**Clemons E., Reddi S. 1993.** *The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity,* „Journal of Management Information Systems", nr 10 (2).

**Garciano L., Kaplan S.N. 2000.** *The effects of business-to-business e-commerce on transaction costs*. Working paper, Graduate School of Business, University of Chicago.

**Lewellyn K. 1931.** *What Price Contract? An Essay in Perspective*, „Yale Law Journal" 1931, May, nr 40, w: O. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu: firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Malone T., Benjamin W., Yates I.R. 1987.** *Electronic Markets and Electronic Hierarchies*, „Communications of the ACM", Vol. 30, No 6.

**Richardson G. 1998.** *The Organization of Industry,* „Economic Journal" 1972, September, nr 82, w: O. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu: firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Simon H. 1976.** *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Williamson O. 1998.** *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu: firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**STRESZCZENIE**

Najnowsze technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) inicjują nowe struktury współdziałania, między innymi organizację wirtualną. Wirtualna organizacja działań coraz częściej postrzegana jest jako rozwiązanie organizacyjne pozwalające uzyskać wyższe poziomy efektywności. W pracy wykorzystano założenia ekonomii neoinstytucjonalnej, w szczególności teorii kosztów transakcyjnych (TKT), dla wyjaśnienia procesu kreowania organizacji wirtualnej i redukcji kosztów jej funkcjonowania.

**SŁOWA KLUCZOWE:** organizacja wirtualna, koszty transakcyjne, alternatywne struktury zarządzania.

**SUMMARY**

Information and communication technologies (ICT) initiates new structures of cooperation, among others the virtual organization. This organization is increasingly considered as a high effective economic solution. In the paper the New Institutional Economics, in particular theory of transaction costs economics assumptions were used to explain the nature of virtual organization creation and its cost reduction.

**KEYWORDS:** virtual organization, transaction costs, alternative structures of management

*Majka Łojko*[*]

# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AGROTURYSTYCZNA MIESZKAŃCÓW WSI SZANSĄ AKTYWIZACJI I ROZWOJU OBSZARÓW WIEJSKICH

# AGROTOURISM ENTREPRENEURSHIP OF VILLAGE INHABITANTS AS A CHANCE OF ACTIVATION AND DEVELOPMENT OF RURAL AREAS

Dynamicznie rozwijający się na całym świecie sektor turystyki wiejskiej w połączeniu z rozszerzeniem Unii Europejskiej stwarza dla Polski nowe perspektywy i niesie nowe wyzwania. Szacuje się, że w krajach zachodnich od 40% do 60% rolników uzyskuje ponad połowę całkowitych dochodów ze źródeł pozarolniczych, wśród których znaczącą rolę odgrywa agroturystyka.

Rozwój agroturystyki na terenach wiejskich w Polsce ma istotny społeczny aspekt. Wieś polska, na której rolnictwo skupia około 25% zasobów pracy, a jego udział w wytwarzaniu produktu krajowego brutto nie przekracza 6%, jest praktycznie monozawodowa. Olbrzymia większość jej mieszkańców żyje wyłącznie z rolnictwa. Tendencja odchodzenia mieszkańców wsi od pracy na roli została przerwana na początku lat dziewięćdziesiątych.

W pierwszym okresie transformacji ustrojowej rolnictwo zostało poddane mechanizmom gospodarki rynkowej. Od wielu lat sytuacja dochodowa rodzin wiejskich w Polsce, masowe bezrobocie wśród ludności zamieszkującej tereny wiejskie i byłych PGR-ów, zmusza do poszukiwania dodatkowych źródeł dochodów. Takim źródłem jest agroturystyka, która dla przeludnionej dziś i bezrobotnej wsi stanowi pierwszą realną szansę na stworzenie nowego rynku pracy i źródła dochodów jej mieszkańców oraz podniesienie ogólnego poziomu życia.

## Uwarunkowania i kierunki zmian wiejskiego rynku pracy

W różnych pracach na temat bezrobocia w Polsce zajmujący się tą problematyką prezentują przeciwstawne tezy i opinie na temat sytuacji bezrobotnych na wsi. Jedni

[*] dr, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

uważają, że ludność wiejska jest w znacznie gorszej sytuacji niż miejska[1], inni są przeciwnego zdania[2]. Argumentem na rzecz pierwszej tezy jest gorszy dostęp do zatrudnienia niż w mieście, słabszy przepływ informacji itp. Ponadto zarejestrowani na wsi bezrobotni to tylko część grupy rzeczywiście bezrobotnych, gdyż nieuwzględnione jest w ten sposób bezrobocie agrarne (ukryte). Teza o lepszej sytuacji wsi uzasadniana jest mniejszą stopą bezrobocia na wsi oraz możliwością zatrudnienia w gospodarstwie tych członków rodziny, którzy nie mają pracy poza nim; wreszcie łatwiejszą sytuacją psychologiczną bezrobotnych na wsi.

Uwaga polityków oraz instytucji i organizacji zajmujących się bezrobociem koncentruje się przede wszystkim na bezrobotnych mieszkańcach miast. Wydaje się, że wynika to co najmniej z dwóch przyczyn:

1) skoncentrowane w miastach bezrobocie stanowi istotne zagrożenie społeczne (możliwość wystąpienia niepokojów, konfliktów, przejawów patologii itp.), ekonomiczne (spadek aktywności gospodarczej) i polityczne;

2) rozwiązywanie problemów bezrobocia w miastach jest łatwiejsze pod względem organizacyjnym, a działania aktywizujące zawodowo bezrobotnych bardziej efektywne, na rynku pracy bowiem obserwuje się następującą prawidłowość: im większy ośrodek, tym niższy poziom bezrobocia.

Z tych samych powodów, jednakże w odwrotnej interpretacji, zainteresowanie problemami bezrobocia wiejskiego jest mniejsze. Tymczasem udział osób bezrobotnych zamieszkałych na wsi w ogólnej liczbie bezrobotnych w kraju systematycznie rośnie.

Zdaniem L. Frąckiewicz bezrobocie na wsi „kształtuje się powyżej odpowiednich danych dotyczących kraju – istnieje bowiem nadreprezentatywność zarejestrowanych bezrobotnych w stosunku do ogółu ludności wiejskiej[3]. Jak wynika z danych GUS za luty 2011 r., wśród ogółu bezrobotnych mieszkających na wsi stanowią oni obecnie 44%[4].

Udział bezrobotnych pochodzących ze wsi w ogólnej liczbie bezrobotnych jest zdecydowanie wyższy niż udział ludności wiejskiej w ogólnej liczbie mieszkańców. Świadczy to o większym niż w mieście natężeniu zjawiska bezrobocia na wsi. W efekcie stopa bezrobocia na wsi jest wyższa niż w mieście. Podstawowe przyczyny utrzymywania się wysokiego poziomu bezrobocia na obszarach wiejskich to:

– mała aktywność gospodarcza obszarów wiejskich, wynikająca z samej istoty wsi, co wyraża się w rozproszeniu sieci osiedleńczej, a w efekcie w małej gęstości zaludnienia. Oznacza to małą skalę popytu (trzeba jeszcze uwzględnić niski poziom docho-

[1] I. Frenkel, *Aktywność zawodowa i bezrobocie ludności wiejskiej w Polsce*, Departament Pracy i Dochodów Ludności, GUS, Warszawa, kwiecień 1993; M. Kowerski, *Zmiany na wiejskim rynku pracy (na przykładzie woj. zamojskiego)*, w: R. Borowicz, K. Łapińska-Tyszka (red.) *Syndrom bezrobocia,* IRWiR PAN, Warszawa 1993; A. Kwieciński, *Transformacja rolnictwa a podaż pracy*, w: *Rynek pracy w trakcie transformacji systemowej w Polsce*, Wydział Ekonomii UW, Warszawa 1992, s. 43.

[2] M. Szylko-Skoczny, *Społeczne skutki bezrobocia w wymiarze lokalnym*, Fundacja im. E. Eberta w Polsce 1992, s. 34.

[3] L. Frąckiewicz, *Polityka społeczna wobec wiejskiej biedy*, w: W. Warzywoda-Kruszyńska, E. Kośmicki, H. Januszek (red.), *Bieda na wsi na tle globalnych przemian społeczno-gospodarczych w Polsce*, Akademia Rolnicza w Poznaniu, Poznań 2001, s. 54.

[4] Dane pochodzą z Głównego Urzędu Statystycznego, stan na 28.02.2011.

dów ludności wiejskiej), a w konsekwencji małą atrakcyjność wsi jako miejsca lokowania kapitału i tworzenia miejsc pracy;

– niski poziom zagospodarowania infrastrukturalnego wsi, zwłaszcza trudności komunikacyjne, co zniechęca do inwestowania na wsi oraz utrudnia mieszkańcom wsi zatrudnienie poza miejscem zamieszkania;

– ogólnie gorszy poziom przygotowania zawodowego ludności wiejskiej, niższe kompetencje językowe, społeczne i cywilizacyjne, co zmniejsza konkurencyjność na rynku pracy.

Wśród ludności wiejskiej możemy wyodrębnić dwie zbiorowości, wyraźnie różniące się sytuacją na rynku pracy. Pierwsza to osoby związane z gospodarstwami rolnymi. Wysoki wskaźnik zatrudnienia i niski poziom stopy bezrobocia rejestrowany w tej zbiorowości sugerują dość korzystną pozycję na rynku pracy ludności wiejskiej związanej z gospodarstwami rolnymi. Jest to niepełna i myląca informacja, ocena tego segmentu rynku pracy nie może bowiem ograniczać się jedynie do kwestii poziomu zatrudnienia oraz ryzyka przejścia w stan bezrobocia jawnego. Należy również uwzględnić to, że parametry ilościowe, uzyskiwane na podstawie badań statystycznych, nie zawierają pełnych informacji o faktycznych nadwyżkach zasobów pracy w stosunku do rzeczywistych potrzeb gospodarstw wiejskich. Między innymi ukryte bezrobocie w rolnictwie spowodowało, że praca w tej dziedzinie gospodarki nie spełniała oczekiwań osób tam zaangażowanych. Szacuje się, że liczba osób zbędnych w rolnictwie indywidualnym, chociaż formalnie zaliczonych do pracujących, waha się od 700 tys. do 900 tys. Sytuacja zaś na rynku pracy sprawia, że nikłe były i są szanse uzyskania miejsca pracy poza rolnictwem.

Drugą zbiorowością wchodzącą w skład ludności wiejskiej jest ludność niezwiązana z gospodarstwami rolnymi (bezrolna). Tworzą ją, między innymi, byli pracownicy państwowych gospodarstw rolnych. Sytuacja tej zbiorowości na rynku pracy odzwierciedlana jest wysokością wskaźnika zatrudnienia i stopy bezrobocia, którą należy ocenić jako zdecydowanie złą.

Z powyższej analizy wynika, że na wiejskim rynku pracy mamy do czynienia z dwoma rodzajami braku równowagi, determinującymi w znacznej mierze położenie ekonomiczne ludności wiejskiej: ukrytym bezrobociem wśród osób związanych z gospodarstwami rolnymi oraz jawnym bezrobociem osób z tymi gospodarstwami niezwiązanych[5].

Rola rolnictwa jako źródła zatrudnienia i utrzymania ludności zmienia się w Polsce wraz z rozwojem pozostałych działów gospodarki. W porównaniu z krajami wysoko rozwiniętymi zatrudnienie rolnicze w Polsce jest bardzo wysokie. W krajach zachodniej Europy nie przekracza 10% ogółu zatrudnionych. Spadek liczby ludności zatrudnionej w rolnictwie jest wynikiem nie tylko rozwoju innych działów gospodarki i urbanizacji, znajdującego wyraz w przemieszczaniu się ludności, ale także struktury zawodowej ludności wiejskiej.

Ograniczenie możliwości zatrudnienia na wsi wiąże się głównie z kurczeniem się sfery rolnictwa uspołecznionego oraz ze zmniejszaniem zatrudnienia nierolniczego na wsi (dotyczy to pracowników likwidowanych struktur organizacji handlowych, organi-

[5] E. Kryńska, *Aktywizacja działalności pozarolniczej na obszarach wiejskich*, Ekspertyzy IPiSS, Warszawa 1999, s. 8.

zacji społecznych, politycznych, a także prywatyzowanych zakładów, które zmniejszają zatrudnienie, oraz jednostek gospodarczych zawieszających swą działalność ze względu na trudności finansowe).

Na wsi polskiej mamy do czynienia z nadmiarem siły roboczej w rolnictwie i brakiem miejsc pracy dla ludności nierolniczej.

Można wyróżnić trzy rodzaje bezrobocia wiejskiego:

1) wiążące się ze zwolnieniami z pracy w mieście,
2) wiążące się z kurczeniem dotychczasowych możliwości zatrudnienia na wsi,
3) wiążące się z zahamowaniem możliwości migracji do miasta wstępującego młodego pokolenia.

Dziś najbardziej dokuczliwe są dwa pierwsze rodzaje bezrobocia wiejskiego. Wszystko wskazuje na to, że obszary wiejskie stają się swoistego rodzaju „gąbką" wchłaniającą niepracujące, a przez to nieużyteczne szerokie kręgi społeczeństwa[6].

Nadmierne zatrudnienie w indywidualnych gospodarstwach rolnych łagodzi napięcia na rynku pracy, stwarza pewną osłonę socjalną, ale zjawisko to opóźnia konieczną restrukturyzację rolnictwa i powiększa przestrzenne dysproporcje w rozwoju ekonomicznym i materialnych warunkach życia. Bezrobotni mieszkańcy wsi mają małe szanse na znalezienie zatrudnienia na lokalnych rynkach pracy. Funkcje nierentownych państwowych i spółdzielczych zakładów pracy przejęły zakłady prywatne, jednakże nie odtworzyły one wszystkich miejsc pracy. Jak wynika z badań IERiGŻ, w latach 1992–1996 średnio na jedną wieś traciło pracę 13 osób zatrudnionych na terenach wiejskich, natomiast w wyniku powstawania nowych zakładów pracy zatrudnianych było tylko 5 osób. Indywidualne gospodarstwa rolne nie stwarzają dużego zapotrzebowania na siłę roboczą. Według badań IERiGŻ w 1995 r. tylko 20,9% gospodarstw rolnych doraźnie najmowało pracowników. Na jedno takie gospodarstwo przypadało średnio rocznie 28 dniówek roboczych, w tym 20,2 dniówki stanowiła praca mężczyzn. Reasumując, nie ma na wsi popytu na pracę w sferze pozarolniczej, a trudna sytuacja mieszkaniowa w mieście nie sprzyja mobilności siły roboczej.

Agroturystyka rozpatrywana na tle dokonujących się zmian w Polsce po 1989 r. stanowi istotny – a nawet jeden z najważniejszych elementów aktywizacji zawodowej ludności związanej z rolnictwem. Podjęcie działalności gospodarczej w tym zakresie stwarza możliwości pracy dla wszystkich członków rodzin użytkowników gospodarstw rolnych, a także innych osób zamieszkałych na terenach wiejskich. Szczególne zainteresowanie tym rodzajem działalności wykazują mieszkańcy tych wsi, które cechuje jest niski poziom rozwoju gospodarczego i w których występuje duże bezrobocie.

## Rozwój agroturystyki w Polsce

Pojęcie agroturystyki pojawiło się w naszym kraju stosunkowo niedawno, a w polskiej literaturze naukowej spotykane jest stosunkowo rzadko. Do końca lat osiemdziesiątych turystyka w Polsce postrzegana była jedynie przez pryzmat swoich funkcji socjalnych. Jej aspekty ekonomiczne nie były praktycznie uwzględniane w realizowanych koncepcjach i kierunkach rozwoju kraju. Zmiany społeczno-gospodarcze i ustro-

[6] J. Wilkin, *Przekształcenia państwowych gospodarstw rolnych – procesy racjonalizacji i marginalizacji*, w: B. Fedyszak-Radziejowska (red.), *Wielkoobszarowe gospodarstwa rolne, ich załogi i nowi gospodarze*, PAN IRWiR, Warszawa 1997, s. 53–61.

jowe, które nastąpiły na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, umożliwiły szybki rozwój turystyki jako branży gospodarczej.

Agroturystyka wchodzi w zakres szerzej definiowanej turystyki wiejskiej, czyli formy rekreacji odbywającej się na obszarach wsi, obejmującej wiele rodzajów aktywności związanej z turystyką pobytową, krajoznawczą, aktywną, kulturową itp. Turystyka na terenach wiejskich leśnych obejmuje wszelką turystykę zorganizowaną na wsi, natomiast agroturystyka jest formą spędzania wolnego czasu związaną z pobytem w gospodarstwie wiejskim. Agroturystykę określa się jako formę wypoczynku odbywającego się na terenach wiejskich o charakterze rolniczym, opartą na bazie noclegowej i aktywnościach rekreacyjnych związanych z gospodarstwem rolnym lub równoważnym i jego otoczeniem przyrodniczym, produkcyjnym i usługowym[7].

Należy przyjąć, że agroturystyka to „organizowanie przez rodzinę rolniczą na wsi wypoczynku lub krótkiego pobytu turystycznego we własnym gospodarstwie rolnym, przy czym pobyt ten związany jest z wiejskimi atrakcjami, które turystom oferować może dany region i znajdujące się tam gospodarstwa rolne”[8].

Agroturystyka może być rozpatrywana w szerszym i węższym ujęciu:

– w szerokim ujęciu (*sensu largo*) obejmuje wyjazdy, przebywanie i wypoczywanie poza miastem, na terenach wiejskich, leśnych czy rolniczych, w różnych formach pobytu,

– w węższym ujęciu (*sensu stricto*) polega na okresowych wyjazdach ludności miejskiej na wieś w celach wypoczynkowych, poznawczych, zdrowotnych bądź rodzinnych oraz na zamieszkaniu w domach rolników na zasadach odpłatnego korzystania z pomieszczeń noclegowych, gotowego wyżywienia lub nabywania produktów do jego przygotowania, a także z innych dostępnych produktów, usług i urządzeń wiejskich gospodarstw domowych; stosunkowo dużo działań i usług turystycznych realizuje się na zasadach tzw. systemu gospodarczego, polegającego na tym, że podstawowe usługi i działania turystyczne są wykonywane siłami własnymi gospodarstw rolnych – wynika to m.in. stąd, że agroturystyka jest działalnością uboczną, uzupełniającą dochody gospodarstw rolnych w stosunku do działalności podstawowej, jaką jest rolnictwo i produkcja rolna[9].

Jednym z czynników utrudniających powstawanie i rozwój usług argroturystycznych w Polsce są pewne postawy oraz zachowania, a także nawyki gospodarowania autarkicznego, ukształtowane w gospodarce centralnie kierowanej, w której praktycznie rolnicy nie musieli wychodzić poza bramę własnego gospodarstwa[10].

Czynnikiem bezwzględnie przemawiającym za potrzebą rozwoju działalności agroturystycznej jest sytuacja dochodowa ludności związanej z rolnictwem i wysokie bezrobocie na obszarach wiejskich. Agroturystyka może stać się szczególnie istotnym źródłem dochodów dla ludności związanej z małymi gospodarstwami rolnymi o małej skali produkcji rolniczej i niskim poziomie jej towarowości.

---

[7] M. Drzewiecki, *Agroturystyka*, Instytut Wydawniczy „Świadectwo”, Bydgoszcz 1995, s. 10.

[8] W. Gotkiewicz, Z. Brodziński, W. Szalkiewicz, *Dodatkowe i alternatywne źródła dochodów na obszarach wiejskich*, Wydawnictwo Centrum Rozwoju Obszarów Wiejskich UWM, Olsztyn 2000, s. 141.

[9] A. Płocica, *Wybrane zagadnienia z zagospodarowania turystycznego*, Centrum Kształcenia Ustawicznego, Toruń 1996, s. 129.

[10] E. Niedzielski, *Przedsiębiorczość gospodarcza i bezrobocie na obszarach wiejskich*, UWM, Olsztyn 2000, s. 57.

Rozwój agroturystyki stwarza możliwość rozwiązania wielu trudnych problemów społecznych i gospodarczych. Powstawanie nowych miejsc pracy na wsi i nowych źródeł dochodów, ograniczanie bezrobocia, umożliwia przejście z pracy w rolnictwie do innych zajęć, a tym samym początkuje pożądane zmiany struktury agrarnej.

Prowadzone w wielu krajach badania pokazują, że wzrastająca aktywność gospodarstw w zakresie turystyki jest konsekwencją poszukiwania dodatkowych źródeł dochodu w wielu dziedzinach stanowiących otoczenie rolnictwa. Przyczyną jest spadek opłacalności produkcji rolniczej.

**Elementy wspomagające rozwój agroturystyki**

Działalność agroturystyczna jest zdeterminowana zróżnicowanymi warunkami. Należą do nich przede wszystkim:

- kapitał rzeczowy – maszyny i urządzenia rolnicze, budynki, które mogą być zaadaptowane na przyjęcie turystów;
- kapitał finansowy – gotówka i oszczędności;
- siła robocza – w postaci rodziny, jej liczebność, wiek, wykształcenie, wiedza, kwalifikacje i uzdolnienia;
- ziemia – jej powierzchnia, wartość bonitacyjna, tereny, które mogą być wykorzystane turystycznie, takie jak pole biwakowe, stawy, boiska);
- inne zasoby gospodarstwa – zwierzęta gospodarskie, środki transportu, sprzęt turystyczny;
- walory środowiska przyrodniczego – łąki, lasy, woda, klimat;
- walory środowiska kulturowego – zabytki, folklor, zwyczaje, imprezy kulturalne;
- walory środowiska społecznego – mieszkańcy okolicy, ich zachowanie wobec turystów, gościnność, uprzejmość.

Polska posiada korzystne warunki przyrodniczo-krajobrazowe umożliwiające rozwój agroturystyki. Znajdują się tutaj niemal wszystkie formy terenu preferowane przez turystów, tzn. góry, morze, pojezierza, przyrzecza. Te wszystkie elementy powodują, że Polska jest krajem atrakcyjnym dla turystów, gdyż samo środowisko naturalne i ukształtowanie sprzyjają rozwojowi agroturystyki. Dane Państwowej Inspekcji Ochrony Środowiska podają, że prawie połowa obszaru Polski to tereny względnie czyste lub tylko nieznacznie skażone.

Gospodarstwa rolne przyjmujące gości, zwłaszcza pod względem prowadzonej działalności agroturystycznej, charakteryzują się tym, że spełniają określone funkcje. Z jednej strony agroturystyka stwarza warunki do względnie pełnej samodzielności i samowystarczalności rodziny, a drugiej strony wieloma działaniami i ich efektami służy szerszemu otoczeniu społecznemu, dostarczając nadwyżek żywnościowych, surowców dla zaspokojenia potrzeb ludności. Służy turystom (dając możliwość spędzenia czasu wolnego), a także lokalnym społecznościom (przynosząc jej korzyści ekonomiczne w postaci łagodzenia bezrobocia i podwyższania dochodów).

Agroturystyka, oprócz dobrze przygotowanej bazy noclegowo-pobytowej, w ogromnej mierze opiera się na atrakcyjnym środowisku przyrodniczym. Zachowanie i ochrona walorów przyrodniczych jest zatem wyraźnym priorytetem. Najczęściej najcenniejsze przyrodniczo obszary i obiekty są jednocześnie najbardziej atrakcyjne turystycznie.

Harmonijny rozwój agroturystyki oznacza pełną integrację zasad ochrony środowiska przyrodniczego z potrzebami turystów oraz lokalnych społeczności.

W turystyce zrównoważonej duże znaczenie ma dostosowanie form działalności turystycznej do uwarunkowań przyrodniczych i społecznych. Zrównoważony rozwój turystyki zintegrowany jest z wielofunkcyjnym rozwojem obszarów wiejskich, ponieważ potrzeby ludzi zamieszkujących dany obszar nie mogą być zaspokojone w oderwaniu od otaczającego środowiska, zarówno przyrodniczego, kulturowego, jak i społecznego. Żadnemu z tych trzech środowisk nie można zaszkodzić. Promować należy model rozwoju, który nie narusza charakteru i uroku wiejskiego krajobrazu.

Zrównoważony rozwój wyraża się m.in. w:

- racjonalnym wykorzystaniu dostępnych zasobów, w pierwszej kolejności odtwarzalnych;
- zintegrowanym wykorzystaniu potencjału przez rozwiązywanie różnych problemów łącznie;
- stosowaniu rozwiązań respektujących ograniczenia wynikające z możliwości ekosystemów;
- kontynuacji pozytywnych tradycji, szacunku do dziedzictwa;
- współpracy między władzami, podmiotami gospodarczymi i społecznymi;
- kooperacji gospodarczej[11].

Charakterystykę podstawowych procesów wielofunkcyjności rozwoju obszarów wiejskich można więc ująć następująco:

**Stymulowanie** tworzenia miejsc pracy na wsi niezwiązanych bezpośrednio z pracą w rolnictwie poprzez wspieranie rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości, szczególnie w dziedzinie agroturystyki.

**Wspieranie** lokalnych inicjatyw gospodarczych i społecznych.

Agroturystyka zakłada turystyczne zagospodarowanie istniejących już zasobów wsi, a więc:

1) gospodarstwa rolnego – dającego nie tylko możliwość zakwaterowania i wyżywienia turysty, ale też szansę doświadczenia chłopskiego stylu życia, poznania pracy na wsi, podstaw hodowli zwierząt i roślin, sposobów spędzania czasu wolnego, kultury ludowej;

2) wsi – jako wspólnoty terytorialnej umożliwiającej obserwację i uczestnictwo w życiu wsi jako całości, w kulturze wiejskiej, udział w obrzędach ludowych, korzystanie z sieci handlowo-usługowej, infrastruktury sportowo-rekreacyjnej, instytucji kulturalno-oświatowych;

3) gospodarzy – jako głównego podmiotu życia wiejskiego; tu pojawia się szansa zapoznania się z filozofią i sposobem myślenia mieszkańców wsi, a także z historią regionu;

4) środowiska przyrodniczo-kulturowego – dostęp do czystego powietrza, wody, flory i fauny, możliwość korzystania z niezdewastowanej przestrzeni architektoniczno-

[11] W. Matysiak, W. Guzowski, *Agroturystyka i produkcja zdrowej żywności jako ważny czynnik zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich powiatu szydłowieckiego*, w: L. Pasieczny (red.), *Lokalne inicjatywy ograniczania bezrobocia – z doświadczeń województwa mazowieckiego*, Fundacja „Współpraca – Nauka – Kultura", Warszawa 2002, s. 116.

krajobrazowej itp., a także możliwości o charakterze sportowym i użytkowym (np. pomoc przy żniwach czy innych pracach gospodarskich)[12].

**Aspekty prawne prowadzenia działalności agroturystycznej**

Przepisy prawa określają obowiązki i uprawnienia zarówno osób świadczących usługi agroturystycznej, jak i osób z tych usług korzystających. Podstawowe zadania w zakresie turystyki i rekreacji ciążą również na organach administracji państwowej, na gminie jako gospodarzu danego terenu oraz na innych osobach mających obowiązek utrzymać urządzenia turystyczne w należytym stanie.

W myśl ustawy z dnia 23 grudnia 1988 r. (DzU Nr 41, poz. 324 z późniejszymi zmianami) oraz ustawy o usługach turystycznych z dnia 29 sierpnia 1997 r. (DzU Nr 133, poz. 884) agroturystyka jest formą działalności gospodarczej i podlega ww. ustawom. Podejmowanie działalności agroturystycznej reguluje ustawa z 23 grudnia 1998 roku o działalności gospodarczej (DzU Nr 41, poz. 324 z późniejszymi zmianami).

Prawne aspekty działalności agroturystycznej i turystyki wiejskiej dotyczą następujących podstawowych zagadnień:

1) obowiązku zgłoszenia do ewidencji nowego rodzaju działalności gospodarczej (turystycznej) w świetle przepisów o działalności gospodarczej;
2) obowiązku rozliczania podatku dochodowego od osób fizycznych z tytułu osiąganych dochodów z turystyki;
3) zmiany sposobu obliczana i płacenia podatku od nieruchomości, związanego ze zmianą przeznaczenia pomieszczeń i gruntów na cele turystyczne;
4) obowiązku w zakresie ubezpieczenia społecznego związanego z podejmowaniem działalności gospodarczej na własny rachunek (KRUS, ZUS) oraz zatrudnieniem innych osób;
5) obowiązku zgłoszenia usług do systemu statystycznego REGON;
6) innych obowiązków administracyjnych wynikających z ustaw szczegółowych, a przede wszystkim:
   – obowiązku przestrzegania warunków sanitarno-higienicznych w przypadku wynajmowania pokoi, wydawania posiłków,
   – obowiązku przeciwpożarowego, jeżeli zakwaterowanie obejmuje większą liczbę osób,
   – obowiązków budowlanych, związanych ze zmianą sposobu użytkowania budynków,
   – obowiązków dotyczących ochrony środowiska, związanych z organizowaniem pól biwakowych, kempingowych poza obszarem zabudowanym,
   – obowiązku meldunkowego wczasowiczów[13].

Gospodarstwo agroturystyczne, tak jak każde inne przedsiębiorstwo, posiada status prawny, ekonomiczny, charakterystyczną formę zatrudnienia pracowników, planowania swojej działalności oraz jej promocji.

[12] Ibidem, s. 119.
[13] M. Dębniewska, *Rozwój agroturystyki i jej wpływ na przeobrażenia w rolnictwie i na wsi*, UWM, Olsztyn 2000, s. 23.

Ekonomiczne aspekty działalności agroturystycznej dotyczą przede wszystkim podatków dochodowych płaconych tytułem prowadzenia tej działalności, oferty kredytowej dla rolnictwa, kosztów usług agroturystycznych, polityki cenowej, efektów ekonomicznych, działalności inwestycyjnej w agroturystyce i źródeł jej finansowania.

Dla osób podejmujących działalność turystyczną na wsi istotne znaczenie mogą mieć także przepisy wynikające z prawa cywilnego odnoszące się do umów zawieranych z turystami oraz umów zawieranych z biurami podróży (pośrednikami) w zakresie przyjmowania gości.

Dla rolnika zajmującego się działalnością agroturystyczną lub też planującego nią się zająć ważne są przepisy dotyczące możliwości kredytowania tej działalności. Zaznaczyć jednak należy, że nie wszystkie przepisy prawne dotyczą każdej osoby, która zamierza świadczyć bądź też już świadczy usługi turystyczne. Rolnik powinien najpierw ocenić swoje warunki ekonomiczne, lokalowe, zanim zdecyduje i wybierze zakres działalności turystycznej, jaki będzie dla niego najkorzystniejszy.

Działalność gospodarcza podlega obowiązkowi zgłoszenia do ewidencji działalności gospodarczej w gminie. Nie wymaga jednak zgłoszenia do ewidencji działalność gospodarcza prowadzona przez osobę fizyczną osobiście, jeśli uzyskany dzięki niej zarobek stanowi dodatkowe źródło dochodu tej osoby, w zakresie:

– wytwarzania przedmiotów użytku osobistego, domowego, gospodarczego, rękodzieła ludowego i artystycznego;

– naprawy i konserwacji przedmiotów użytku osobistego, domowego i gospodarczego oraz mieszkań, a także innych usług z użyciem materiałów i narzędzi własnych i powierzonych, z wyjątkiem zarobkowego przewozu osób;

– czynności handlowych polegających na sprzedaży przetworzonych produktów rolnych, leśnych, ogrodniczych, sadowniczych, hodowlanych, w tym mięsa z uboju gospodarczego, runa leśnego, owoców leśnych, posiłków domowych;

– wynajmu turystom pokoi lub miejsc pod ustawienie namiotów w obrębie gospodarstwa, sprzedaży posiłków i świadczonych usług z tym związanych[14].

Nowelizacja ustawy o działalności gospodarczej stworzyła nowy, dogodny stan prawny dla rolników podejmujących działalność agroturystyczną. Świadczenie usług w tym zakresie nie powinno być uważane za pozarolniczą działalność gospodarczą dodatkowo opodatkowaną.

Działalność polegająca na świadczeniu usług hotelarskich (krótkotrwałe, ogólnodostępne wynajmowanie pokoi, miejsc w pokojach, mieszkań, miejsc na ustawianie namiotów, przyczep, a więc usług agroturystycznych) wymaga jednak od 1998 r. zgłoszenia do nowej, osobnej ewidencji obiektów, w których świadczone są usługi hotelarskie. Ewidencję taką, podobnie jak ewidencję gospodarczą, prowadzi gmina, a wpisanie do niej obiektu nie wyłącza ubocznego charakteru działalności zarobkowej i nie nakłada innych obowiązków w zakresie podatków i ubezpieczeń społecznych[15].

## Zakończenie

Dynamicznie rozwijający się na całym świecie sektor turystyki wiejskiej w połączeniu z rozszerzeniem Unii Europejskiej stwarza dla Polski nowe perspektywy i niesie

[14] J. Sikora, *Organizacja ruchu turystycznego na wsi*, WSiP, Warszawa 1999, s. 69.
[15] Ibidem, s. 82.

nowe wyzwania w tym kierunku. Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej w maju 2004 r. postawiło przed polskim rolnictwem wiele nowych wyzwań, ale również wskazało liczne nowe możliwości rozwoju.

Wieloletnie doświadczenia wielu krajów europejskich (Austria, Niemcy, Irlandia) wskazują na pozytywne rezultaty stosowania alternatywnych strategii w rolnictwie, m.in. agroturystyki jako antidotum na konieczność likwidowania małych gospodarstw rolnych oraz wsi w jej tradycyjnym rozumieniu.

Nasilające się zainteresowanie agroturystyką znajduje odzwierciedlenie w nowych wymiarach postrzegania tego zagadnienia. Coraz częściej na plan pierwszy wysuwają się jej funkcje społeczno-ekonomiczne i społeczno-kulturowe, które z jednej strony łączą się z kreowaniem nowych miejsc pracy, a z drugiej impulsami na rzecz ochrony dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego w regionach będących przedmiotem zainteresowania turystów.

Współcześnie pojmowaną agroturystykę charakteryzuje różnorodność jej funkcji wewnętrznych (na rzecz danego środowiska i osób przyjmujących turystów), łączonych z podnoszeniem poziomu życia mieszkańców wsi.

Prowadzenie własnej działalności przynosi mieszkańcom wsi wiele pozytywnych zmian, przede wszystkim wzrost dochodów. Jest to tym bardziej ważne w dzisiejszych czasach, gdy mamy do czynienia ze spadkiem dochodów z produkcji rolniczej oraz ogólnym ubożeniem wsi. Zwiększenie dochodów wiąże się także z polepszeniem standardu oraz jakości życia ludności wiejskiej. Tak więc nie bez powodu w rozwoju agroturystyki upatruje się szansę na rewitalizację obszarów wiejskich, wyznaczając jej rolę jednego z instrumentów odbudowy ich żywotności kulturowej i ekonomicznej.

## BIBLIOGRAFIA

**Dębniewska M. 2000.** *Rozwój agroturystyki i jej wpływ na przeobrażenia w rolnictwie i na wsi*, UWM, Olsztyn.

**Drzewiecki M. 1995.** *Agroturystyka*, Instytut Wydawniczy „Świadectwo", Bydgoszcz.

**Frąckiewicz L. 2001.** *Polityka społeczna wobec wiejskiej biedy*, w: W. Warzywoda-Kruszyńska, E. Kośmicki, H. Januszek (red.), *Bieda na wsi na tle przemian społeczno-gospodarczych w Polsce*, Poznań.

**Frenkel I. 1993.** *Aktywność zawodowa i bezrobocie ludności wiejskiej w Polsce*, Departament Pracy i Dochodów Ludności, GUS, Warszawa.

**Gotkiewicz W., Brodziński Z., Szalkiewicz W. 2000.** *Dodatkowe i alternatywne źródła dochodów na obszarach wiejskich*, Wydawnictwo Centrum Rozwoju Obszarów Wiejskich UWM, Olsztyn.

**Kowarski M. 1993.** *Zmiany na wiejskim rynku pracy (na przykładzie woj. zamojskiego)*, Departament Pracy i Dochodów Ludności, GUS, Warszawa.

**Kryńska E. 1999.** *Aktywizacja działalności pozarolniczej na obszarach wiejskich*, Ekspertyzy IPiSS, Warszawa.

**Kwieciński A. (red.). 1992.** *Transformacja rolnictwa a podaż pracy*, w: *Rynek pracy w trakcie transformacji systemowej w Polsce*, Wydział Ekonomii UW, Warszawa.

**Matysiak W., Guzowski W. 2002.** *Agroturystyka i produkcja zdrowej żywności jako ważny czynnik zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich powiaty szydłowieckiego* w: L. Pasieczny (red.), *Lokalne inicjatywy ograniczania bezrobocia – z do-*

*świadczeń województwa mazowieckiego*, Fundacja „Współpraca – Nauka – Kultura", Warszawa.
**Niedzielski E. 2000.** *Przedsiębiorczość gospodarcza i bezrobocie na obszarach wiejskich*, UWM, Olsztyn.
**Płocica A. 1996.** *Wybrane zagadnienia z zagospodarowania turystycznego*, Centrum Kształcenia Ustawicznego, Toruń.
**Sikora J. 1999.** *Organizacja ruchu turystycznego na wsi*, WsiP, Warszawa.
**Szylko-Skoczny M. 1992.** *Społeczne skutki bezrobocia w wymiarze lokalnym,* Fundacja im. E. Eberta w Polsce, Warszawa.
**Wilkin J. 1997.** *Przekształcenia państwowych gospodarstw rolnych – procesy racjonalizacji i marginalizacji*, w: B. Fedyszak-Radziejowska, *Wielkoobszarowe gospodarstwa rolne, ich załogi i nowi gospodarze*, PAN IRWiR, Warszawa.

**STRESZCZENIE**

Współcześnie agroturystyka stanowi dziedzinę interdyscyplinarną, obejmuje wiele sfer życia społecznego i gospodarczego. Agroturystyka to jeden z ważniejszych czynników restrukturyzacji polskiej wsi i rolnictwa, umożliwiający wielofunkcyjny i zrównoważony rozwój terenów wiejskich, przy zachowaniu walorów środowiska naturalnego i społecznego oraz dostosowaniu do uwarunkowań przestrzennych[16].

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie tematyki związanej z działalnością agroturystyczną na tle przemian wiejskiego rynku pracy, a w szczególności z jej powstaniem, rozwojem oraz znaczeniem gospodarczym w aspekcie dokonujących się zmian systemowych w Polsce.

**SŁOWA KLUCZOWE:** agroturystyka, przedsiębiorczość, działalność gospodarcza, turystyka wiejska

**SUMMARY**

Today, tourism is an interdisciplinary field covering many spheres of social and economic life. Agrotourism is one of the most important factors of the restructuring of Polish agriculture and rural areas, enabling multifunctional and sustainable rural development, while maintaining environmental values and social determinants of adaptation to spatial conditions.

The purpose of this article is to present issues related to the activities of agrotourism against the background of rural labor market, especially to its creation, development and economic importance in terms of systemic changes taking place in Poland.

**KEYWORDS:** agrotourism, enterprise, economic activity, country tourism

[16] *Wykorzystanie funduszy strukturalnych do wspierania przedsięwzięć turystycznych w świetle prac nad Narodowym Planem Rozwoju*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Turystyki, Warszawa 2006, s.2.

*Natalia Mańkowska*[*]

# KONKURENCYJNOŚĆ INSTYTUCJONALNA A KAPITAŁ LUDZKI – WYBRANE ASPEKTY

# INSTITUTIONAL COMPETITIVENESS AND HUMAN CAPITAL – SOME ASPECTS

Jedna ze współczesnych koncepcji konkurencyjności międzynarodowej gospodarki wskazuje, że konkurencyjność kraju to swego rodzaju średnia konkurencyjności działających w nim przedsiębiorstw oraz rozwiązania instytucjonalne, które wpływają istotnie na oferowane na danym terytorium dobra i usługi[1]. Od wielu lat badania ekonomistów na całym świecie skupiają się wokół problematyki wpływu instytucji tworzonych w gospodarce na zarządzanie posiadanymi przez nią zasobami. Ważnym aspektem w tym kontekście jest zdolność gospodarki do konkurowania na międzynarodowych rynkach czynników produkcji (szczególnie tych mobilnych – pracy, kapitału) z uwzględnieniem szeroko rozumianych narodowych uwarunkowań kształtowania się tej zdolności (środowiska naturalnego, rozwoju infrastruktury, specyfiki systemu gospodarczego)[2]. Na ten ostatni wskazany obszar za pośrednictwem instytucji oddziałuje szeroko rozumiana działalność organizacji sektora publicznego. Ich rolą jest zapewnianie odpowiedniego funkcjonowania reguł zawartych w instytucjach o omawianym charakterze. Elementem kluczowym z tego punktu widzenia są relacje, które tworzą się w danej gospodarce między organizacjami sektora publicznego a przedsiębiorstwami, czyli w efekcie uwarunkowania konkurencyjności instytucjonalnej państwa.

Celem niniejszego opracowania jest analiza zależności między mikroekonomicznym i makroekonomicznym wymiarem konkurencyjności instytucjonalnej a rozwojem jednego z kardynalnych zasobów przedsiębiorstw i całej gospodarki – kapitału ludzkiego. W wyniku przeprowadzonej analizy została również podjęta próba wykazania wpływu organizacji tworzących sektor publiczny na wybrane aspekty rozwoju omawianego czynnika wytwórczego.

[*] mgr, Akademia Morska w Gdyni

[1] L.J. Jasiński, *Problemy konkurencyjności międzynarodowej gospodarek państw Unii Europejskiej w perspektywie jej rozszerzenia*, Centrum Europejskie Natolin, Warszawa 2003, s. 5.

[2] J. Misala, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna i międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej. Podstawy teoretyczne*, Politechnika Radomska, Radom 2007, s. 26.

## Definicja i klasyfikacje instytucji

Współcześnie w literaturze przedmiotu z zakresu nauk ekonomicznych coraz częściej kładzie się nacisk na rozgraniczenie terminu instytucja od terminu organizacja. Wynika on przede wszystkim z definicji przyjętych przez badaczy reprezentujących szkołę myśli ekonomicznej, jaką stanowi ekonomia instytucjonalna. Dodatkowo ważną częścią analiz odnoszących się do funkcjonowania w państwie organizacji publicznych jest subdyscyplina zarządzania określana modelem nowego zarządzania publicznego (ang. *New Public Management*). Podstawy teoretyczne tej subdyscypliny nawiązują również do teorii ekonomii instytucjonalnej.

Ekonomia instytucjonalna jest częścią nauk ekonomicznych, której punktem odniesienia w poznawaniu i wyjaśnianiu procesów gospodarczych są instytucje rozpatrywane jako wzorzec wytworzony przez społeczeństwo[3]. Z tego tytułu ważnym aspektem prowadzenia wszelkich rozważań jest odpowiednie objaśnienie pojęcia *instytucja*[4]. Obecnie nie wyróżnia się jednoznacznej definicji tego terminu. Według przedstawicieli nurtu ekonomii instytucjonalnej instytucje to reguły gry społecznej lub inaczej stworzone przez człowieka ograniczenia, które mogą kształtować ludzkie interakcje[5]. Organizacje to z kolei gracze, powołani do realizacji zadań określonych przez instytucje. Oddziaływanie instytucji na organizacje (i odwrotnie) wpływa na charakter instytucjonalnej zmiany. Instytucje jako twory życia społecznego mogą regulować zachowanie ludzi w sposób trwały i systematyczny[6]. Konstatując, można przyjąć następujące założenia odnoszące się do definicji instytucji. Po pierwsze są one trwałymi i uporządkowanymi tworami. Po drugie stanowią normy działań wszystkich podmiotów (w szerokim ujęciu odnoszą się do działalności każdej jednostki na terytorium danego państwa). I ostatecznie, ze względu na ich status, należy je oddzielić od pojęcia organizacji.

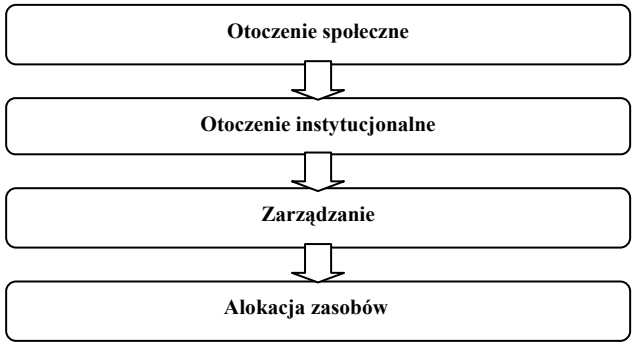
Traktując jako kluczowy proces powstawania instytucji można mówić przede wszystkim o instytucjach formalnych i nieformalnych[7]. Do pierwszych zaliczane są te wszystkie normy i reguły, które mają postać pisemną. Są one kreowane przez specjalnie do tego upoważnionych urzędników[8]. W szerokim rozumieniu instytucją formalną jest każda umowa sporządzona na piśmie. Pozostałe reguły i normy obowiązujące w społeczeństwie, nie mające postaci pisemnej stanowią grupę instytucji nieformal-

[3] W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu, Administracji i Technik Komputerowych w Warszawie, Warszawa 2007, s. 9.
[4] Według definicji zawartej w *Podręcznym słowniku języka polskiego* opracowanym przez E. Sobol, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 280, termin *instytucja* może być traktowany dwojako. Pierwsze znaczenie: instytucja to zakład o charakterze publicznym zajmujący się określonym zakresem spraw w konkretnej dziedzinie. Drugie: instytucja to zespół norm prawnych lub obyczajowych dotyczących organizacji jakiejś dziedziny życia; organizacja oparta na tych normach.
[5] D.C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge 1990, s. 3.
[6] J. Wilkin, *Instytucjonalne teorie państwa – przegląd wybranych koncepcji*, w: B. Klimczak (red.), *Ekonomia. Mikroekonomia i ekonomia instytucjonalna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 78.
[7] D.C. North, *Institutions*... op. cit., s. 3.
[8] W. Stankiewicz, *Ekonomika*... op. cit., s. 286.

nych. Składają się na nią powszechnie przyjęte zachowania, obyczaje oraz zasady o charakterze normatywnym[9].

Według innej klasyfikacji instytucje można podzielić według sfery państwa w jakiej są tworzone. Na płaszczyźnie społecznej budowane są instytucje o charakterze prywatnym, które mogą przyjmować postać formalną lub nieformalną. Równocześnie lub w wyniku powstania tych instytucji w sferze politycznej państwa powstają instytucje publiczne[10]. Zgodnie z omawianą klasyfikacją każda instytucja publiczna jest instytucją formalną, natomiast instytucje prywatne mogą być albo formalne albo nie. Zakres funkcjonowania instytucji wynika z hierarchii instytucji przyjętej przez przedstawicieli nowej ekonomii instytucjonalnej. Wyróżnili oni czteropoziomową klasyfikację analizy zjawisk społeczno-ekonomicznych (rysunek 1).

**Rysunek 1. Cztery poziomy analizy zjawisk społeczno-ekonomicznych**




*Źródło: O. Williamson, The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead, „Journal of Economic Perspectives" 2000, Vol. XXXVIII.*

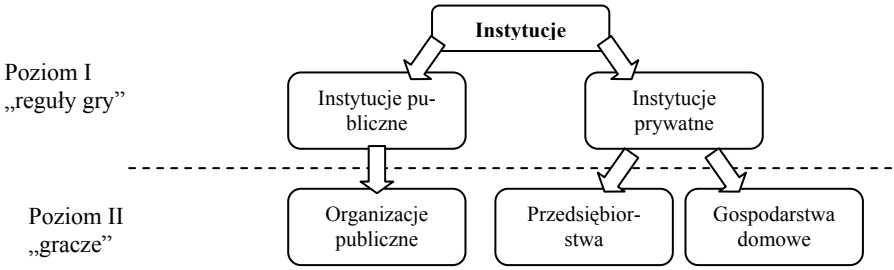
Poziom 1, tworzony przez otoczenie społeczne, stanowią instytucje nieformalne, które bezpośrednio oddziałują na tworzone w danym państwie formalne reguły postępowania (poziom 2). Te z kolei warunkują sposoby realizacji zadań gospodarczych, czyli determinują procesy zarządzania podejmowane przez wszystkich uczestników rynku (poziom 3). Ostatnim elementem przyjętej hierarchii jest odniesienie jej do czynników wytwórczych i wpływu instytucji na alokację posiadanych przez dane państwo zasobów (poziom 4).

Przyjmując jako kluczowe założenie neoinstytucjonalistów, że pojęcie instytucji należy oddzielić od organizacji, można zaobserwować następujące zależności między omawianymi podmiotami analizy (rys. 2).

[9] Ibidem, s. 286–287.

[10] B. Klimczak, *Instytucje publiczne i prywatne w procesie transformacji polskiej gospodarki*, w: A. Noga (red.), *Zmiany instytucjonalne w polskiej gospodarce rynkowej*, PTE, Warszawa 2004, s. 57.

**Rysunek 2. Zależność między instytucjami a podmiotami rynkowymi**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Klimczak, Instytucje publiczne i prywatne w procesie transformacji polskiej gospodarki, w: A. Noga (red.), Zmiany instytucjonalne w polskiej gospodarce rynkowej, PTE, Warszawa 2004, s. 57 oraz J. Kleer, Globalizacja a państwo narodowe i usługi publiczne, Wyd. PAN, Warszawa 2006, s. 164.*

Instytucje stanowiąc reguły gry rynkowej wpływają na powołanych do niej graczy. I tak normy formalne ustalone przez instytucje natury publicznej wypełniają swoją działalnością odpowiednio do tego powołane organizacje sektora publicznego. Natomiast reguły formalne i nieformalne o charakterze prywatnym realizują przedsiębiorstwa oraz pozostali uczestnicy rynku, czyli gospodarstwa domowe.

## Organizacje publiczne w kontekście teorii instytucji

W kontekście realizacji celu niniejszego opracowania kardynalne znaczenie mają organizacje publiczne i ich wpływ na wykorzystywanie zasobów przez przedsiębiorstwa oraz w odniesieniu do całej gospodarki. Organizacje sektora publicznego ze wszystkich organizacji wyróżniają się przede wszystkim specyfiką przyjętych celów, wartości i relacjami tworzonymi z otoczeniem. Jak bowiem wynika z hierarchii instytucji, cele realizowane w ramach działalności organizacji o charakterze publicznym wpływają na wszystkie podmioty funkcjonujące w sferze społeczno-gospodarczej. Do podstawowych, a zarazem najważniejszych celów działalności tych organizacji zaliczane są: skuteczność, etyczność, patriotyzm, sprawiedliwość i odpowiedzialność[11]. Relacje organizacji o charakterze publicznym, tworzone z ich otoczeniem, są nacechowane otwartością na wszelkie wpływy z otoczenia. Zależność ta jest efektem istnienia nieformalnych reguł gry społecznej. Natomiast wartości preferowane w omawianych organizacjach wiążą się z podejmowaną przez nie działalnością ukierunkowaną na dobrobyt społeczeństwa.

W teorii nowego zarządzania publicznego wyróżnia się następujące rodzaje organizacji publicznych według przedmiotu ich działalności[12]: państwowe jednostki budżetowe, państwowe fundusze celowe, agencje rządowe, państwowe szkoły wyższe, państwowe instytucje kultury, inne państwowe jednostki sektora publicznego oraz komu-

[11] A. Wiatrak, *Sektor publiczny jako system*, w: B. Kożuch (red.), *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Kraków 2006, s. 46.
[12] E. Malinowska, W. Misiąg, A. Poniedzielski, J. Pancewicz, *Zakres sektora publicznego w Polsce*, Wydawnictwo Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 1999, s. 14.

nalny sektor publiczny. Druga klasyfikacja organizacji publicznych dzieli je na trzy podstawowe grupy, które stanowią[13]:

- centralne organy władzy nad gospodarką,
- terenowe organy administracji publicznej,
- inne organizacje działające dla dobra publicznego.

Przedmiotem relacji organizacji publicznych tworzonych z ich otoczeniem są dobra i usługi publiczne przez nie oferowane. Dobra publiczne ze swojej natury powinny być dostarczane w tej samej ilości wszystkim członkom społeczeństwa[14]. Niezależnie od osiąganych dochodów każdy powinien mieć do nich jednakowy dostęp w równej mierze. Ta prawidłowość odróżnia dobra publiczne od prywatnych, które z kolei charakteryzuje zasada rywalizacji w konsumpcji[15]. Konsumpcja niekonkurencyjna wskazuje na brak zmniejszania możliwości korzystania z tego dobra przez innych[16]. Dobra publiczne mają więc dwie szczególne dla nich właściwości – ich konsumpcja jest całkowicie niekonkurencyjna i nie można nikogo pozbawić dostępu do tych dóbr.

Dobra i usługi oferowane przez organizacje publiczne można podzielić na dwie grupy: czyste dobra publiczne oraz mieszane dobra publiczne[17]. Podaż czystych dóbr publicznych wynika z potrzeb ogólnoludzkich i nie różni się znacząco w państwach (np. bezpieczeństwo narodowe). Mieszane dobra publiczne odzwierciedlają potrzeby makroekonomiczne i mogą mieć charakter uniwersalny lub są uznawane za specyficzne. Na podaż uniwersalnych dóbr mieszanych wpływają rozwiązania instytucjonalne specyficzne dla danego systemu społeczno-politycznego. Przesądzają tym samym o jego konfiguracji publiczno-prywatnej[18]. Podaż specyficznych dóbr mieszanych jest wypadkową uwarunkowań narodowo-państwowych. Procesy wytwarzania mieszanych dóbr publicznych mogą być zlecane sektorowi prywatnemu[19].

Dobra i usługi publiczne zostały także sklasyfikowane rodzajowo, według źródła ich finansowania[20]. I tak można mówić o dobrach publicznych *sensu stricto*. Grupę tę stanowią dobra, które z przyczyn naturalnych służą całemu społeczeństwu (m.in. powietrze, autostrady, jeziora, rzeki). Są zwykle finansowane ze środków publicznych. Drugą zbiorowość tworzą dobra *sensu largo* – kreowane na potrzeby społeczeństwa i w efekcie prowadzonej przez władze państwa polityki społecznej. Ich zadaniem jest służenie całej zbiorowości lokalnej lub całemu społeczeństwu (należą do nich m.in. świadczenia w zakresie opieki zdrowotnej, kultury, edukacji). Relacje budowane przez

[13] J. Beksiak, *Państwo w polskiej gospodarce lat dziewięćdziesiątych XX wieku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 61.
[14] H.R. Varian, *Mikroekonomia*, wydanie II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 599.
[15] M. Janoś-Kresło, *Usługi społeczne w procesie przemian systemowych w Polsce*, SGH, Warszawa 2002, s. 31–32.
[16] J. Stiglitz, *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 150.
[17] J. Kleer, *Identyfikacja rodzajów dóbr wytwarzanych przez sektor publiczny*, w: idem (red.), *Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 10.
[18] J. Kleer, *Globalne dobra publiczne a państwo narodowe*, Instytut Gospodarki Światowej, nr 267, Warszawa 2005, s. 9.
[19] J. Kleer, *Identyfikacja* …, op. cit., s. 15.
[20] M. Janoś-Kresło, *Usługi…*, op. cit., s. 32.

organizacje sektora publicznego z otoczeniem, które umożliwiają zachowania konkurencyjne organizacjom publicznym, dotyczą dóbr publicznych *sensu largo*[21].

Wszystkie organizacje publiczne funkcjonują w jednym, wspólnym celu – są powołane do działania w interesie publicznym. Tym samym organizacje o charakterze publicznym mogą bezpośrednio determinować jakość zasobów wykorzystywanych w procesach produkcyjnych przez przedsiębiorstwa oraz oddziaływać na ich alokację w całej gospodarce.

**Uwarunkowania konkurencyjności instytucjonalnej**

Warunkiem pojawienia się w systemach ekonomicznych zjawiska konkurencji jest samodzielność podmiotów w podejmowaniu decyzji rynkowych[22]. Współcześnie pożądaną właściwością zmienną w czasie charakteryzującą zarówno przedsiębiorstwa, jak i gospodarki narodowe jest konkurencyjność. Jest ona niejako celem działalności wszystkich podmiotów rynkowych oraz państwa jako całości[23]. Przedmiotem badań konkurencyjności instytucjonalnej jest jakość i specyfika szeroko rozumianego otoczenia instytucjonalnego. Poszczególne kraje i regiony mogą konkurować pod względem jakości instytucji, które powinny z kolei stymulować produktywność oraz innowacyjność danej gospodarki[24]. Również definicja przyjęta przez Światowe Forum Ekonomiczne odnosi się do problematyki funkcjonowania w państwach instytucji. Zawarto w niej tezę, że konkurencyjność państwa to zdolność krajowych instytucji gospodarczych do generowania wzrostu w warunkach zmian w gospodarce światowej przez kreowanie możliwości dla działalności podmiotów rynkowych[25]. Takie podejście do konkurencyjności instytucjonalnej nawiązuje do definicji czynnikowej konkurencyjności gospodarki. Skupia się ona wokół problematyki oceny źródeł konkurencyjności gospodarki, które mogą odzwierciedlać w przyszłości konkretną pozycję konkurencyjną danego kraju. W tym aspekcie bada się czynniki wpływające istotnie na naturę zjawisk ekonomicznych decydujących o sukcesie gospodarczym państwa. Wśród nich wyróżniane są najczęściej takie czynniki jak: zasoby ludzkie, zasoby kapitału, technologie, innowacyjność, a także czynniki decydujące o alokacji tych zasobów, np. jakość instytucji oraz polityka gospodarcza[26]. Kluczową rolę w istocie badanych zjawisk odgrywają wielkość i struktura zasobów, a także możliwość ich wykorzystania w sposób efektywny.

Postępujące procesy komercjalizacji dóbr i usług publicznych zapewniły większą swobodę decyzyjną również organizacjom tworzącym sferę publiczną. Elementarnym

[21] B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004, s. 86.
[22] T. Przybyciński, *Konkurencja i ład rynkowy – przyczynek do teorii i polityki konkurencji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 79.
[23] H. Adamkiewicz-Drwiłło, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2010, s. 68–69.
[24] T. Dołęgowski, *Konkurencyjność instytucjonalna i systemowa w warunkach gospodarki globalnej*, SGH, Warszawa 2002, s. 82.
[25] M. Olczyk, *Konkurencyjność. Teoria i praktyka*, za: A. Lech, *Definicje i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarki*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 19.
[26] M. Rodło, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Uwagi na temat definicji, czynników, miar*, Instytut Gospodarki Światowej SGH, Warszawa 2008, s. 6.

zadaniem tych podmiotów jest odgrywanie roli graczy rynkowych według zasad ustalonych przez odpowiednie regulacje – instytucje publiczne. Konstatując, można stwierdzić, że problematyka konkurencyjności instytucjonalnej może być postrzegana przez pryzmat działalności organizacji sektora publicznego.

Konkurencyjność instytucjonalna rozpatrywana jest zwykle w dwóch podstawowych poziomach: mikro- oraz makroekonomicznym[27]. W zakresie pierwszej omawianej płaszczyzny analizie podlega wpływ instytucji publicznych na działalność przedsiębiorstw głównie poprzez mechanizm kosztu transakcyjnego. Zależność między organizacjami publicznymi a przedsiębiorstwami może mieć swoje odzwierciedlenie w konkurencyjności zarówno jednych, jak i drugich, w bezpośrednich i pośrednich relacjach, które między nimi się tworzą. Płaszczyzna bezpośrednia odnosi się do kształtowania warunków funkcjonowania przedsiębiorstw w systemie społeczno-ekonomicznym państwa i podnoszenia ich zdolności konkurencyjnej. Natomiast pośrednio instytucje publiczne mogą wpływać na przedsiębiorstwa poprzez wpływ na jakość czynników wytwórczych – szczególnie tych, które są mobilne (praca – np. kształcenie i opieka zdrowotna przyszłych pracowników, kapitał – np. zwiększanie atrakcyjności regionów dla nowych inwestycji). Często wymiar mikroekonomiczny omawianego rodzaju konkurencyjności łączony jest również przez różnych autorów z wewnętrznymi instytucjonalnymi czynnikami rozwoju przedsiębiorstw[28]. Niemniej jednak ta problematyka częściowo poruszana jest także w kontekście teorii konkurencyjności przedsiębiorstw.

Wymiar makroekonomiczny konkurencyjności instytucjonalnej nawiązuje do konkurowania rządów państw o pozyskiwanie czynników wytwórczych oraz inwestycji przedsiębiorstw potrzebnych dla rozwoju całej gospodarki[29]. Z tej perspektywy współcześnie szczególne znaczenie przypisuje się również mobilnym zasobom. Stąd w centrum zainteresowania badaczy podejmujących problematykę konkurencyjności znalazł się kapitał ludzki. Ważna jest w tym kontekście rola i wpływ instytucji publicznych – a wtórnie organizacji publicznych – na kształtowanie się tego zasobu.

**Konkurencyjność instytucjonalna a rozwój kapitału ludzkiego**

Kapitał ludzki to wiedza, umiejętności i zdrowie ucieleśnione w człowieku[30]. Pozyskiwanie i rozwój poszczególnych sfer tego zasobu warunkuje bezpośrednio produktywność przedsiębiorstw. Z tego punktu widzenia rozwój kapitału ludzkiego związany jest ze zwiększaniem[31]: lojalności i zaangażowania pracowników, ich motywacji, umiejętności oraz wiedzy. Podnoszenie stopy produktywności przedsiębiorstw odzwierciedla się w ich zdolności konkurencyjnej, a także w efekcie wtórnym wpływa na konkurencyjność całej gospodarki. Ważne jest również to, że charakter i struktura tego zasobu kształtuje postawy całego społeczeństwa dotyczące przedsiębiorczości i inno-

[27] T. Dołęgowski, *Konkurencyjność instytucjonalna*..., op. cit., s. 92.
[28] Ibidem, s. 92–93.
[29] T. Dołęgowski, *Konkurencyjność a procesy integracyjne w Europie*, Biblioteka Wiedzy Europejskiej, z. 13, SGH, Warszawa 2000, s. 60.
[30] M. Rybak, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje* w: M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s. 39.
[31] P. Bochniarz, K. Gugała, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005, s. 72.

wacji[32]. W tym kontekście powstaje sprzężenie zwrotne – kapitał ludzki również wpływa na międzynarodową pozycję konkurencyjną danego państwa w omawianym zakresie.

Organizacje publiczne poprzez realizację przynależnych im zadań publicznych mogą oddziaływać na jakość szeroko rozumianego kapitału ludzkiego. Wśród najczęściej wymienianych działań przez nie wykonywanych znajdują się[33]:

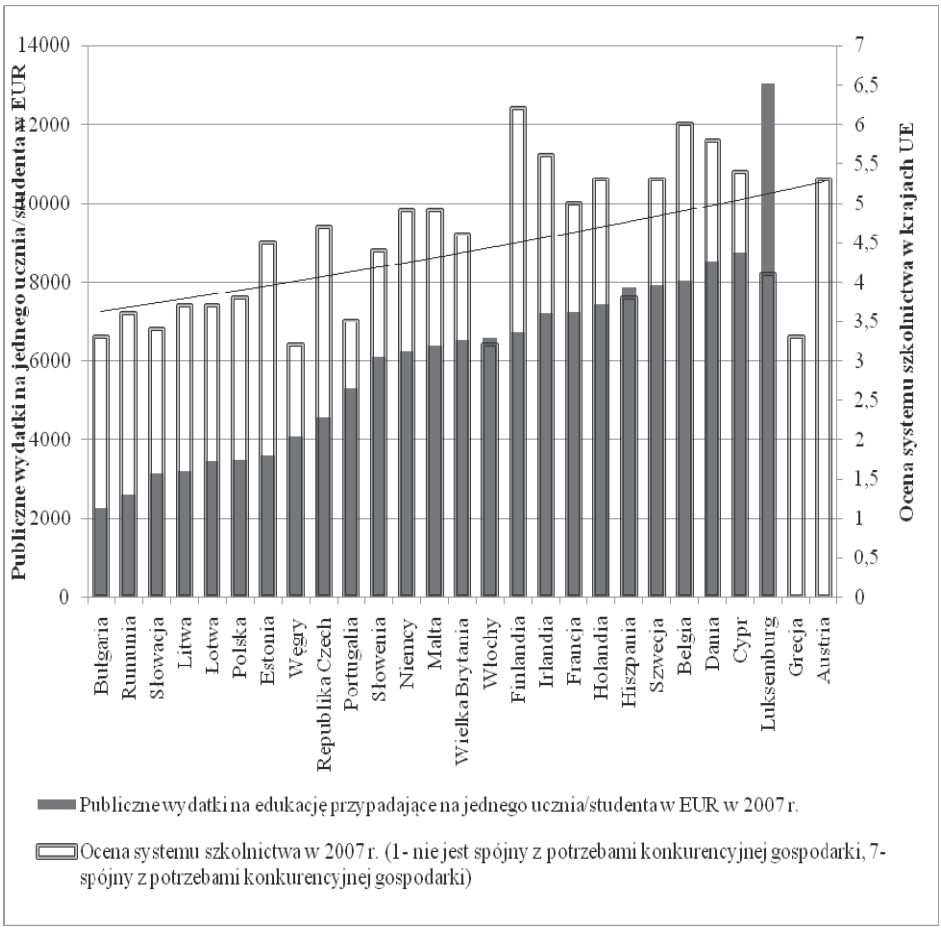
- stanowienie prawa i jego ochrona,
- zapewnianie bezpieczeństwa wewnętrznego państwa,
- ochrona zdrowia wszystkich obywateli,
- tworzenie i rozwój publicznych placówek oświaty,
- zapewnianie miejsc pracy i opieka nad jej warunkami,
- rozwój instytucji kultury i sztuki,
- poprawianie ekonomicznych warunków gospodarstw domowych.

Każde z przytoczonych zadań ma na celu osiągnięcie dobrobytu całego społeczeństwa, a tym samym każdej jednostki, która je tworzy. Natomiast w odniesieniu do przedsiębiorstw i całego państwa każdy członek społeczeństwa może stanowić zasób, jakim jest kapitał ludzki. Wynika z tego, że poziom kształcenia, ochrona zdrowia i szeroko rozumiana opieka nad człowiekiem (np. jego bezpieczeństwem) realizowana przez organizacje publiczne wpływa zarówno na konkurencyjność przedsiębiorstwa, jak i konkurencyjność instytucjonalną całego państwa.

Poziom realizacji zadań publicznych przez organizacje sektora publicznego zależy od środków finansowych przyznawanych na oferowane odpowiednio dobra i usługi. Przykładowym, wybranym aspektem prowadzonych rozważań jest finansowanie ze środków publicznych systemu szkolnictwa w krajach Unii Europejskiej[34]. Wskaźnikiem przyjętym do analizy jest wysokość wydatków publicznych na edukację przypadająca na jednego ucznia/studenta w 2007 r. w euro[35]. Wartość tego wskaźnika została odniesiona do oceny jakości systemu szkolnictwa[36]. Oceny dokonało Światowe Forum Ekonomiczne w raporcie na temat konkurencyjności międzynarodowej. Postawione w niej pytanie brzmi: Jak dobrze system edukacji w danym kraju zaspokaja potrzeby konkurencyjnej gospodarki? Odpowiedzi odnoszą się do skali oceny od 1 do 7, w której 1 oznacza – nie jest spójny z potrzebami konkurencyjnej gospodarki, 7 – bardzo dobrze spełnia oczekiwania konkurencyjnej gospodarki. Omawiane wskaźniki zostały zestawione na rysunku 3.

[32] T. Dołęgowski, *Konkurencyjność*…, op. cit., s. 82.
[33] Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, rozdział 2; Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, rozdział 2; Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, rozdział 2; Ustawa z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów, rozdział 6.
[34] Brak odpowiednich danych dotyczących Grecji oraz Austrii.
[35] Źródło danych – Eurostat.
[36] M. Porter, K. Schwab, *Global Competitiveness Report 2008–2009*, World Economic Forum, Geneva 2008, s. 414.

**Rysunek 3. Publiczne wydatki na edukację przypadające na jednego ucznia/studenta a ocena systemu szkolnictwa w krajach UE w 2007 r.**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu oraz: M. Porter, K. Schwab, Global Competitiveness Report 2008–2009, World Economic Forum, Geneva 2008, s. 414.*

Z przedstawionego wykresu wynika, że wydatki publiczne w 2007 r. wpływały na ocenę jakości systemu edukacji w poszczególnych krajach Unii Europejskiej. Tylko w przypadku trzech państw (Włochy, Hiszpania, Luksemburg) poziom wydatków nie dał (być może) oczekiwanego w stosunku do nakładów finansowych odzwierciedlenia w poziomie otrzymanej oceny. Funkcja liniowa ukazana na wykresie wskazuje na trend, a raczej tendencję dotyczącą poziomu ocen. Fakt, że przyjmuje charakter funkcji rosnącej, wyraźnie uwypukla zależność – im wyższa wysokość wydatków publicznych na edukację przypadająca na jednego ucznia/studenta, tym wyższy poziom oceny jakości systemu edukacji.

**Podsumowanie**

Problematyka, jaką stanowi wpływ instytucji tworzonych w gospodarce na zarządzanie posiadanymi przez nią zasobami, jest współcześnie istotnym tematem analiz podejmowanym przez wielu badaczy. Regulacje i normy formalnie funkcjonujące w danym państwie wpływają na kreację i działalność organizacji o charakterze publicznym. Z kolei efektem podejmowanych przez nie zadań powinna być zdolność konkurencyjna przedsiębiorstw i całej gospodarki. Ostatecznie odzwierciedlenie tych zależności stanowić może pozycja konkurencyjna państw na arenie międzynarodowej. Działalność organizacji sektora publicznego, jako jeden z czynników, może wpływać na poziom konkurencyjności instytucjonalnej danej gospodarki. Organizacje te, determinując jakość jednego z najważniejszych czynników wytwórczych przedsiębiorstw i całego państwa – kapitału ludzkiego – warunkują ich rozwój i zdolność konkurencyjną.

**BIBLIOGRAFIA**

**Adamkiewicz-Drwiłło H. 2010.** *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń,

**Beksiak J. 2001.** *Państwo w polskiej gospodarce lat dziewięćdziesiątych XX wieku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Bochniarz P., Gugała K. 2005.** *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wyd. Poltext, Warszawa.

**Dołęgowski T. 2000.** *Konkurencyjność a procesy integracyjne w Europie*, Biblioteka Wiedzy Europejskiej, z. 13, SGH, Warszawa.

**Dołęgowski T. 2002.** *Konkurencyjność instytucjonalna i systemowa w warunkach gospodarki globalnej*, SGH, Warszawa.

**Janoś-Kresło M. 2002.** *Usługi społeczne w procesie przemian systemowych w Polsce*, SGH, Warszawa.

**Jasiński L.J. 2003.** *Problemy konkurencyjności międzynarodowej gospodarek państw Unii Europejskiej w perspektywie jej rozszerzenia*, Centrum Europejskie Natolin, Warszawa.

**Kleer J. 2005.** *Globalne dobra publiczne a państwo narodowe*, Instytut Gospodarki Światowej, nr 267, Warszawa.

**Kleer J. (red.) 2005.** *Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem*, CeDeWu, Warszawa.

**Klimczak B. (red.) 2009.** *Ekonomia. Mikroekonomia i ekonomia instytucjonalna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

**Kożuch B. 2004.** *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.

**Kożuch B. (red.) 2006.** *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Kraków.

**Malinowska E., Misiąg W., Poniedzielski A., Pancewicz J. 1999.** *Zakres sektora publicznego w Polsce*, Wydawnictwo Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa.

**Misala J. 2007.** *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna i międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej. Podstawy teoretyczne*, Politechnika Radomska, Radom.

**Noga A. (red.) 2004.** *Zmiany instytucjonalne w polskiej gospodarce rynkowej*, PTE, Warszawa.

**North D.C. 1990.** *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.

**Olczyk M. 2008.** *Konkurencyjność. Teoria i praktyka*, za: A. Lech, *Definicje i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarki*, CeDeWu, Warszawa.

**Porter M., Schwab K. 2008.** *Global Competitiveness Report 2008–2009*, World Economic Forum, Geneva.

**Przybyciński T. 2005.** *Konkurencja i ład rynkowy – przyczynek do teorii i polityki konkurencji*, SGH w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.

**Rodło M. 2008.** *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Uwagi na temat definicji, czynników, miar*, Instytut Gospodarki Światowej SGH, Warszawa.

**Rybak M. (red.) 2003.** *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa.

**Stankiewicz W. 2007.** *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu.* Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu, Administracji i Technik Komputerowych w Warszawie, Warszawa.

**Stiglitz J. 2004.** *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Varian H.R. 1997.** *Mikroekonomia*, wydanie II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**STRESZCZENIE**

Współcześnie w przedsiębiorstwach oraz sferze społeczno-ekonomicznej państwa wzrasta znaczenie kapitału ludzkiego. Istotna stała się zdolność danej gospodarki do efektywnego procesu alokacji posiadanych przez nią zasobów. Kształtują go różne czynniki, a wśród nich ważną rolę odgrywa jakość instytucji publicznych, a w odniesieniu do niej działalność organizacji o tym charakterze. Stąd kluczowym elementem dla rozwoju omawianego czynnika wytwórczego jest konkurencyjność instytucjonalna. Niniejszy artykuł zawiera rozważania dotyczące funkcjonowania instytucji i organizacji publicznych, ich celu, jaki stanowić może konkurencyjność instytucjonalna, oraz możliwości rozwoju kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach i całej gospodarce.

**SŁOWA KLUCZOWE:** organizacje publiczne, konkurencyjność instytucjonalna, zasoby przedsiębiorstwa, kapitał ludzki

**SUMMARY**

Today, the importance of human capital in business and socio-economic activity of the state is increasing. Human capital has become a significant capacity of the economy to an efficient allocation process at its disposal resources. Shaped by various factors, among them important is the quality of public institutions, in relation to the activities of organizations of this nature. Hence, a key element in the development of this production factor is the institutional competitiveness. This article contains reflections on the

functioning of institutions and public organizations, their purpose, which can be competitive and institutional capacity development of human capital in enterprises and the economy.

**KEYWORDS:** public organization, institutional competitiveness, human capital, enterprise resources

*Paweł Mickiewicz**

# ZARZĄDZANIE PROCESEM PRZYGOTOWANIA INWESTYCJI DROGOWYCH W ASPEKCIE WSPÓŁPRACY Z JEDNOSTKAMI ZEWNĘTRZNYMI I UDZIAŁU SPOŁECZEŃSTWA W PODEJMOWANIU DECYZJI

# MANAGEMENT OF ROAD INVESTMENT PREPARATION IN THE ASPECT OF COOPERATION WITH EXTERNAL INSTITUTIONS AND PARTICIPATION OF SOCIETY IN DECISION MAKING PROCESS

Polska w okresie ostatnich lat stała się największym placem budowy infrastruktury drogowej w Europie. Z kolei z racji położenia geograficznego stanowi istotny węzeł komunikacyjny łączący wschód z zachodem i północ z południem. Realizacja Programu Budowy Dróg Krajowych 2008–2012 (obecnie zmodyfikowanego na lata 2010–2015), zakładającego wybudowanie ogromnej sieci dróg ekspresowych i autostrad od podstaw, wymaga nie tylko olbrzymich środków finansowych, ale również czasu. Etap realizacji inwestycji wymaga okresu 2–3 lat, w zależności od parametrów projektowych. Natomiast proces przygotowania inwestycji to co najmniej 4 lata (wiele inwestycji jest jednak przygotowywanych znacznie dłużej ze względu na zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne). Wynika to z faktu, że inwestycje drogowe ingerują w sferę społeczną i środowiskową, często naruszając wiele sprzecznych interesów. W procesach administracyjnych oraz decyzyjnych bierze udział wiele różnych instytucji i osób, których działania wpływają na czas przygotowania inwestycji[1]. Kwestie rozwoju infrastruktury drogowej ze względu na swoją specyfikę powinny być rozpatrywane z punktu widzenia zarządzania publicznego,

* prof. nadzw. dr hab., Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

[1] T. Suwara, *Procesy decyzyjne w przygotowaniu inwestycji drogowych*, http://www.pkd.org.pl/pliki/referaty/suwara.pdf 2011-07-12.

gdyż podmiotami odpowiedzialnymi za rozwój sieci drogowej w Polsce są instytucje sektora publicznego[2].

**Zarządzanie procesem inwestycyjnym**

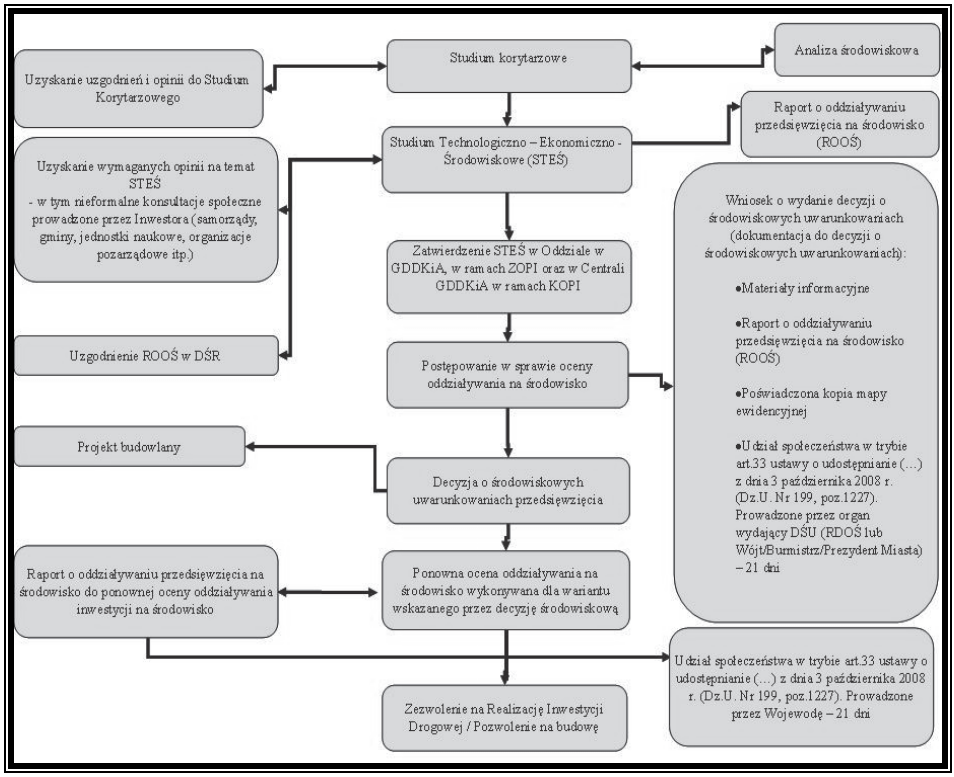
Duży wpływ na formowanie się infrastruktury transportowej wywierają organy administracji publicznej na szczeblu centralnym. Zaliczyć do nich należy przede wszystkim Ministerstwo Infrastruktury, które sprawuje nadzór nad Generalną Dyrekcją Dróg Krajowych i Autostrad (GDDKiA – centralny urząd administracji rządowej, odpowiedzialny za budowę i zarządzanie siecią dróg krajowych i autostrad). Warto zauważyć, iż działalność i sprawność zarządzania GDDKiA zależy także od innych instytucji szczebla centralnego, takich jak: Ministerstwo Środowiska, Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska, Ministerstwo Finansów itd. To, jakie funkcje pełni organ centralny oraz w jaki sposób jest zarządzany, ma decydujący wpływ na sprawne przygotowanie inwestycji drogowej[3].

GDDKiA jest z jednej strony centralnym organem administracji rządowej, a więc wypełnia funkcje administracyjne, nałożone na nią przez ustawodawcę (przejawia się to m.in. w wydawaniu decyzji administracyjnych), z drugiej zaś jest podmiotem odpowiedzialnym za przygotowanie i realizację inwestycji drogowych. Z tym ostatnim wiązać się musi sprawne zarządzanie instytucją, ukierunkowanie na efektywne osiąganie celów, wykraczające poza administrowanie[4]. Aktywność administracji publicznej powinna koncentrować się wokół zarządzania będącego procesem kreatywnym, inicjatywnym (często także innowacyjnym), odchodząc od tradycyjnie pojmowanego administrowania będącego procesem regulacyjnym, opartym na procedurach formalnoprawnych i organizacyjnych[5].

Proces przygotowania inwestycji drogowej (rys. 1) ogólnie można podzielić na trzy etapy: etap studium korytarzowego, etap decyzji środowiskowej oraz etap pozwolenia na budowę. Ostatni etap (już wykraczający poza fazę przygotowania) to oczywiście etap budowy. Proces przygotowania inwestycji, jak już wspomniano, jest procesem złożonym, wymagającym, poza zaangażowaniem jednostek wewnętrznych, współdziałania z podmiotami zewnętrznymi (zarówno podwykonawcami, jak i podmiotami biorącymi udział w procesie przygotowania inwestycji na prawach strony).

[2] P. Mickiewicz, *Budowa dróg krajowych w polskich województwach jako uwarunkowanie zarządzania rozwojem regionalnym*, „Współczesne Zarządzanie" 2011, nr 1.
[3] Ibidem.
[4] B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, PLACET, Warszawa 2004, s. 72.
[5] A. Potoczek, *Administracja publiczna w procesie zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym*, w: J. Rutkowski, D. Stawasz (red.), *Zarządzanie rozwojem lokalnym*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005, s. 11.

**Rysunek 1. Schemat przygotowania inwestycji drogowych**




*Źródło: materiały GDDKiA, 2011.*

W zarządzaniu procesem przygotowania inwestycji znaczące miejsce zajmuje udział społeczeństwa, który jest zapewniony na każdym z etapów.

Zgodnie z procedurami funkcjonującymi w ramach GDDKiA[6], na etapie uzyskiwania decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach (DŚU) należy wykonać:

- Studium korytarzowe wraz z analizą wielokryterialną (SK),
- Studium Techniczno-Ekonomiczno-Środowiskowe (STEŚ).

Natomiast dla uzyskania decyzji o zezwoleniu na realizację inwestycji drogowej ZRID:

- Koncepcję Programową (KP),
- Projekt Budowlany (PB).

Studium korytarzowe wraz z analizą wielokryterialną jest podstawowym dokumentem projektowym przedstawiającym, w szerokim aspekcie, nowe zamierzenie inwestycyjne. SK jest pierwszą dokumentacją projektową, określającą lokalizację pasa

[6] Stadia i skład dokumentacji projektowej dla dróg i mostów w fazie przygotowania zadań, Zarządzenie nr 17 Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad z dnia 11.05.2009.

(korytarza) terenu pod nową drogę z uwzględnieniem regionalnych i lokalnych uwarunkowań geograficznych, przyrodniczych i społecznych. Przy sporządzaniu studium wykorzystywane są ogólne dane o terenie, w którym dany korytarz ma być zlokalizowany, wraz z inwentaryzacją wcześniej podejmowanych prac planistyczno-projektowych w zakresie sieci drogowej. Jest to pierwszy (wstępny) dokument w zarządzaniu planowaniem rozwoju sieci drogowej i jako taki często poddawany jest wstępnym, nieformalnym konsultacjom społecznym z przedstawicielami lokalnych samorządów i instytucji odpowiedzialnych za zagospodarowanie terenu, na którym inwestycja będzie zlokalizowana. SK służy także wstępnej ocenie sensowności zamierzenia inwestycyjnego dla inwestora i jest dokumentem decydującym o tym, czy konieczne będzie jego dalsze uszczegóławianie. SK nie służy zatem do uzyskiwania jakichkolwiek wiążących uzgodnień zamierzenia, lecz jest dokumentem wykonywanym na potrzeby GDDKiA. Zatem celem Studium korytarzowego jest:

- określenie korytarzy terenowych dla wariantów trasy,
- wstępna analiza korytarzy w powiązaniu z siecią dróg publicznych, ze szczególnym uwzględnieniem przestrzennych relacji z obszarami o różnych funkcjach przestrzennych (w tym z obszarami objętymi ochroną na podstawie przepisów o ochronie przyrody oraz o ochronie zabytków) oraz uwzględnieniem rozwiązań zawartych w aktach prawa miejscowego (miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego) oraz studiach uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gmin,
- wybór wariantów najmniej kolidujących z uwarunkowaniami lokalnymi, w tym z obszarami i obiektami objętymi ochroną. Wybrane na tym etapie warianty podlegają dalszemu opracowaniu w następnych fazach przygotowania dokumentacji.

Na etapie Studium korytarzowego wyklucza się rozwiązania nierealne i nieracjonalne pod względem technicznym, ekonomicznym, przyrodniczym i społecznym.

**Studium Techniczno-Ekonomiczno-Środowiskowe (STEŚ)**

Celem tego etapu jest uściślenie przebiegu tras poszczególnych wariantów i ostateczne określenie typów oraz podstawowych parametrów technicznych obiektów budowlanych. Etap ten służy do wstępnego uszczegółowienia zakresu rzeczowego i finansowego przedsięwzięcia oraz ustalenia jego efektywności ekonomicznej. W ramach STEŚ sporządzany jest raport o oddziaływaniu inwestycji na środowisko i jest przeprowadzana ocena oddziaływania planowanej inwestycji na środowisko, w wyniku którego uzyskiwana jest decyzja o środowiskowych uwarunkowaniach. Etap ten stanowi najdłuższą fazę w procesie zarządzania przygotowaniem inwestycji. Opracowanie przyjmuje za podstawę oceny istniejące dane obserwacyjne i pomiarowe oraz inne informacje dotyczące stanu środowiska i dóbr kultury, występujących uciążliwości, a także dane zawarte w istniejących opracowaniach dotyczących stanu środowiska. W przypadku gdy dane takie nie są dostępne, konieczne jest wykonanie dodatkowych obserwacji i pomiarów umożliwiających rzetelną ocenę[7].

[7] Ibidem.

Zakres raportu o oddziaływaniu nowej drogi na środowisko jest określony w art. 66 ustawy „ocenowej"8. Przez minimum półtora roku zarówno analizowany jest istniejący stan środowiska w otoczeniu planowanej inwestycji, jak i prognozowany jest wpływ, jaki realizacja danej inwestycji może na nie wywrzeć, nawet w perspektywie 10–15 lat po oddaniu drogi do użytku. Analizie poddawane jest oddziaływanie drogi zarówno na życie i zdrowie ludzi, jak i wszystkie pozostałe komponenty środowiska. Oceniany i prognozowany jest wpływ inwestycji na świat otaczającej przyrody, gleby, stan powietrza oraz klimat akustyczny. Czas opracowania raportu uwarunkowany jest koniecznością wykonania szczegółowej inwentaryzacji przyrodniczej, obejmującej wszystkie grupy roślin i zwierząt. Określany jest wpływ inwestycji na chronione gatunki fauny i flory oraz na pozostałe formy ochrony przyrody, zgodnie z ustawą o ochronie przyrody. Szczególnej analizie podlegają obszary wpisane w Europejską Sieć Natura 2000.

**Koncepcja Programowa drogi (KP)**

Koncepcję Programową opracowuje się po uzyskaniu decyzji o uwarunkowaniach środowiskowych dla wybranego wariantu przebiegu drogi. Podstawowym celem tego etapu jest uściślenie zakresu rzeczowego i finansowego przedsięwzięcia, polegające na ustaleniu szczegółowych rozwiązań geometrycznych elementów drogi, konstrukcji obiektów drogowych i inżynierskich, granic terenowych zadania inwestycyjnego oraz przedmiaru robót i ich kosztorysu. Pozwala ona określić horyzont czasowy realizacji zadania, określa także wytyczne dla projektu budowlanego. Celem tego etapu jest umożliwienie uzyskania decyzji o zezwoleniu na realizację inwestycji drogowej.

**Projekt Budowlany (PB)**

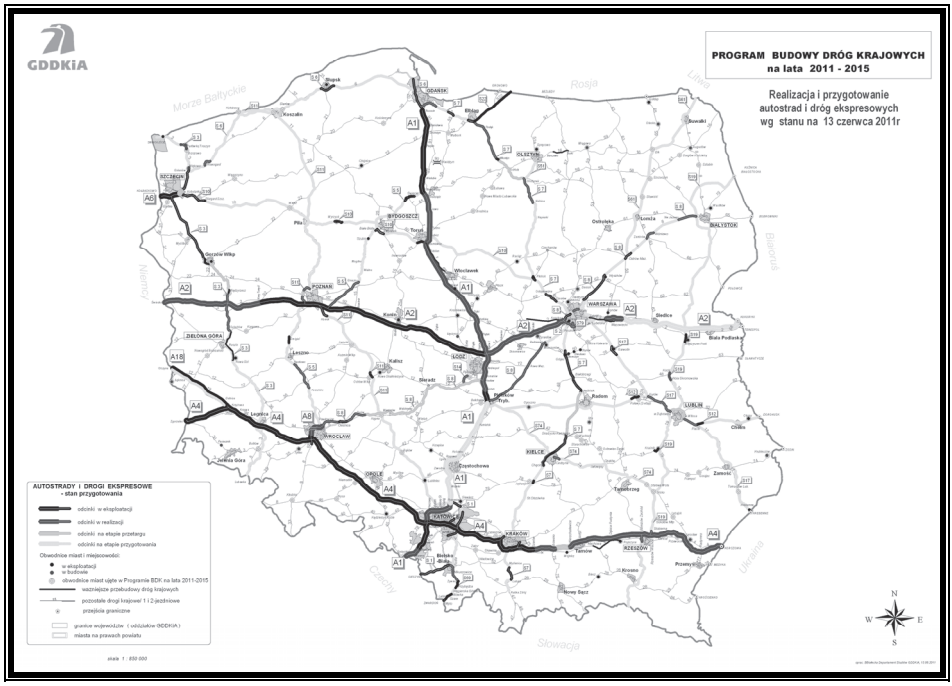
Projekt Budowlany jest szczegółową dokumentacją projektową opracowywaną dla wybranego (w decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach) wariantu przebiegu drogi i wybranego rodzaju konstrukcji obiektów budowlanych. Opracowanie to służy ostatecznemu uściśleniu wszystkich elementów planowanego zadania inwestycyjnego, przygotowaniu dokumentacji przetargowej, a przede wszystkim uzyskaniu decyzji ZRID9.

**Zarządzanie procesem przygotowania inwestycji**

Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad (GDDKiA) jest zarządcą ponad 18,5 tys. km dróg, w tym ok. 880 km autostrad i ok. 800 km dróg ekspresowych, a także największym w Polsce inwestorem budującym drogi. Wg stanu na czerwiec 2011 r. trwają prace przy budowie nowych tras, w tym 729 km autostrad, 536 km dróg ekspresowych i 80 km obwodnic. Realizowana jest także przebudowa 75 km istniejącej sieci (rys. 2).

[8] Ustawa z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko.
[9] Stadia i skład dokumentacji projektowej dla dróg i mostów w fazie przygotowania zadań, Zarządzenie nr 17 Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad z dnia 11.05.2009.

**Rysunek 2. Stan przygotowania dróg i autostrad**




*Źródło: materiały GDDKiA, 2011.*

Etap budowy nowej drogi wykonywany jest przez firmy zewnętrzne wybrane w drodze przetargu. Warto podkreślić, że w głównej mierze zewnętrzni wykonawcy przygotowują dokumentację na poszczególnych etapach procesu przygotowania inwestycji (GDDKiA w niewielkim stopniu sama opracowuje raporty oddziaływania inwestycji na środowisko). Poprawność wykonanej dokumentacji jest sprawdzana przez pracowników GDDKiA pod kątem kompletności oraz analizowana pod względem ekonomicznym i środowiskowym, jak również oceniana w zakresie rozwiązań technologicznych i projektowych. Ocena ta dokonywana jest w dwóch etapach: najpierw przez poszczególne oddziały, a następnie zatwierdzana przez centralę.

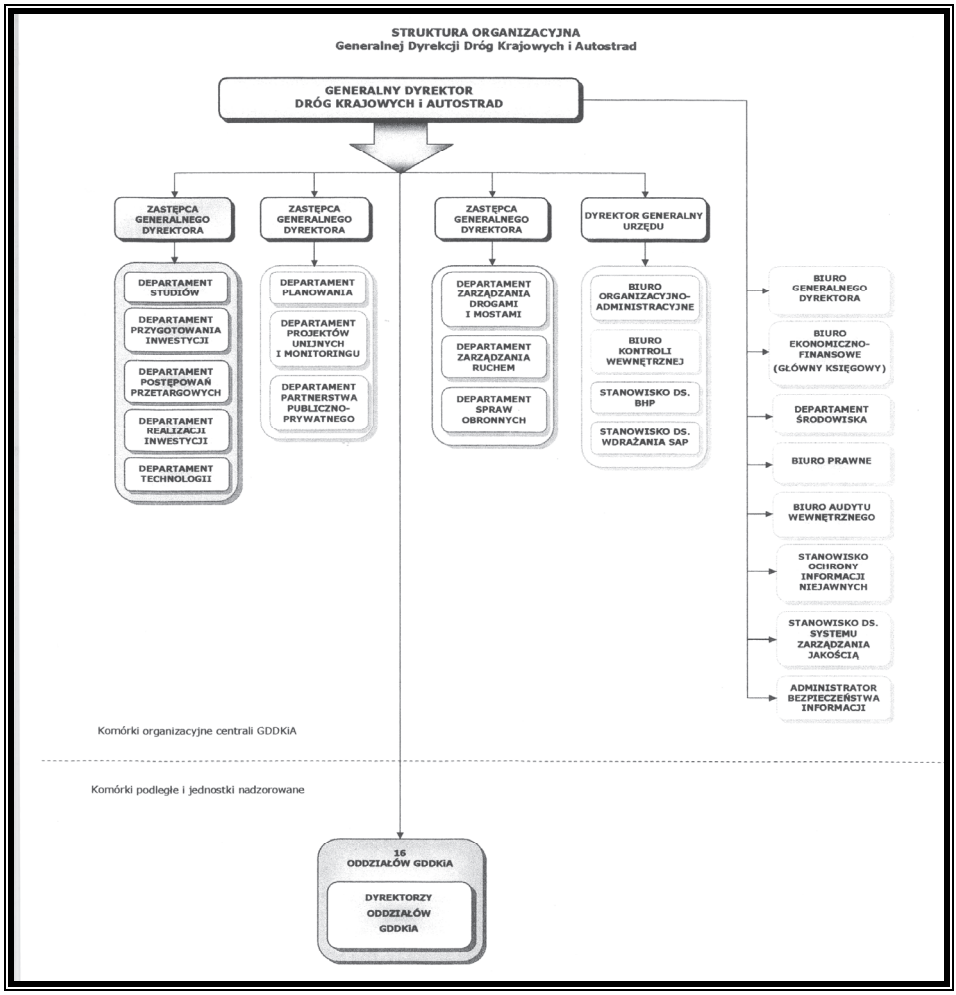
W ramach wewnętrznej struktury organizacyjnej (rys. 3) nadzór nad wykonaniem Studium korytarzowego sprawuje Departament Przygotowania Inwestycji oraz Departament Środowiska. Odrzucane są najgorsze warianty. Po odebraniu dokumentacji, na wniosek Oddziału GDDKiA, zwoływane jest posiedzenie Zespołu Oceny Przedsięwzięć Inwestycyjnych (ZOPI) przy Dyrektorze Oddziału.

Podobnie sprawowany jest nadzór nad wykonaniem Studium Techniczno-Ekonomiczno-Środowiskowego. Po wydaniu rekomendacji wariantów podlegających dalszej ocenie opracowywane jest ww. studium, które następnie jest oceniane przez Zespół Oceny Projektów Inwestycyjnych przy Dyrektorze Oddziału. Część dokumentacji – raport o oddziaływaniu na środowisko – po zatwierdzeniu przez Wydział Środowiska w oddziale przekazywana jest do Departamentu Środowiska w centrali celem uzgodnienia. Po uzyskaniu pisemnego uzgodnienia raportu przez Departament Środowiska

STEŚ jest przesyłany do Departamentu Przygotowania Inwestycji, a następnie rozpatrywany na posiedzeniu Komisji Oceny Przedsięwzięć Inwestycyjnych (KOPI) przy Generalnym Dyrektorze, w ramach którego wybierany jest wariant rekomendowany do uzyskania decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach. Skierowanie projektu na forum KOPI jest uzależnione od uzyskania pozytywnej opinii Departamentu Środowiska do raportu o oddziaływaniu na środowisko oraz następuje po dokonaniu przez Departament Przygotowania Inwestycji weryfikacji kompletności dokumentów.

Nadzór nad uzyskaniem DŚU sprawuje bezpośrednio oddział. Wniosek o wydanie decyzji jest opracowywany przez wydział ds. środowiska w oddziale, a proces uzyskiwania decyzji jest przez wydział na bieżąco monitorowany. Po wydaniu przez organ decyzji jest ona przesyłana do Departamentu Środowiska centrali.

**Rysunek 3. Schemat organizacyjny GDDKiA**




*Źródło: materiały GDDKiA, 2011.*

**Formalne i nieformalne konsultacje społeczne**

Przepisy Unii Europejskiej – przede wszystkim dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 85/337/EWG z dnia 27 czerwca 1985 r. w sprawie oceny skutków wywieranych przez niektóre przedsięwzięcia publiczne i prywatne na środowisko naturalne i transpozycja tejże dyrektywy do prawa polskiego – ustawa z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko – nakazują:

- zapewnienie społeczności możliwości wyrażenia opinii o zamiarze inwestycyjnym – zanim przedsięwzięcie zostanie zrealizowane;
- zapewnienie, przez organ przeprowadzający ocenę oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko, możliwości udziału społeczeństwa w postępowaniu o wydanie decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach.

Zapisy te zapewniają udział społeczeństwa – jednak dopiero w momencie prowadzenia przez administrację postępowania OOŚ, to jest po złożeniu przez inwestora do organu wniosku o wydanie planowanemu przedsięwzięciu DŚU. Oznacza to, że w warunkach polskich przepisów prawa inwestor nie ma obowiązku informowania społeczeństwa o często długich i mozolnych przygotowaniach do inwestycji, wstępnej analizie wariantów, zbieraniu danych do podtrzymania bądź zaniechania dalszych analiz określonych wariantów przedsięwzięcia. Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad postanowiła ze znacznym wyprzedzeniem informować społeczeństwo o pracach przygotowawczych związanych z zamiarem budowy nowej drogi, już na etapie Studium korytarzowego (SK). Jest to niezmiernie ważne, zwłaszcza w odniesieniu do dużych przedsięwzięć, których oddziaływania są znaczne, a prace przygotowawcze długie i które to przedsięwzięcia są lub mogą być postrzegane przez lokalną społeczność jako zagrażające jej interesom. Podejmowanie czynności związanych z przygotowaniem inwestycji – np. praca w terenie ekip zbierających informacje do przedsięwzięcia (przyrodnicy, geodeci i inni) – bez równoległego informowania mediów i społeczeństwa, a także zainteresowanych organizacji pozarządowych, może generować wiele problemów na dalszych etapach. Nadto wcześniejsze informowanie społeczeństwa pozwala zebrać zwrotnie informacje o poglądach zarówno osób indywidualnych, jak i organów samorządowych o inwestycji, a także ewentualnie modyfikować poszukiwania wariantów przedsięwzięcia, stosownie do przekazywanych przez osoby i instytucje informacji. Nieformalne konsultacje społeczne pozwalają na uniknięcie wielu problemów, zarówno środowiskowych, jak i społecznych, na odpowiednio wczesnym etapie. Dobrym przykładem były działania podjęte przez GDDKiA w ramach Studium korytarzowego dla drogi krajowej nr 16. Uznano, że już na początku prac związanych z wytyczaniem trasy przebiegu drogi dostarczana będzie opinii publicznej maksymalna możliwa informacja na temat nowej drogi, jej analizowanych przebiegów i parametrów. Zorganizowano zatem cykl spotkań, w których w sumie wzięły udział 704 osoby, otwarta także została strona internetowa prezentująca planowaną inwestycję[10].

Jak już zostało powiedziane, Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad, jako inwestor realizowanych inwestycji drogowych, jest zobowiązana przepisami prawa

[10] A. Jamiołkowski, *Wyprzedzające dostarczenie informacji oraz zebranie uwag i spostrzeżeń społeczności lokalnej na temat planowanej budowy odcinka drogi krajowej nr 16 Mrągowo – Mikołajki – Ełk*, Olsztyn 2011.

do prowadzenia konsultacji społecznych na etapie uzyskiwania decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach. Udział społeczeństwa jest integralną częścią oceny oddziaływania inwestycji na środowisko, podczas której dokonuje się wnikliwej analizy uwarunkowań zarówno środowiskowych, jak i społecznych każdego z rozpatrywanych do realizacji wariantów, wskazanych na etapie studium korytarzowego. Konsultacjom podlegają również dokumenty o znaczeniu strategicznym, pozwalając społeczeństwu na zaznajomienie się z planowanymi do realizacji przedsięwzięciami w skali całego kraju. Doskonałym przykładem jest strategiczna ocena oddziaływania na środowisko dla Programu Budowy Dróg Krajowych na lata 2010–2015. Program ten jest zbiorem zadań w zakresie realizacji nowych ciągów autostrad, dróg ekspresowych i pozostałych dróg krajowych, jak również w zakresie przebudów i wzmocnień na sieci dróg istniejących. Konsultacje zostały przeprowadzone dwuetapowo: pierwszym etapem było zapewnienie możliwości dostępu do sporządzonych dokumentów w formie elektronicznej przez Internet, jak również zapewnienie możliwości przesyłania uwag; w tym celu został przygotowany na stronie GDDKiA specjalny formularz kontaktowy. W drugim etapie w dziewięciu wybranych ośrodkach miejskich odbyły się jednodniowe spotkania, w trakcie których można było zapoznać się z opracowaną dokumentacją.

**Współpraca z jednostkami zewnętrznymi**

Przygotowanie inwestycji drogowej jest procesem opierającym się na współpracy z jednostkami zewnętrznymi, zarówno z firmami wykonującymi dokumentację, instytucjami państwowymi, jak i organizacjami pozarządowymi. Ocena oddziaływania na środowisko planowanej inwestycji wymaga uzyskania wielu uzgodnień, których dokonanie na wczesnym etapie pozwala na przeanalizowanie i uwzględnienie wniesionych uwag. Z tego też względu organizowane są spotkania, w których uczestniczą przedstawiciele Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska, nadleśnictw, przez które ma przebiegać droga, kół łowieckich, wojewódzkich konserwatorów zabytków oraz ekologicznych organizacji pozarządowych. Wspólnie są omawiane uwarunkowania lokalizacyjne analizowanych wariantów przebiegu drogi. Wstępnie są określane kolizje z cennymi obszarami i sposób ich uniknięcia lub zminimalizowania oddziaływania.

Przeprowadzenie rzetelnej oceny oddziaływania wymaga szczegółowych danych o otaczającym środowisku. Dlatego też GDDKiA jako organ odpowiedzialny za zarządzanie przygotowaniem i realizacją inwestycji drogowych prowadzi stałą współpracę w zakresie wymiany informacji o środowisku z innymi jednostkami, przede wszystkim z Generalną Dyrekcją Ochrony Środowiska. Współpraca ta dostarcza wiedzy, między innymi, na temat obszarów objętych ochroną na mocy ustawy z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody, w tym o wciąż zmieniającej się Europejskiej Sieci Natura 2000.

**Podsumowanie**

Przygotowanie inwestycji drogowej do realizacji jest procesem czasochłonnym i wymagającym współpracy pomiędzy inwestorem a jednostkami zewnętrznymi. Zrównoważone podejście do podejmowania decyzji uwzględniających i godzących, w miarę możliwości, różne racje stron, gwarantuje z jednej strony rozwój sieci dróg szybkiego ruchu, a z drugiej racjonalne wykorzystanie środków publicznych. Sprawne

zarządzanie procesem przygotowania inwestycji pozwala na wyeliminowanie, na wczesnym etapie, ewentualnych konfliktów, zarówno społecznych, jak i środowiskowych, co przyczynia się do sprawnej realizacji inwestycji drogowych.

## BIBLIOGRAFIA

**Opracowania:**

**Jamiołkowski A. 2011.** *Wyprzedzające dostarczenie informacji oraz zebranie uwag i spostrzeżeń społeczności lokalnej na temat planowanej budowy odcinka drogi krajowej nr 16 Mrągowo – Mikołajki – Ełk,* Olsztyn.

**Kożuch B. 2004.** *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji, PLACET,* Warszawa.

**Mickiewicz P. 2011.** *Budowa dróg krajowych w polskich województwach jako uwarunkowanie zarządzania rozwojem regionalnym,* „Współczesne Zarządzanie", nr 1.

**Potoczek A. 2005.** *Administracja publiczna w procesie zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym,* w: J. Rutkowski, D. Stawasz (red.), *Zarządzanie rozwojem lokalnym,* Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.

**Suwara T. 2011.** *Procesy decyzyjne w przygotowaniu inwestycji drogowych*, http://www.pkd.org.pl/pliki/referaty/suwara.pdf 2011-07-12.

**Akty prawne:**

Stadia i skład dokumentacji projektowej dla dróg i mostów w fazie przygotowania zadań, Zarządzenie nr 17 Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad z dnia 11.05.2009.

Ustawa z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko.

## STRESZCZENIE

Zgodnie z przepisami wynikającymi zarówno z dyrektyw UE, jak i prawa polskiego, społeczeństwo ma zagwarantowany udział w procesie zarządzania przygotowaniem inwestycji drogowych. Przepisy te odnoszą się jednak dopiero do etapu wydawania decyzji środowiskowej, a więc do momentu, kiedy warianty przebiegu trasy są już znane, wykonany został raport oceny oddziaływania na środowisko. Niemniej GDDKiA w ramach procesu zarządzania środowiskiem podejmuje działania wyprzedzające, zapewniające poinformowanie społeczeństwa o planowanych inwestycjach, oraz zapewnia mu możliwość aktywnego udziału w kształtowaniu przebiegu drogi.

Działania te w konsekwencji prowadzą do racjonalnego zarządzania wydatkowaniem środków publicznych, a z drugiej strony pozwalają na uniknięcie konfliktów na późniejszym etapie realizacji inwestycji drogowej.

**SŁOWA KLUCZOWE**: inwestycje drogowe, społeczeństwo, współdziałanie, zarządzanie

**SUMMARY**

In accordance with rules stemming from EU directives and Polish law society has a guarantee of participation in the process of managing the road investment preparation. These rules however, are applied at the stage of issuing the environmental decision, i.e. till the moment, when location of road variants is already known and the EIA report is completed. Nevertheless General Directorate for National Roads and Motorways (pol. GDDKiA) undertakes pre-emptive activities in the field of environmental management, which ensure the passing of information on planned investments to the society and gives them possibility of talking active part in shaping of road course.

These activities lead eventually to rational management over spending of public resources and allow for avoidance of conflicts, on the further stage of road investment realisation.

**KEYWORDS:** roads investment process, society, cooperation, management

*Marian Mroziewski*[*]

# KONCEPCJA WARTOŚCIOWANIA DZIAŁAŃ KIEROWNICZYCH Z ZASTOSOWANIEM METODY DYSTANSOWEJ

# CONCEPTION OF VALUING OF MANAGERIAL ACTIVITY USING THE DISTANCE METHOD

Obserwacja zachowań ludzi w procesach gospodarowania ukazuje, że każde ich działanie podlega ocenie, która jest wyrazem wartościowania aktorów działania i ich czynów. W naukach o zarządzaniu, a szczególnie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, główną uwagę badaczy skupia wartościowanie stanowisk pracy. W zasadzie poza wartościowaniem pozostają działania kierownicze, które wywierają wielokierunkowy wpływ na efektywność i skuteczność funkcjonowania ludzi w danej organizacji, ich wzajemne relacje oraz relacje z zewnętrznymi interesariuszami. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie możliwości zastosowania metody dystansowej w wartościowaniu działań kierowniczych, do których zaliczono sposoby zarządzania przedsiębiorstwem (style zarządzania) oraz metody kształtowania relacji interpersonalnych w układzie przełożony–podwładny (style kierowania).

## Teoretyczne podstawy wartościowania w zarządzaniu

Termin wartościować ogólnie oznacza „poddawać coś ocenie”[1]. Natomiast ocena[2] to wypowiedź o charakterze wartościującym, będąca wyrazem opinii – pozytywnej lub negatywnej – o przedmiocie oceny (stanie rzeczy, osobie, zdarzeniu). Wincenty Okoń rozróżnia oceny emocjonalne, szczególnie moralne i estetyczne, w których pierwiastki subiektywne (dobro, zło, piękno, brzydota) grają większą rolę, oraz oceny utylitarne, np. prakseologiczne i techniczne, przy których możliwe jest odwoływanie się do praw nauki. Z przedstawionej interpretacji wynika, że wartościowanie bądź ocenianie dokonywane jest w perspektywie przyjętego kryterium[3], które relatywizuje wynik wartościowania. Kryterium w zarządzaniu może się odnosić przykładowo do:

[*] dr hab., Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

[1] J. Bralczyk, *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

[2] W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1984.

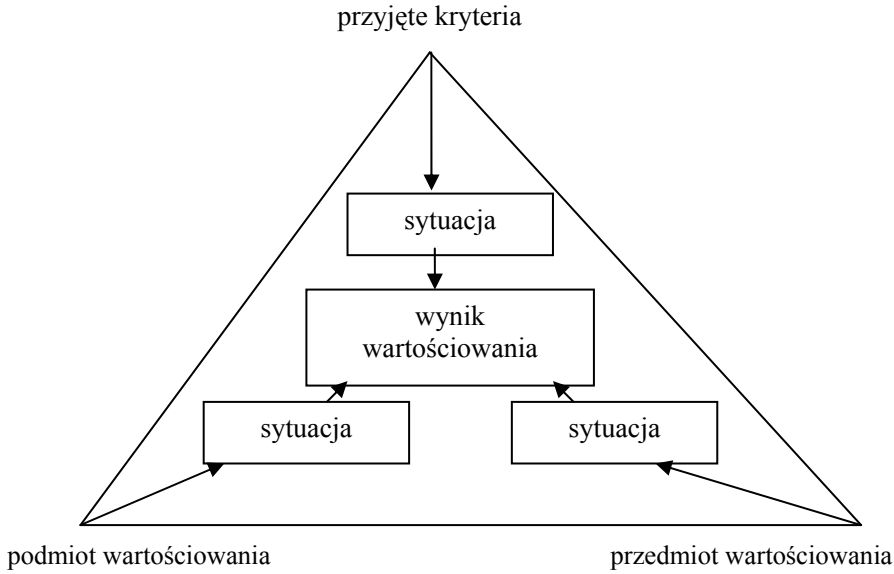
[3] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji,* Ossolineum, Wrocław 1978.

1) korzyści jako dodatniej różnicy między nabytkami a ubytkami;
2) straty jako pojęcia przeciwstawnego korzyści;
3) wielkości nakładów (kosztów);
4) sprawności, która z kolei dotyczy:
   a) skuteczności (stopnia osiągnięcia zamierzonego celu);
   b) korzystności;
   c) ekonomiczności (oszczędności i wydajności);
   d) racjonalności (zgodności postępowania z ogółem posiadanych informacji) itp.
5) wartości, które dotyczą przedmiotów ocenianych pozytywnie albo negatywnie bądź preferowanych;
6) niepożądanych skutków ubocznych.

Wskazane kryteria wartościowania ukazują, że czynność ta polega na formułowaniu sądów oceniających[4], zawierających aprobatę lub dezaprobatę danego stanu rzeczy, zdarzenia, postępowania itp. pod pewnym względem. Zatem wartościowanie cechuje dualizm wynikający z przyjętego kryterium oceny. Skutkuje to tym, że wartościowanie w praktyce zarządzania jest kategorią o niskim stopniu ostrości i użyteczności. Z tego też względu czynności wartościowania wymagają przyjmowania określonych założeń, które będą wynikać z potrzeb sytuacji. Dostrzega ten fakt W. Okoń[5], stwierdzając ogólnie, że wartościowanie zmienia się zależnie od przemian życia społecznego i kultury, jednakże w obrębie względnie trwałych układów społecznych podlega pewnej obiektywizacji, pełniąc w ten sposób funkcję czynnika integrującego klasy społeczne, społeczeństwa i narody – można także dodać poszczególne organizacje, w tym przedsiębiorstwa. Zatem za składniki wartościowania w zarządzaniu można uznać: podmiot oceniający, przedmiot oceniania – coś, co jest oceniane, przyjęte kryteria oceniania, wynik wartościowania oraz wymagania sytuacji, w której następuje wartościowanie (rys. 1).

[4] L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
[5] W. Okoń, op. cit.

**Rysunek 1. Elementy wartościowania**




*Źródło: opracowanie własne.*

Kluczową rolę w procesach oceniania odgrywają wymogi sytuacji, w której następuje wartościowanie. Określają one dobór kryteriów oceniania, postawy oceniających oraz zakres ocenianych przedmiotów widzialnych i niewidzialnych. Od wymagań sytuacji zależy także stopień akceptacji wyniku wartościowania. W sytuacji analizy najlepszych praktyk zarządzania kluczową wartością przedsiębiorstwa tzw. kapitałem ludzkim[6] zwykle uważa się, że wykorzystywane metody i narzędzia powinny być pochodną celów, jakie zamierza zrealizować organizacja. Wskazany relatywizm oceniania przełamuje odwoływanie się do praw nauki i zasad pragmatyzmu, które powinny być szczególnie szanowane w praktyce i teorii zarządzania. Dotyczy ono: dysponowania zasobami, kierowania ludźmi, zarządzania gospodarką, rządzenia państwem, administrowania jego agendami, duchowego przewodzenia ludom, społecznościom, a więc panowania, sprawowania władzy nad rzeczami i ludźmi[7].

**Ogólne założenia do wartościowania działań kierowniczych**

W trakcie analizy zagadnień dotyczących ogólnych założeń wartościowania działań kierowniczych na gruncie nauk o zarządzaniu ujawniają się cztery grupy problemowe, wzajemnie powiązane, które obejmują:

[6] T. Rostkowski, *Kryteria identyfikacji najlepszej praktyki*, w: M. Juchnowicz (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badań. Opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
[7] L.J. Krzyżanowski, op. cit.

1) funkcje przedsiębiorstw w szerszym systemie społeczno-gospodarczym, tzn. w gospodarce narodowej, w integrujących się systemach gospodarek narodowych, w systemie globalnym;
2) role współczesnych menedżerów i innych kierowników w przedsiębiorstwach;
3) zasady sprawności i efektywności działania;
4) kryteria wartościowania pracy kierowniczej.

Istotę przedsiębiorstwa tworzy fakt, że jest ono organizacją społeczną o planowym charakterze[8], a zatem całością zorganizowanego działania[9], wyodrębnioną z otoczenia z misją legalnego wytwarzania produktów (dóbr i usług), które zaspokajają ludzkie potrzeby. Legalność przedsiębiorstwa wynika z faktu, że przedsiębiorstwa otrzymują od społeczeństwa, zdaniem R. Coase'a[10], specyficzny czynnik produkcji, a mianowicie prawo do „robienia czegoś", co powoduje także negatywne efekty zewnętrzne. Prawo to otrzymuje kierownictwo przedsiębiorstwa, które zobowiązane jest spełniać swoje obowiązki na podstawie norm ustalonych przez władze szerszego systemu społeczno-gospodarczego. Te fakty ukazują, że przedsiębiorstwo jako organ społeczny[11] spełnia się poprzez swój wkład w środowisko zewnętrzne. Zatem jego funkcjonowanie nie jest celem dla samego siebie i nie odniesie ono sukcesu przez sam fakt swego istnienia. Spostrzeżenia P. Druckera[12] ukazują, że decydenci współczesnych przedsiębiorstw (naczelni menedżerowie i inni kierownicy) powinni dostrzegać cele nadrzędne przedsiębiorstwa związane z realizacją dobra społecznego. Taka wizja roli przedsiębiorstwa potrzebuje pozytywnego współdziałania, którego wyrazem jest to, że strony współdziałające łączy wspólny cel nadrzędny w stosunku do różnych celów indywidualnych[13]. Zdaniem T. Kotarbińskiego współdziałanie pozytywne zawiera w sobie także kooperację negatywną, skierowaną na utrudnianie działania zespołowego, na cele indywidualne. Redukowanie współdziałania negatywnego w zespołowym pozytywnym działaniu, aby „się zbliżać wspólnie do wspólnego, nadrzędnego celu"[14], następuje poprzez dydaktykę i wartościowanie etyczne. Można zatem stwierdzić, że ograniczanie wpływu negatywnej koordynacji w zespołowym, zorganizowanym działaniu jest głównym zadaniem działań kierowniczych, związanych z oddziaływaniem decydentów na swoich podwładnych, z którymi tworzą zespoły z punktu widzenia podmiotów oceniających ich działania. W przedstawionej wyżej opcji rozumowania dotyczącego zespołowego, zorganizowanego działania ważnymi kryteriami procesów wartościowania działań kierowniczych stają się kategorie naukowo-pragmatyczne, takie jak:

1) harmonizacja działania i jej prawa;

[8] J. Godłów-Legiędź, *Główny nurt współczesnej ekonomii: od formalizmu do nowego instytucjonalizmu*, w: H. Landreth, D.C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
[9] L.J. Krzyżanowski, op. cit.
[10] J. Godłów-Legiędź, op. cit.
[11] P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, „Nowoczesność", Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków–Warszawa 1994.
[12] Ibidem.
[13] T. Kotarbiński, *Abecadło praktyczności*, Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. prof. T. Kotarbińskiego, Olsztyn 2006.
[14] Ibidem, s. 41.

2) społeczna efektywność;
3) efektywność adaptacyjna D.C. Northa;
4) działanie zorientowane na porozumienie;
5) kapitał przedsiębiorczości organizacyjnej.

Ad 1. Harmonizacja działania. Dotyczy ona[15] koordynacji, tzn. rozłożenia działań w przestrzeni oraz w czasie w taki sposób, by owe działania sobie pomagały, a co najmniej nie przeszkadzały, z uwzględnieniem aspektów estetycznych oraz etycznych[16]. Z pojęcia harmonizacji K. Adamiecki[17] wyprowadził dwa prawa harmonizacji:

a) przy pracy podzielonej na szereg wspólnie działających organów otrzymuje się tym lepszy skutek ekonomiczny, im dokładniej są do siebie dobrane współdziałające organy;

b) przy współdziałaniu szeregu organów otrzymuje się tym lepszy skutek ekonomiczny, im bardziej uzgodnione są ze sobą czasy działania poszczególnych organów.

W korespondencji do wymienionych praw można także sformułować trzecią prawidłowość, zgodnie z którą przy współdziałaniu ludzi w działaniu zorganizowanym otrzymuje się tym lepszy skutek ekonomiczny, im dokładniej są oni do siebie dobrani pod względem uznawanych wartości moralnych i estetycznych. Zatem prawa harmonizacji działania zobowiązują organizatorów działań zespołowych do redukowania różnorodnych form asymetrii organizacyjnych[18] na rzecz wzrostu skuteczności i efektywności działania zorganizowanego.

Ad 2. Społeczna efektywność. Działanie jest społecznie efektywne w ocenie S. Sokołowskiego[19], jeżeli uzyskane dzięki niemu rezultaty powodują dodatnie przeobrażenia postaw społecznych, wpływają na harmonizację stosunków międzyludzkich, ich moralną sublimację. Pomocnicze kryterium wartości działań kierowniczych w kontekście społecznej efektywności wynika z odpowiedzi na pytania: „Czy osoby mnie otaczające stają się mądrzejsze, bardziej wolne, autonomiczne, zdrowsze i czy same mogą stać się liderami służebnymi”[20], tzn. tymi, którzy chcą służyć innym, chcą rozwijać innych, którzy rozumieją, że ich pozycja w organizacji to swego rodzaju pożyczka ze strony akcjonariuszy i głównie osób im podlegających.

Ad 3. Efektywność adaptacyjna. Odnosi się ona do przyczyn wysokiego rozwoju krajów Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych. W ocenie D.C. Northa relatywnie wysoki rozwój gospodarczy tych krajów wynika z tzw. efektywności adaptacyjnej[21]. Efektywność owa związana jest „z tym rodzajem reguł, które kształtują sposób, w jaki gospodarka rozwija się w czasie. Dotyczy zarówno gotowości społeczeństwa do zdobywania wiedzy i uczenia się, pobudzania innowacji, podejmowania ryzyka i twórczej

[15] T. Pszczołowski, op. cit.
[16] M. Mroziewski, *Styl zarządzania jako instytucjonalny czynnik kreowania kapitału przedsiębiorczości organizacyjnej. Koncepcja ewolucyjno-normatywna*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2010.
[17] T. Pszczołowski, op. cit.
[18] M. Mroziewski, *Asymetria organizacyjna a style zarządzania*, „Humanizacja Pracy” 2005, nr 4–5.
[19] T. Pszczołowski, op. cit.
[20] Cyt. za: K. Blanchard i in., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 219.
[21] J. Godłów-Legiędź, op. cit.

działalności wszelkiego rodzaju, jak i rozwiązywania problemów i usuwania zatorów, które społeczeństwa napotykają w toku rozwoju"[22]. Uzupełnieniem tej kategorii są poniższe stwierdzenia D.C. Northa:

– postęp ekonomiczny zależy od kultury, od uwarunkowanych tradycją przekonań i umiejętności tworzenia reguł (instytucji) i sposobów postępowania, które w warunkach specjalizacji i narastających współzależności pozwalają na najlepsze wykorzystywanie dostępnych zasobów;
– rozwój to ewolucyjny proces, w którym zmiany instytucjonalne i organizacyjne usprawniają koordynację i współpracę ludzi, obniżają koszty transakcji, a tym samym potęgują rozwój wymiany;
– rozwój ekonomiczny jest wynikiem kooperacji i konkurencji, przy czym kooperacja odgrywa wiodącą rolę;
– postęp ekonomiczny nie jest wpisany w proces ewolucji społecznej, a innowacje techniczne nie są decydującym czynnikiem rozwoju ekonomicznego[23].

Wskazane wyniki badań naukowych najwyżej rozwiniętych gospodarek ukazują, że w podejściu mikroekonomicznym działania kierownicze powinny być ukierunkowane na:

1) pracę wychowawczą, która prowadzić będzie do rozwoju postaw przedsiębiorczych, związanych z aktywnością biznesową, odpowiedzialnością za konkurencyjność przedsiębiorstwa, innowacyjnością i kreatywnością oraz chęcią ponoszenia ryzyka w swoim działaniu;

2) redukowanie barier w zakresie kooperacji, a zatem przestrzeganie zasad harmonizacji zorganizowanego działania.

Ad 4. Działanie zorientowane na porozumienie. Koncepcja tego sposobu działania jest ściśle związana z: harmonizacją działania oraz społeczną i adaptacyjną efektywnością, ponieważ działanie to jest ukierunkowane na:

– racjonalność wiedzy i jej transmisję, co wiąże się z uczeniem, zdobywaniem i rozpowszechnianiem wiedzy;
– solidarność członków zespołu;
– odpowiedzialność osobistą i zespołową;
– konsensus;
– zrozumienie działania i jego koordynację[24].

Ważnymi elementami działania zorientowanego na porozumienie są:

– racjonalność koherencyjna ujawniająca się w dążeniu do: unikania sprzeczności i gaf, spójności, zachowania zgodnego z regułami;
– wspólne uzasadnianie działań poprzez racjonalną argumentację;
– gotowość uczestników zespołowego działania do zrewidowania własnych interesów i poglądów na rzecz uznania argumentów innych ludzi;
– uwzględnianie dobra innego człowieka jako punktu odniesienia w podejmowanych decyzjach;
– orientacja na: kooperację, współpracę, współdziałanie, kooperencję (kooperacja i konkurencja), zaufanie, solidarność, lojalność;

[22] Ibidem, s. 571.
[23] Ibidem.
[24] D. O'Donnell, *Theory and method on intellectual capital creation*, „Journal of Intellectual Capital" 2004, vol. 5, No. 2; H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza PW, Wrocław 2001.

– myślenie dywergencyjne oparte na swobodnych skojarzeniach, doświadczeniu i intuicji, łamiące stereotypowość;
– uznawanie spokoju społecznego i dobrostanu za szczególnie ważne cele długoterminowego działania[25].

Ad 5. Kapitał przedsiębiorczości organizacyjnej. Jest to kategoria, która łączy wyżej wymienione kryteria wartościowania działań kierowniczych. Odnosi się ona do zdolności przedsiębiorstwa i jego interesariuszy do generowania dochodów przedsiębiorstwa w przyszłości głównie przez podejmowanie transgresyjnych (kreatywnych i innowacyjnych) działań zorientowanych na dobro publiczne i opierających się na: mądrości[26] decyzji, uczciwym zarządzaniu, szlachetnej instytucjonalizacji i sprawnym działaniu. Kapitał przedsiębiorczości organizacyjnej znosi wskazywany przez W. Okonia dualizm w zakresie ocen emocjonalnych odnoszących się do aspektów moralnych oraz ocen utylitarnych dotyczących kwestii pragmatycznych. Ten fakt podkreśla Ch. Bernard[27], który stwierdza, że menedżerowie dla zapewnienia pragmatycznego celu, to jest osiągnięcia możliwie największej efektywności organizacyjnej – mają obowiązek wpajania podległym pracownikom celu moralnego i z tego też względu muszą nauczyć się wykraczać poza wąsko pojmowany interes własny i podejmować etyczne zobowiązania wobec społeczeństwa. Zauważa on także, że wykonywanie funkcji kierowniczych wiąże się z koniecznością funkcjonowania w ramach tzw. złożonej moralności zawierającej integrację osobistego kodeksu moralnego kierownika z kodeksem danej organizacji, oraz podkreśla fakt, iż „kierownik w sposób niezachwiany stosuje kodeks moralny, wbrew przeciwnym, doraźnym impulsom, pragnieniom czy zainteresowaniom"[28]. Ta zasada dotyczy także przedsiębiorczego działania menedżerów, które przejawia się w umiejętnym formułowaniu strategii przedsiębiorstwa, innowacyjności, kreatywności i reagowaniu na pojawiające się okazje[29]. Przedsiębiorczego menedżera, w ocenie P. Wachowiaka, powinno cechować także uczciwe postępowanie wobec innych ludzi, aby zdobyć ich zaufanie, które jest podstawą możliwości realizacji złożonych celów. Za łącznik wartościowania działań kierowniczych w perspektywie kapitału przedsiębiorczości organizacyjnej można uznać inteligencję moralną. Jest ona definiowana jako zdolność umysłu do ustalania, w jaki sposób wartości ogólnoludzkie, które wyraża „złota zasada" niekrzywdzenia innych, pogodzić z osobistymi wartościami, dążeniami i działaniami[30]. Ten fakt dostrzega także L. Krzyżanowski, definiując wartość jako wytwór odczuć, przeświadczeń lub przekonań jakiegoś podmiotu, jednostki ludzkiej, grupy społecznej, społeczności lokalnej, narodo-

[25] M. Mroziewski, *Styl zarządzania*..., op. cit.
[26] Mądrość (ibidem) oznacza zdolność ludzi do wykorzystywania, łączenia i kontekstualizacji wiedzy skodyfikowanej i nieskodyfikowanej w procesach realizowanych w przedsiębiorstwie, która ujawnia się w: trafnej ocenie sytuacji aktualnej i perspektywicznej, efektywnym i sprawnym działaniu ukierunkowanym na rzecz dobra publicznego, przestrzeganiu zasad umiarkowania i odpowiedzialności za swoje czyny oraz za los innych ludzi w przyszłości.
[27] M. Wojtasiak-Kotlarski, *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
[28] Cyt. za: ibidem, s. 123.
[29] P. Wachowiak, *Przedsiębiorczość – cecha profesjonalnego menedżera*, w: M. Laszuk (red.), *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.
[30] D. Lennick, F. Kiel, *Inteligencja moralna*, Purana, Wrocław 2007.

wej i innej, wspólnoty kulturowej lub społeczeństwa globalnego o tym, co w rzeczywistości przyrodniczej i psychospołeczno-kulturowej jest pozytywnie oceniane i uznawane za godne pożądania i dążeń[31]. Wartość w tym ujęciu otrzymuje wymiar normatywny (powinnościowy). W perspektywie inteligencji moralnej można uznać za ważne to, aby wartości jednostek i wspólnot pokrywały się z wartościami ogólnoludzkimi. W nawiązaniu do omawianej koncepcji pozytywnej kooperacji T. Kotarbińskiego stopień udziału inteligencji moralnej decydenta i jego podwładnych w działaniu zespołowym jest wyznacznikiem jego pozytywnego charakteru oraz siły redukującej negatywną kooperację.

Wymienione wyżej kryteria wartościowania działań kierowniczych decydują w długim okresie o utrzymaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa, za co bezpośrednio odpowiadają naczelni menedżerowie, w tym właściciele przedsiębiorstw. W tym kontekście za istotne można uznać spostrzeżenie R. Isaaca i innych, że systemy muszą być złożone tak, by zapewniały wzrost organizacyjnej wiedzy potrzebnej do tworzenia bogactwa[32]. Wymaga to od kierowników motywowania do partycypacyjnych decyzji w atmosferze zaufania i szacunku. Są to konieczne warunki efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym i twórczego odnawiania środowiska organizacyjnego. Wskazane kryteria mogą być kompleksowo zastosowane w procesie wartościowania w ramach kapitału przedsiębiorczości organizacyjnej lub częściowo poprzez wartościowanie z uwzględnieniem innych, wybranych kryteriów działań kierowniczych, które cechują się określonym stopniem nasycenia pozytywnej kooperacji. Mogą być w tym podejściu wartościowane pojedyncze formy działań kierowniczych bądź ich procesy układające się w style kierowania[33] lub style zarządzania[34].

## Założenia metody dystansowej i zasady jej użycia w wartościowaniu działań kierowniczych

Ocenianie działań kierowniczych jest świadomym zamierzeniem oraz ukierunkowanym na zbudowanie modelu, który będzie zawierał:

1) stosowane przez decydentów metody zarządzania i kierowania głównie w takich sferach jak: planowanie i organizowanie przedsięwzięć działania zorganizowanego; motywowanie ludzi; kształtowanie osobistych relacji z interesariuszami wewnętrznymii zewnętrznymi przedsiębiorstwa; kształtowanie relacji podwładnych z innymi interesariuszami; pobudzanie interesariuszy do: uczenia się, aktywności biznesowej, innowacyjnej, poszukiwania wiedzy i doświadczeń, nabywania nowych kompetencji;

[31] L.J. Krzyżanowski, op. cit.

[32] R.G. Isaac, J.M. Herremans, T.J.B. Kline, *Intellectual capital management: pathways to wealth creation*, „Journal of Intellectual Capital" 2010, vol. 10, No. 1.

[33] Styl kierowania (M. Mroziewski, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005) to całokształt względnie trwałych i celowych sposobów oddziaływania kierownika na podległych pracowników w celu skłonienia ich do wykonywania zadań organizacyjnych.

[34] Styl zarządzania (M. Mroziewski, *Styl zarządzania* ..., op. cit.) to preferowany przez decydentów zespół względnie stałych zasad, metod oraz technik tworzenia i wykorzystywania instytucji przedsiębiorstwa utrwalonych w jego systemie, które zapewniają koordynację, a także harmonizację działania podsystemów społecznych i technicznych w zakresie osiągania zamierzonych celów, wizji w długim okresie.

2) dobrane kryteria wartościowania stosowanych metod zarządzania i kierowania;
3) sposób wartościowania używanych instytucji i metod zarządzania oraz kierowania;
4) metodę określania kierunków innowacji procesów zarządzania na rzecz wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa w długim okresie.

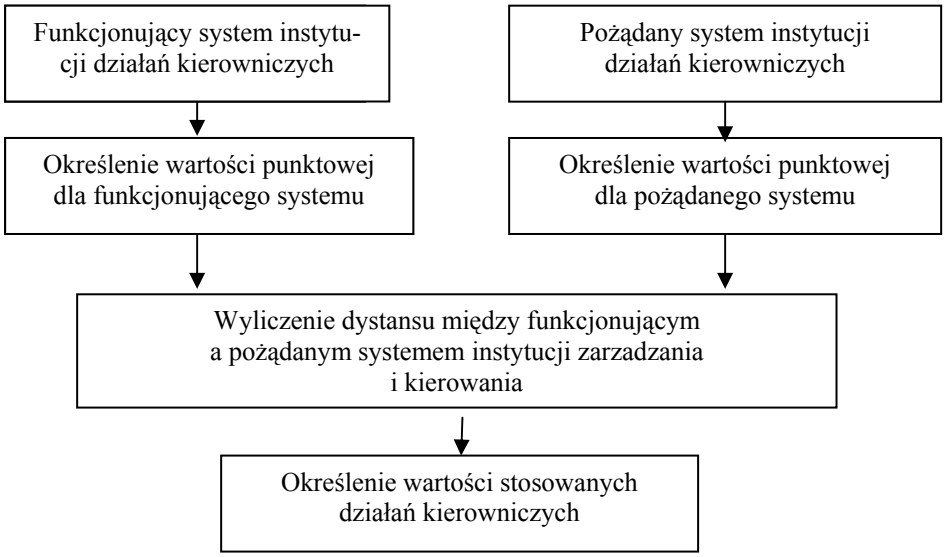
Zatem proces wartościowania działań kierowniczych wymaga specjalnej metody, za którą uznano metodę[35] dystansową. Uwzględnia ona określone różnice między funkcjonującym a pożądanym doborem sposobów, technik i instrumentów[36] osiągania zamierzeń wynikających z opisanych już naukowo-pragmatycznych kryteriów współczesnych działań zorganizowanych. Ich spełnienie wymaga myślowych i praktycznych czynności kierowniczych z wykorzystaniem określonych instytucji kierowania i zarządzania (łac. *institutio* – urządzenie, zwyczaj) takich jak: normy (zakazy i nakazy), reguły, techniki, instrumenty, zasady, instrukcje, kodeksy, statuty, umowy, programy, komitety, testy, wskaźniki, plany itp.[37] Wskazane instytucje mogą ułatwiać bądź utrudniać osiąganie stanów opisywanych w naukowo-pragmatycznych kryteriach wartościowania współczesnych działań zorganizowanych. Style działań kierowniczych można analizować poprzez stopień ich nasycenia pożądanymi bądź nieakceptowanymi w różnym stopniu instytucjami zarządzania i kierowania. Ważnym założeniem takiego rozumowania jest to, że instytucje można analizować[38]. Zatem metoda dystansowa opiera się na takich głównych czynnościach jak:

1) przyjęcie za wzorzec jednego ze wskazanych kryteriów naukowo-pragmatycznych;
2) określenie struktury instytucjonalnej działań kierowniczych;
3) nadanie instytucjom kierowania i zarządzania określonych wartości punktowych, z uwzględnieniem ich wag, w perspektywie wzmacniania bądź osłabiania przyjętego wzorca działań kierowniczych;
4) opracowanie kwestionariusza oceny, który obejmuje zidentyfikowane, oceniane instytucje zarządzania i kierowania z przypisanymi im wartościami punktowymi;
5) przeprowadzenie wartościowania działań kierowniczych za pomocą przygotowanego kwestionariusza;
6) określenie dystansu punktowego i jakościowego między stosowanymi a pożądanymi instytucjami kierowania i zarządzania.

Model przyjętej metody dystansowej przedstawia rys. 2.

[35] Metoda (W. Okoń, op. cit.) to systematycznie stosowany sposób postępowania, prowadzący do założonego wyniku. Na dany sposób postępowania składają się czynności myślowe i praktyczne, odpowiednio dobrane i realizowane w ustalonej kolejności.
[36] Techniki (M. Mroziewski, *Styl zarządzania* ..., op. cit.) to wyuczone i wyćwiczone umiejętności wykonywania czynności kierowniczych, a instrumenty (narzędzia) to materialne i niematerialne środki, które ukierunkowują działania ludzi oraz umożliwiają zastosowanie określonych metod i technik działań kierowniczych.
[37] M. Mroziewski, *Styl zarządzania* ..., op. cit.
[38] O.E. Williamson, *Instytucje kierujące*, „Gospodarka Narodowa" 1999, nr 3.

**Rysunek 2. Układ sposobów postępowania w wartościowaniu działań kierowniczych z zastosowaniem metody dystansowej**




*Źródło: opracowanie własne.*

Ustalenie dystansu punktowego między pożądanymi a stosowanymi w praktyce kierowniczej instytucjami kierowania i zarządzania umożliwia:

- wartościowanie stosowanych działań kierowniczych z punktu widzenia tworzenia przesłanek do kreowania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa w długim okresie;
- ustalenie sfer kierowania i zarządzania, które należy „uzdrowić" pod względem racjonalności, pragmatyczności, humanizmu i moralności;
- ustalanie w sposób obiektywny przydatności danego decydenta na istniejącym stanowisku kierowniczym.

Wartościowanie działań kierowniczych metodą dystansową można uznać z jednej strony za metodę uzupełniającą wartościowanie kierowniczych stanowisk pracy ze względu na ich trudność i znaczenie[39], z drugiej strony za metodę adekwatną jedynie do kierowniczych stanowisk pracy. Jej stosowanie jest uzasadnione względami moralnymi, socjalizacyjnymi, pragmatycznymi i efektywnościowymi. Sposoby realizowania funkcji kierowniczych bezpośrednio oddziałują na kapitał ludzki, który uznawany jest za najważniejszy czynnik kreujący kapitał intelektualny[40] będący podstawą długookresowej konkurencyjności nowoczesnych przedsiębiorstw. Rozwój tego strategicznego czynnika wymaga podejmowania przez decydentów działań, które prowadzą do harmonizacji podsystemów przedsiębiorstwa i jego celów z wartościami ogólnoludzkimi.

[39] M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Metody zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
[40] N. Bontis, J. Fitz-enz, *Intellectual capital ROI: a casual map of human capital antecedents and consequents*, „Journal of Intellectual Capital" 2002, vol. 3, No. 3.

Zastosowanie metody dystansowej w wartościowaniu działań kierowniczych w relacji do naukowo-pragmatycznych kryteriów zweryfikowanych przez praktykę ukazuje, że wartościowanie omawianą metodą pozwala na wykluczenie z procesu wartościowania uwarunkowań sytuacyjnych, a tym samym ograniczenie jego słabości związanej z relatywizmem i dualizmem.

## Zakończenie

Przedstawioną metodę dystansową oceny działań kierowniczych w podejściu teoretyczno-uniwersalnym poddano weryfikacji przez zastosowanie jej do zdiagnozowania stosowanego stylu kierowania w relacji do partycypacyjnego stylu kierowania[41]. W sferze zarządzania użyto omawianej metody do wartościowania stylu zarządzania w stosunku do kreatywnego stylu zarządzania[42], który został uznany za pożądany styl zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Wyniki wartościowania stylów działań kierowniczych ukazały dystanse punktowe między postulowanym zachowaniem decydentów i normatywną strukturą instytucjonalną działań kierowniczych a realnymi zachowaniami przełożonych oraz stosowanymi instytucjami zarządzania i kierowania. Metoda dystansowa umożliwia także identyfikację sfer zarządzania i kierowania, w których występują odstępstwa w relacji do wzorcowych zachowań i rozwiązań instytucjonalnych, co ułatwia określenie postulowanych innowacji instytucjonalnych i zmian w postępowaniu przełożonych.

## BIBLIOGRAFIA

**Blanchard K. i in. 2009.** *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Bontis N., Fitz-enz J. 2002.** *Intellectual capital ROI: a casual map of human capital antecedents and consequents*, „Journal of Intellectual Capital", vol. 3, No. 3.

**Bralczyk J. (red.) 2007.** *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Brzozowski M., Kopczyński T. 2007.** *Metody zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

**Drucker P.F. 1994.** *Menedżer skuteczny*, „Nowoczesność", Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków–Warszawa.

**Godłów-Legiędź J. 2005.** *Główny nurt współczesnej ekonomii: od formalizmu do nowego instytucjonalizmu*, w: H. Landreth, D.C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Isaac R.G., Herremans J.M., Kline T.J.B. 2009.** *Intellectual capital management: pathways to wealth creation*, „Journal of Intellectual Capital", vol. 10, No. 1.

**Kotarbiński T. 2006.** *Abecadło praktyczności*, Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. prof. T. Kotarbińskiego, Olsztyn.

[41] M. Mroziewski, *Model oceny sytuacji kierowniczej i doboru stylu kierowania*, „Prakseologia" 1999, nr 139.

[42] M. Mroziewski, *Styl zarządzania*..., op. cit.

**Krzyżanowski L.J. 1999.** *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
**Lennick D., Kiel F. 2007.** *Inteligencja moralna*, Purana, Wrocław.
**Mroziewski M. 1999.** *Model oceny sytuacji kierowniczej i doboru stylu kierowania*, „Prakseologia", nr 139.
**Mroziewski M. 2005a.** *Asymetria organizacyjna a style zarządzania*, „Humanizacja Pracy", nr 4–5.
**Mroziewski M. 2005b.** *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa.
**Mroziewski M. 2010.** *Styl zarządzania jako instytucjonalny czynnik kreowania kapitału przedsiębiorczości organizacyjnej. Koncepcja ewolucyjno-normatywna*, Wydawnictwo UG, Gdańsk.
**O'Donnell D. 2004.** *Theory and method on intellectual capital creation*, „Journal of Intellectual Capital", vol. 5, No. 2.
**Okoń W. 1984.** *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa.
**Pszczołowski T. 1978.** *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
**Rostkowski T. 2011.** *Kryteria identyfikacji najlepszej praktyki*, w: M. Juchnowicz (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badań. Opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
**Steinmann H., Schreyögg G. 2001.** *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza PW, Wrocław.
**Wachowiak P. 2007.** *Przedsiębiorczość – cecha profesjonalnego menedżera*, w: M. Laszuk (red.), *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
**Williamson O.E. 1999.** *Instytucje kierujące*, „Gospodarka Narodowa", nr 3.
**Wojtasiak-Kotlarski M. 2011.** *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

**STRESZCZENIE**

W artykule przedstawiono założenia i naukowo-pragmatyczne kryteria wartościowania działań kierowniczych (kierowania i zarządzania) za pomocą zweryfikowanej metody dystansowej. Opisana metoda powinna być pomocna w wartościowaniu ocenianego decydenta z punktu widzenia długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstwa.

**SŁOWA KLUCZOWE:** wartościowanie, styl kierowania, styl zarządzania, wartościowanie, kryteria naukowo-pragmatyczne

**SUMMARY**

The article introduces the foundation and the scientifically-pragmatic criteria of valuing of managerial activity (the control and the management) using verified distance method. Described method should be helpful in a decision-maker's valuing from point of view of long-term enterprise's competitiveness.

**KEYWORDS:** style of control, style of management, valuing, scientifically-pragmatic criteria

*Arkadiusz Niedźwiecki*[*]

# KONKURENCYJNOŚĆ SPÓŁEK NOTOWANYCH NA GPW W ŚWIETLE KONCEPCJI TEORETYCZNYCH

# COMPETITIVENESS OF COMPANIES LISTED ON THE WSE IN LIGHT OF THE THEORETICAL CONCEPTS

W literaturze przedmiotu wyrażany jest pogląd, iż „aby zwyciężyć w rynkowej rywalizacji, przedsiębiorstwa muszą być konkurencyjne, a więc charakteryzować się konkurencyjnością”[1], co, w związku z obserwacjami autora, jest szczególnie ważne na rynkach względnie nisko zmonopolizowanych; charakteryzuje też istotę działalności *gros* przedsiębiorstw w warunkach gospodarki polskiej. Jednocześnie, jak wskazuje M. Moroz, problematyka konkurencyjności stanowi „jedno z najważniejszych zagadnień dotyczących współczesnych przedsiębiorstw”[2], co jednak nie oznacza, iż pojęcie to ujmowane jest w literaturze w sposób jednorodny[3].

Wg autora, istnieje więc „naturalna” konieczność scharakteryzowania problematyki konkurencyjności spółek publicznych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w perspektywie modelowej, przy zaakcentowaniu wielości poglądów w tym zakresie. W związku z powyższym jako podstawową metodę badawczą w niniejszym opracowaniu zastosowano krytyczną analizę literatury przedmiotu. Autor wyraża przy tym opinię, iż taka właśnie charakterystyka będzie użyteczna w dalszych badaniach w zakresie konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach gospodarki polskiej[4]. Dlatego też niniejszy artykuł, ze swojej istoty dość krótki, będzie, wg planów

[*] dr, Uniwersytet w Białymstoku

[1] M. Moroz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa- pojęcie i pomiar*, „Gospodarka Narodowa” 2003, nr 9, s. 40.

[2] Tamże, s. 40.

[3] J. Borowski, *Tradycyjne teorie konkurencyjności międzynarodowej kraju*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2004, nr 2, s. 7–9.

[4] Niniejsze opracowanie powstało w związku z projektem: „Badania i rozwój w gospodarce opartej na wiedzy” finansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Priorytetu IV. Szkolnictwo wyższe i nauka, Działanie 4.2. Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost świadomości roli nauki w rozwoju gospodarczym Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013 (UDA-POKL.04.02.00-00-020/09-00).

autora, stanowił podstawę dalszych pogłębionych studiów w zakresie konkurencyjności przedsiębiorstw, w szczególności spółek publicznych.

Adekwatnie do celu badawczego strukturę artykułu ujęto w sposób „zwarty": z wyodrębnieniem dwóch głównych fragmentów części merytorycznej opracowania. Wynika to z faktu kompleksowego podejścia autora do problematyki konkurencyjności i jej ścisłego powiązania z różnymi aspektami funkcjonowania spółek publicznych notowanych na GPW. Dobór literatury jest również przemyślany: w niniejszym opracowaniu autor posiłkuje się przede wszystkim pozycjami opublikowanymi w okresie „przedkryzysowym" – dynamicznego rozwoju polskiego rynku giełdowego. Taki właśnie wybór bibliograficzny będzie stanowić podstawę do dalszych badań porównawczych w aspekcie postrzegania konkurencyjności również w warunkach otwartej gospodarki „postkryzysowej" końca pierwszej dekady XXI w.

## Wieloaspektowość pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstw

D. Kołodziejczyk i M. Pawłowska stwierdzają, że „konkurencyjność jest pojęciem ekonomicznym, które nie ma jednoznacznej definicji, ponieważ jest zjawiskiem złożonym, będącym przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin nauki"[5]. Podkreślają przy tym, iż ekonomia neoklasyczna wyjaśnia konkurencyjność w ramach mikroekonomicznej teorii cen na rynku doskonale konkurencyjnym. W teorii marketingu konkurencyjność rozpatruje się przede wszystkim z punktu widzenia konsumenta, zwłaszcza jego preferencji zakupowych oraz możliwości ich zaspokojenia przez firmę konkurującą z innymi podmiotami gospodarczymi[6]. Natomiast w aspekcie zarządzania strategicznego konkurencyjność traktowana jest jako swojego rodzaju „synonim efektywności"[7], czemu towarzyszy założenie, iż w warunkach wolnorynkowych skutecznie mogą działać jedynie przedsiębiorstwa generujące odpowiednio wysoki poziom przychodowości. Przy tym „konkurowanie pod względem efektywności operacyjnej przesuwa granice wydajności, skutecznie podnosząc poprzeczkę dla wszystkich (przedsiębiorstw w danym sektorze)"[8]. Jednocześnie, w opinii autora, na budowę oraz umocnienie konkurencyjności przedsiębiorstwa mogą mieć wpływ warunki jego funkcjonowania jako spółki publicznej na giełdzie papierów wartościowych.

Jak się uważa, nawiązując do charakterystycznego dla definiowania konkurencyjności przedsiębiorstwa względnego braku homogeniczności tego pojęcia, należy przytoczyć kilka wybranych stanowisk w tym zakresie, zdaniem autora, szczególnie charakterystycznych, a jednocześnie adekwatnych do specyfiki funkcjonowania spółki giełdowej: podmiotu względnie dużego, działającego w warunkach upublicznienia informacji (również o zamierzeniach rozwojowych)[9]. Konkurencyjność oznaczać może długookresową zdolność do sprostania konkurencji ze strony podmiotów krajowych

[5] D. Kołodziejczyk i M. Pawłowska, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw po wejściu do Unii Europejskiej, wyniki badania ankietowego*, NBP, „Materiały i Studia" 2006, nr 206, s. 10.
[6] J. Szabłowski (red.), *Strategie konkurencji przedsiębiorstw, wybrane zagadnienia*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004, s. 11.
[7] Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 164.
[8] M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 51.
[9] M. Panfil, A. Szablewski (red.), *Metody wyceny spółki, perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2006, s. 617–619.

i zagranicznych, a także utrzymywania lub powiększania udziałów rynkowych i osiągnięcia w związku z tym odpowiednich zysków. Z kolei B. Wyżnikiewicz, definiując konkurencyjność, nie akcentuje kwestii umiędzynarodowienia procesów rynkowych, podkreśla natomiast inną, w opinii autora, szczególnie istotną, kwestię w działalności podmiotu gospodarczego niezależną w zasadzie od ujęcia geograficznego rynku, na którym funkcjonuje, a mianowicie „nakierowanie na klienta". Stwierdza, iż konkurencyjność oznacza zdolność do odnoszenia korzyści z działalności gospodarczej, do czego prowadzi „walka o klienta" wynikająca ze „spotkania" podmiotu produkującego (dostarczającego) dobra ekonomiczne z ich odbiorcami rynkowymi, jak też innymi podmiotami, zwłaszcza kreującymi i plasującymi na rynku dobra substytucyjne[10]. Podobne stanowisko reprezentuje T. Przybyciński, wg którego konkurencyjność jest tożsama z rynkową akceptacją (wyborem) sprzedawanych z zyskiem produktów przedsiębiorstwa[11].

W kontekście funkcjonowania spółek giełdowych należy nadmienić, iż charakterystyczny jest dla nich swoisty dualizm konkurowania. Przedsiębiorstwa te podobnie jak inne podmioty gospodarcze działają w określonych sektorach i tam prowadzą „walkę o klientów", dzięki czemu generowane są ich przychody, jakie mogą zostać wykorzystane w procesie rozwoju rynkowego, co odzwierciedla m.in. koncepcja kapitału klienta, w opinii autora, użyteczna zwłaszcza w zarządzaniu spółką publiczną[12]. Jednak konkurują one również o inny strumień zasilenia finansowego: plasując papiery wartościowe na publicznym rynku kapitałowym. Przy tym, w opinii autora, sprawność tego procesu warunkowana jest w znacznym stopniu nie tylko bieżącą i perspektywiczną przychodowością danego podmiotu gospodarczego, ale też stopniem rozwoju giełdy finansowej organizującej wtórną cyrkulację walorami publicznymi, jak również zachowaniami pozostałych uczestników rynku kapitałowego.

Z. Pierścionek uważa, iż konkurencyjność (rozpatrywana zwłaszcza w aspekcie przewagi konkurencyjnej) oznacza pozycję rynkową gwarantującą osiąganie zysku w długim okresie[13]. Definiowanie konkurencyjności przez Z. Pierścionka odnieść należy przede wszystkim do stanu *ex post*, a więc do obecnej „pozycji konkurencyjnej" (wypracowanej już, a, w opinii autora, również planowanej do osiągnięcia, przy czym w obu przypadkach mierzalnej), na co uwagę zwraca też M. Gorynia[14]. W związku z tym m.in. M. Moroz[15] i M. Gorynia[16] wyróżniają również konkurencyjność *ex ante*, a więc „potencjał konkurencyjny" utożsamiany ze zdolnością (wg autora, realnymi możliwościami) podmiotu gospodarczego w aspekcie konkurowania, co dotyczy jednak nie tyle stanu obecnego, ale przyszłości oraz związanego z nią kontekstu planistycznego. Należy przy tym zauważyć, iż M. Gorynia w swoich analizach akcentuje konieczność nabycia i sto-

[10] B. Wyżnikiewicz, *Międzynarodowa konkurencyjność polskiego przemysłu*, Rada Strategii Społeczno- Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Warszawa 2000, raport nr 30, s. 30.
[11] T. Przybyciński, *Wprowadzenie do teorii i polityki konkurencji*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 10.
[12] M. Panfil, A. Szablewski (red.), *Metody wyceny spółki...*, op. cit., s. 59–62.
[13] Z. Pierścionek, *Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2000, nr 851, s. 218.
[14] M. Gorynia, *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa" 2000, nr 10, s. 49.
[15] M. Moroz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*..., op. cit., s. 42.
[16] M. Gorynia, *Luka konkurencyjna*..., op. cit., s. 49.

sowania przez podmiot gospodarczy umiejętności konkurowania, przez co rozumie „przetrwanie i działania w konkurencyjnym otoczeniu". Jednocześnie M. Gorynia, prowadząc badania nad „teoretyczną naturą konkurencyjności", jak się uważa, nadaje temu pojęciu swojego rodzaju wymiar abstrakcyjny, odnosząc konkurencyjność nie tylko do rzeczywistych działań prowadzonych przez przedsiębiorstwo, ale, w opinii autora, do modelu jego funkcjonowania w konkurencyjnym otoczeniu[17].

W związku z analizą literatury należy zauważyć, iż kwestia umiejętności konkurencyjnych nie jest rozpatrywana jedynie w sferze przedsiębiorstwa rozumianego jako swoista całość funkcjonalna, a więc obrazowanego z punktu widzenia ekonomii neoklasycznej, wg jakiej stanowi ono swoistą „czarną skrzynkę", a cele działań elementów podmiotowych nań się składających są jednakowe. Koncepcja taka znajduje odzwierciedlenie m.in. w badaniach odnośnie systemowego obrazowania przedsiębiorstwa, w tym określenia roli kapitału (ludzkiego i finansowego) w dynamizacji jego rozwoju. W aspekcie tym M. Moroz (za: J. Maxwell, 1996), wskazuje, iż konkurencyjność to generowanie korzyści ekonomicznych w związku ze zwiększaniem kapitału ludzkiego[18], który, wg autora, stanowi w znacznej mierze o pozycji konkurencyjnej oraz potencjale konkurencyjnym przedsiębiorstwa rozpatrywanych m.in. w ramach badań „wartości firmy" (*good will*)[19].

W świetle obserwacji autora przewaga konkurencyjna może być generowana w różnych przedziałach czasowych: we względnie krótkim okresie (osiągana niekiedy w wyniku działań periodycznych), jak też w odległym horyzoncie czasowym (wypracowywana w toku bieżącej działalności przedsiębiorstwa, nakierowanej jednak na osiągnięcie określonych celów perspektywicznych, utrzymywana we względnie długim okresie, co zauważa wspomniany wcześniej Z. Pierścionek). W podobnym kontekście (potrzeby ciągłego doskonalenia firmy i perspektywicznego umacniania jej pozycji rynkowej) definiuje przewagę konkurencyjną M.E. Porter. Zwraca jednocześnie uwagę, iż wartości (korzyści) dostarczone przez przedsiębiorstwo swoim klientom mogą dotyczyć kontekstu cenowego (przywództwo kosztowe), jak też pozacenowych aspektów oferty produktowej, czemu powinno towarzyszyć utrzymywanie odpowiednio wysokiej przychodowości przy zastosowaniu określonych rozwiązań strategicznych. Przy tym problematyka strategii konkurencji jest również przedmiotem dociekań Z. Pierścionka, którego analizy, w opinii autora, dopasowują niejako „pierwotne" koncepcje przewagi konkurencyjnej M.E. Portera, jak też koncepcje P.F. Druckera, stwierdzającego, iż „przedsiębiorstwo istnieje, aby przysparzać sobie klientów"[20], do specyfiki polskiego systemu gospodarczego (również w ujęciu sektorowym)[21].

Według M.E. Portera dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej konieczne jest wdrażanie „strategii konkurencji", czyli „kombinacji celów, do których firma zmierza,

[17] M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 105.
[18] M. Moroz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*..., op. cit., s. 41, za: J. Maxwell, *Social Dimensions of Economic Growth* (1996).
[19] M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 38.
[20] P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002, s. 40.
[21] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 179–205.

i środków (zasad postępowania), za pomocą których stara się do nich dojść"[22], która z kolei jest warunkowana przez „siły konkurencji".[23] Ponadto, jak wskazują D. Kołodziejczyk i M. Pawłowska, odnosząc się do koncepcji „pozycyjnej" (w tym „łańcucha wartości") M.E. Portera, o zdolności przedsiębiorstwa do generowania relatywnie wysokiego zysku decydują zwłaszcza jego przewaga kosztowa oraz przewaga wyróżniania się na rynku[24]. W kontekście tym za nawiązujące do koncepcji „łańcucha wartości" może być uznane wdrożenie w 2005 r. przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie znaków: „Firma Partnerska GPW dla MSP", „Giełdowa Firma Partnerska – Lider Rynku Pierwotnego", „WSE IPO Partner", a zwłaszcza „Spółka notowana na GPW". Przy tym, jak wskazuje sama GPW, „używanie znaku wskazującego na fakt bycia spółką giełdową ma na celu wzmocnienie identyfikacji spółki i jej działań promocyjnych"[25].

Należy zwrócić uwagę, iż D. Kołodziejczyk i M. Pawłowska, nawiązując do wyników badań S. Skawińskiej[26], podkreślają rolę otoczenia konkurencyjnego jako czynnika warunkującego możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa, a więc obok czynników wewnętrznych istotnego w kreacji i skutecznym wdrożeniu *Porterowskiej* strategii konkurencji[27]. Kwestia ta odnosi się m.in. do roli instytucji finansowych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, a konkretnie, w jego zasileniu kapitałowym. Należy zauważyć bowiem, że M.E. Porter za jedną z barier wejścia do danego sektora w związku z realizacją strategii konkurencji uznaje „potrzeby kapitałowe". Stwierdza przy tym, iż „jeśli nawet można uzyskać kapitał na rynkach kapitałowych, to wejście (*do sektora*) stanowi ryzykowne jego wykorzystanie, które powinno znaleźć odbicie w podwyższonym ze względu na ryzyko oprocentowaniu płaconym przez ewentualnego wchodzącego; to daje przewagę już działającym firmom"[28]. W konkluzji tej M.E. Porter odwołuje się więc niejako do koncepcji kosztu kapitału, przy czym jego spostrzeżenia dotyczą bezpośrednio kapitału wierzycielskiego, ale też pośrednio mogą być odniesione do specyfiki zasilenia finansowego kapitałem udziałowym.

Należy zauważyć, iż w literaturze w ramach charakterystyki konkurencyjności, a zwłaszcza kreacji przewagi konkurencyjnej, akcentuje się problematykę innowacyjności, również w skali międzynarodowej, a więc adekwatnej m.in. dla swobody cyrkulacji kapitałowej oraz swobody świadczenia usług w warunkach Eurorynku[29]. Na kwestię tę zwraca uwagę m.in. R. Ciborowski, stwierdzając, że „poziom innowacyjności wynika z występowania silnego mechanizmu konkurencji, wymuszającego określone zachowania innowacyjne"[30], w czym, jak się uważa, widoczne jest nawiązanie do kon-

[22] M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2006, s. 14.
[23] Tamże, s. 21–24.
[24] D. Kołodziejczyk, M. Pawłowska, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*..., op. cit., s. 13.
[25] www.gpw.pl , 4.05.2011 r.
[26] E. Skawińska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw, nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002, s. 16–18.
[27] D. Kołodziejczyk i M. Pawłowska, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*..., op. cit., s. 13.
[28] M. E. Porter, *Strategia konkurencji*..., op. cit., s. 27.
[29] K. Sowa, *Potęga korporacji globalnej*, „Nasz Rynek Kapitałowy" 2006, nr 7–8, s. 23–24.
[30] A.F. Bocian (red.), *Podlasie, determinanty wzrostu*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2002, s. 134.

cepcji J. Schumpetera rozpatrującego przewagę konkurencyjną właśnie w aspekcie innowacyjności, ujmowanej jako sprawna adaptacja do zmieniających się warunków[31]. Uważa się przy tym, że wskazana kwestia swoistego „wspólnego" postrzegania problematyki konkurencyjności i innowacyjności wynika m.in. z samego podejścia do kwestii definiowania innowacji. Według J. Baruka innowacje są bowiem „środkiem realizacji celów rozwojowych organizacji gospodarczych", „nośnikiem postępu technicznego", „wymagają określonego zasobu wiedzy", a „(*ich*) następstwem (...) powinny być określone korzyści techniczne, ekonomiczne (*i*) społeczne"[32]. W opinii autora koncepcja ta potwierdzona jest m.in. przez zauważalną tendencję do wdrażania innowacji produktowych, w tym dotyczących produktów kredytowych adresowanych (dostosowywanych do potrzeb) różnych grup docelowych rynku korporacyjnego, jak też innowacji procesowych zwiększających sprawność organizacyjną w kierunku swoistych „ułatwień proceduralnych" widoczną wśród banków funkcjonujących w formie spółek publicznych oraz swoistego naśladownictwa ich w tym względzie przez niepubliczne instytucje monetarne. Należy również zaznaczyć, iż w warunkach względnie wysokiego natężenia konkurencji w sektorze bankowym obserwuje się pewnego rodzaju tendencję unifikacyjną w tym segmencie polskiego systemu gospodarczego: „niwelowane są różnice" dotyczące ofert produktowych i procedur sprzedażowych banków notowanych na giełdzie i pozostałych instytucji monetarnych. Kwestię innowacyjności spółek giełdowych w kontekście badań branży budowlanej potwierdza też A. Buszko. Stwierdza, iż „rynek kapitałowy wymusza wdrożenie nowych technologii i strategii zarządzania a spółki publiczne zdają sobie sprawę z istnienia luki technologiczno-organizacyjnej pomiędzy podmiotami"[33].

Reasumując, na podstawie przeprowadzonej w oparciu o literaturę przedmiotu analizy pojęciowej konkurencyjności należy stwierdzić, że konkurencyjność przedsiębiorstwa rozpatrywana może być zarówno jako kategoria dynamiczna (osiągana – wypracowywana poprzez określone działania podmiotu gospodarczego wynikające ze strategii konkurencyjnej, biorącej pod uwagę wpływ konkurencji na jego funkcjonowanie), jak też statyczna (już osiągnięta, przy czym w warunkach rynku obecnie i perspektywicznie konkurencyjnego konieczne są działania mające na celu utrzymanie pozycji konkurencyjnej oraz wzrost potencjału konkurencyjnego). Ponadto konkurencyjność stanowi przesłankę skutecznej realizacji celów przedsiębiorstwa (w tym celów finansowych), co odnosi się do względnie pełnego zaspokojenia potrzeb odbiorców jego oferty produktowej oraz umiejętności konkurowania, sama w sobie nie jest jednak wystarczająca dla osiągnięcia zamierzonych celów gospodarczych.

**Konkurencyjność spółek publicznych – aspekt empiryczny**

Biorąc pod uwagę wcześniejsze rozważania, pozytywny wpływ giełdy finansowej na konkurencyjność przedsiębiorstw może być rozpatrywany przede wszystkim jako kategoria potencjalna. W opinii autora oddziaływanie to wiąże się z wydatkowaniem przez inwestorów określonych środków finansowych za zakup akcji spółki publicznej,

[31] J. Szabłowski (red.), *Strategie konkurencji przedsiębiorstw*..., op. cit., s. 217.
[32] J. Baruk, *Innowacje, kultura innowacyjna i poziom innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych*, „Gospodarka Narodowa" 2002, nr 11–12, s. 80–81.
[33] J. Buszko, *Giełda jako źródło pozyskiwania kapitału w ocenie firm budowlanych*, „Nasz Rynek Kapitałowy" 2003, nr 7, s. 94.

przy czym w warunkach funkcjonowania GPW, a w szczególności swoistej współzależności rynku wtórnego i pierwotnego, nabywcy akcji na rynku publicznym są motywowani do działań inwestorskich m.in. koncepcjami rozwojowymi określonymi w odpowiednich dokumentach emisyjnych spółek. Ponadto motywatorem co do zakupu akcji jest oczekiwany (pożądany) wzrost wartości rynkowej ich walorów, zwłaszcza w porównaniu z ceną emisyjną. Te dwa czynniki z kolei uznawane są za mające wpływ na zwiększenie racjonalności decyzji zarządczych w spółkach publicznych, a więc mogą stanowić przesłankę kreacji ich przewagi konkurencyjnej. Ponadto uważa się, że konieczność wypełnienia przez spółkę giełdową obowiązków raportowania „o wynikach i zamierzeniach", a wcześniej realizacji przez potencjalną spółkę giełdową procedur dopuszczeniowych publicznego rynku papierów wartościowych, należy uznać za korzystną z punktu widzenia budowy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw publicznych. Procedury te określają bowiem niejako *ex ante* ich konkurencyjność. Przy tym za celowe z punktu widzenia „upowszechniania" znaczenia GPW w procesie pozyskiwania kapitału służącego rozwojowi przedsiębiorstw, a jednocześnie właściwe w kontekście realizacji jej celów zarządczych, a więc pozytywne w procesie kreacji pozycji konkurencyjnej samej Giełdy, należy uznać wdrażaną od pierwszych lat jej funkcjonowania koncepcję różnicowania warunków dopuszczeniowych na subrynek akcji, w tym odejście w 2004 r. od bezwzględnego wymogu odnoszącego się do minimalnej wartości księgowej spółki, jakiej walory udziałowe mają stać się przedmiotem obrotu publicznego na rynku nieurzędowym. Pozwala to w warunkach „zaufania inwestorów do mechanizmów rynku publicznego", a więc niejako przy aprobowanej przez nich konkurencyjności *ex post* Giełdy, na zasilenie finansowe na rynku pierwotnym podmiotów gospodarczych charakteryzujących się różnym potencjałem konkurencyjnym, również względnie małych, lecz innowacyjnych. Przy tym konkluzja ta nawiązuje do stwierdzenia M.E. Portera: „konieczność zainwestowania znacznych zasobów finansowych, by móc konkurować, stanowi barierę wejścia, zwłaszcza jeśli kapitał jest potrzebny na ryzykowną działalność (...)"[34].

We współczesnej literaturze zagadnienie konkurencyjności spółek giełdowych analizowane jest z punktu widzenia realizacji ich celów wynikających z wdrażanych strategii rozwojowych. W kontekście tym szczególną uwagę należy zwrócić na badania K. Dudko- Kopczewskiej odnoszące się do przedsiębiorstw publicznych, których akcje stanowiły przedmiot cyrkulacji giełdowej w pierwszej dekadzie funkcjonowania GPW[35]. Warto zauważyć, że analizowane przez K. Dudko-Kopczewską dane mają strukturę panelu podzielonego na grupy wyodrębnione z punktu widzenia okresu funkcjonowania na rynku. Jej badania dotyczą okresu od $t = -5$ do $t = +3$ w stosunku do roku debiutu giełdowego danego podmiotu, a z próby badawczej wyłączono publiczne instytucje finansowe, w tym banki, Narodowe Fundusze Inwestycyjne, jak też względnie duże podmioty sprywatyzowane oraz spółki migrujące między rynkami notowań GPW; jako zmienne objaśniające przyjęto wskaźniki powszechnie wykorzystywane w analizie finansowej[36]. Tak określony układ podmiotowy badania, wg autora, był wynikiem dążenia do ujednolicenia składu panelu z punktu widzenia celów gospodarczych podmiotów nań się składających oraz analizy ich względnie suwerennych decy-

[34] M.E. Porter, *Strategia konkurencji*..., op. cit., s. 27.
[35] K. Dudko-Kopczewska, *Analiza efektów pierwotnej emisji akcji na Giełdzie Papierów Wartościowych S.A. w Warszawie*, „Bank i Kredyt" 2004, nr 2, s. 71–79.
[36] Tamże, s. 77.

zji zarządczych odnośnie do upublicznienia przy współpracy z GPW. Jednocześnie w opinii autora zastosowane przez K. Dudko-Kopczewską ujęcie tematyki badawczej może być potencjalnie użyteczne dla określenia warunków konkurencyjności spółki giełdowej, również w warunkach wdrażania przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie od 2007 r. swoistej dualnej koncepcji jednoczesnego funkcjonowania rynku „głównego" oraz rynku New Connect.

Głównym celem badań K. Dudko-Kopczewskiej było określenie wpływu *IPO* na wyniki działalności spółek giełdowych. W związku z tym wysunęła ona następujące hipotezy:

a) „efektem *IPO* powinien być wzrost firmy, połączony ze spadkiem jego tempa",
b) „w wyniku wejścia na Giełdę spółki powinny zmniejszyć lewarowanie",
c) „spółki w wyniku wejścia na Giełdę powinny notować spadek rentowności",
d) „wejście na Giełdę powinno skutkować we wzroście inwestycji".

W oparciu o przeprowadzone analizy w kontekście spółek publicznych notowanych na GPW określone uprzednio hipotezy zostały zweryfikowane następująco:

a) „*IPO* dodatnio wpływa na wzrost firmy, ale obniża jej tempo wzrostu",
b) „ogólne zadłużenie spółek po *IPO* rośnie; (*w szczególności*) zadłużenie długoterminowe rośnie po *IPO* w spółkach dojrzałych",
c) „rentowność istotnie spada po *IPO*, co potwierdza (*intuicyjne*) oczekiwania (*w tym zakresie*); spadek był silniejszy w spółkach młodych",
d) „zgodnie z oczekiwaniami wejście na Giełdę zwiększa inwestycje (*spółki publicznej*)".

Konkretyzując, K. Dudko-Kopczewska w wyniku przeprowadzonych badań stwierdza, iż *IPO* na GPW znacząco podnosi rozmiary przedsiębiorstwa, rozpatrywane z punktu widzenia aktywów, przychodów netto oraz relacji tych wielkości zarówno we względnie bliskim, jak też odległym horyzoncie czasowym w stosunku do daty *IPO*. Jednocześnie w świetle jej badań w przypadku spółek publicznych notowanych na Giełdzie zauważalna jest większa dynamika ich wzrostu w okresie przed inicjująca emisją publiczną akcji, co w opinii autora, wynika ze swoistej „chęci" potencjalnych spółek giełdowych do mobilizacji inwestorów zwłaszcza przed upublicznieniem, jak też rozpoczęcia realizacji inwestycji rozwojowych (charakteryzowanych w prospektach emisyjnych) wkrótce po upublicznieniu, co jest niejako naturalne w przypadku pozyskiwania kapitałów udziałowych na publicznym rynku papierów wartościowych[37].

Jak nadmienia K. Dudko-Kopczewska, „istotnym efektem wejścia na Giełdę jest wzrost inwestycji, co oznacza, że przedsiębiorstwa wykorzystują środki pozyskane przez *IPO* zgodnie ze (*wskazanym w dokumentacji emisyjnej*) przeznaczeniem", a „głównym celem wchodzenia spółek na Giełdę jest pozyskanie kapitału na inwestycje"[38]. Wniosek ten jest również potwierdzony w wyniku wspólnych badań KPMG i GPW[39], a także analiz A. Grąt oraz P. Sobolewskiego[40]. Przy tym niektóre ze spółek badanych przez K. Dudko-Kopczewską zanotowały zmniejszenie rentowności po „wejściu na parkiet giełdowy". Uważa się, że taki stan rzeczy może wiązać się z kilkoma

[37] K. Dudko-Kopczewska, *Analiza efektów pierwotnej emisji akcji*..., op. cit., s. 78.
[38] Tamże, s. 78–79.
[39] *Kierunek – Giełda: przebieg procesu wchodzenia spółek na Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie w latach 2004–2006*, *raport*, KPMG i GPW, Warszawa 2006, s. 6.
[40] A. Grąt, P. Sobolewski, *Wybrane determinanty rozwoju rynku akcji i korporacyjnych instrumentów dłużnych w Polsce, wyniki badania ankietowego*, NBP, Warszawa 2005, s. 23–24.

przesłankami, a mianowicie: względnie krótkoterminowym skupieniem zasobów „nowej" spółki publicznej na inwestycjach, *market-timing* i wynikającej z tego asymetrii informacji (spółki, współpracując z doradcą emisyjnym, mogą wykazywać preferencje do upublicznienia działalności w okresie, kiedy generują względnie wysokie wyniki finansowe, które w warunkach realizacji inwestycji rozwojowych trudno utrzymać)[41].

Wyniki obserwacji rynku kapitałowego poczynione przez autora nawiązują do wniosków K. Dudko-Kopczewskiej również w aspekcie wzrostu zadłużenia spółek publicznych po *IPO*, nie są jednak tak jednoznacznie ukierunkowane. W związku z analizą literatury uprawnione jest stwierdzenie, iż „środki otrzymane z emisji akcji nie wystarczają do sfinansowania planów inwestycyjno-rozwojowych przedsiębiorstw" oraz wynikający stąd wniosek o „wsparciu się kredytami (...) oraz realnym i relatywnym wzroście lewarowania"[42]. Po wejściu na GPW w przypadku dość dużej liczby spółek „nastąpił spadek udziału zobowiązań w (*ich*) sumie bilansowej", co dodatkowo potwierdza wyniki badań K. Dudko- Kopczewskiej w aspekcie wzrostu przedsiębiorstw publicznych po *IPO*[43], ponieważ, współfinansując działalność kapitałami pożyczkowymi, nie tyle utrzymały one korzystne wskaźniki bilansowe odnoszące się do struktury finansowania, ale zwiększyły je, co, jak się przypuszcza, związane było ze wzrostem kapitałów własnych w wyniku emisji akcji.

W świetle przeprowadzonych analiz należy zauważyć, iż spółki publiczne notowane na GPW w kontekście zasilenia kredytowego wykazują preferencje nie tylko w aspekcie użycia kredytów inwestycyjnych, ale postrzegają jako względnie ważne również kredytowanie obrotowe. Stanowi ono jedną z najważniejszych form finansowania rozwoju spółki akcyjnej. Biorąc pod uwagę wyniki badań M. Sierpińskiej i G. Paliwody, zastosowanie kredytowania obrotowego w aspekcie wsparcia realizowanych inwestycji wydaje się słuszne, tym bardziej iż wśród spółek publicznych notowanych na GPW powszechna jest opinia, iż obecność na giełdzie zwiększa wiarygodność wśród instytucji finansowych (w tym banków), obniżając koszty finansowania zewnętrznego. M. Sierpińska i G. Paliwoda wskazują przy tym, iż realizując względnie wielkokwotowe inwestycje, spółki giełdowe znaczną część wypracowanych zysków przeznaczają właśnie na ich współfinansowanie, ograniczając zasoby posiadanej gotówki operacyjnej[44]. W celu utrzymania pożądanego poziomu płynności finansowej w procesie inwestycyjnym mogą więc poszukiwać względnie taniego zewnętrznego bieżącego zasilenia finansowego.

Jak stwierdza B. Wyżnikiewicz, „Giełda mobilizuje przedsiębiorstwa do wysiłku i podnoszenia efektywności (...)"[45]. Uważa się jednak, iż sama obecność „na parkiecie giełdowym" nie jest wystarczająca do odniesienia sukcesu konkurencyjnego. Konieczny w tym zakresie jest szereg innych działań realizowanych przez spółkę publiczną, w tym w sferze zarządzania, jak też korzystne warunki dla intensyfikacji rozwoju podmiotu gospodarczego w jego otoczeniu.

---

[41] K. Dudko-Kopczewska, *Analiza efektów pierwotnej emisji akcji*..., op. cit., s. 78–79.
[42] K. Dudko-Kopczewska, *Analiza efektów pierwotnej emisji akcji*..., op. cit., s. 78–79.
[43] Tamże, s. 78–79.
[44] M. Sierpińska i G. Paliwoda, *Poziom gotówki operacyjnej a możliwości rozwoju spółek notowanych na GPW*, „Nasz Rynek Kapitałowy" 2000, nr 10, s. 45–48.
[45] *Drogowskaz dla gospodarki*, „Gazeta Prawna" „15 lat warszawskiej giełdy" 21.04.2006 r., s. B7.

**Podsumowanie – przesłanki konkurencyjności spółki publicznej**

Reasumując, na podstawie przeprowadzonych badań można pokusić się o wskazanie przesłanek konkurencyjności spółki publicznej – przedsiębiorstwa konkurującego, nakierowanego na osiąganie określonego poziomu przychodowości w kierunku umacniania wartości rynkowej jego akcji, czyli oferowania akcjonariuszom względnie wysokiego poziomu efektywności lokat w emitowane przez nie papiery wartościowe, poddawanego w związku z tym ustawicznej ocenie rynkowej[46]. Jako przesłanki wewnętrzne, a więc zależne od decyzji podejmowanych w ramach podmiotu gospodarczego, należy wymienić:

a) opracowanie, akceptację, wdrożenie i monitoring strategii rozwojowej, aktywizującej spółkę (jej poszczególne składowe, również w ujęciu personalnym, czyli motywowanie, zgodnie z koncepcją „łańcucha korzyści") do aktywnych działań rynkowych w warunkach konkurencji, jak też wynikających z niej funkcjonalnych planów operacyjnych, w tym planu finansowego,
b) celowy (z punktu widzenia spółki) i świadomy (z punktu widzenia kadry menedżerskiej oraz personelu niższego szczebla) wybór mechanizmów zasilenia finansowego zamierzeń realizowanych w związku ze strategią rozwojową, w tym działań inwestycyjnych zmierzających do zwiększenia produktywności zasobów kapitału rzeczowego,
c) celowy i świadomy wybór oraz współpracę z podmiotami organizującymi upublicznienie spółki, m.in. w aspekcie opracowania dokumentacji emisyjnej, określenia ceny emisyjnej akcji oraz pozostałych warunków emisji, co ma wpływ na efektywność procesu emisyjnego akcji lub wprowadzenia akcji dotychczasowych właścicieli na regulowany rynek kapitałowy (w tym poziom rzeczywistego i alternatywnego kosztu pozyskania kapitału udziałowego na rynku publicznym),
d) zacieśnienie współpracy z podmiotami finansującymi (dotychczas i potencjalnie) działalność spółki.

Z kolei wśród zewnętrznych przesłanek konkurencyjności spółki giełdowej związanych ze sprawnością publicznego rynku kapitałowego, wg autora, należy wskazać:

a) relatywnie wysoki stopień bezpieczeństwa cyrkulacji kapitałowej,
b) znaczną sprawność transakcyjną Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, jak też pozostałych instytucji rynku kapitałowego, w tym instytucji nadzoru i rozliczeń,
c) wysokie natężenie konkurencji w segmencie podmiotów organizujących publiczne emisje papierów wartościowych, co powoduje presję na zmniejszenie kosztów związanych z upublicznieniem oraz kompleksowość i profesjonalizm we współpracy z emitentem,
d) odpowiednie do bieżących (ale też potencjalnych) potrzeb alokacji kapitału ukształtowanie struktury podmiotowej inwestorów, jednocześnie względnie wysoki poziom ich kwalifikacji i motywacji inwestycyjnych warunkowany stosunkowo długo utrzymującym się trendem wzrostowym przeciętnej wartości rynkowej walorów notowanych na Giełdzie, jak też wprowadzeniem in-

[46] A. Cwynar, W. Cwynar, *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje – systemy – narzędzia,* Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002, s. 27.

strumentów aktywizujących spółki giełdowe do działalności zgodnej z oczekiwaniami inwestorów m.in. w aspekcie przejrzystości informacyjnej (zbiór zasad ładu korporacyjnego),

e) sprawny przepływ informacji na publicznym rynku papierów wartościowych (również aktywna rola GPW w tym względzie), oddziałujący z jednej strony na kształtowanie optymalnych cen walorów emitowanych i znajdujących się w obrocie, a z drugiej strony promujący wykorzystanie w finansowaniu działalności rozwojowej mechanizmów publicznego rynku kapitałowego, co wynika z pewnych koncepcji teoretycznych: informacje „redukują niepewność". Wg P.F. Druckera, informacje są miernikiem, na podstawie którego podejmowane są przyszłe działania[47], a w związku z koncepcją zrównoważonej karty wyników Kaplana i Nortona, składając się na swoisty kapitał informacyjny, stanowią jeden z głównych czynników skutecznej realizacji strategii podmiotu gospodarującego (w opinii autora, również podmiotu inwestującego na rynku papierów wartościowych),

f) swoistą konkurencję między podmiotami oferującymi przedsiębiorstwom możliwość zasilenia kapitałowego poprzez kredytowanie, w założeniu alternatywne (w realiach polskiego systemu gospodarczego raczej uzupełniające lub wiodące) w stosunku do rynku publicznego, co w szczególności dotyczy instytucji monetarnych,

g) politykę gospodarczą realizowaną w różnych aspektach, nakierowaną na kreację postaw przedsiębiorczych oraz wsparcie innowacyjności.

## BIBLIOGRAFIA

**Baruk J. 2002.** *Innowacje, kultura innowacyjna i poziom innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych*, „Gospodarka Narodowa", nr 11–12.

**Bocian A.F. (red.) 2002.** *Podlasie, determinanty wzrostu*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

**Buszko J. 2003.** *Giełda jako źródło pozyskiwania kapitału w ocenie firm budowlanych*, „Nasz Rynek Kapitałowy", nr 7.

**Borowski J. 2004.** *Tradycyjne teorie konkurencyjności międzynarodowej kraju*, „Optimum. Studia Ekonomiczne", nr 2.

**Cwynar A., Cwynar W. 2002.** *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje – systemy – narzędzia*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.

**Drucker P.F. 2002.** *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.

**Dudko-Kopczewska K. 2004.** *Analiza efektów pierwotnej emisji akcji na Giełdzie Papierów Wartościowych S.A. w Warszawie*, „Bank i Kredyt", nr 2.

***Drogowskaz dla gospodarki*. 2006.** Gazeta Prawna „15 lat warszawskiej giełdy" 21.04.2006 r.

**Gorynia M. 2000.** *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa", nr 10.

[47] P.F. Drucker, *Myśli przewodnie*..., op. cit., s. 170.

**Gorynia M. 2000.** *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
**Grąt A., Sobolewski P. 2005.** *Wybrane determinanty rozwoju rynku akcji i korporacyjnych instrumentów dłużnych w Polsce*, wyniki badania ankietowego, NBP, Warszawa.
*Kierunek – Giełda: przebieg procesu wchodzenia spółek na Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie w latach 2004– 2006, raport* 2006. KPMG i GPW, Warszawa.
**Kołodziejczyk D., Pawłowska M. 2006.** *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw po wejściu do Unii Europejskiej, wyniki badania ankietowego*, NBP, „Materiały i Studia", nr 206.
**Marcinkowska M. 2000.** *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
**Moroz M. 2003.** *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar*, „Gospodarka Narodowa", nr 9.
**Panfil M., Szablewski A. (red.) 2006.** *Metody wyceny spółki, perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa.
**Pierścionek Z. 1998.** *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
**Pierścionek Z. 2000.** *Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu", nr 851.
**Pierścionek Z. 2003.** *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
**Porter M.E. 2001.** *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
**Porter M.E. 2006.** *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
**Przybyciński T. 1997.** *Wprowadzenie do teorii i polityki konkurencji*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
**Sierpińska M., Paliwoda G. 2000.** *Poziom gotówki operacyjnej a możliwości rozwoju spółek notowanych na GPW*, „Nasz Rynek Kapitałowy", nr 10.
**Skawińska E. 2002.** *Konkurencyjność przedsiębiorstw, nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań.
**Sowa K. 2006.** *Potęga korporacji globalnej*, „Nasz Rynek Kapitałowy", nr 7–8.
**Szabłowski (red.) 2004.** *Strategie konkurencji przedsiębiorstw, wybrane zagadnienia*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.
**Wyżnikiewicz B. 2000.** *Międzynarodowa konkurencyjność polskiego przemysłu*, Rada Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Warszawa raport nr 30.

**STRESZCZENIE**

W niniejszym artykule zaprezentowano koncepcje teoretyczne dotyczące konkurencyjności spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Na podstawie badań literatury przedmiotu wskazano m.in. wewnętrzne i zewnętrzne przesłanki konkurencyjności podmiotu publicznego. Dowiedziono, iż „sama jedynie obecność" na GPW nie jest wystarczająca dla wypracowania odpowiedniej pozycji konkurencyjnej.

**SŁOWA KLUCZOWE:** konkurencyjność przedsiębiorstwa, giełda papierów wartościowych

**SUMMARY**

This article presents the theoretical concepts concerning the competitiveness of companies listed on the Stock Exchange in Warsaw. On the basis of the literature indicated such internal and external conditions for the competitiveness of the public entity. It was pointed out that "only very presence" on the WSE is not enough to achieve adequate competitive position.

**KEYWORDS:** competitiveness of enterprise, stock exchange

*Katarzyna Pawlak-Kołodziejska*[*]

# KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTWA ZA POMOCĄ DZIAŁAŃ *Z ZAKRESU PUBLIC RELATIONS*

# FORMING THE CORPORATE IMAGE THROUGH PUBLIC RELATIONS

Przez ostatnie dwadzieścia lat obserwuje się na polskim rynku wzrost roli działań *public relations*, podejmowanych w celu kształtowania pozytywnych relacji z otoczeniem i budowy wizerunku przedsiębiorstwa. Wzrost znaczenia PR jest efektem szeregu trendów: rosnących wymagań klientów i konkurencji, globalizacji, fragmentacji otoczenia rynkowego, spadku skuteczności reklamy oraz rozwoju Internetu. Dzięki większemu dostępowi do wiedzy i informacji następuje wzrost świadomości społecznej i ekologicznej oraz zwiększenie znaczenia opinii publicznej. Początek XXI wieku wiąże się również ze zmianami w „strukturze wartości społecznych". Przedsiębiorstwa coraz częściej oceniane są z uwagi na stosunek do ekologii oraz realizowane wartości społeczne. Na znaczeniu zyskują pozytywne relacje ze społecznościami lokalnymi, grupami nacisku, mediami, inwestorami. Zmiany w otoczeniu społecznym powodują, że znaczenia nabierają działania *public relations* ukierunkowane na kształtowanie obrazu przedsiębiorstwa jako partnera społecznego dialogu.

Według J. Wiktora PR zmierza do kreowania, utrwalania i rozszerzania społecznego zaufania i pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa[1]. Jest to zespół celowo zorganizowanych działań, zapewniających przedsiębiorstwu systematyczne komunikowanie się ze swoim otoczeniem.

Pozytywny wizerunek firmy jest jednym z istotnych warunków wyróżniania się na rynku, a tym samym uzyskiwania pożądanej pozycji konkurencyjnej. Potrzeba działań na rzecz dbałości o wizerunek staje się coraz bardziej oczywista także dla polskich przedsiębiorstw[2].

Wizerunek to złożona intelektualna lub zmysłowa interpretacja, sposób postrzegania kogoś lub czegoś; wytwór umysłu wynikający z dedukcji opartej na dostępnych przesłankach, zarówno realnych, jak i wyobrażonych, uwarunkowany wrażeniami,

[*] dr, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

[1] J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 214.

[2] J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 5.

przekonaniami, ideami i emocjami[3]. Wizerunek to opinia, jaką o organizacji i jej działaniach ma otoczenie. Wizerunek jest obrazem przedsiębiorstwa w umysłach ludzi. Obraz ten jest oparty na różnorodnych związanych z przedsiębiorstwem ocenach, doświadczeniach, wyobrażeniach, poglądach i oczekiwaniach[4].

Posiadanie pozytywnego wizerunku niesie ze sobą szereg wymiernych korzyści dla przedsiębiorstwa. Pozytywny wizerunek:

- usuwa anonimowość między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem,
- zjednuje opinię publiczną do przedsiębiorstwa i jego produktów,
- wzmacnia lojalność klientów wobec produktów i ułatwia wprowadzanie nowych,
- zapewnia przedsiębiorstwu większą stabilność działania i zmniejsza koszty pojawiających się kryzysów,
- zwiększa lojalność pracowników i ich motywację do pracy.

Pojęcie wizerunku przedsiębiorstwa jest często mylone z tożsamością. Nie jest to właściwe. Pojęcia wizerunku i tożsamości przedsiębiorstwa są ze sobą powiązane, jednak stanowią odrębne kategorie[5].

Tożsamość to sposób, w jaki organizacja sama identyfikuje się i wyróżnia na tle otoczenia[6]. Tożsamość stanowi kompleksowy, własny obraz, jaki przedsiębiorstwo zamierza przekazać na rynek w procesie komunikacji. Natomiast wizerunek stanowi odbicie tożsamości przedsiębiorstwa w świadomości odbiorców przekazu[7]. Oznacza to, że wizerunek jest z jednej strony rezultatem działań postrzeganej firmy, a z drugiej zależy od wartości, oczekiwań, doświadczeń osób, do których jest adresowany. Wizerunek jest zatem czymś dynamicznym. Zmienia się wskutek działań przedsiębiorstwa, zmian dotyczących odbiorców wizerunku, np. ich wiedzy o organizacji, doświadczeń z danym przedsiębiorstwem i jego konkurentami oraz pod wpływem zmian zachodzących w otoczeniu dalszym przedsiębiorstwa.

Kształtowanie wizerunku organizacji jest procesem złożonym, nad którym tylko w części ma kontrolę przedsiębiorstwo. Ważne jest, aby działania podejmowane przez organizację miały oparcie w rzeczywistości oraz uwzględniały jej stan i zasoby. Przy kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa należy uwzględnić: deklarowane przez przedsiębiorstwo wartości i posiadane umiejętności, w szczególności misję przedsiębiorstwa, normy postępowania i inne elementy kultury organizacyjnej, strategie, koncepcje działania, asortyment produktów i marek, zasoby materialne i finansowe organizacji. Chodzi o to, aby przekazy docierające do otoczenia z przedsiębiorstwa nie były sprzeczne z osobistymi doświadczeniami otoczenia z wielokrotnych kontaktów z przedsiębiorstwem.

Przedsiębiorstwo może tworzyć wizerunek na podstawie różnych wyróżników, np. jakości swoich produktów, szybkości obsługi, stosowanych technologii, swego stosunku do ekologii, konkurencji, jako inwestor czy członek wspólnoty lokalnej. Czynniki te, eksponowane przez przedsiębiorstwo, stają się przedmiotem oceny otoczenia i sta-

[3] A. Davis, *Public relations*, PWE, Warszawa 2007, s. 47.
[4] K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2009, s. 41.
[5] Skłonność do utożsamiania omawianych pojęć można tłumaczyć strukturalnym podobieństwem. W wizerunku odnajdziemy najczęściej wszystkie elementy uwzględnione przy komponowaniu tożsamości, por.: J. Altkorn, op. cit., s. 9.
[6] E.M. Cenker, *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2002, s. 42.
[7] J.W. Wiktor, op. cit., s. 72.

nowią istotne elementy ogólnego wizerunku organizacji. Tylko niektóre z nich są w danej chwili istotne dla określonego odbiorcy.

Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa może być nastawione na wywołanie różnych zamierzonych reakcji wewnątrz różnych grup adresatów. Można wyróżnić dwie grupy adresatów wizerunku: wewnętrznych i zewnętrznych, co z kolei służy za podstawę rozróżnienia wizerunku na wewnętrzny i zewnętrzny. Między obydwoma tymi rodzajami zachodzi ścisłe sprzężenie zwrotne: wizerunek wewnętrzny oddziałuje na zewnętrzny i odwrotnie. Powinna zatem zachodzić zgodność między ich komponentami, inaczej efekt oddziaływania na siebie obu wizerunków okaże się negatywny i będzie powodował zakłócenia w odbiorze[8].

**Wyniki badania**

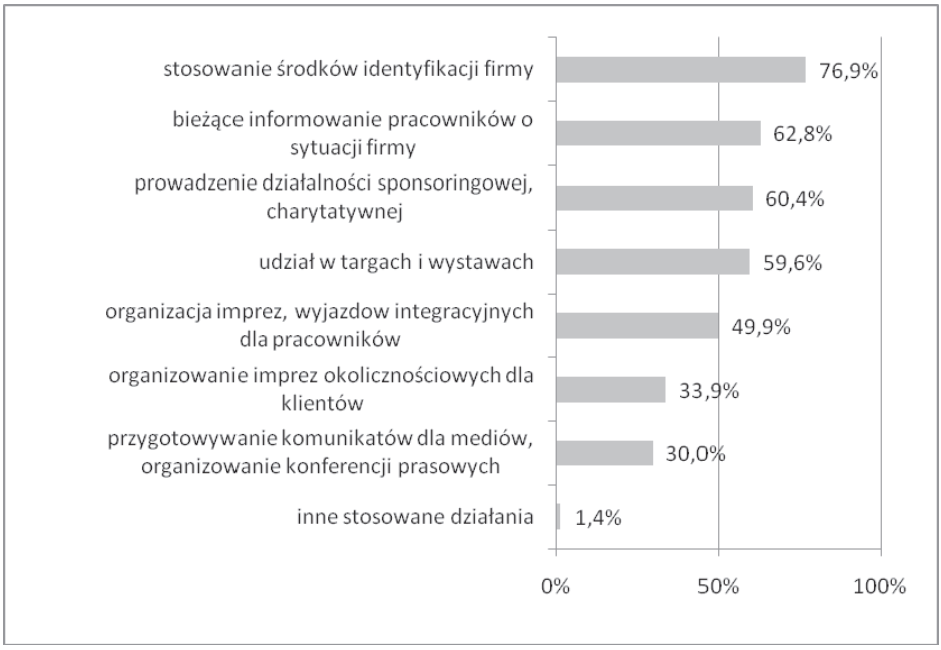
Celem opracowania była ocena znaczenia wizerunku dla polskich przedsiębiorstw oraz zbadanie, jakie działania PR stosują w tym celu badane przedsiębiorstwa. Badanie zrealizowano w 2010 roku na próbie 350 przedsiębiorstw w ramach grantu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego: *Stan i rozwój marketingu w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski.* Metodą zbierania danych był wywiad telefoniczny. W badanej próbie 34,3% przedsiębiorstw stanowiły przedsiębiorstwa małe, zatrudniające od 10 do 49 pracowników, 32,3% przedsiębiorstwa średnie, zatrudniające od 50 do 249 pracowników, i 33,4% – duże, w których zatrudnienie wynosiło 250 i więcej pracowników[9]. W badaniu pominięto przedsiębiorstwa mikro zatrudniające do 9 pracowników. Przy klasyfikacji przedsiębiorstw na duże, średnie i małe oparto się jedynie na liczbie zatrudnionych z uwagi na trudność zdobycia informacji na temat przychodów ze sprzedaży czy sumy aktywów.

Większość badanych przedsiębiorstw dostrzegała potrzebę nawiązywania trwałych relacji z otoczeniem oraz potrzebę budowy wizerunku przedsiębiorstwa. Według 85,1% badanych kształtowanie wizerunku firmy ma duże znaczenie dla jej rozwoju i sukcesu. Badane przedsiębiorstwa w celu kreowania wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa stosowały szereg działań *public relations*: prowadziły działalność sponsoringową i charytatywną, stosowały środki identyfikacji firmy, brały udział w targach i wystawach, organizowały imprezy okolicznościowe dla klientów oraz przygotowywały komunikaty prasowe i konferencje dla dziennikarzy. Rysunek 1 prezentuje najczęściej wykorzystywane przez przedsiębiorstwa działania *public relations*.

[8] J. Altkorn, op. cit., s. 17.

[9] Podział na małe, średnie i duże przedsiębiorstwa jest zgodny z Ustawą z dnia 19 listopada 1999 r., *Prawo o działalności gospodarczej*, Dz. U. 2002, nr 1, poz. 2, art. 54.

**Rysunek 1. Działania PR stosowane przez przedsiębiorstwa**




*Źródło: opracowanie własne.*

**Działania PR budujące wizerunek zewnętrzny przedsiębiorstwa**

Wizerunek zewnętrzny jest komunikowany zróżnicowanym grupom odniesienia: klientom, pośrednikom i dostawcom, akcjonariuszom, konkurentom, instytucjom wpływowym (media, instytucje państwowe, samorząd terytorialny, agencje rządowe, instytucje finansowe). Grupy odbiorców zewnętrznych reprezentują często zróżnicowane interesy. Przedsiębiorstwo staje zatem przed trudnym zadaniem: z jednej strony utrzymać jednolitość wizerunku komunikowanego różnym grupom odbiorców, a z drugiej dotrzeć do nich z perswazyjnym komunikatem, uwzględniającym cele i interesy poszczególnych grup.

Wśród najczęściej wykorzystywanych działań PR kierowanych do odbiorców zewnętrznych przedsiębiorstwa wymieniały: stosowanie środków identyfikacji firmy, przygotowywanie komunikatów dla mediów, organizowanie konferencji prasowych, udział w targach i wystawach, prowadzenie działalności sponsoringowej i charytatywnej, organizowanie imprez okolicznościowych dla klientów.

**Środki identyfikacji przedsiębiorstwa.** Podstawą kreowania spójnego wizerunku przedsiębiorstwa jest stosowanie w sposób planowy i systematyczny środków identyfikacji przedsiębiorstwa. Należą do nich przede wszystkim unikatowe i kojarzone z firmą symbole i zachowania takie jak: oznakowanie produktów, materiałów promocyjnych, druków firmowych, środków transportu, ubiorów pracowników oraz styl ich kontaktów wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Spośród badanych firm aż 76,9% sto-

suje środki identyfikacji przedsiębiorstwa. System identyfikacji wizualnej powinien umożliwić identyfikację organizacji i wyróżnienie się na tle firm konkurencyjnych. Odbiorcą tych działań są głównie grupy otoczenia zewnętrznego, m.in. klienci, inwestorzy, media, społeczności lokalne, organizacje opiniotwórcze. System ten pełni również ważną funkcję motywacyjną w stosunku do pracowników organizacji, związków zawodowych i innych zorganizowanych grup pracowników w ramach przedsiębiorstwa. Według K. Wojcik wizerunek może być kształtowany na podstawie cech, faktów, zdarzeń łatwych do dostrzeżenia, łatwo dostępnych, spektakularnych czy dramatycznych. Nieważna jest rzeczywista ranga zdarzeń i faktów, lecz to, jak są one postrzegane w umyśle. Zachodzi tutaj zjawisko generalizacji. Zatem istotny wpływ na wizerunek organizacji mogą mieć również środki identyfikacji przedsiębiorstwa[10].

Ze środków identyfikacji korzysta większość dużych (88,8%), średnich (75,9%) i małych (66,4%) przedsiębiorstw[11]. Posiadanie wyrazistego, pozytywnego wizerunku oraz systemu identyfikacji wizualnej ułatwia przedsiębiorstwu prowadzenie polityki komunikacyjnej. Nie dziwi zatem, że środkami identyfikacji wizualnej zainteresowane są głównie przedsiębiorstwa komunikujące się w sposób masowy za pomocą różnych form reklamy, sposób wymagający stosowania skrótów myślowych i symboli[12]. Ponadto stosowaniem środków identyfikacji firmy zainteresowane są w większym stopniu przedsiębiorstwa modyfikujące często swoją ofertę produktową[13]. Większą rolę odgrywa wówczas stały system środków służących rozpoznaniu przedsiębiorstwa oferującego zmieniające się produkty.

**Działalność sponsoringowa i charytatywna.** Ważnym elementem kreowania wizerunku przedsiębiorstwa jest prowadzona przez nie działalność sponsoringowa i charytatywna. Polega ona na wsparciu finansowym lub organizacyjnym sportu, kultury, sfery społecznej, nauki, ekologii i mediów. Wzrost zaangażowania przedsiębiorstw w taką działalność jest efektem coraz większego znaczenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Przyjmuje się, że przedsiębiorstwa mają pewne zobowiązania wobec społeczności, w której działają. Oczekiwania społeczne formułowane są zazwyczaj w stosunku do dużych przedsiębiorstw. Dotyczą one np. wsparcia lokalnych inicjatyw, edukacji, drużyn sportowych, ekologii. Działalność sponsoringowa jako element budowy długotrwałego wizerunku i pozytywnych relacji w społecznościach lokalnych powinna być nastawiona na działanie długotrwałe i rozwiązywanie problemów istotnych dla danych społeczności lokalnych. O prowadzonej działalności sponsoringowej i charytatywnej powinny być informowane zainteresowane grupy: pracownicy i ich rodziny, społeczność lokalna, politycy, urzędnicy, lokalne grupy nacisku, inwestorzy, media. Działania sponsoringowe i charytatywne podejmuje 60,4% przedsiębiorstw.

[10] K. Wojcik, op. cit., s. 46.

[11] Istnieje istotna zależność statystyczna przy poziomie ufności 0,001 i współczynniku V Cramera 0,220 między stosowaniem środków identyfikacji przedsiębiorstwa a jego wielkością.

[12] Badając przedsiębiorstwa korzystające z różnych form reklamy oraz stosujące środki identyfikacji firmy, stwierdzono istnienie istotnych statystycznie zależności przy poziomie istotności 0,05. Wskaźniki V Cramera wynoszą: 0,360 dla reklamy prasowej, 0,340 dla internetowej, 0,252 dla zewnętrznej, 0,154 dla telewizyjnej i 0,121 dla radiowej.

[13] Istnieje istotna zależność statystyczna przy poziomie istotności 0,001 i współczynniku V Cramera 0,322 między stosowaniem systemu identyfikacji wizualnej a dokonywaniem zmian w ofercie produktowej.

Wśród badanych przedsiębiorstw głównie te duże (77,9%) angażują się w działania na rzecz społeczności lokalnych. Przedsiębiorstwa małe i średnie w mniejszym stopniu podejmują tego typu działania (odpowiednio 45,7% i 58,0%)[14]. Jest to spowodowane mniejszymi możliwościami finansowymi i organizacyjnymi tychże przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa odczuwające posiadane zasoby finansowe jako czynnik ograniczający zdolność dostosowywania się do zmian zachodzących na rynku w mniejszym stopniu angażują się w działalność sponsoringową i charytatywną[15].

Ważnymi barierami dla stosowania sponsoringu i działań charytatywnych są brak wyspecjalizowanego personelu oraz brak wykształcenia w zakresie marketingu zarządzających przedsiębiorstwem (właścicieli, kierowników). Ten drugi czynnik jest szczególnie istotny w małych i średnich przedsiębiorstwach, gdzie zgodnie z deklaracjami badanych to właściciel, kierownik jest odpowiedzialny za realizację działań marketingowych, w tym szeroko pojętej komunikacji marketingowej[16].

Firmy nieposiadające wyodrębnionego organizacyjnie działu marketingu lub nawet jednego stanowiska ds. marketingu znacznie rzadziej prowadziły działania sponsoringowe i charytatywne[17]. Podobnie było w przedsiębiorstwach, w których zarządzający nie mieli wykształcenia w zakresie marketingu (np. wykłady z marketingu, kursy specjalistyczne, szkolenia, studia podyplomowe czy MBA). Także w tych przedsiębiorstwach znacznie rzadziej prowadzono działalność sponsoringową i charytatywną[18]. Braki w wykształceniu w zakresie marketingu przekładają się na brak umiejętności prowadzenia działań sponsorskich, a także niedocenianie znaczenia tych działań dla kreowania wizerunku i samego wizerunku przedsiębiorstwa[19].

**Targi i wystawy oraz imprezy okolicznościowe dla klientów.** Kolejnym elementem kreowania wizerunku zewnętrznego przedsiębiorstwa są **targi i wystawy**. Umożliwiają one dotarcie do różnych grup odbiorców: klientów, konkurentów, dostawców, personelu przedsiębiorstwa oraz przedstawicieli mediów. Na targach i wystawach przedsiębiorstwa prezentują swoją ofertę produktową oraz nawiązują i utrzymują kontakty z poszczególnymi grupami odbiorców. Targi służą również zdobywaniu informacji o rynku, potrzebach klientów, pośredników, dostawców, ofercie produktowej konkurentów. Tym bardziej iż tylko nieliczne przedsiębiorstwa podejmują badania marketingowe, np. badania preferencji i opinii klientów podejmuje tylko 18,0% przedsię-

[14] Istnieje istotna zależność statystyczna przy poziomie istotności 0,001 i współczynniku V Cramera 0,272 między stosowaniem działań sponsoringowych i charytatywnych a wielkością przedsiębiorstwa.

[15] Istnieje istotna zależność statystyczna przy poziomie istotności 0,05 i współczynniku V Cramera 0,123 między stosowaniem działań sponsoringowych a oceną możliwości finansowych przedsiębiorstwa.

[16] W ponad 90% małych i średnich przedsiębiorstw to właściciel, menedżer najwyższego szczebla, dyrektor naczelny podejmuje decyzje odnośnie do realizacji działań marketingowych.

[17] Istnieje istotna zależność statystyczna przy poziomie istotności 0,001 i współczynniku V Cramera 0,310 między sposobem organizacji marketingu a działaniami sponsorskimi i charytatywnymi.

[18] Istnieje istotna zależność statystyczna przy poziomie istotności 0,001 i współczynniku V Cramera 0,234 między stosowaniem działań sponsoringowych i charytatywnych a wykształceniem zarządzających w zakresie marketingu.

[19] Istnieje istotna zależność statystyczna przy poziomie istotności 0,01 i współczynniku V Cramera 0,224 między wykształceniem zarządzających w małych i średnich przedsiębiorstwach a wagą przywiązywaną do kształtowania wizerunku.

biorstw, konkurentów – 15,1%, a dostawców i pośredników – odpowiednio 11,0% i 10,9%. Informacje te mogą posłużyć modernizacji oferty przedsiębiorstwa i lepszemu jej dostosowaniu do trendów panujących na rynku oraz oczekiwań klientów. W efekcie przedsiębiorstwo buduje wizerunek przedsiębiorstwa nowoczesnego i solidnego. Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa jest jedną z podstawowych przesłanek uczestnictwa w targach i wystawach według przedsiębiorców[20].

**Tabela 1. Częstotliwość badań podejmowanych przez przedsiębiorstwa**

| Tematyka badań | Liczba przedsiębiorstw prowadzących badania | | | |
|---|---|---|---|---|
| | małe (120) | średnie (113) | duże (117) | ogółem (350) |
| preferencje i opinie nabywców | 6<br>5,0% | 20<br>17,7% | 37<br>31,6% | 63<br>18,0% |
| pośrednicy/kanały dystrybucji | 1<br>0,8% | 13<br>11,5% | 24<br>20,5% | 38<br>10,9% |
| testowanie nowych produktów | 1<br>0,8% | 12<br>10,6% | 20<br>17,1% | 33<br>9,4% |
| konkurenci | 6<br>5,0% | 16<br>14,2% | 31<br>26,5% | 53<br>15,1% |
| dostawcy/źródła zaopatrzenia | 2<br>2,0% | 14<br>14,4% | 17<br>16,7% | 33<br>11,0% |
| ustalanie cen na produkty | 5<br>4,9% | 13<br>13,4% | 17<br>16,7% | 35<br>11,6% |
| opinie i potrzeby własnych pracowników | 3<br>2,9% | 17<br>17,5% | 23<br>22,5% | 43<br>14,3% |
| skuteczność i efektywność działań promocyjnych | 5<br>1,0% | 3<br>3,1% | 10<br>9,8% | 14<br>4,7% |
| inna tematyka | 0<br>0% | 2<br>2,1% | 4<br>3,9% | 6<br>2,0% |

*Źródło: opracowanie własne.*

W targach i wystawach bierze udział prawie 60% badanych przedsiębiorstw. Częściej uczestniczą w nich przedsiębiorstwa duże i średnie (prawie 70%), rzadziej małe (44,8%)[21]. Uczestnictwo w targach i wystawach wiąże się z ponoszeniem znacznych kosztów wynajmu przestrzeni wystawienniczej oraz zaprojektowania i wykonania stanowiska. Koszty te są często w znacznie większym stopniu barierą dla małych przedsiębiorstw. Świadczy o tym również fakt, iż przedsiębiorstwa, które odczuwały posiadane zasoby finansowe jako ograniczenie dla swojej działalności, rzadziej uczestniczyły w targach[22].

[20] A. Żbikowska, *Public relations. Strategie firm międzynarodowych w Polsce*, PWE, Warszawa 2005, s. 117.

[21] Istnieje istotna zależność statystyczna przy poziomie istotności 0,001 i współczynniku V Cramera 0,218 między udziałem w targach i wystawach a wielkością przedsiębiorstwa.

[22] Istnieje istotna zależność statystyczna przy poziomie istotności 0,01 i współczynniku V Cramera 0,146 między udziałem w targach i wystawach a oceną możliwości finansowych przedsiębiorstwa.

Rozkład odpowiedzi przedsiębiorstw jest również zróżnicowany z uwagi na branżę, w której działa przedsiębiorstwo. W targach i wystawach biorą udział głównie przedsiębiorstwa produkcyjne. Na targach prezentują swoją ofertę towarową oraz zbierają informacje na temat branży, konkurencji i ich oferty towarowej. Prawie 70% przedsiębiorstw produkcyjnych uczestniczy w targach i wystawach[23]. Wśród nich najwięcej jest przedsiębiorstw działających na rynku dóbr produkcyjnych[24].

Rola targów i wystaw wzrasta również w przypadku wprowadzania nowych produktów na rynek. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły do oferty nowe (lub zmodyfikowane) produkty, w większym zakresie zainteresowane są uczestnictwem w targach[25]. Na targach mogą zaprezentować nowe produkty potencjalnym klientom, pośrednikom, dziennikarzom, którzy mają okazję poznać parametry produktu i korzyści z użytkowania. Rezultatem tych działań ma być budowanie popytu na nowe produkty przez bezpośrednie kontakty z potencjalnymi klientami oraz rozgłos w mediach.

Nowe produkty prezentowane są potencjalnym i obecnym klientom również w trakcie specjalnych imprez organizowanych przez przedsiębiorstwa[26]. Działania takie podejmuje co trzecie badane przedsiębiorstwo. W trakcie spotkań części formalnej – prezentacji oferty przedsiębiorstwa i szkoleniom – towarzyszą zwykle dodatkowe atrakcje, np. wycieczki i bankiety. Imprezy łączą funkcje informacyjne z przeżyciami dla uczestników. Umożliwiają uczestnikom zgromadzenie ciekawych doświadczeń i wykształcenie trwałej sympatii do organizacji[27]. Również ten środek kształtowania wizerunku wiąże się z ponoszeniem znacznych kosztów, częściej zatem sięgają po niego przedsiębiorstwa duże (48,3% przedsiębiorstw), rzadziej średnie i małe (odpowiednio 29,0% i 23,9%)[28].

***Media relations.*** Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa może odbywać się również w sposób pośredni przy wykorzystaniu mediów. Działania PR kierowane są wówczas do środowisk, które możemy uznać za liderów opinii publicznej, i wywierających na nią znaczny wpływ: dziennikarzy, wydawców, ludzi biznesu. Informacje o firmie dostarczane są im w postaci m.in. notatek prasowych, oświadczeń, artykułów i wywiadów, tekstów sponsorowanych oraz informacji przekazywanych bezpośrednio podczas konferencji prasowych. Ocenia się, że aż 40% informacji wykorzystywanych przez dziennikarzy pochodzi od osób, działów czy agencji PR odpowiedzialnych za współpracę z dziennikarzami[29]. Media mają istotne znaczenie dla kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa.

[23] Istotna zależność statystyczna przy poziomie istotności 0,001 i współczynniku V Cramera 0,236 między udziałem w targach i wystawach a branżą przedsiębiorstwa. W targach uczestniczy: 50% przedsiębiorstw budowlanych, 61,5% handlowych, 70,7% produkcyjnych i 43,5% usługowych.

[24] Istotna zależność statystyczna przy poziomie istotności 0,001 i współczynniku V Cramera 0,217 między uczestnictwem w targach a obsługiwaniem rynku przez przedsiębiorstwa produkcyjne. W przypadku odbiorców indywidualnych V Cramera wynosi 0,173, a w przypadku rynku przedsiębiorstw = 0,217. Istnieje zatem silniejszy związek z rynkiem przemysłowym.

[25] W targach brało udział 67,5% firm, które wprowadziły modyfikacje do oferowanych produktów w ciągu ostatnich 3 lat, oraz 48,1%, które nie wprowadziły takich zmian.

[26] Istotna zależność statystyczna przy poziomie istotności 0,01 i współczynniku V Cramera 0,151 między organizowaniem imprez dla klientów a wprowadzaniem na rynek nowych produktów.

[27] K. Wojcik, op. cit., s. 695.

[28] Istotna zależność przy poziomie istotności 0,001 i współczynniku V Cramera 0,224 między organizowaniem imprez dla klientów a wielkością przedsiębiorstwa.

[29] *Kondycja branży PR*, badanie SMG/KRC wśród dziennikarzy i specjalistów PR, 2006, http://www.zfpr.pl.

Informacje w nich umieszczone docierają do dużego audytorium, ponadto odbierane są jako bardziej wiarygodne niż np. reklama.

Mimo iż oddziaływanie za pośrednictwem mediów odbywa się na szeroką skalę, na którą nie pozwalają bezpośrednie środki oddziaływania PR, tylko co trzecie przedsiębiorstwo podejmuje takie działania. Są to zazwyczaj przedsiębiorstwa duże (53,0%), rzadziej średnie (22,9%) i małe (14,3%)[30]. Ograniczona współpraca z mediami, szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach, jest rezultatem braku wyspecjalizowanego personelu. W wielu przedsiębiorstwach zadania z zakresu PR realizują działy marketingu lub specjaliści w tym zakresie. Brak takiego działu w przedsiębiorstwie powoduje ograniczenie działań z zakresu *media relations*. Problem ten dotyczy głównie mniejszych przedsiębiorstw[31].

Działania z zakresu *media relations* polegają na nieodpłatnym umieszczaniu materiałów o firmie w mediach. Jedynie niewielka część działań z tego zakresu wymaga większych nakładów finansowych (organizacja konferencji prasowej, bankietów dla dziennikarzy, umieszczanie materiałów sponsorowanych). Zatem to nie głównie koszty ograniczają działania PR. Może o tym świadczyć również brak związku między oceną możliwości finansowych przedsiębiorstwa a podejmowaniem działań z zakresu *media relations*. Powodem niedocenienia ich roli są głównie braki wykwalifikowanych pracowników i zarządzających, przygotowanych do realizacji zadań z zakresu *media relations*. Świadczą o tym również zidentyfikowane związki pomiędzy stosowaniem *media relations* a brakiem wykształcenia zarządzających w zakresie marketingu i ich negatywną postawą wobec orientacji marketingowej[32].

**Działania PR budujące wizerunek wewnętrzny przedsiębiorstwa**

Adresatami wewnętrznego wizerunku są przede wszystkim pracownicy przedsiębiorstwa, ich rodziny, związki zawodowe, udziałowcy, rada nadzorcza. Pozytywny wizerunek wewnętrzny odgrywa ważną rolę motywującą pracowników do pracy i integrujących ich wokół celów przedsiębiorstwa. Jest również istotnym czynnikiem decydującym o sukcesie przedsiębiorstwa. Takiego zdania było 70,6% badanych przedsiębiorstw. Ponadto wizerunek wewnętrzny może być przez pracowników komunikowany innym grupom otoczenia. Aż 79,7% badanych przedsiębiorstw uważa, że zadowolenie pracowników przekłada się na zadowolenie klientów. Natomiast 90,1% jest zdania, że poziom zrozumienia i zaufania między ich pracownikami ułatwia przystosowywanie się przedsiębiorstwa do zmian na rynku.

Dla badanych przedsiębiorstw odbiorcy wewnętrzni stanowią zatem ważną grupę odbiorców działań PR. Za ich pomocą przedsiębiorstwa informują pracowników o istotnych aspektach działalności przedsiębiorstwa, motywują do efektywniejszej pra-

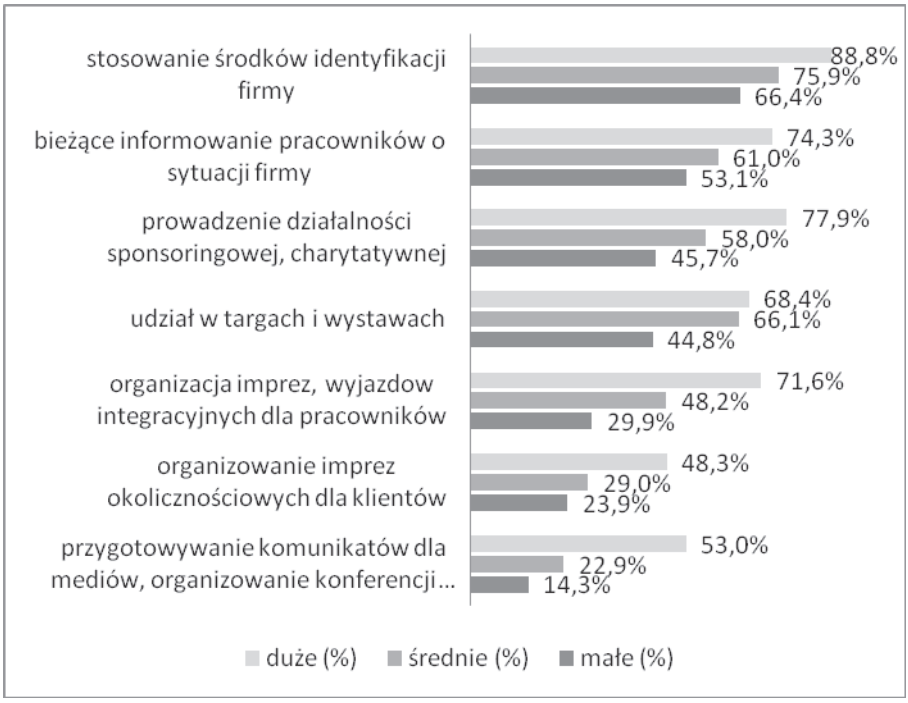
[30] Istotna zależność statystyczna przy poziomie ufności 0,001 i współczynniku V Cramera 0,365 między działaniami *media relations* a wielkością przedsiębiorstwa.

[31] Istotna zależność statystyczna przy poziomie ufności 0,001 i współczynniku V Cramera 0,368 między działaniami *media relations* a organizacją marketingu w przedsiębiorstwie. Aż 84,6% przedsiębiorstw małych, 51,8% średnich i tylko 20,7% przedsiębiorstw dużych nie ma wyodrębnionego stanowiska/działu ds. marketingu.

[32] Współczynniki V Cramera są istotne statystycznie przy poziomie istotności 0,05 i wynoszą 0,253 dla wykształcenia w zakresie marketingu zarządzających oraz 0,135 dla postaw zarządzających wobec orientacji marketingowej.

cy, budują ich lojalność. W przeprowadzonym badaniu przedsiębiorstwa najczęściej informowały w sposób bieżący swoich pracowników o sytuacji firmy (60% przedsiębiorstw), organizowały dla nich imprezy, wyjazdy integracyjne (49,9%) oraz prowadziły badania opinii i potrzeb pracowników (12,6%). Częściej tego typu działania, jak wskazują dane na rysunku 2 i w tabeli 1, podejmują przedsiębiorstwa duże.

**Rysunek 2. Działania PR stosowane przez małe, średnie i duże firmy**




*Źródło: opracowanie własne.*

**Bieżące informowanie pracowników**, które stosuje ponad 60% przedsiębiorstw, poza funkcją motywowania do efektywnej pracy, zwiększa odpowiedzialność pracowników za firmę oraz ułatwia zdobycie poparcia dla wprowadzanych w niej zmian. Jest to istotne, tym bardziej że według 84,8% badanych przedsiębiorstwa postawy pracowników wobec wprowadzania zmian w firmie stanowią istotny czynnik ułatwiający dostosowywanie się firmy do zmian zachodzących na rynku. Bieżące informowanie pracowników odbywa się za pomocą wielu środków, m.in. gazet firmowych, informacji zamieszczanych na stronie WWW, tablicy ogłoszeń, poczty elektronicznej, serwisu telefonicznego, przemówień do pracowników czy spotkań bezpośrednich przełożonych z podwładnymi. Środki te, mimo stosunkowo niewielkich kosztów, są jednak niedoceniane, szczególnie przez małe i średnie przedsiębiorstwa[33]. Czynnikiem ograniczającym nie są jak w przypadku wielu działań z zakresu PR koszty, ale raczej brak wiedzy

[33] Istnieje istotna statystycznie zależność przy poziomie istotności 0,005 i współczynniku V Cramera 0,184 między wielkością przedsiębiorstwa a bieżącym informowaniem pracowników.

oraz negatywne postawy kierownictwa i właścicieli firm. W ponad połowie przedsiębiorstw, których właściciele i kierownicy deklarowali w badaniu negatywne postawy wobec orientacji marketingowej, nie informowano w sposób bieżący pracowników[34]. Podobny rozkład odpowiedzi uzyskano, porównując poziom wiedzy z zakresu marketingu[35].

Inna sytuacja występuje w przypadku **organizowania imprez integracyjnych dla personelu**. Zgodnie z prezentowanymi na rysunku 2 wynikami organizują je głównie przedsiębiorstwa duże (71,6%), w mniejszym stopniu średnie i małe (odpowiednio 48,2% i 29,9%)[36]. Powodem takiego rozkładu są z jednej strony koszty tego typu działań, a z drugiej rzeczywiste mniejsze potrzeby małych i średnich przedsiębiorstw. Organizowane imprezy i wyjazdy motywują pracowników do pracy, ale również służą integrowaniu załogi, umożliwiają, szczególnie w dużych przedsiębiorstwach, poznanie pracowników z innych działów organizacyjnych. W małych przedsiębiorstwach, gdzie kontakty między pracownikami są bezpośrednie i często codzienne, te działania PR pełnią głównie funkcję motywującą do pracy.

Kreowaniu wewnętrznego wizerunku służą również, wspomniane już wyżej, środki kompleksowej identyfikacji firmy. Ujednolicony ubiór, identyfikatory, oznaczenia pomieszczeń, system zachowań zwiększają identyfikację pracowników z przedsiębiorstwem i zwiększają zadowolenie z pracy.

Także działalność sponsoringowa i charytatywna jest elementem kreowania wizerunku wewnętrznego. Beneficjentem działań sponsoringowych i charytatywnych są często społeczności lokalne, z których w większości rekrutują się pracownicy przedsiębiorstwa. Podejmowane przez przedsiębiorstwa działania dotyczą zwykle wspomagania lokalnych drużyn sportowych, działań charytatywnych, prozdrowotnych, inicjatyw ekologicznych czy edukacyjnych. Istotne jest, aby personel był informowany o podejmowanych przez przedsiębiorstwo działaniach z zakresu sponsoringu i działalności charytatywnej oraz miał możliwość uczestniczenia w takich przedsięwzięciach. Jedną z form umożliwiających takie działania jest wolontariat pracowniczy.

Niezbędnym elementem działań PR wewnętrznego podejmowanych w celu budowy wizerunku są badania pracowników. Umożliwiają one poznanie istniejącego obrazu przedsiębiorstwa, identyfikację kryteriów oceny oraz potrzeb pracowników i ich satysfakcji z pracy. Według danych prezentowanych w tabeli 1 niewiele przedsiębiorstw realizuje badania opinii i potrzeb swoich pracowników. Jednym z powodów są koszty badań. Aby prawidłowo przeprowadzić badania personelu, należałoby je organizować cyklicznie, a ponadto zlecać je zewnętrznej organizacji. Wpływa to pozytywnie na profesjonalizm badań i szczerość udzielanych przez pracowników odpowiedzi, zwiększa jednak koszty. W rezultacie badania personelu podejmują najczęściej przedsiębiorstwa duże i średnie, w mniejszym stopniu małe.

[34] Istotna statystycznie zależność przy poziomie istotności 0,05 i współczynniku V Cramera 0,125 między postawami wobec orientacji marketingowej i bieżącym informowaniem pracowników.

[35] Istotna statystycznie zależność przy poziomie istotności 0,001 V Cramera 0,221 między wykształceniem zarządzającego w zakresie marketingu i bieżącym informowaniem.

[36] Istotna statystycznie zależność przy poziomie istotności 0,005 V Cramera 0,344 między organizowaniem imprez integracyjnych dla pracowników a wielkością przedsiębiorstwa.

## Podsumowanie

Rozwój orientacji marketingowej przedsiębiorstw oraz zmiany w świadomości uczestników rynku sprawiły, że polskie firmy coraz częściej zaczynają dostrzegać znaczenie PR dla budowania wizerunku przedsiębiorstwa. Następuje zmiana świadomości zarządzających w odniesieniu do potrzeby stosowania działań PR. Niestety, zmiana ta w niewielkim stopniu dotyczy małych i średnich przedsiębiorstw.

Na zakres środków PR wykorzystywanych w badanych przedsiębiorstwach ma wpływ przede wszystkim specyfika samego przedsiębiorstwa, jego wielkość oraz możliwości finansowe i kadrowe. Determinują one możliwości zatrudniania specjalistów do spraw PR w ramach istniejącej w przedsiębiorstwach struktury organizacyjnej lub zlecania całości czy części zadań agencjom *public relations*. W mniejszym stopniu na zakres realizowanych działań PR wpływa specyfika obsługiwanych rynków i klientów (indywidualnych czy instytucjonalnych).

Przedsiębiorstwa wciąż w niewielkim stopniu sięgają po środki PR i wydaje się, że czynią to fragmentarycznie. Na uwagę zwraca szczególnie niewielki zakres prowadzonych badań służących pomiarom odbiorców oraz ocenie efektywności prowadzonych działań. Badania odbiorców (klientów, pośredników, dostawców, mediów) mają istotną wartość dla kreowania wizerunku. Umożliwiają one m.in. określenie, które z komponentów wizerunku mają dla nich najwyższą wartość. Badania takie powinny być prowadzone na tle konkurencji. Rezygnacja z badań może przyczyniać się do powstawania coraz większych różnic między tożsamością budowaną przez przedsiębiorstwo a obrazem tej tożsamości w umysłach konsumentów.

## BIBLIOGRAFIA

**Altkorn J. 2002.** *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

**Cenker E.M. 2002.** *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.

**Davis A. 2007.** *Public relations*, PWE, Warszawa.

***Kondycja branży PR*,** badanie SMG/KRC wśród dziennikarzy i specjalistów PR, 2006, http://www.zfpr.pl/pl/edukacja/raporty.

**Wiktor J.W. 2001.** *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Wojcik K. 2009.** *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa.

**Żbikowska A. 2005.** *Public relations. Strategie firm międzynarodowych w Polsce*, PWE, Warszawa.

## STRESZCZENIE

Wizerunek firmy staje się niezbędnym warunkiem konkurowania na współczesnych, dynamicznie się zmieniających rynkach. Wizerunek składa się z wielu komponentów, które są tylko częściowo kontrolowane przez przedsiębiorstwo. Nie zwalnia to jednak przedsiębiorstwa z podejmowania prób wpływania na tworzący się w umysłach odbiorców obraz przedsiębiorstwa. Środki budowy wizerunku zapewnia *public rela-*

*tions*. Artykuł prezentuje wyniki badania, zrealizowanego w 2010 roku, dotyczącego działań PR stosowanych w celu kreowania wizerunku przedsiębiorstwa. Omówione zostały w nim zagadnienia dotyczące wizerunku, jego budowy, podziału na wizerunek zewnętrzny i wewnętrzny oraz działania PR podejmowane w stosunku do różnych grup odbiorców wizerunku.

**SŁOWA KLUCZOWE:** wizerunek przedsiębiorstwa, wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny, działania *public relations*

**SUMMARY**

Corporate image becomes a necessary condition to compete in today's fast-changing markets. The image consists of many components that are only partially controlled by company. However, this does not relieve the company of attempting to influence the picture of the company emerging in the minds of the public. Measures of building image provide the public relations.

This article presents the outcome of the research, conducted in 2010, on the activities of PR used to create the image of the company. It discusses the issues of image, its creation, the division into internal and external image and PR activities undertaken in relation to different audiences of the image.

**KEYWORDS:** corporate image, external, internal image, public relations

*Agnieszka Piasecka*[*]

# WYBRANE ASPEKTY ZAPEWNIENIA JAKOŚCI KSZTAŁCENIA W EDUKACJI NA POZIOMIE WYŻSZYM

# SELECTED ASPECTS OF QUALITY ASSURANCE ON HIGHER EDUCATION LEVEL

Dokonujące się obecnie przemiany cywilizacyjne zwracają uwagę na szczególną rolę edukacji, szczególnie na poziomie wyższym. Od uczelni oczekuje się tworzenia i przekazywania wiedzy, która ma służyć budowaniu społeczeństwa informacyjnego i konkurencyjnej gospodarki. Wymagania formułowane względem szkół wyższych dotyczą przede wszystkim kształcenia wysoko kwalifikowanych przyszłych pracowników oraz prowadzenia badań naukowych.

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia jakości kształcenia oraz systemu zapewnienia jakości, a także przedstawienie wyników badań w tym zakresie przeprowadzonych w polskich szkołach wyższych.

**Szkolnictwo wyższe w gospodarce opartej na wiedzy**

Nauka i uprawiające ją uczelnie są jednym z trzech elementów, oprócz przemysłu i rządu, stanowiących filary gospodarki opartej na wiedzy[1].

Specjaliści Banku Światowego także zwracają uwagę na to, że gospodarka oparta na wiedzy bazuje m.in. na wysokim poziomie wykształcenia społeczeństwa. Świadczy o tym fakt, że spośród piętnastu najistotniejszych wskaźników służących pomiarowi różnych aspektów rozwoju gospodarczo-społecznego oraz stopnia konkurencyjności kraju trzy odnoszą się do szkolnictwa wyższego. Są to[2]:

- liczba badaczy zatrudnionych przy pracach badawczych i rozwojowych,
- liczba publikacji naukowych na milion osób,
- wskaźnik zapisów do szkół wyższych.

[*] dr, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

[1] H. Etzkowitz, *The Triple Helix: Academic-Industry-Government Relations*, w: A.H. Jasiński, M. Kruk (red.), *Innowacje techniczne i zmiany strukturalne w procesie transformacji polskiej gospodarki*, Białystok 1999, s. 41–59, za: M. Dąbrowa-Szefler, *Nauka w gospodarce opartej na wiedzy a sytuacja w Polsce*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe" 2003, nr 2/22, s. 67.

[2] J. Jabłecka, *Gospodarka oparta na wiedzy – gorący temat*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe" 2003, nr 2/22, s. 6–7.

Zdaniem Denka polska edukacja nadal koncentruje się na przekazywaniu wiedzy encyklopedycznej i kształtowaniu prostych umiejętności poznawczych, co rozmija się z potrzebami rynku pracy, który oczekuje umiejętności poznawczych wyższego rzędu niezbędnych w dostrzeganiu, określaniu i rozwiązywaniu problemów oraz podejmowaniu trafnych decyzji[3]. Oznacza to konieczność wprowadzenia zmian w systemie szkolnictwa wyższego i modelu funkcjonowania uczelni. Model nowoczesny podkreśla znaczenie uczelni w procesie wytwarzania wiedzy służącej rozwiązywaniu problemów społecznych, ekonomicznych, przemysłowych, zwraca uwagę na perspektywy zatrudnienia absolwentów oraz traktuje szkołę wyższą jako podmiot świadczący określone usługi edukacyjne na konkurencyjnym rynku[4].

Powstanie nowoczesnej szkoły wyższej jest także skutkiem określonych tendencji, które można zauważyć w sektorze szkolnictwa wyższego. Należy tu między innymi wymienić[5]:

- wzrost konkurencji między instytucjami akademickimi,
- zmianę roli państwa w funkcjonowaniu szkół wyższych,
- tworzenie bezpośrednich powiązań między szkolnictwem wyższym i światem pracy,
- internacjonalizację działalności uczelni.

Konsekwencją tych zmian jest pojawienie się podejścia rynkowego do szkół wyższych, które zakłada traktowanie edukacji jako usługi, studentów jako klientów i uczelni jako przedsiębiorstwa. Podejście to podkreśla znaczenie jakości w realizowanym w uczelni procesie kształcenia oraz wskazuje na konieczność jego ciągłego doskonalenia.

## Definiowanie jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym

Harvey i Green wskazują pięć sposobów pojmowania jakości w szkolnictwie wyższym[6]:

1. Jakość jako wyjątkowość lub doskonałość (as *exceptional* or *excellence*).

Jakość kształcenia łączona z doskonałością jest związana z elitarnością uczelni, która dzięki posiadaniu określonych zasobów (dostępne środki finansowe, bardzo dobre warunki kształcenia, wyspecjalizowana kadra, wysoka jakość studentów otrzymana

[3] K. Denek, *Edukacja cywilizacji informacyjnej*, w: K. Denek, F. Bereźnicki, J. Świrko-Filipczuk (red.), *Przemiany dydaktyki na progu XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000, s. 17–18.

[4] J. Jóźwiak, *Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe" 2003, nr 1/21, s. 7–8.

[5] Szerzej zob.: U. Teichler, B.M. Kem, *Ku nowemu zbliżeniu relacji między szkolnictwem wyższym a światem pracy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe" 1996, nr 7, s. 70–71; A.K. Koźmiński, *Misje i strategie szkół wyższych*, w: J. Woźnicki (red.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999, s. 240; Z. Markocki, *Systemowe zmiany edukacyjne – kluczem do XXI wieku*, w: M. Ochmański (red.), *Możliwości i bariery reform edukacyjnych na poziomie wyższym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1999, s. 33; K. Pawłowski, *Internacjonalizacja a globalizacja we współczesnym szkolnictwie wyższym*, „Organizacja i Kierowanie" 2005, nr 4, s. 20–21.

[6] L. Harvey, *Editorial*, „Quality in Higher Education" 1995, Vol. 1, s. 6; L. Harvey, D. Green, *Defining Quality*, „Assessment & Evaluation in Higher Education" 1993, Vol. 18, s. 9–13.

w wyniku silnej selekcji) posiada bardzo dobrą opinię na rynku. Ukończenie takiej szkoły zapewnia wysoką jakość kształcenia oraz gwarantuje uzyskanie bardzo dobrze wynagradzanej pracy.

2. Jakość jako perfekcja lub zgodność (as *perfection* or *consistency*).

Jakość kształcenia odzwierciedlająca perfekcję lub zgodność może być wynikiem ciągłego i systematycznego procesu porównywania efektów danej szkoły czy potencjału ludzkiego z osiągnięciami innych instytucji edukacyjnych. W procesie tym znajduje zastosowanie koncepcja benchmarkingu.

3. Jakość jako trafność celu (as *fitness for purpose*).

Postrzeganie jakości kształcenia w odniesieniu do celów uczelni jest związane ze specyfiką działalności szkół wyższych. Wyznaczana jest ona przez określone wartości, dążenia, cele i wyniki, w stosunku do których proces kształcenia i jego efekty powinny być poddane wartościowaniu jako odpowiadające lub nie zakładanym celom.

4. Jakość jako wartość uzyskiwana z pieniędzy (as *value for money*).

Ujęcie jakości jako inwestycji w kształcenie wynika ze zwiększonego zainteresowania społeczeństwa tym, czy rezultaty pracy szkolnictwa wyższego odpowiadają poniesionym kosztom. Uczelnia ponosi odpowiedzialność za osiągane wyniki wobec tych wszystkich, którzy finansują jej działanie.

5. Jakość jako transformacja uczących się (as *transformation of the learner*).

Definiowanie jakości jako transformacji zwraca uwagę na zmiany w rozwoju studentów zaistniałe pod wpływem procesu kształcenia. Istotne jest tutaj określenie zmiany jakościowej jako przejścia ze stanu niższego do wyższego, co oznacza zasadniczą zmianę kształtu jakości. Transformacja nie obejmuje zmian fizycznych, lecz dotyczy przemian osobowościowych związanych z rozwojem intelektualnym, społecznym i emocjonalnym[7].

Vroeijenstijn proponuje, aby jakość kształcenia zdefiniować jako „rezultat negocjacji między wszystkimi uczestnikami procesu kształcenia, przy czym negocjacje te dotyczą realizacji przez szkolnictwo wyższe ich oczekiwań. System szkolnictwa wyższego powinien starać się jak najlepiej te oczekiwania zrealizować, m.in. poprzez jasne określenie celów kształcenia na poziomie wyższym”[8].

Krajewska uważa, że jakość kształcenia uniwersyteckiego to suma pozytywnych cech procesu dydaktycznego wynikających ze współdziałania nauczycieli i studentów w formułowaniu celów kształcenia, procesu i warunków ich realizacji, stopnia ich osiągnięcia, dokonywania ewaluacji działań podejmowanych przez uczestników procesu kształcenia i standardów akredytacji uniwersyteckiej. Pozytywne cechy procesu dydaktycznego to walory praktyczne określane przez cechy podejmowanego współdziałania między nauczycielami i studentami oraz cechy samych nauczycieli i studentów[9].

[7] L. Harvey, D. Green, *Defining Quality*, op. cit., s. 24. Zob. także: G. Srikanthan, J.F. Dalrymple, *Developing a Holistic Model for Quality in Higher Education*, „Quality in Higher Education” 2002, Vol. 8, No. 3, s. 216–217.

[8] A.I. Vroeijenstijn, *Improvement and Accountability: Navigating between Scylia and Charybdis. Guide for External Quality Assessment in Higher Education*, Higher Eduaction, Policy Series 30, Jessica Kingsley Publishers, London 1995, s. 13.

[9] A. Krajewska, *Jakość kształcenia uniwersyteckiego – ujęcie pedagogiczne*, Trans Humana, Białystok 2004, s. 221–222.

Wójcicka, wskazując na trudności w definiowaniu jakości kształcenia, proponuje, aby w jej opisywaniu uwzględniać dwa podejścia: wynikowe, zorientowane na rezultaty, oraz normatywne, oparte na analizie warunków sprzyjających osiąganiu oczekiwanych rezultatów. Podejście wynikowe bazuje na różnego rodzaju wskaźnikach osiągnięć służących do badania jakości kształcenia, natomiast podejście oparte na analizie warunków kształcenia oznacza koncentrację na działaniach podejmowanych w szkole na rzecz utrzymania wysokiego poziomu jakości nauczania[10].

Przytoczone definicje wskazują, że jakość kształcenia jest pojęciem wielowymiarowym zależnym od wielu parametrów. Czynniki wpływające na tę jakość można ująć w cztery grupy dotyczące: wyposażenia, pracowników, metod, programu[11]. Jakość kształcenia zależy również od sposobu zarządzania uczelnią, czyli od decyzji dotyczących wykorzystania zasobów szkoły wyższej w procesie realizowania jej celów.

## Wewnętrzny system zapewnienia jakości w edukacji na poziomie wyższym – wyniki badań

W odniesieniu do szkolnictwa wyższego zapewnienie jakości można zdefiniować jako wszelkie planowane i systematyczne działania bezpośrednio związane z utrzymaniem i podwyższeniem jakości kształcenia i badań, niezbędne do stworzenia odpowiedniego stopnia zaufania co do tego, że usługa spełni ustalone wymagania jakościowe klientów[12]. Działania te powinny być ujęte w system[13].

Systemy zapewnienia jakości mogą mieć charakter zewnętrzny – gdy konstruowane są przez niezależne agendy działające w otoczeniu szkół wyższych lub wewnętrzny – kiedy opracowywane są przez samą uczelnię. Skuteczne funkcjonowanie zewnętrznych procedur zapewnienia jakości kształcenia w dużej mierze opiera się na wewnętrznych mechanizmach projakościowych wbudowanych w strukturę uczelni lub jej jednostki organizacyjnej[14].

[10] M. Wójcicka, *Zewnętrzne i wewnętrzne systemy zapewniania jakości kształcenia – zarys problematyki*, w: M. Wójcicka (red.), *Zapewnianie jakości kształcenia. Wprowadzenie do samooceny*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1997, s. 11–12.

[11] T. Wawak, S. Wawak, *Polemiczny głos w sprawie jakości kształcenia w Polsce na przykładzie nauk ekonomicznych*, „Problemy Jakości" 2001, nr 10, s. 28.

[12] Por.: E. Skrzypek, *Jakość w oświacie. Uwarunkowania i czynniki sukcesu*, „Problemy Jakości" 2006, nr 2, s. 17.

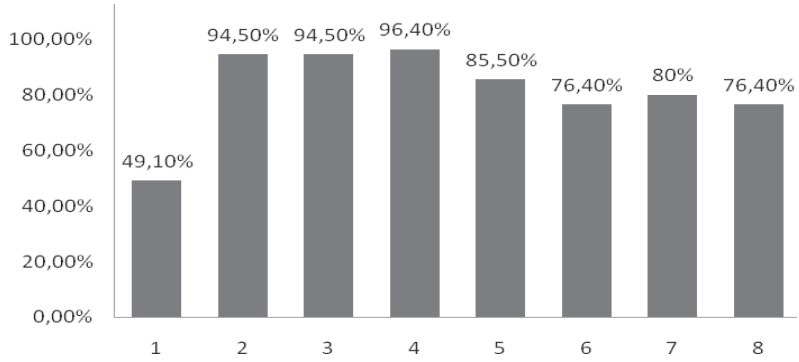
[13] Konieczność budowania przez polskie szkoły wyższe od roku akademickiego 2007/2008 wewnętrznych systemów zapewnienia jakości wynika z Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 lipca 2007 r. w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków, a także trybu tworzenia i warunków, jakie musi spełniać uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki (Dz. U. z 2007 r. Nr 164, poz. 1166).

[14] Analiza literatury wskazuje, że nie ma jednego powszechnie przyjętego w szkołach wyższych wzorca systemu zapewnienia jakości. System może składać się z takich elementów jak: przegląd kadry nauczającej, ocena jednostek, przegląd programów nauczania, badanie opinii studentów, badanie opinii pracodawców i absolwentów. Szerzej zob.: E. Chmielecka, *Założenia wewnętrznych systemów zapewniania jakości kształcenia*, w: J. Woźnicki (red.), *Model zarządzania...*, op. cit., s. 227–233.

Przeprowadzone badania[15] wskazują, że polskie szkoły wyższe podejmują szereg działań związanych z zapewnieniem i doskonaleniem jakości świadczonych usług edukacyjnych. Działania te obejmują (zob. rys. 1):

1) selekcję kandydatów na studia,
2) ocenianie kompetencji pracowników naukowo-dydaktycznych,
3) zakup nowego wyposażenia,
4) wprowadzanie zmian do programów nauczania,
5) badanie zadowolenia studentów,
6) dostosowywanie programów nauczania do zmieniających się wymagań klientów,
7) współpracę z uczelniami zagranicznymi.
8) współpracę z pracodawcami.

**Rysunek 1. Działania podejmowane w celu zapewnienia i doskonalenia jakości kształcenia w badanych szkołach wyższych**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.*

Warto zwrócić uwagę, że najczęściej stosowane komponenty zapewnienia jakości kształcenia dotyczą:

– wprowadzania zmian do programów nauczania (96,4% badanych szkół),
– oceniania kompetencji pracowników naukowo-dydaktycznych oraz zakupu nowego wyposażenia (94,5% badanych szkół)[16].

[15] Badania przeprowadzono w ramach grantu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr N115 006 31/0374 finansowanego w latach 2006–2008. Objęto nimi pięćdziesiąt sześć uczelni o zróżnicowanych profilach kształcenia (uniwersytety, politechniki, akademie ekonomiczne, akademie rolnicze, państwowe wyższe szkoły zawodowe), a ich celem było uzyskanie informacji na temat potrzeby i możliwości wprowadzenia systemu zarządzania jakością w polskich szkołach wyższych.

[16] Należy zwrócić uwagę, że wśród podejmowanych przez uczelnie działań mających na celu zapewnienie i doskonalenie jakości kształcenia istotne statystycznie różnice dotyczą: oceniania kompetencji pracowników naukowo-dydaktycznych – takie działania realizuje 100% badanych uczelni publicznych oraz 87,5% uczelni niepublicznych ($p = 0,044$) oraz zakupu nowego wyposażenia – dokonywanego przez 100% badanych uczelni publicznych oraz 87,5% uczelni niepublicznych ($p = 0,044$).

Wymienione działania są ujęte w wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia w 90,9% badanych uczelni.

Wewnętrzny system zapewnienia jakości może opierać się na określonych modelach funkcjonujących w sferze edukacji[17] lub uwzględniać elementy wymagane przez określone instytucje, które przeprowadzają zewnętrzną ocenę jakości kształcenia. Do grona takich instytucji w Polsce należą: Państwowa Komisja Akredytacyjna oraz środowiskowe komisje akredytacyjne.

W 94,1% badanych szkół wyższych wewnętrzne systemy zapewnienia jakości obejmują tradycyjne elementy oceny jakości kształcenia, do których należą: ocena okresowa nauczycieli, badanie opinii studentów, przestrzeganie standardów nauczania. 45,1% uczelni w swoich systemach uwzględniło wymagania środowiskowych komisji akredytacyjnych, trzy szkoły zaś zbudowały systemy jakości, opierając się na wybranych założeniach modelu doskonałości EFQM, a dwie wykorzystały wymagania wobec systemu zarządzania jakością zawarte w normie ISO 9001:2000.

Reasumując, należy stwierdzić, że polskie szkoły wyższe, odpowiadając na wymagania konkurencyjnego otoczenia, podejmują różnorodne działania służące doskonaleniu jakości realizowanych usług edukacyjnych, ale budowane systemy obejmują głównie obowiązkowe elementy oceny wpisane od dawna w funkcjonowanie uczelni.

## Zakończenie

W warunkach społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy edukacja na poziomie wyższym nabiera szczególnego znaczenia. Postrzeganie szkoły wyższej przez pryzmat jej odpowiedzialności za tworzenie wiedzy i kształcenie kadr zwraca uwagę na problematykę jakości usług świadczonych przez tę instytucję. Ponadto konkurencja na rynku edukacyjnym wymusza podejmowanie działań związanych z doskonaleniem jakości. W zdecydowanej większości polskich szkół wyższych funkcjonują systemy zapewnienia jakości kształcenia uwzględniające określone elementy oceny jakości.

## BIBLIOGRAFIA

**Dąbrowa-Szefler M. 2003.** *Nauka w gospodarce opartej na wiedzy a sytuacja w Polsce*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe", nr 2/22.

**Denek K., Bereźnicki F., Świrko-Filipczuk J. (red.) 2000.** *Przemiany dydaktyki na progu XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

**Harvey L. 1995.** *Editorial*, „Quality in Higher Education", Vol. 1.

**Harvey L., Green D. 1993.** *Defining Quality*, „Assessment & Evaluation in Higher Education", Vol. 18.

**Jabłecka J. 2003.** *Gospodarka oparta na wiedzy – gorący temat*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe", nr 2/22.

[17] Przykładem takiego modelu może być model doskonałości EFQM czy model systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001:2000.

**Jasiński A.H., Kruk M. (red.) 1999.** *Innowacje techniczne i zmiany strukturalne w procesie transformacji polskiej gospodarki*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.

**Jóźwiak J. 2003.** *Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe", nr 1/21.

**Krajewska A. 2004.** *Jakość kształcenia uniwersyteckiego – ujęcie pedagogiczne*, Trans Humana, Białystok.

**Ochmański M. (red.) 1999.** *Możliwości i bariery reform edukacyjnych na poziomie wyższym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

**Pawłowski K. 2005.** *Internacjonalizacja a globalizacja we współczesnym szkolnictwie wyższym*, „Organizacja i Kierowanie", nr 4.

**Skrzypek E. 2006.** *Jakość w oświacie. Uwarunkowania i czynniki sukcesu*, „Problemy Jakości", nr 2.

**Srikanthan G., Dalrymple J.F. 2002.** *Developing a Holistic Model for Quality in Higher Education*, „Quality in Higher Education", Vol. 8 No. 3.

**Teichler U., Kem B.M 1996.** *Ku nowemu zbliżeniu relacji między szkolnictwem wyższym a światem pracy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe", nr 7.

**Vroeijenstijn A.I. 1995.** *Improvement and Accountability: Navigating between Scylia and Charybdis. Guide for External Quality Assessment in Higher Education*, Higher Eduaction, Policy Series 30, Jessica Kingsley Publishers, London.

**Wawak T., Wawak S. 2001.** *Polemiczny głos w sprawie jakości kształcenia w Polsce na przykładzie nauk ekonomicznych*, „Problemy Jakości", nr 10.

**Woźnicki J. (red.). 1999.** *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

**Wójcicka M. (red.) 1997.** *Zapewnianie jakości kształcenia. Wprowadzenie do samooceny*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

**STRESZCZENIE**

W artykule zostały omówione wybrane zagadnienia dotyczące problematyki zapewnienia jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym. Autorka przedstawiła pojęcie jakości kształcenia oraz wskazała działania podejmowane przez uczelnie w celu doskonalenia tej jakości.

**SŁOWA KLUCZOWE:** jakość kształcenia, zapewnienie jakości kształcenia

**SUMMARY**

Paper discusses selected issues concerning the problems of quality assurance on higher education level. The author provided definition of quality education and indicated system actions taken by universities in order to improve it.

**KEYWORDS:** quality of education, quality of education assurance

*Stanisław Pilarski*[*]

# SATYSFAKCJA KLIENTÓW W SFERZE OSOBOWEGO TRANSPORTU PUBLICZNEGO

# CUSTOMER SATISFACTION IN THE FIELD OF PASSENGER PUBLIC TRANSPORT

Orientacja na klienta oraz zaspokajanie jego potrzeb powinno być nadrzędnym celem każdego przedsiębiorstwa, które pragnie rozwijać się i powiększać swoje udziały w rynku[1].

W literaturze można spotkać wiele definicji i interpretacji pojęcia satysfakcji klienta. Słowo „satysfakcja" wywodzi się z języka łacińskiego i oznacza „robić coś dostatecznie".

Większość autorów zgodnie jednak stwierdza, iż jest ona zjawiskiem (stanem emocjonalnym, wrażeniem, postawą) pojawiającym się po dokonaniu zakupu, następnie konsumpcji, w wyniku porównania własnych oczekiwań co do produktu z faktycznymi doświadczeniami korzystania z niego[2].

Już E. Deming podkreślał, iż „trzeba wyjść klientowi naprzeciw, przewidzieć jego potrzeby na kilka lat naprzód, tak by w momencie, kiedy ten wyrazi swoje życzenie, można było je zaspokoić szybciej, niż to zrobi konkurencja"[3].

Satysfakcja potocznie kojarzy się z zadowoleniem, które towarzyszy klientowi podczas konsumpcji dóbr i usług. Jednak odczuwany przez niego poziom satysfakcji jest pojęciem złożonym, opartym na wielu definicjach i koncepcjach[4]. Jest to odczucie subiektywne i indywidualne każdego człowieka, którego poziom zależy od cech osobowych nabywcy. Każdy klient inaczej postrzega wartość produktu, wyraża inne odczucia podczas konsumpcji czy ma inne wymagania względem danego towaru. W warunkach coraz silniejszej konkurencji rynkowej kluczowym zadaniem każdej firmy chcącej działać na rynku i osiągać zyski jest utrzymanie wcześniej pozyskanych klientów. Miernikiem sukcesu staje się więc satysfakcja klienta, która jednocześnie jest jed-

[*] dr, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

[1] J. Szymczak, M. Urbaniak, *Satysfakcja klienta jako wyznacznik konkurencyjności przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 294.

[2] P. Stodulny, 2007. *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych,* CeDeWu, Warszawa 2007, s. 28.

[3] J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 18.

[4] J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 73.

nym z ważniejszych elementów budujących lojalność klienta, niezwykle istotną dla przedsiębiorstwa[5].

Hill i Alexander[6] twierdzą, iż poziom satysfakcji klienta jest odzwierciedleniem tego, w jakim stopniu produkt całkowity oferowany przez daną organizację zaspokaja zbiór wymagań klienta.

W literaturze można napotkać dwie główne koncepcje powstawania satysfakcji konsumenta: transakcyjną oraz skumulowaną. Satysfakcja transakcyjna dotyczy krótkotrwałych doświadczeń konsumenta z produktem bądź usługą i jest rezultatem konkretnej, często jednorazowej transakcji[7]. Satysfakcja skumulowana jest rezultatem dłuższego doświadczenia klienta z dobrem czy usługą. Dotyczy ogólnej oceny konsumpcji produktu w danym okresie. Stanowi dla firmy kapitał i często wpływa na jej sytuację finansową[8].

Wiele firm za wartość najwyższą uznaje nie tylko usatysfakcjonowanie potrzeb klienta, ale również ich przewyższanie. W tym celu niezbędne jest poznanie czynników satysfakcji, do których zalicza się[9]: czynniki podstawowe (określające minimalne wymagania), czynniki wykonania (inaczej cechy jakości usługi prowadzące do satysfakcji) oraz czynniki wzbudzenia, czyli czynniki wywołujące wzrost satysfakcji.

Można wyróżnić kilka modeli wyjaśniających powstanie satysfakcji klienta bądź jej brak. Jak się wydaje, w literaturze najczęściej wskazuje się: model emocjonalny – dotyczący satysfakcji skumulowanej[10], teorię sprawiedliwej wymiany – *The Equity Theory* – dotyczącą satysfakcji transakcyjnej[11], model oczekiwanej niezgodności – dotyczący satysfakcji skumulowanej[12], model konfirmacyjny/dyskonfirmacyjny[13], model Kano[14], model PROSAT[15] czy model jakości usług (model luk).

W badaniu problematyki satysfakcji klienta w sferze usługowej kluczową rolę odgrywa, jak się wydaje, model jakości usług (model luk). Został on opracowany przez A. Parasuramana, V.A. Zeithaml oraz L.L. Berry'ego[16]. Określa on moment powstania satysfakcji związany z oceną jakości z punktu widzenia klienta. Charakteryzuje pięć tzw. luk, czyli rozbieżności, które powstają pomiędzy usługodawcami a konsumentami,

[5] I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klient*em, Difin, Warszawa 2004, s. 128–129.
[6] N. Hill, J. Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 9.
[7] P. Stodulny, op. cit., s. 173.
[8] J. Witkowska, L. Nieżurawski, *Pojęcie satysfakcji klienta*, „Problemy Jakości" 2007, nr 7, s. 33.
[9] E. Rudawska E., *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005, s. 18.
[10] L. Nieżurawski, B. Pawłowska, J. Witkowska J., *Satysfakcja klienta. Strategia, pomiar, zarządzanie*, UMK, Toruń 2010, s. 58.
[11] B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski L., *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 89.
[12] J. Witkowska, L. Nieżurawski, op. cit., s. 34.
[13] T.A. Oliver, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Irwin McGraw-Hill, Boston, MA 1997, s. 248–249.
[14] G. Urbanek, Jakość, satysfakcja, lojalność rentowność-łańcuch przyczynowo skutkowy, „Marketing i Rynek" 2004, nr 6, s. 5.
[15] L. Nieżurawski, B. Pawłowska, J. Witkowska, op. cit., s. 64.
[16] A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, „Journal of Marketing" 1985, vol. 49, s. 41–50.

a które powodowane są dostarczeniem usług charakteryzujących się niewłaściwą jakością. Luka 1 dotyczy rozbieżności między oczekiwaniami a percepcją kierownictwa co do potrzeb i wymagań usługobiorców a klientami. Luka 2 dotyczy rozbieżności pomiędzy oceną oczekiwań przyjętą przez kierownictwo a normatywną jakością usługi. Luka 3 dotyczy rozbieżności między przyjętymi standardami jakościowymi usługi a jej rzeczywistym poziomem. Luka 4 określa kontrast między poziomem faktycznie dostarczanej usługi a formami zewnętrznej komunikacji, czyli informacji przekazywanych klientowi. Luka 5 dotyczy rozbieżności pomiędzy usługą otrzymaną a usługą oczekiwaną przez klienta[17]. Luki od 1 do 4 odnoszą się do spadku jakości w obrębie firmy. Luka 5 natomiast dotyczy poziomu jakości według oceny klienta. Prezentowany model ukazuje wszystkie omawiane obszary jako ściśle ze sobą powiązane, co oznacza, iż popełnienie błędu na którymkolwiek z etapów doprowadzi do powielania go, co w konsekwencji doprowadzi do powstania luk i wystąpienia niezadowolenia konsumenta[18].

## Cel pracy i metodyka badań

Celem pracy jest zbadanie i określenie poziomu satysfakcji klientów w sferze osobowego transportu publicznego. W szczególności skupiono się na identyfikacji atrybutów jakości wpływających na poziom satysfakcji badanych respondentów, ocenie konsumenckiej poziomu oferowanych usług i ich oczekiwań oraz wskazaniu potencjalnych działań mających na celu redukcję występujących luk niezadowolenia pasażerów.

Na podstawie przeprowadzonych obserwacji i rozmów z osobami korzystającymi ze zbiorowego usługowego transportu osobowego przyjęto założenie, że istnieją różnice pomiędzy oczekiwaniami klientów a tym, co otrzymują, na skutek czego powstają luki pomiędzy poziomem ważności atrybutów wyznaczonych przez klientów a poziomem satysfakcji z ich realizacji.

Istnieje wiele metod i technik pomiaru satysfakcji klienta, ponieważ trudno jest mierzyć subiektywne i emocjonalne reakcje człowieka. W ocenie satysfakcji klienta mierzy się przede wszystkim percepcję klientów, biorąc pod uwagę, w jak wysokim stopniu przedsiębiorstwo dostarcza pożądaną wartość danego produktu. W pomiarze uzyskuje się informacje o bezpośredniej reakcji klientów. Do najczęściej stosowanych tu metod można zaliczyć: systemy skarg i sugestii (zażaleń), zogniskowane grupy dyskusyjne (*focus groups*), indywidualne wywiady pogłębione, technikę wypadków krytycznych, analizę utraty klientów, metodę tajemniczego klienta (*mystery shopping*), wywiady bezpośrednie oraz badania ankietowe.

Wśród metod pomiaru używanych do oceny poziomu jakości usług często wskazuje się na metodę Servqual opartą na modelu luk. Metodą tą posłużono się w niniejszej pracy. Metoda ta została opracowana przez Parasuramana, Zeithaml oraz Berry'ego (1985). Można ją opisać prostą, wielostopniową skalą, za pomocą której da się dokonać pomiaru jakości usług z punktu widzenia klienta lub też uzyskać wiele cennych wskazówek co do kierunków poprawy jakości. Polega ona na dokonaniu pomiaru różnic, jakie występują pomiędzy jakością postrzeganą przez klienta a jakością, której klient oczekuje. Aby określić wspomnianą różnicę, należy zbadać jednocześnie oczekiwania klienta odnośnie

[17] J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2001, s. 94.
[18] I. Dembińska-Cyran, op. cit., s. 62–64.

do poziomu jakiejś usługi oraz ich realizację w przypadku konkretnej firmy[19].

W metodzie Servqual należy zbadać pięć wymiarów jakości usług, które są oceniane i wzajemnie porównywane. Dzięki temu przedsiębiorstwo może określić swój ogólny poziom realizacji usług wobec klienta. Może ono także uzyskać informacje dotyczące źródeł powstawania problemów związanych z brakiem satysfakcji klientów z oferowanych usług. Do stosowanych w tej metodzie pięciu wymiarów jakości usług zalicza się[20]:

- materialność (*tangibles*) – wygląd fizycznych udogodnień, sprzętu, personelu, materiałów komunikacyjnych,
- niezawodność (*reliability*) – zdolność do dostarczania obiecanej usługi akuratnie i w zaufany sposób,
- reakcje na potrzeby klientów (*responsiveness*) – chęć pomocy klientowi i dostarczenia szybkiej usługi, szybkie reagowanie na wymogi stawiane przez klientów,
- fachowość (*assurance*) – wiedzę i dobre wychowanie pracowników oraz umiejętność wzbudzania zaufania i pewności klientów,
- empatię (*empathy*) – zindywidualizowaną i dbałą uwagę, którą firma zapewnia klientom, utożsamianie się z potrzebami klientów.

W zbieraniu danych pierwotnych wykorzystano metodę wywiadu bezpośredniego. Jako narzędzie badawcze posłużył opracowany na potrzeby badań kwestionariusz wywiadu, w którym zawarto 22 pytania (atrybuty jakości) dotyczące postrzegania przedmiotowych usług i oczekiwań klientów. W cechowaniu pytań użyto 5-stopniowej skali Likerta.

Im większa jest rozbieżność między oczekiwaniami a postrzeganiem usługi, tym szersza luka jakości powstaje i tym większe jest niezadowolenie klienta. W niniejszej pracy skupiono się na analizowaniu luki 5. Metoda Servqual jest szczególnie przydatna przy[21]:

- określeniu średniego poziomu różnicy pomiędzy oczekiwaniami i doświadczeniami nabywców w zakresie usług,
- określeniu poziomu jakości usług firmy odnoszącego się do każdej z pięciu podstawowych cech,
- uwzględnieniu zarówno luk oczekiwań i doświadczeń, jak i znaczenia poszczególnych cech dla klientów,
- identyfikacji zmian oczekiwań i doświadczeń w czasie, zarówno dotyczących poszczególnych cech, jak i łącznej oceny,
- porównaniu wyników analizy dla konkurujących przedsiębiorstw,
- wyróżnieniu segmentów rynku formułujących odmienne oczekiwania względem usługodawcy i różnie postrzegających oferowane usługi,
- określeniu poziomu usług świadczonych w ramach marketingu wewnętrznego (ocena jakości usług świadczonych przez jedne komórki organizacyjne firmy na rzecz innych).

Ze względu na swój uniwersalny charakter i prostotę metoda ta może być wykorzystywana do badania postrzeganej jakości wszystkich rodzajów usług. Ułatwia ona zlokalizowanie braków w procesie świadczenia usługi, które doprowadzają do powsta-

[19] http://www.eupan.eu/files/repository/document/customer_satisfaction/primer_polish_version.pdf, 13.05.2011.
[20] N. Hill, J. Alexander, op. cit., s. 331–334.
[21] J. Mazur, op. cit., s. 45.

nia braku satysfakcji. Pozwala to na poprawienie jakości, a dzięki temu na osiągnięcie konkurencyjności oraz zadowolenia klienta.

Badaniem satysfakcji objęto klientów miejskiego przedsiębiorstwa komunikacji w Olsztynie. Miejscem przeprowadzenia badań było centrum miasta. Wybór tego miejsca podyktowany był tym, iż kumuluje się w nim najwięcej połączeń autobusowych spośród wszystkich tras obejmujących miasto. Trasą tą przejeżdżają autobusy z całego miasta we wszystkich kierunkach i dzielnicach Olsztyna. Uznano więc, iż miejsce to da najbardziej wiarygodne i miarodajne wyniki. Spotykają się tam wszystkie grupy społeczne zamieszkujące miasto, od mniej do bardziej zamożnych, w różnym wieku, statusie społecznym i zawodowym. Respondentami były osoby (klienci) czekające na przystankach autobusowych oraz kupujące bilety. Dzięki temu zachodziła pewność, że badani respondenci są klientami komunikacji miejskiej. Badanie zostało przeprowadzone w trzeciej dekadzie marca 2011 r. Łącznie uzyskano 220 wywiadów. Badanie odbywało się w dni robocze od poniedziałku do piątku w tzw. godzinach szczytu, to jest około godziny piętnastej.

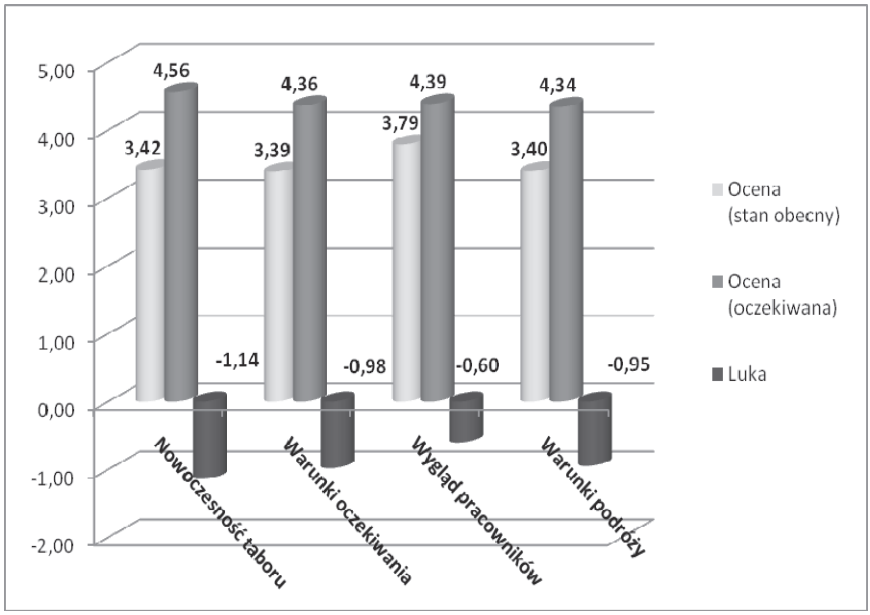
**Wyniki badań**

Prezentując wyniki badań, przedstawiono ocenę satysfakcji klientów kolejno w przyjętych zgodnie z metodą pięciu wymiarach jakości, następnie określono konsumencką strefę tolerancji dla wszystkich 22 przyjętych atrybutów tych usług i na koniec określono ogólny syntetyczny obraz zadowolenia z przedmiotowych usług. W ocenie poszczególnych wymiarów jakości skupiono się na określeniu luk pomiędzy stanem rzeczywistym a oczekiwanym przez pasażerów komunikacji miejskiej.

**Luki jakości wymiaru materialnego**

Luka omawianego wymiaru jakości dotyczy materialnej obudowy usługi, czyli wyposażenia taboru (autobusów) w odpowiedni sprzęt, urządzenia, umeblowanie, ubioru pracowników czy nowoczesności taboru.

**Rysunek 1. Luki wymiaru materialnego**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.*

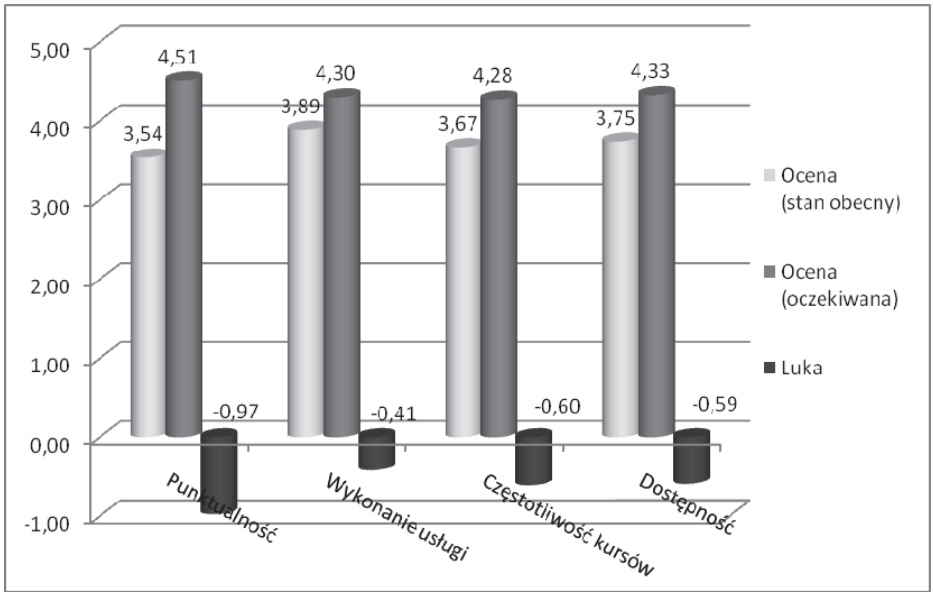
Największa luka w wymiarze materialnym wystąpiła, jak obrazują to dane na rys. 1, w kategorii „nowoczesność taboru" i wynosiła (–1,14). Oznacza to, iż badani respondenci oczekują o wiele wyższego poziomu i nowoczesności taboru znajdującego się w ofercie przewoźnika. Warto jednocześnie zauważyć, iż to właśnie na tej kategorii skupiają się najwyższe oczekiwania. Najmniejsza luka w badanym wymiarze wystąpiła natomiast przy ocenianiu wyglądu pracowników, wynosiła bowiem (–0,60). Można sądzić, że respondenci nie przywiązują wagi do tego, czy pracownicy posiadają uniformy firmowe, czy ubrani są w sposób swobodny.

Warunki podróży i warunki oczekiwania na przystankach cechuje podobny poziom luk, odpowiednio (–0,95) oraz (–0,98). Atrybuty te uzyskały niską ocenę stanu obecnego. Oznacza to, że przewoźnik powinien zwrócić większą uwagę na wygląd posiadanych wiat i przystanków autobusowych, co jest dużo prostszym zabiegiem niż zakup nowego taboru. Można też stwierdzić, iż to właśnie materialne atrybuty jakości były najczęściej wskazywane przez respondentów jako słabości usług publicznego transportu osobowego, niezależnie od cech społeczno-demograficznych czy zamożności ekonomicznej respondentów. Najwyższy odsetek respondentów wystąpił przy pytaniu o płeć (54,5%), najniższy przy pytaniu o częstotliwość korzystania z komunikacji miejskiej (35,0%).

**Luki jakości wymiaru niezawodności**

Niezawodność dotyczy sprawności, z jaką przewoźnik wykonał usługę. Im bardziej zgodna z wymaganiami klientów jest realizacja usługi, tym mniejsze luki, a co za tym idzie, przedsiębiorstwo jest darzone większym zaufaniem, a klient osiąga wyższy poziom satysfakcji.

**Rysunek 2. Luki wymiaru niezawodności**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.*

Wyraźne luki wystąpiły w każdym z atrybutów tego bardzo czułego wymiaru usług przewozowych (rys. 2). Co gorsza, największa i bardzo duża luka wystąpiła w punktualności, czyli przestrzeganiu rozkładu jazdy (–0,97). Nie świadczy to niestety dobrze o przewoźniku, ponieważ punktualność to podstawa w wykonywanej przez firmę działalności. O ważności tego właśnie atrybutu dla respondentów dodatkowo świadczy fakt, iż wystąpiły tu najwyższe oczekiwania (4,51) i jednocześnie najniższa ocena stanu obecnego (3,54).

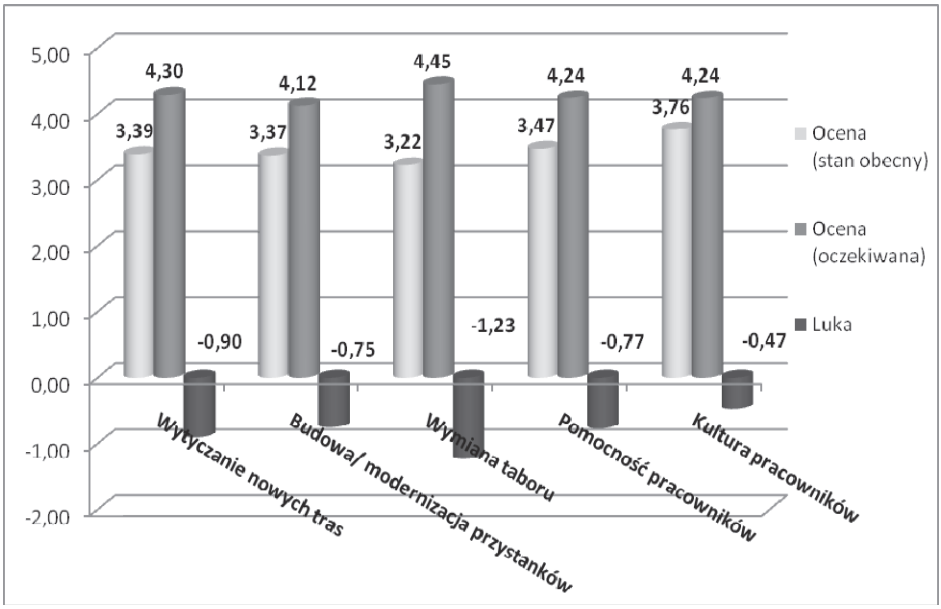
Najmniejszą lukę odnotowano w wykonaniu usługi. Jej średnia wartość punktowa wynosiła (–0,41). Wykonanie usług przewozowych najkorzystniej ocenili ludzie młodzi, zwłaszcza w wieku 18–25 lat.

**Luki jakości wymiaru reakcji na oczekiwania klientów**

Luka ta obrazuje między innymi, jak w ocenie klientów firma reaguje na zgłaszane przez nich sugestie czy prośby oraz jak szybka jest reakcja przewoźnika i jego działa-

nia korygujące. Ponownie najsłabiej w ocenie klientów oceniana jest kwestia taboru przewozowego (rys. 3).

**Rysunek 3. Luki wymiaru reakcji na oczekiwania klientów**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.*

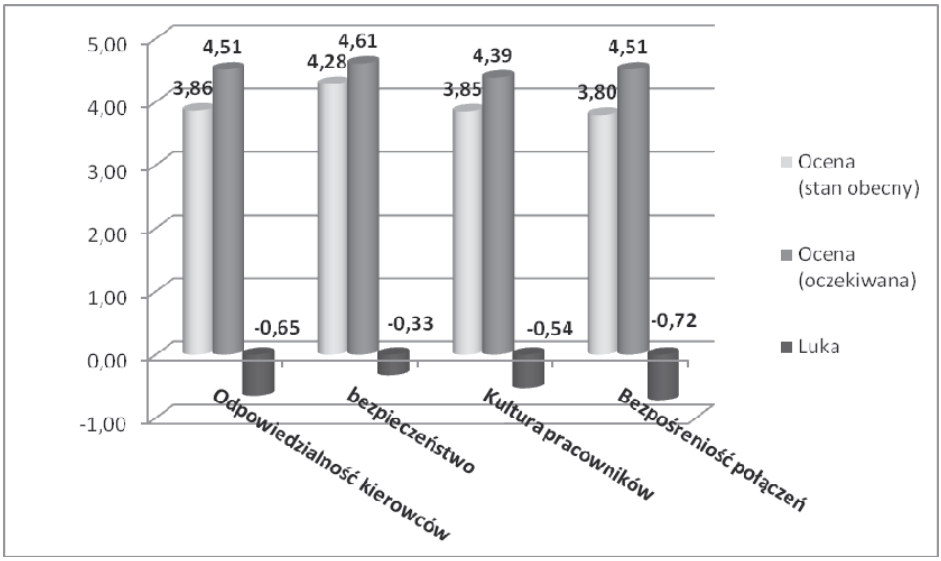
W kategorii „wymiana taboru" luka była najwyższa (–1,23), a dodatkowo ocena stanu obecnego na poziomie 3,22 oraz ocena stanu oczekiwanego na poziomie 4,45 były odpowiednio najniższe/najwyższe w tej grupie atrybutów. Świadczy to o przywiązywaniu przez respondentów dużej wagi do tej kategorii jakości. Respondenci zwracają też uwagę na braki w wytyczaniu nowych tras – luka wynosiła (–0,90) i była druga co do wielkości w badanym atrybucie jakości. Natomiast najmniejsza luka dotyczyła kultury pracowników (–0,47).

Ocena reakcji przedsiębiorstwa przewozowego na oczekiwania badanych pasażerów transportu miejskiego była dosyć zbliżona, niezależnie od ich cech demograficzno-społecznych.

**Luki jakości wymiaru fachowości**

Analizując rys. 4, można wskazać, iż wśród kategorii badanego atrybutu, jakim jest fachowość, najsłabiej oceniona została bezpośredniość połączeń; w tym zakresie luka wynosiła (–0,72).

**Rysunek 4. Luki wymiaru fachowości**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.*

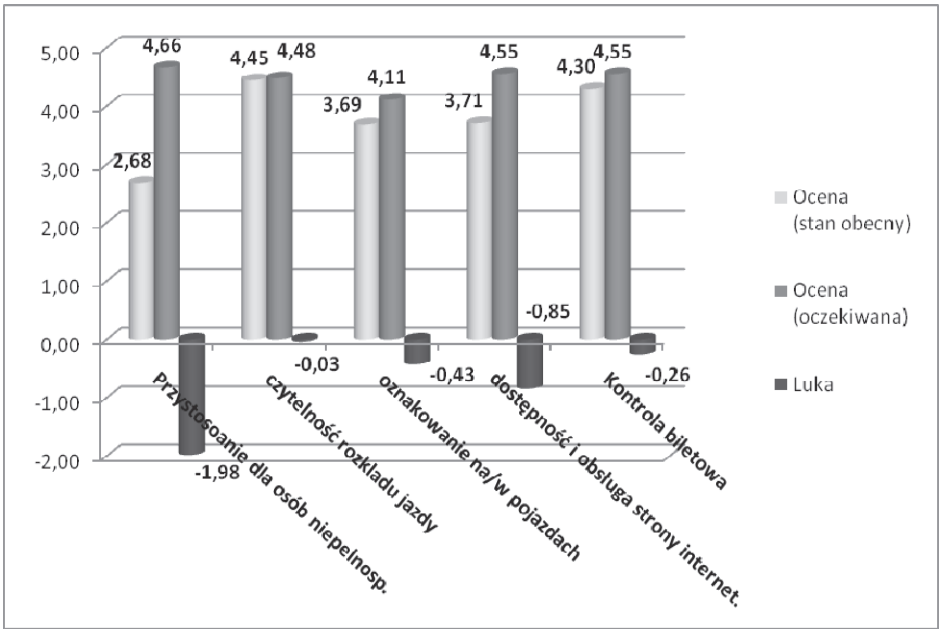
Jednocześnie w atrybucie z największą luką satysfakcji wystąpiła najniższa ocena jego stanu faktycznego (3,8). Tuż za nim z luką rzędu (–0,65) uplasowała się odpowiedzialność kierowców. Najmniejsza luka wystąpiła w ocenie bezpieczeństwa przewozów, wynosiła ona (–0,33). Świadczyć to może o dużym zaufaniu klientów do przewoźnika, a zwłaszcza jego personelu – kierowców. Można nawet powiedzieć, że trudno byłoby oczekiwać luki dodatniej, gdyż potrzeba bezpieczeństwa jest jedną z elementarnych potrzeb człowieka i trudno, by respondenci deklarowali wyższą ocenę stanu obecnego od swoich oczekiwań. Ukazuje ona jednocześnie najwyższe oczekiwania właśnie w odniesieniu do bezpieczeństwa przewozów (4,61).

Atrybuty fachowości pracowników miejskiego przedsiębiorstwa komunikacyjnego, a zwłaszcza jego kierowców taboru usługowego, najczęściej oceniane były pozytywnie szczególnie przez osoby często korzystające z jego usług, a ściślej, przez respondentów deklarujących codzienne korzystanie z komunikacji miejskiej.

**Luki jakości wymiaru „empatia"**

Największa spośród wszystkich badanych luk wystąpiła przy ocenie przystosowania pojazdów dla potrzeb osób niepełnosprawnych (rys. 5), wyniosła bowiem prawie (–2).

**Rysunek 5. Luki wymiaru empatii**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.*

Wystąpiło tu również zarówno ekstremum, jak i minimum w odczuwanej percepcji satysfakcji i jej stanie obecnym. Pojawia się tu potwierdzenie wcześniej poruszanego problemu braku nowoczesnego taboru przewozowego, który gdyby istniał, byłby zapewne lepiej przystosowany do potrzeb osób niepełnosprawnych. Z drugiej jednak strony to w wymiarze empatii istnieją najmniejsze spośród wszystkich luk, i to aż dwie. Wystąpiły przy czytelności rozkładu jazdy (–0,03) oraz kontroli biletowej (–0,26). Można uznać, iż w przypadku czytelności rozkładu jazdy respondenci nie widzą żadnych problemów. Większość spośród nich to stali klienci i znają na pamięć rozkład jazdy.

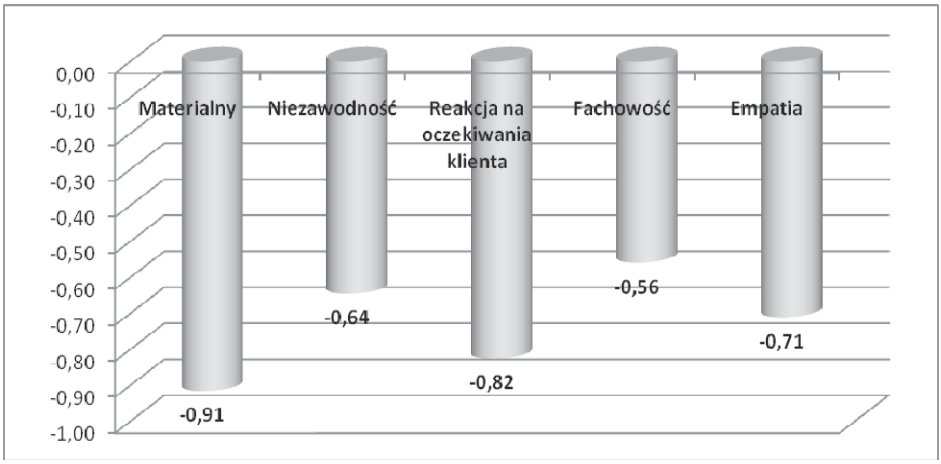
Empatia została najkorzystniej oceniona, zarówno w stanie obecnym poziomu jej atrybutów, jak i w oczekiwaniach względem nich, zwłaszcza przez osoby korzystające z biletów okresowych, a w szczególności biletów okresowych ulgowych.

**Średni poziom luk dla poszczególnych wymiarów jakości**

Analizując dane na rys. 6, można stwierdzić, iż najniższy przeciętnie poziom satysfakcji klientów badanego miejskiego przedsiębiorstwa komunikacyjnego spośród wszystkich badanych aspektów jakości wystąpił w wymiarze materialnym. Wynosił on (–0,91). Oznacza to, iż tabor przewoźnika, wygląd i komfort podróży w środkach transportu, jakie oferuje swoim klientom, nie spełniają stawianych przez nich wymagań, co w konsekwencji prowadzi do powstania niezadowolenia i braku satysfakcji. Dosyć wysoka jest też luka reakcji na oczekiwania klientów. Relatywnie najmniejszy dyskomfort odczuwają pasażerowie tejże komunikacji w stosunku do profesjonalizmu

pracowników firmy (kierowców autobusów) oraz ich solidności w wykonywaniu swojej pracy.

**Rysunek 6. Średni poziom luk dla poszczególnych wymiarów jakości**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.*

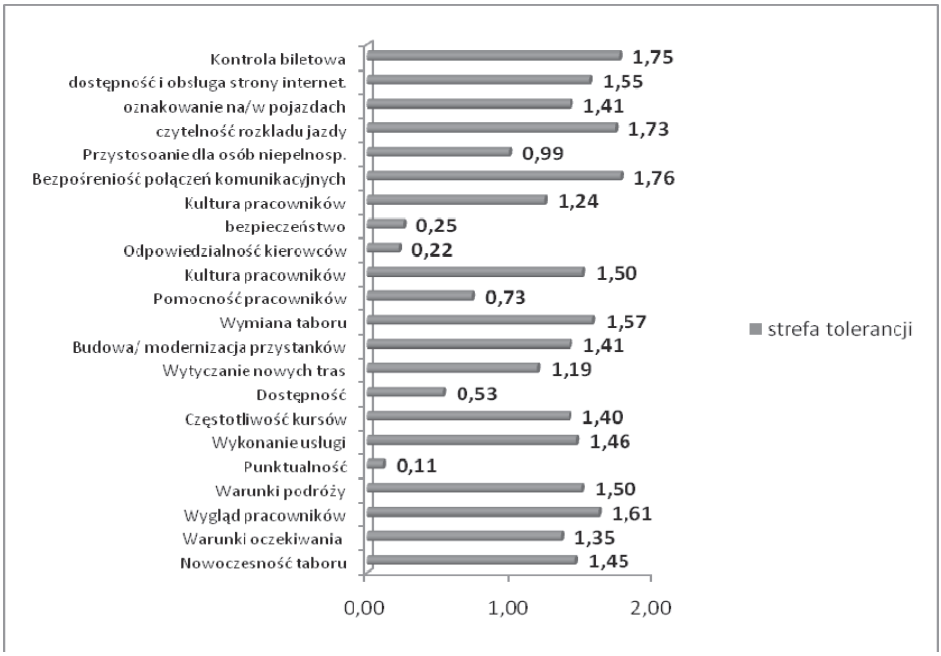
Należy również zwrócić uwagę, iż największy odsetek respondentów nie tylko wskazywał na materialność jako jeden z najważniejszych wymiarów tych usług, ale w tym obszarze jakości zdecydowanie najbardziej oczekują oni poprawy usług miejskiego osobowego transportu publicznego. Z badania wynika również dosyć jednoznacznie, iż klienci spodziewają się o wiele lepszej i szybszej reakcji przewoźnika na ich reakcje i oczekiwania. Wystąpiła tu druga co do wielkości luka wymiaru jakości na poziomie (–0,82).

Najniższa luka jakości (–0,56) powstała przy ocenie fachowości. Dzieje się tak, ponieważ klienci uznali przede wszystkim kierowców przestarzałego taboru za wyjątkowo odpowiedzialnych i rozważnych, co przełożyło się na dobre oceny ogólnego stopnia bezpieczeństwa przewozu. Można więc powiedzieć, iż kierowcy zostali uznani za fachowców.

**Strefa tolerancji**

Strefa tolerancji powstaje na skutek odjęcia od oceny oczekiwanej minimalnego akceptowalnego przez konsumenta poziomu usługi. Im wskaźnik ten jest bliższy zera, tym bardziej badany obszar usługi jest ważny dla klienta i luka satysfakcji powinna być jak najniższa. Innymi słowy, konsumenci nie tolerują niedociągnięć i błędów popełnianych przez przewoźnika w tym obszarze usługi.

**Rysunek 7. Strefa tolerancji**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.*

Najniższy poziom tolerancji zaobserwowano (rys. 7) w kategoriach: punktualność (0,11), odpowiedzialność kierowców (0,22) oraz bezpieczeństwo (0,25). Jest to wyraźny sygnał, iż klienci oczekują jak najwyższego poziomu usług w wyżej wymienionych kategoriach, a niespełnienie tych oczekiwań wiązać się będzie z powstaniem braku satysfakcji.

Najwyższy poziom tolerancji wystąpił przy takich atrybutach jak: kontrola biletowa, bezpośredniość połączeń oraz czytelność rozkładu jazdy. Klienci nie przywiązują aż tak wielkiej wagi do powyższych atrybutów, więc pewne niedociągnięcia w tych kwestiach nie mają aż tak wielkiego wpływu na ogólny poziom satysfakcji badanych.

**Ogólny poziom zadowolenia z usługi**

Ankietowani zostali poproszeni również o określenie w skali od 0 do 100% (gdzie 0% oznacza bardzo wysokie niezadowolenie, a 100% bardzo wysoki poziom zadowolenia) o określenie ogólnego odczuwalnego poziomu zadowolenia bądź jego braku z usług przewoźnika.

Okazało się, że poziom ten wyniósł 65,68%. Można więc powiedzieć, iż jest to wynik zaledwie średni, a do pełnej satysfakcji pasażerów dosyć daleko. Przedsiębiorstwo powinno dołożyć wszelkich starań, aby ten wskaźnik był jak najwyższy. Wystarczy, iż postara się zmniejszyć największe luki, dla których dodatkowo występuje mała strefa tolerancji. Uznano, iż byłby to najlepszy i najszybszy sposób na trwałą poprawę omawianego wskaźnika. Nie da się bowiem w szybki i niedrogi sposób zlikwidować wszystkich luk, tym bardziej że największa luka wystąpiła dla wymiaru materialnego,

a jej likwidacja to inwestycja w nowszy tabor, co nie jest łatwe. Dodatkowo badania satysfakcji powinny być prowadzone w równomiernych odstępach czasu, co pozwoli identyfikować błędy zaistniałe w procesie obsługi klienta.

**Podsumowanie i wnioski końcowe**

Badania wykazały, iż luki jakości zaistniały przy każdym z pięciu atrybutów jakości, które były przedmiotem badania.

Najwyższy średni poziom luki zaobserwowano przy wymiarze materialnym, co oznacza, iż klienci wykazują wysoki brak poziomu zadowolenia z nowoczesności, wyglądu oraz komfortu podróży taborem przewoźnika. Oczekują oni transportu nowoczesnego, przyjaznego dla oka, środowiska i dostosowanego do potrzeb osób niepełnosprawnych. Najniższa średnia luka jakości dotyczyła fachowości. Z badań wynika, iż klienci darzą transport publiczny w Olsztynie zaufaniem, a kierowców uważają za kompetentnych i odpowiedzialnych. Jest to pozytywna i ważna informacja, gdyż o ile atrybuty materialne są kwestią odpowiedniej sumy zainwestowanych pieniędzy, o tyle zaufania klientów nie da się kupić za żadne pieniądze. Co ciekawe, biorąc pod uwagę poszczególne atrybuty jakości, trzeba zauważyć, że najwyższa i najniższa luka jakości powstała w wymiarze empatii – najgorzej ocenione zostało przystosowanie pojazdów dla osób niepełnosprawnych (–1,98), najlepiej natomiast czytelność rozkładu jazdy (–0,03).

Najniższy poziom tolerancji zaobserwowano w kategoriach: punktualność (0,11), odpowiedzialność kierowców (0,22) oraz bezpieczeństwo (0,25). Jest to wyraźny sygnał, iż klienci oczkują jak najwyższego poziomu usług w wyżej wymienionych kategoriach, a niespełnienie tych oczekiwań wiązać się będzie z powstaniem braku satysfakcji. Najwyższy poziom tolerancji wystąpił przy takich atrybutach jak: kontrola biletowa, bezpośredniość połączeń oraz czytelność rozkładu jazdy. Klienci nie przywiązują aż tak wielkiej wagi do powyższych atrybutów, więc pewne niedociągnięcia w tych kwestiach nie mają aż tak wielkiego wpływu na ogólny poziom satysfakcji badanych. Warto jednak przypomnieć, iż na skutek niedociągnięć i zaniedbań w sferze zapewnienia wysokiego poziomu satysfakcji klienta błąd jest powielany na dalszych etapach działalności firmy, co owocuje tym, iż luka satysfakcji, jaka powstanie z czasem, narasta, a satysfakcja klienta diametralnie spada. Bez niej przedsiębiorstwo skazuje się na rynkowy niebyt.

Badania wykazały również, iż ogólny poziom satysfakcji klienta wynoszący 65,68% nie jest zbyt wysoki. Przedsiębiorstwo powinno dołożyć starań, aby wskaźnik ten wzrastał do wyższego poziomu. Aby to uczynić, powinno ono przeprowadzać badania satysfakcji w sposób cykliczny, a następnie podejmować działania mające na celu niwelowanie luk w tych atrybutach jakości, w których są one najwyższe.

**BIBLIOGRAFIA**

**Hill N., Alexander J. 2003.** *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

**Bank J. 1997.** *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i S-ka, Warszawa.

**Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J., 2004.** *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa.
**Mazur J. 2001.** *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa.
**Nieżurawski L., Pawłowska B., Witkowska J. 2010.** *Satysfakcja klienta. Strategia, pomiar, zarządzanie*, UMK, Toruń.
**Oliver T.A. 1997.** *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Irwin McGraw-Hill, Boston, MA.
**Otto J. 2004.** *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
**Otto J. 1999.** *Jakość a rentowność relacji z klientem*, „Marketing i Rynek", nr 3.
**Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. 1985.** *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, „Journal of Marketing", vol. 49.
**Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L. 2010.** *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
**Rudawska E. 2005.** *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa.
**Stodulny P. 2007.** Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych, CeDeWu, Warszawa.
**Szymczak J., Urbaniak M., 1999.** *Satysfakcja klienta jako wyznacznik konkurencyjności przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
**Urbanek G. 2004.** *Jakość, satysfakcja, lojalność rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy*, „Marketing i Rynek", nr 6.
**Witkowska J., Nieżurawski L. 2007.** *Pojęcie satysfakcji klienta*, „Problemy Jakości", nr 7.

## STRESZCZENIE

Celem pracy było zbadanie poziomu satysfakcji klientów w sferze osobowego transportu publicznego w Olsztynie. W badaniach posłużono się metodą Servqual. Badaniami objęto 220 osób korzystających z tej formy osobowego transportu miejskiego. Dane do badań zebrano metodą wywiadu bezpośredniego, z wykorzystaniem opracowanego kwestionariusza.

Badania wykazały, iż ogólny poziom satysfakcji klienta wynosi 65,68%. Z przeprowadzonej analizy wynika, iż luki jakości powstały we wszystkich pięciu wymiarach jakości: materialność, reakcja na oczekiwania klientów, empatia, niezawodność, fachowość. Najwyższy średni poziom luki zaobserwowano przy wymiarze materialnym. Oznacza to, iż klienci wykazują wysoki poziom niezadowolenia z poziomu nowoczesności, wyglądu oraz komfortu podróży. Oczekują oni transportu nowoczesnego, przyjaznego dla oka, jak najbardziej ekologicznego oraz dostosowanego do potrzeb osób niepełnosprawnych. Najniższa średnia luka jakości wystąpiła w wymiarze fachowości.

**SŁOWA KLUCZOWE**: osobowy transport publiczny, satysfakcja klientów, luki

**SUMMARY**

The purpose of this study was to examine the level of customer satisfaction in the field of public transport in Olsztyn. The Servqual method was used in this analysis. 220 people using passenger urban transport were included in this study. Data needed to do the research were collected on the basis of direct interviews, with the usage of earlier prepared questionnaire.

The study also shows that the overall level of customer satisfaction is 65.68%. The analysis shows that there are quality gaps in all five dimensions of quality: materiality, response to customer demand, empathy, reliability, professionalism. The highest average level of vulnerability was observed in the material dimension, which means that customers show a high level of dissatisfaction as far as modernity, appearance and comfort of traveling are concerned. They expect transport to be modern, eye and environment friendly, and adapted to the needs of disabled people. The lowest average quality gap appeared in the dimension of proficiency.

**KEYWORDS:** passenger public transport, customer satisfaction, level of vulnerability

*Arkadiusz Piwowar*[*]

# PERSONEL SPRZEDAŻY FIRM HANDLOWYCH A DECYZJE ZAKUPOWE ROLNIKÓW NA RYNKU NAWOZÓW MINERALNYCH

# THE MERCHANT COMPANY STAFF AND THE FARMERS' PURCHASE DECISIONS ON THE MINERAL FERTILIZERS MARKET

Znaczenie nawozów mineralnych dla rozwoju rolnictwa jest kwestią bezsporną. Wzrost potencjału rolnictwa jest zależny od skali wykorzystania środków produkcji pochodzenia przemysłowego. Środki obrotowe produkcji rolnej, w tym nawozy mineralne, są bezpośrednim stymulatorem produkcji rolniczej[1]. Wielkość i rodzaj nawożenia mineralnego zastosowanego w gospodarstwie rolnym są wyborem producenta rolnego. Wyborem bardzo istotnym, od którego zależy nie tylko jakość płodów rolnych, ale również utrzymanie bądź poprawa zasobności gleb w składniki pokarmowe. Należy podkreślić, że nawozy mineralne są najważniejszym plonotwórczym czynnikiem produkcji rolnej o dużych potencjalnych możliwościach.

Konkurencja na rynku nawozów mineralnych sprawia, że w obrocie dostępnych jest wiele produktów w różnych formach i cenach. Konkurencja wśród przedsiębiorstw produkcyjnych na rynku nawozów mineralnych prowadzi do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej tych jednostek wytwórczych, rozwija ofertę handlową i dostosowuje ją do poszczególnych segmentów rynku. Konkurencja wśród podmiotów działających na pośrednich ogniwach kanału dystrybucji polepsza obsługę sprzedażową i posprzedażową. Znaczenie firm handlowych na rynku nawozów mineralnych w Polsce wynika z organizacji rynku, która została przedstawiona w dalszej części pracy. W przedsiębiorstwach handlowych na rynku nawozów mineralnych bardzo ważny jest kapitał ludzki. Nabywcy postrzegają bowiem ofertę przedsiębiorstwa handlowego najczęściej w aspekcie trzech atrybutów: ceny, jakości produktu i obsługi klienta. W przypadku handlu nawozami mineralnymi rola sprzedawcy jest szczególnie istotna.

Nawożenie racjonalne powinno być efektywne technicznie, a to oznacza, że zwiększaniu dawek nawozów musi towarzyszyć wzrost plonowania. Wymaga to od rolnika dostarczania roślinom składników pokarmowych w odpowiednich ilościach, terminach i we właściwej formie. Bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na efektywność nawożenia jest właściwy wybór formy nawozu, dostosowany do właściwości

[*] dr inż., Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

[1] F. Kapusta, *Agrobiznes*, Difin, Warszawa 2008, s. 78.

fizykochemicznych gleb i wymagań roślin uprawnych. Ważnym czynnikiem decydującym o skuteczności nawożenia może być również właściwy dobór odmian roślin uprawnych. Należy przy tym pamiętać, że nadmierne zużycie nawozów mineralnych może prowadzić do zmiany właściwości chemicznych gleby oraz składu chemicznego roślin. Sprzedawca nawozów powinien mieć dużą wiedzę techniczną, pozwalającą na udzielenie odpowiedzi na każde pytanie rolnika dotyczące danego środka produkcji. Sprzedawca powinien pełnić funkcję konsultanta w wyszukiwaniu odpowiedniego produktu oraz rozwiązywać ewentualne problemy. Jest to bardzo istotne, gdyż często rolnik jest niezdecydowany na zakup konkretnego nawozu (i/lub konkretnej ilości nawozu), ze względu na niedostateczność posiadanych informacji bądź na istniejące ryzyko podjęcia niewłaściwej decyzji. Racjonalność nie dotyczy tylko zagadnień czysto technicznych, ale również ekonomicznych. Głównym zadaniem rolników jest ustalenie takiego poziomu nawożenia, do jakiego opłacalne jest zwiększanie dawek nawozów, aby ponoszone nakłady pozwalały na zwiększanie dochodów.

## Cel, metody i źródła materiałów

Przedmiotem części badań opisanych w niniejszym artykule była rola i znaczenie personelu sprzedaży przedsiębiorstw handlowych w decyzjach zakupowych rolników na rynku nawozów mineralnych, a wyniki badań miały pomóc w odpowiedzi na postawione pytania badawcze:

- Czy producenci rolni zasięgają opinii o danym nawozie od sprzedawcy w punkcie handlowym?
- Czy doradztwo sprzedawcy nawozów jest ważnym czynnikiem, który skłania rolników do zakupu obecnie stosowanych nawozów mineralnych?
- Jak rolnicy oceniają znajomość zagadnień nawożenia roślin uprawnych przez sprzedawców nawozów?

Podstawą opracowania były badania własne autora, przeprowadzone wśród producentów rolnych w województwie dolnośląskim na obszarze trzech powiatów (wrocławski, strzeliński, kłodzki). Wybrane do badań powiaty znacznie różnią się zarówno poziomem rozwoju społeczno-gospodarczego, jak i możliwościami rozwoju rolnictwa. Powiat wrocławski charakteryzuje się rolnictwem typowo podmiejskim. Rozwój budownictwa mieszkalnego na obszarach wiejskich w powiecie wrocławskim sprawia, że rolnictwo zatraca swoje dotychczasowe znaczenie. Należy jednak podkreślić, że w powiecie wrocławskim występują bardzo dobre warunki glebowe i klimatyczne dla rozwoju rolnictwa. Powiat strzeliński jest natomiast powiatem typowo rolniczym. Wiąże się to przede wszystkim z występowaniem urodzajnych gleb. Dodatkowymi czynnikami sprzyjającymi rozwojowi rolnictwa jest rozwinięte zaplecze doradztwa i usług dla produkcji rolnej. Relatywnie najgorsze warunki przyrodnicze dla produkcji rolniczej występują w powiecie kłodzkim. Powiat ten jest w znacznej części położony na terenach górskich i górzystych. Tereny wiejskie Kotliny Kłodzkiej charakteryzują się wysokimi walorami przyrodniczymi, co sprawia, że są obszarem o dużych możliwościach rozwoju alternatywnych źródeł utrzymania ludności wiejskiej, w tym m.in. agroturystyki.

Wielkość próby badawczej wyniosła 319 gospodarstw rolnych, w tym 114 z powiatu wrocławskiego, 103 z powiatu strzelińskiego i 102 z powiatu kłodzkiego. Przeprowadzone w 2009 r. badania ankietowe stanowiły część prac badawczych prowadzą-

cych do głębszego poznania zagadnień z obszaru konkurencji i konkurencyjności na rynku nawozów mineralnych w Polsce. W artykule wykorzystano również wyniki badań przeprowadzonych wśród dziesięciu największych producentów nawozów mineralnych w Polsce oraz dwudziestu czterech przedsiębiorstw handlowych. Badania podmiotów gospodarczych na pośrednich ogniwach rynku nawozów mineralnych przeprowadzono w tych samych trzech powiatach, w których badano rolników.

**Ogniwa pośredniczące na rynku nawozów mineralnych i ich rola**

Przedsiębiorstwa handlowe stanowią bardzo ważne ogniwo rynku nawozów mineralnych. Głównym zadaniem działalności handlowej jest przesunięcie produktów wytworzonych przez producentów do sfery konsumpcji. Każde przedsiębiorstwo handlowe realizuje określone zadania związane z obrotem towarowym, służące zaspokojeniu potrzeb nabywców. Pośrednie szczeble w obrocie towarowym na rynku nawozów mają zapewnić producentowi rolnemu zakup we właściwym miejscu, czasie i po odpowiedniej cenie. Finalnymi odbiorcami nawozów mineralnych na rynku, oprócz rolników indywidualnych, mogą być również gospodarstwa państwowe, spółdzielnie, grupy produkcyjne i marketingowe.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na różne funkcje handlu. Ze względu na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie handlowym wyróżnia się funkcje realne i regulacyjne[2]. Funkcje realne dotyczą głównie gospodarki towarami, w tym zakupu i przyjęcia towarów, ich magazynowania i sprzedaży. Natomiast funkcje regulacyjne zapewniają przedsiębiorstwu równowagę ekonomiczną, technologiczną i organizacyjną. Z kolei biorąc pod uwagę podstawowe fazy działalności gospodarczej, wymienia się funkcje przedsiębiorcze, operacyjne i marketingowe[3]. Funkcje przedsiębiorcze dotyczą kreowania nowych form sprzedaży, kształtowania oferty rynkowej i wyszukiwania nisz rynkowych. Funkcje operacyjne związane są z przekształcaniem zasobów przedsiębiorstwa w konkretne usługi sprzedaży. Funkcje marketingowe związane są natomiast z dostosowaniem oferty przedsiębiorstwa handlowego do potrzeb i oczekiwań konsumentów. Literatura przedmiotu zawiera również podział funkcji przedsiębiorstwa na podstawowe i wspomagające[4]. W przypadku przedsiębiorstwa handlowego na rynku nawozów mineralnych, funkcje podstawowe dotyczą procesu pozyskiwania i sprzedaży towarów. Istotną rolę odgrywają działania marketingowe (w tym obsługa klienta). Z kolei funkcje wspomagające dotyczą m.in. pozyskiwania i przekształcania niezbędnych czynników wytwórczych, czy utrzymania w gotowości zaplecza materialnego (działalność modernizacyjna, inwestycyjna)[5]. Według J. Dietla handel spełnia funkcje:

– dystrybucyjne,

[2] F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, *Organization and management*, w: J. Penc (red.), *Narodowe i międzynarodowe systemy zarządzania*, Wyd. Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych, Łódź 2003, s. 25–26.
[3] Z. Szeloch, *Podstawy zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, WSB-NLU, Nowy Sącz 1995, s. 37.
[4] M. Sławińska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002, s. 65.
[5] M. Brojak-Trzaskowska, *Pojęcie i funkcje przedsiębiorstwa handlowego*, w: B. Filipiak (red.), *Ekonomika przedsiębiorstwa handlowego*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 18.

- tworzenia użyteczności dla pośrednich i końcowych odbiorców, a także dla dostawców,
- zabezpieczenia i kontroli zapasów towarowych,
- informacyjne,
- pobudzania popytu poprzez aktywne oddziaływanie na rynek,
- redystrybucji dochodu społecznego, a szczególnie dochodów ludności,
- wzrostotwórcze i cywilizacyjno-kulturowe[6].

Inny podział przedstawia Z. Zakrzewski, według którego handel pełni pięć funkcji:

- uzgodnienia struktury rodzajowej towarów,
- kierowania ruchem towarów w czasie,
- kierowania ruchem towarów w przestrzeni,
- kształtowania pojedynczej partii towaru,
- kształtowania struktury asortymentowej towarów[7].

W handlu nawozami mineralnymi szczególnie istotne są funkcje kierowania ruchem towarów w czasie i przestrzeni. Z siecią dystrybucji pośredników handlowych na rynku i lokalizacją poszczególnych punktów sprzedaży wiąże się bowiem dostępność nawozów dla producentów rolnych. Rynek nawozów mineralnych charakteryzują sezonowość zużycia oraz koncentracja podaży i dekoncentracja popytu. Są to bardzo istotne cechy dla przedsiębiorstw handlowych na rynku nawozów, ponieważ wiążą się z ogólnymi warunkami ich funkcjonowania. Zjawisko sezonowości wymaga od handlu dostosowania relatywnie stałej produkcji do sezonowości zużycia nawozów przez producentów rolnych. Ważne jest również uzgadnianie rejonów produkcji z rejonami zużycia. Poszczególne gatunki roślin (a nawet ich odmiany) wymagają różnego poziomu i zakresu nawożenia. Występuje w Polsce również znaczne zróżnicowanie poziomu nawożenia w poszczególnych województwach. Najwięcej nawozów mineralnych ogółem (NPK) zużywa się w rejonie Polski zachodniej i północno-zachodniej, a najmniej na wschodzie i w Polsce centralnej[8].

Wyniki badań wskazały, że największe przedsiębiorstwa produkujące nawozy mineralne w Polsce w zasadzie nie prowadzą sprzedaży bezpośredniej. Handel prowadzony jest przez pośredników (przedsiębiorstwa handlowe) zakupujące i rozprowadzające środki produkcji rolnej na własny rachunek i ryzyko[9]. Największe przedsiębiorstwa handlowe zajmujące się sprzedażą nawozów stopniowo rozszerzają działalność gospodarczą w kierunku kompleksowego zaopatrzenia producentów rolnych zarówno w środki produkcji rolnej, jak również umożliwiają skup produktów rolnych i świadczenie usług rolniczych i doradczych. Jedną z ważniejszych ścieżek transferu wiedzy z zakresu stosowania nawozów mineralnych jest przekazywanie rolnikom informacji od firm handlowych będących pośrednikami na rynku.

[6] J. Dietl, *Handel we współczesnej gospodarce*, PWE, Warszawa 1991, s. 10–15.
[7] Z. Zakrzewski, *Ekonomika handlu wewnętrznego*, PWE, Warszawa 1972, s. 44–66.
[8] S. Kukuła, J. Igras, *Nawożenie w krajach Europy Zachodniej i w Polsce. Stan i prognozy*, „Wieś Jutra" 2004, nr 10, s. 1–2.
[9] A. Piwowar, *Transfer wiedzy w zakresie nawozów mineralnych*, „Studia i Materiały PSZW" 2008, t. 14, s. 47.

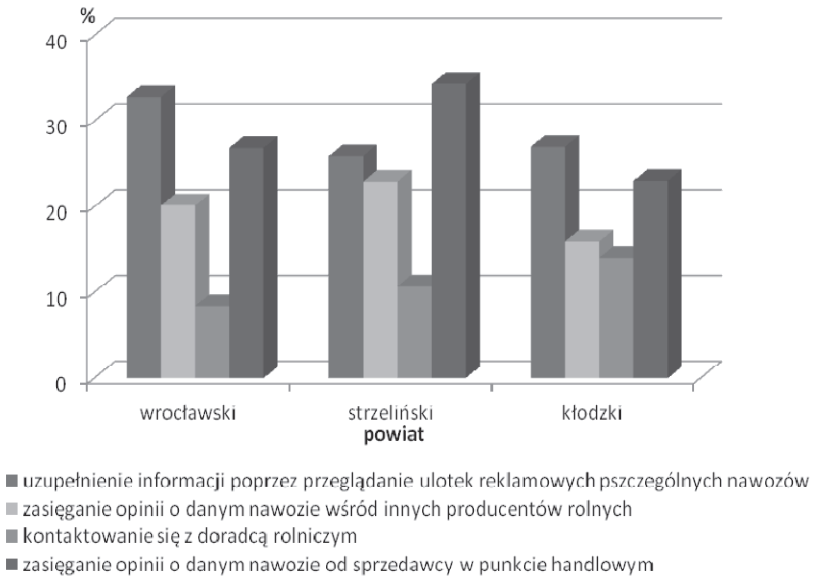
**Rola i znaczenie personelu sprzedaży firm handlowych w decyzjach zakupowych rolników na rynku nawozów mineralnych**

Jednym z kluczowych czynników sukcesów przedsiębiorstw są pracownicy i menedżerowie. Odpowiednie ich kwalifikacje, właściwe umotywowanie oraz skłonność do uczenia się i rozwoju decydują o skuteczności podejmowanych przez organizacje działań biznesowych[10]. Aby firma była konkurencyjna w swojej branży, musi posiadać kadry menedżerskie najwyższej jakości. Na każdym etapie rozwoju przedsiębiorstwa wiedza i umiejętności pracowników, jako podstawowy, niematerialny zasób firmy, muszą być systematycznie rozpoznawane, rozwijane i udoskonalane. Realizacja działań personalnych wpływa ponadto na kreowanie pozytywnego wizerunku firmy, a tym samym przyczynia się do utrwalania i poszerzania przewagi konkurencyjnej na rynku. Wykreowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa w świadomości nabywców znajduje odzwierciedlenie w ponawianiu przez nich zakupów wyrobów danego przedsiębiorstwa oraz ich rekomendowaniu[11]. Współcześnie o przewagach konkurencyjnych przedsiębiorstw z branży nawozowej stanowią wiedza oraz umiejętności pracowników i właścicieli, systemy wartości i więzi łączące z innymi uczestnikami rynku[12].

W przedsiębiorstwach handlowych na rynku nawozów mineralnych ważny jest kapitał ludzki, jak wspomniano wcześniej, niemal wszyscy producenci rolni zaopatrują się bowiem w nawozy mineralne u pośredników rynkowych. Odpowiednia wiedza oraz umiejętność sprawnego komunikowania się z producentami rolnymi stanowią podstawowe cechy dobrego personelu sprzedaży firm handlowych. Jednym z najważniejszych zasobów potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych jest personel sprzedaży. Bardzo ważnym jego zadaniem na rynku nawozów mineralnych jest transfer wiedzy o nawozach i nawożeniu. Ta grupa środków produkcji rolnej, jak wspomniano we wstępie pracy, z jednej strony kształtuje wielkość i jakość plonów roślin, z drugiej niezrównoważone ich stosowanie obciąża środowisko naturalne. Producent rolny powinien znać właściwości poszczególnych nawozów i zasady ich stosowania w celu racjonalnego nawożenia roślin w swoim gospodarstwie[13]. Wymaga się od pracowników firm handlowych oferujących nawozy mineralne fachowej wiedzy na temat nawożenia roślin uprawnych, roli poszczególnych makro- i mikroelementów oraz objawów ich niedoborów w roślinie. Bez takiej wiedzy sprzedawca nie odniesie sukcesu, ponieważ potencjalny nabywca może uznać go za osobę niekompetentną. Wyniki badań wykazały, że producenci rolni podkreślają znaczenie zasięgania opinii sprzedawców nawozów jako jednej z głównych czynności podejmowanych przed zakupem konkretnego rodzaju nawozu mineralnego (rys. 1).

[10] C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 9.
[11] A.I. Baruk, *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, „Rozprawy Naukowe Akademii Rolniczej w Lublinie", Lublin 2005, z. 292, s. 6–7.
[12] A. Piwowar, *Konkurencja na rynku nawozów mineralnych w Polsce*, „Roczniki Naukowe SERiA" 2008, t. X, z. 4, s. 344.
[13] A. Piwowar, *Transfer wiedzy...,* op. cit., s. 44.

**Rysunek 1. Czynności podejmowane przez producentów rolnych przed zakupem nawozu mineralnego**

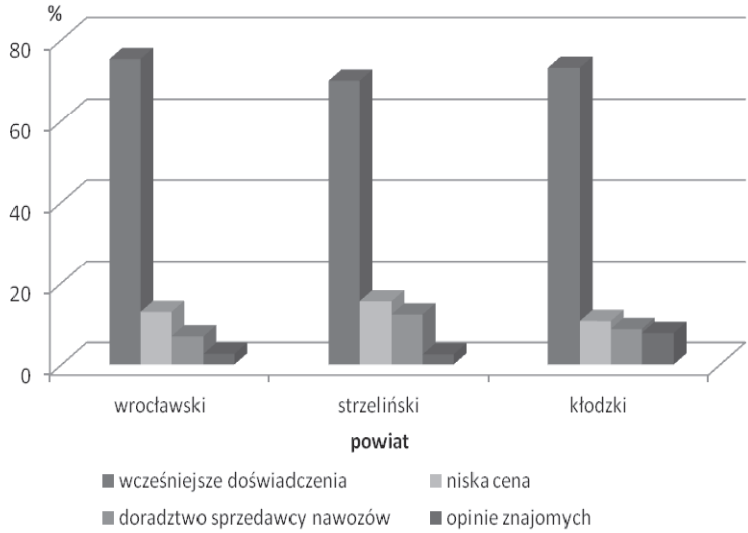



*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych producentów rolnych.*

Z przeprowadzonych analiz wynika, że 29% badanych rolników przed podjęciem decyzji o zakupie konkretnego nawozu zasięga opinii od sprzedawcy w punkcie handlowym. W zakresie przestrzennym badań największy odsetek respondentów, którzy zasięgają opinii o danym nawozie od sprzedawców, odnotowano w powiecie strzelińskim (34%), najmniejszy zaś w powiecie kłodzkim (23%).

Znaczącą rolę pracowników działu sprzedaży w procesie zakupu nawozów respondenci podkreślali również w innych częściach badania ankietowego. Doradztwo sprzedawcy nawozów było jednym z najważniejszych czynników, które skłaniały badanych producentów rolnych do zakupu obecnie stosowanych nawozów mineralnych (rys. 2).

**Rysunek 2. Najważniejsze czynniki, które skłoniły badanych producentów rolnych do zakupu obecnie stosowanych nawozów mineralnych**

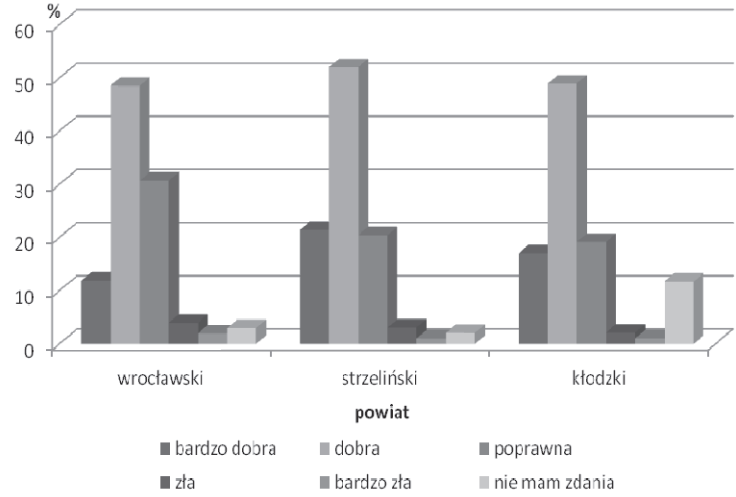



*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych producentów rolnych.*

Analiza zebranych danych prowadzi do wniosku, że najważniejszym czynnikiem, który spowodował zakup obecnie stosowanych nawozów w badanych gospodarstwach, było wcześniejsze doświadczenie producentów rolnych (3/4 ankietowanych wskazało ten czynnik jako najważniejszy). Dane zawarte na rys. 2 potwierdzają również znaczącą rolę doradztwa sprzedawców nawozów, porównywalną z korzyściami związanymi z niską ceną nawozów. W zakresie przestrzennym badań największy odsetek respondentów (12,2%), którzy uznali doradztwo sprzedawcy nawozów za najważniejszy czynnik skłaniający do zakupu, odnotowano w powiecie strzelińskim.

W kwestionariuszu ankiety skierowanej do producentów rolnych zapytano o ocenę znajomości przez sprzedawców nawozów zagadnień związanych z nawożeniem roślin uprawnych (rys. 3).

**Rysunek 3. Ocena znajomości przez sprzedawców nawozów zagadnień nawożenia roślin uprawnych w opinii producentów rolnych**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych producentów rolnych.*

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że relatywnie najwięcej respondentów dobrze oceniało znajomość zagadnień związanych z nawożeniem roślin uprawnych przez sprzedawców nawozów. Można zatem powiedzieć, że zdaniem klientów, w badanych firmach handlowych zatrudniony był fachowy personel sprzedaży. Wyniki badań wykazały nieznaczną rozpiętość ocen w układzie przestrzennym badań. Warto podkreślić, że w powiecie kłodzkim znaczny odsetek (11,7%) respondentów nie miał zdania na temat oceny fachowości sprzedawców nawozów w punktach sprzedaży detalicznej. Biorąc pod uwagę zakres przestrzenny badań, najlepiej znajomość zagadnień nawożenia roślin wśród sprzedawców ocenili rolnicy z powiatu strzelińskiego.

Należy jednak pamiętać, że często w praktyce inaczej oceniają personel klienci, inaczej zaś pracodawca. Oczywiście z punktu widzenia interesów obu stron najlepszym rozwiązaniem jest zbieżność obu opinii. Wyniki badań wykazały, że cztery przedsiębiorstwa handlowe jako jeden z najważniejszych czynników mogących poprawić konkurencyjność tych przedsiębiorstw wytypowały zatrudnienie wykwalifikowanych handlowców. Ponadto pięć firm handlowych jako priorytet na najbliższe dwa lata działalności wskazało na pozyskanie wykwalifikowanej kadry pracowniczej. Jak wynika z przeprowadzonych badań, wyjątkowo trudnym wyzwaniem dla przedsiębiorców jest utrzymanie w firmie sprzedawców o bardzo dobrych kwalifikacjach, którzy osiągają dobre wyniki sprzedażowe, szczególnie że tacy sprzedawcy pozostają w obiektywie zainteresowań firm konkurencyjnych.

W kontekście znaczenia personelu przedsiębiorstw handlowych warte podkreślenia są również instrumenty, które wpływają na rozwój pracowników. W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy główne grupy instrumentów rozwoju pracowników, a mianowicie:

– szkolenia zawodowe i doskonalenie kwalifikacji,

– przemieszczanie pracownicze,
– strukturyzację pracy[14].

Na etapie szkolenia i doskonalenia procesu personalnego zmierza się do zwiększenia wiedzy i umiejętności poszczególnych osób i grup, a tym samym do wzmocnienia skuteczności organizacji. Postęp technologiczny na rynku nawozów mineralnych powoduje, że personel sprzedaży wykazuje stałe zapotrzebowanie na informację. Szkolenia pracowników powinny być stałym punktem zarządzania personelem w przedsiębiorstwach handlowych. Przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać wiele różnorodnych metod i technik szkolenia, które mogą być prowadzone zarówno przez pracowników przedsiębiorstwa (trenerzy wewnętrzni), jak i podmioty zewnętrzne (reprezentowane m.in. przez firmy produkcyjne, szkoleniowe, pracowników naukowych, konsultantów). Aby zbudować swój potencjał konkurencyjności, przedsiębiorstwa muszą zaspokajać poznawcze i rozwojowe potrzeby pracowników. Szkolenia należą przy tym do jednej z najważniejszych form rozwoju zawodowego pracowników.

W marketingu dóbr i usług mówi się często o możliwości stosowania procedur obsługi klientów, których celem jest ujednolicenie zasad ich obsługi. Ustanowienie w przedsiębiorstwach procedur poprawia jakość obsługi, a zabieganie przedsiębiorstw o względy klientów doprowadza do wzrostu poziomu obsługi. Wyniki badań wskazują na docenianie przez przedsiębiorstwa handlowe na rynku nawozów mineralnych znaczenia działań związanych z obsługą klientów. Poprawa jakości obsługi była głównym celem strategii marketingowej aż co czwartego z badanych przedsiębiorstw handlowych. Respondenci deklarujący ten cel byli zdania, że jego realizacja w istotny sposób wpłynie na poziom relacji oraz lojalność klientów. Z przeprowadzonych badań wynika jednak, że tylko nieliczne przedsiębiorstwa utworzyły bądź planują utworzyć właściwe procedury obsługi producentów rolnych.

## Podsumowanie

O wyborze środków produkcji stosowanych w gospodarstwach rolnych decyduje producent rolny. Jego wiedza i umiejętności zawodowe są podstawowymi kryteriami przy wyborze nawozów mineralnych. Warunkami sprawnego podejmowania decyzji przy zarządzaniu składnikami pokarmowymi w gospodarstwach rolnych są również pełność oraz wiarygodność uzyskiwanych przez rolnika informacji ze źródeł zewnętrznych. W praktyce na ***decyzje zakupowe*** rolników na badanym rynku wpływa wiele czynników, wśród których ważne miejsce zajmuje doradztwo w placówkach handlowych. Jak wynika z przeprowadzonych badań, prawie co trzeci z rolników przed podjęciem decyzji o zakupie konkretnego nawozu zasięga opinii od sprzedawcy w punkcie handlowym. Doradztwo sprzedawcy nawozów było również jednym z najważniejszych czynników, które skłaniały badanych producentów rolnych do zakupu obecnie stosowanych nawozów mineralnych.

Kapitał ludzki jest również jednym z najważniejszych zasobów potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych. Znaczenie personelu sprzedaży i związana z nim jakość obsługi jest dostrzegana przez przedsiębiorców na badanym rynku środ-

[14] B. Wykrzykowska, K. Karbowiak, *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wyd. SGGW, Warszawa 2009, s. 119.

ków produkcji rolnej. Zmiana podejścia do klientów i związana z tym modyfikacja sposobu ich obsługi jest niejednokrotnie wymuszona przez samych rolników, którzy chcąc uprościć procedury zakupowe i obniżyć koszty zakupu poprzez redukcję liczby źródeł zaopatrzenia, koncentrują się na współpracy z najlepszymi dostawcami środków produkcji rolnej. Przedsiębiorstwa handlowe na rynku nawozów mineralnych muszą pamiętać, że producent rolny ma do czynienia z coraz bogatszym spektrum alternatywnych ofert handlowych. W związku z powyższym konieczne jest inwestowanie w rozwój i podnoszenie kwalifikacji pracowników zajmujących się bezpośrednią obsługą klienta. Odpowiednia wiedza oraz umiejętność sprawnego komunikowania się z producentami rolnymi stanowią podstawowe cechy dobrego personelu sprzedaży firm handlowych na rynku nawozów mineralnych.

## BIBLIOGRAFIA

**Baruk A.I. 2005.** *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, „Rozprawy Naukowe Akademii Rolniczej w Lublinie", z. 292.

**Brojak-Trzaskowska M. 2009.** *Pojęcie i funkcje przedsiębiorstwa handlowego*, w: B. Filipiak (red.), *Ekonomika przedsiębiorstwa handlowego*, CeDeWu, Warszawa.

**Dietl J. 1991.** *Handel we współczesnej gospodarce*, PWE, Warszawa.

**Kapusta F. 2008.** *Agrobiznes*, Difin, Warszawa.

**Kast F.E., Rosenzweig J.E. 2003.** *Organization and management*, w: J. Penc (red.), *Narodowe i międzynarodowe systemy zarządzania*, Wyd. Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych, Łódź.

**Kukuła S., Igras J. 2004.** *Nawożenie w krajach Europy Zachodniej i w Polsce. Stan i prognozy*, „Wieś Jutra", nr 10.

**Piwowar A. 2008.** *Konkurencja na rynku nawozów mineralnych w Polsce*, „Roczniki Naukowe SERiA", t. X, z. 4.

**Piwowar A. 2008. Transfer wiedzy w zakresie nawozów mineralnych,** „Studia i Materiały PSZW", t. 14.

**Sławińska M. 2002.** *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa.

**Szeloch Z. 1995.** *Podstawy zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, WSB-NLU, Nowy Sącz.

**Wykrzykowska B., Karbowiak K. 2009.** *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wyd. SGGW, Warszawa.

**Zając C. 2007.** *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.

**Zakrzewski Z. 1972.** *Ekonomika handlu wewnętrznego*, PWE, Warszawa.

## STRESZCZENIE

Nawozy mineralne są jednym z najważniejszych środków produkcji rolnej pochodzenia przemysłowego. Specyfika i znaczenie nawozów mineralnych w produkcji rolnej sprawiają, że warto zwrócić szczególną uwagę na zagadnienia związane z ich zakupem przez producentów rolnych. W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczących znaczenia i wpływu personelu sprzedaży przedsiębiorstw handlowych na decyzje dotyczące zakupu nawozów mineralnych przez producentów rolnych. Jak wynika z badań,

jest to bardzo ważny czynnik, gdyż prawie co trzeci z rolników przed podjęciem decyzji o zakupie konkretnego nawozu zasięga opinii od sprzedawcy w punkcie handlowym.

**SŁOWA KLUCZOWE**: handel, personel sprzedaży, nawozy mineralne

**SUMMARY**

The mineral fertilizers are one of the most important means of the farm production of industrial origin. Therefore it's important to pay attention on the reasons of purchase decisions. The article reveals the research results concerning the influence of the sell staff on that. The results show that it's very important factor because almost every third farmer takes the advice of the seller.

**KEYWORDS**: trade, sell staff, mineral fertilizers

*Wiktor Płóciennik*[*]

# SEKTOR MSP NA POLSKIM RYNKU ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH NA ROBOTY BUDOWLANE

# SME SECTOR ON THE POLISH MARKET PROCUREMENT FOR CONSTRUCTION WORKS

Zamówienia publiczne na roboty budowlane mają w ostatnich latach coraz bardziej istotne znaczenie w polskiej gospodarce. Jednym z pożądanych celów zarządzania nimi jest maksymalizacja udziału w ich realizacji sektora MSP. Celem niniejszego opracowania jest wszechstronne omówienie tego problemu, w tym zwłaszcza określenie możliwości ekspansji i barier, jakie napotykają małe i średnie przedsiębiorstwa w ubieganiu się o zamówienia publiczne na roboty budowlane w Polsce.

**Rola MSP na rynku budowlanym**

Znaczenie sektora MSP na rynku wykonawstwa budowlanego jest bezpośrednią konsekwencją modelu sieci przedsiębiorstw budowlanych, jaki funkcjonuje w krajach, których gospodarka oparta jest na systemie wolnorynkowym. W modelu tym sieć przedsiębiorstw sektora budowlanego można zwizualizować za pomocą piramidy. Jej wierzchołek to niewielka liczba największych przedsiębiorstw, często o ponadnarodowym, a nawet globalnym zakresie działania. Część środkową owej piramidy stanowią średnie przedsiębiorstwa. Natomiast podstawą piramidy jest bardzo duża liczba podmiotów małych i mikro, realizujących kontrakty budowlane o stosunkowo niewielkiej wartości. W zdecydowanej większości tych przedsiębiorstw funkcje właścicielskie sprawowane są przez te same osoby, które wykonują zadania o charakterze operacyjnym i menedżerskim. Ze względu na ekonomikę produkcji budowlanej małe firmy predysponowane są do realizacji zleceń o niewielkiej wartości lub prac specjalistycznych o charakterze niszowym. Duże podmioty natomiast, dzięki swojemu znacznemu potencjałowi wymaganemu m.in. do spełnienia warunków podmiotowych w przypadku ubiegania się o zamówienia publiczne, realizują duże kontrakty na rzecz sektora zarówno prywatnego, jak i publicznego. Ponadto charakterystyczną cechą rynku budowlanego jest to, „iż prawo koncentracji produkcji i kapitału nie działa na rynku budowlanym w swej klasycznej postaci, tzn. firmy duże i bardzo duże nie dążą do wchłonięcia

[*] mgr, Uniwersytet Łódzki

firm małych. Co więcej, poszczególne grupy firm współpracują ze sobą harmonijnie na zasadzie wzajemnej korzystnej koegzystencji”[1].

Strukturę sieci polskich przedsiębiorstw budowlanych oraz udział w tej strukturze podmiotów należących do sektora MSP przedstawia tabela 1. Analizując treść tej tabeli, dochodzimy do wniosku mówiącego o zdecydowanej dominacji małych i średnich przedsiębiorstw w strukturze jednostek wykonawstwa budowlanego w Polsce. Dominacja ta, jak łatwo się domyślić, nie jest już tak wyraźna, jeżeli pod uwagę bierzemy strukturę zrealizowanej produkcji budowlanej. Zjawisko to tłumaczy oczywisty fakt, iż jedynie największe przedsiębiorstwa są w stanie podejmować się realizacji największych kontraktów budowlanych.

**Tabela 1. Udział MSP w sieci polskich przedsiębiorstw budowlanych w 2009 r.**

| Wyszczególnienie | Liczba podmiotów | | Wielkość produkcji [mln zł] | |
|---|---|---|---|---|
| | wartości bezwzględne | wskaźniki struktury | wartości bezwzględne | wskaźniki struktury |
| 1. Budownictwo ogółem | | | | |
| Podmioty o liczbie pracujących | | | | |
| **19 osób i mniej** | **222 293** | **97,50%** | **81 494** | **52,77%** |
| **20–49** | **3 842** | **1,69%** | **18 309** | **11,86%** |
| **50–99** | **1 091** | **0,48%** | **13 769** | **8,92%** |
| 100–499 | 700 | 0,31% | 24 501 | 15,87% |
| 500 osób i więcej | 65 | 0,03% | 16 349 | 10,59% |
| Razem | 227 991 | 100,00% | 154 422 | 100,00% |
| 2. Budownictwo kubaturowe | | | | |
| Podmioty o liczbie pracujących | | | | |
| **19 osób i mniej** | **60 694** | **96,02%** | **36 335** | **54,00%** |
| **20–49** | **1 733** | **2,74%** | **8 007** | **11,90%** |
| **50–99** | **465** | **0,74%** | **5 928** | **8,81%** |
| 100–499 | 302 | 0,48% | 8 205 | 12,19% |
| 500 osób i więcej | 19 | 0,03% | 8 808 | 13,09% |
| Razem | 63 213 | 100,00% | 67 283 | 100,00% |
| 3. Budowa obiektów inżynierii lądowej i wodnej | | | | |
| Podmioty o liczbie pracujących | | | | |
| **19 osób i mniej** | **10 507** | **88,10%** | **8 425** | **23,52%** |
| **20–49** | **748** | **6,27%** | **4 525** | **12,63%** |
| **50–99** | **375** | **3,14%** | **5 384** | **15,03%** |
| 100–499 | 273 | 2,29% | 12 896 | 36,01% |
| 500 osób i więcej | 23 | 0,19% | 4 587 | 12,81% |
| Razem | 11 926 | 100,00% | 35 817 | 100,00% |
| 4. Roboty budowlane specjalistyczne | | | | |
| Podmioty o liczbie pracujących | | | | |
| **19 osób i mniej** | **151 092** | **98,85%** | **36 734** | **71,58%** |
| **20–49** | **1 361** | **0,89%** | **5 777** | **11,26%** |
| **50–99** | **251** | **0,16%** | **2 457** | **4,79%** |

[1] A. Borowicz, *System przetargowy jako warunek sprawnego funkcjonowania polskiego budownictwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 112.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 100–499 | 125 | 0,08% | 3 400 | 6,62% |
| 500 osób i więcej | 23 | 0,02% | 2 954 | 5,76% |
| Razem | 152 852 | 100,00% | 51 322 | 100,00% |

*Źródło: opracowanie własne autora na podstawie danych GUS.*

**Zamówienia publiczne na roboty budowlane – skala problemu**

Wielkość rynku zamówień publicznych w Polsce szacowana jest corocznie przez Urząd Zamówień Publicznych (UZP) na podstawie dostępnych urzędowi źródeł informacji. Oszacowana wartość rynku publikowana jest w rocznych sprawozdaniach z funkcjonowania systemu zamówień publicznych sporządzanych przez Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych. Na podstawie tych szacunków globalną wartość polskiego rynku zamówień publicznych w roku 2010 określono na 167 miliardów złotych.

Dynamikę rozwoju polskiego rynku zamówień publicznych oraz rynku zamówień publicznych na roboty budowlane wraz z ich udziałem w produkcie krajowym brutto w latach 2000–2010 przedstawia tabela 2. Z tabeli tej wyraźnie wynika, iż w 2010 r. całkowita wartość zamówień publicznych na roboty budowlane przekroczyła barierę 5% PKB, co świadczy o bardzo istotnym znaczeniu tego rynku dla polskiej gospodarki. Relacja globalnej wartości polskiego rynku zamówień publicznych do PKB zbliżyła się natomiast w roku 2010 do poziomu 12% PKB. W badanej dekadzie wartość rynku zamówień publicznych w Polsce zwiększyła się blisko pięciokrotnie, natomiast wartość rynku zamówień publicznych na roboty budowlane – trzykrotnie.

**Tabela 2. Relacja wartości polskiego rynku zamówień publicznych oraz rynku zamówień publicznych na roboty budowlane do PKB w latach 2000–2010**

| Rok | PKB | Wartość rynku zamówień publicznych | | | Wartość rynku zamówień publicznych na roboty budowlane | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | mln zł | mld zł | 2000 = 100,0 | udział w PKB | mld zł | 2000 = 100,0 | udział w PKB |
| 2000 | 744 378 | 23 | 100,0 | 3,09% | 18,2 | 100,0 | 2,44% |
| 2001 | 779 564 | 23,9 | 103,9 | 3,07% | 17,9 | 98,7 | 2,30% |
| 2002 | 808 578 | 35 | 152,2 | 4,33% | 23,8 | 131,0 | 2,94% |
| 2003 | 843 156 | 37 | 160,9 | 4,39% | 17,4 | 95,7 | 2,06% |
| 2004 | 924 537 | 48 | 208,7 | 5,19% | 24,0 | 132,1 | 2,60% |
| 2005 | 983 302 | 68,1 | 296,1 | 6,93% | 23,8 | 131,2 | 2,42% |
| 2006 | 1 060 194 | 79,6 | 346,1 | 7,51% | 36,6 | 201,5 | 3,45% |
| 2007 | 1 167 796 | 103,1 | 448,3 | 8,83% | 52,6 | 289,0 | 4,50% |
| 2008 | 1 275 432 | 109,5 | 476,1 | 8,59% | 51,5 | 283,0 | 4,04% |
| 2009 | 1 343 657 | 126,7 | 530,1 | 9,43% | 60,8 | 339,7 | 4,52% |
| 2010 | 1 412 800 | 167 | 477,1 | 11,82% | 71,8 | 301,7 | 5,08% |

*Źródło: opracowanie własne autora na podstawie danych GUS o produkcie krajowym brutto oraz rocznych sprawozdań Prezesa UZP.*

## Rynek zamówień publicznych na roboty budowlane adekwatne do możliwości MSP

W związku z podjętą próbą oszacowania wielkości rynku adekwatnego do możliwości wytwórczych jednostek wykonawstwa budowlanego zaliczających się do sektora MSP wykonano analizę ogłoszeń o udzieleniu zamówienia opublikowanych w Biuletynie Zamówień Publicznych w 2010 roku[2]. Na potrzeby tej analizy określono górną granicę wartości przedmiotu zamówienia adekwatną dla poszczególnych grup przedsiębiorstw sektora MSP. Uznano, że jeżeli wartość zamówienia przekroczy założone poziomy graniczne, powodować to będzie nasilenie trudności techniczno-organizacyjnych na tyle istotne, iż mali i średni przedsiębiorcy będą rezygnować z ubiegania się o takie kontrakty. Wartości graniczne przedmiotu zamówienia dla grupy mikro i małych przedsiębiorstw oraz grupy przedsiębiorstw średnich określono odpowiednio na poziomie: 2,5 miliona złotych (mikro i małe przedsiębiorstwa)[3] oraz 12 milionów złotych (przedsiębiorstwa średnie)[4].

Efekty uzyskane w wyniku przeprowadzonej analizy przedstawiono w tabeli 3. Na podstawie uzyskanych wyników możemy stwierdzić, iż w zbiorze zakończonych postępowań ogłaszanych w BZP w 2010 roku dotyczących zamówień na roboty budowlane, adekwatnych dla sektora MSP, znajdowało się w ujęciu ilościowym 99,22%, a w ujęciu wartościowym 64,81% udzielonych zamówień. Zamówienia według przyjętych założeń niedostępne dla małych i średnich przedsiębiorstw stanowiły niecały 1% wszystkich zamówień ogłaszanych w BZP w ujęciu ilościowym oraz aż 35,19% w ujęciu wartościowym. Uzyskane wyniki oznaczają, iż spośród udzielonych w 2010 roku zamówień zdecydowana większość, tj. ponad 99% liczby udzielonych zamówień, była adekwatna dla sektora MSP. Stanowiły one niespełna 65% wartości wszystkich zamówień na roboty budowlane ogłaszane w BZP.

**Tabela 3. Zbiorcze zestawienie zamówień na roboty budowlane udzielone w 2010 r.**

| Wszystkie zamówienia | | Zamówienia o wartości do 12 mln zł, w tym: | | | | | | Zamówienia o wartości powyżej 12 mln zł | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | do 2,5 mln zł | | | powyżej 2,5 mln zł | | | | | |
| Liczba | Wartość (tys. zł) | Liczba | Wartość (tys. zł) | Średnia wartość (tys. zł) | Liczba | Wartość (tys. zł) | Średnia wartość (tys. zł) | Liczba | Wartość (tys. zł) | Średnia wartość (tys. zł) |
| 55 636 | 54 551 578 | 51 727 | 17 919 879 | 346 | 3 477 | 17 433 915 | 5 014 | 432 | 19 197 784 | 44 439 |
| Wskaźniki struktury | | | | | | | | | | |
| Liczba | Wartość (tys. zł) | Liczba | Wartość | | Liczba | Wartość | | Liczba | Wartość | |
| 100,00% | 100,00% | 92,97% | 32,85% | | 6,25% | 31,96% | | 0,78% | 35,19% | |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie ogłoszeń publikowanych w BZP.*

[2] Z uwagi na zmianę wzoru ogłoszenia będące w naszej dyspozycji autorskie oprogramowanie pozwoliło jedynie na dokonanie analizy ogłoszeń opublikowanych po dniu 29 stycznia 2010 r.
[3] Wartości liczone bez podatku od towarów i usług (VAT).
[4] Obie wielkości graniczne przyjęto na podstawie doświadczenia zawodowego autora.

Z przeprowadzonej analizy statystycznej wynika wniosek, iż w polskim rynku zamówień publicznych na roboty budowlane wyróżnić można poważny, większościowy segment tych zamówień, których mogłyby się podjąć podmioty należące do sektora MSP.

## Czynniki sprzyjające ekspansji sektora MSP na rynku zamówień publicznych na roboty budowlane

Opierając się na bieżącej obserwacji rynku zamówień publicznych na roboty budowlane, możemy wyróżnić trzy czynniki wyraźnie sprzyjające partycypacji małych i średnich przedsiębiorstw w tym rynku. Są one następujące:

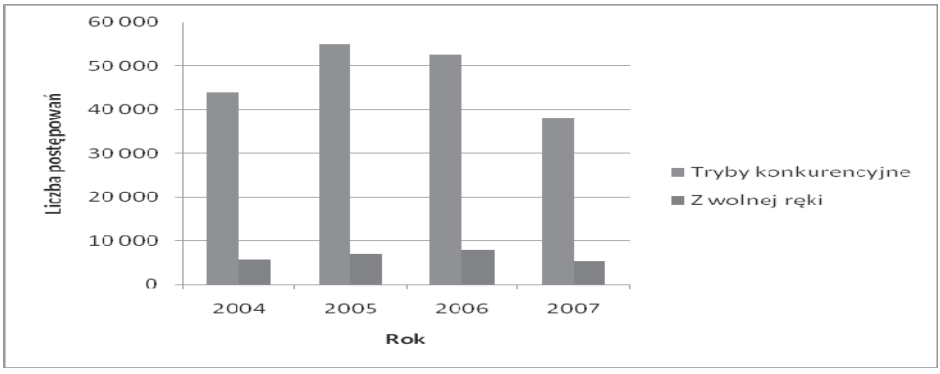
a) preferencje dotyczące trybów konkurencyjnych w udzielaniu zamówień – podmioty sektora MSP preferują zamówienia udzielane w trybie przetargu nieograniczonego, przetargu ograniczonego lub innych trybów konkurencyjnych jako najbardziej przejrzystej formy prowadzenia postępowania, dającej jednocześnie największe szanse na uzyskanie zamówienia;

b) preferencje dotyczące wielkości zamówienia – małe i średnie przedsiębiorstwa preferują zamówienia o relatywnie mniejszej wartości, a co za tym idzie mniejszej złożoności, będące tym samym w sferze potencjalnych możliwości wykonawczych sektora MSP;

c) preferencje dotyczące rodzaju zamawiającego – małe i średnie przedsiębiorstwa preferują postępowania wszczynane przez podmioty zlokalizowane geograficznie najbliżej ich siedzib. Są to z reguły jednostki samorządu terytorialnego lub jednostki terenowe administracji rządowej.

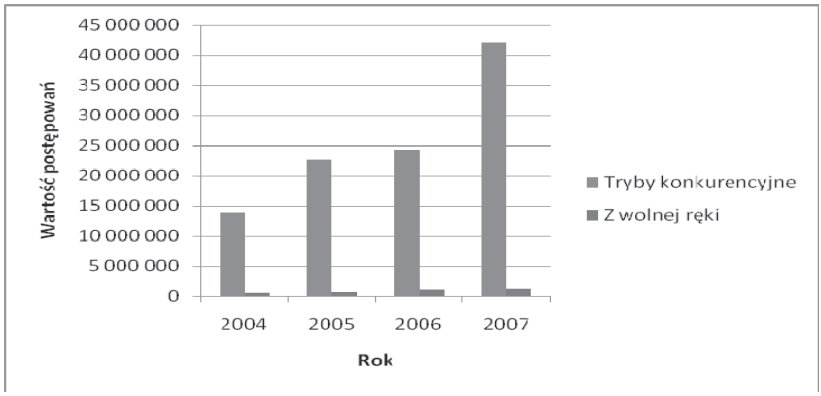
Ad a) Analizując stronę podażową rynku zamówień publicznych na roboty budowlane z punktu widzenia pierwszego z przyjętych założeń mówiącego o preferencji MSP dla trybów konkurencyjnych, dochodzimy do wniosków pozytywnych. Ich postawą są dane prezentowane na rysunku 1 i 2.

**Rysunek 1. Tryby udzielania zamówień publicznych na roboty budowlane w ujęciu ilościowym**




*Źródło: opracowanie własne autora na podstawie sprawozdań ZP-S.*

**Rysunek 2. Tryby udzielania zamówień publicznych na roboty budowlane w ujęciu wartościowym**




*Źródło: opracowanie własne autora na podstawie sprawozdań ZP-S.*

Z powyższych wykresów w sposób jednoznaczny wynika, iż podstawowym sposobem udzielania zamówień publicznych na roboty budowlane były w latach 2004–2007 tryby konkurencyjne. W ujęciu ilościowym zamówienia udzielane w trybie niekonkurencyjnym stanowiły w szczytowym okresie, tj. w 2007 roku, 12,20% wszystkich udzielonych zamówień. Na podstawie powyższych danych możemy więc przyjąć, iż stosowanie trybów niekonkurencyjnych nie było przyczyną utrudnionego dostępu sektora MSP do rynku zamówień publicznych na roboty budowlane.

Ad b) Drugim niezwykle istotnym czynnikiem wpływającym na dostępność rynku zamówień publicznych na roboty budowlane dla sektora MSP jest wartość udzielanych zamówień. Mali i średni przedsiębiorcy, co oczywiste, preferują zamówienia o relatywnie mniejszej wartości, a tym samym będące w zasięgu ich możliwości realizacyjnych. Dane liczbowe oraz analizy przedstawione w pkt 3 niniejszego referatu wyraźnie wskazują na fakt, iż polski rynek zamówień publicznych na roboty budowlane generuje znaczną liczbę zamówień adekwatnych do możliwości produkcyjnych przedsiębiorstw sektora MSP.

Ad c) Ostatnim czynnikiem decydującym o dostępności rynku zamówień publicznych na roboty budowlane dla MSP jest geograficzna lokalizacja zamawiającego. Z punktu widzenia wykonawców istotne jest, aby rozkład terytorialny zamówień był równomierny, gdyż tylko taki zapewnia relatywnie łatwe pozyskiwanie zamówień ze względu na barierę odległości. Zgodnie z założeniem przyjętym powyżej najlepszą równomierność rozkładu podaży zamówień zapewniają jednostki samorządu terytorialnego. Dane dotyczące zamówień udzielonych w latach 2004–2007 z punktu widzenia ich struktury inwestorskiej przedstawia tabela 4. Z danych w niej zawartych bezsprzecznie wynika, iż grupą zamawiających, którzy udzielają zamówień o łącznej największej wartości, są jednostki samorządu terytorialnego. Jednostki te pokrywają natomiast w miarę równomiernie swoją siecią obszar całego kraju. Są zatem one, a tym samym również udzielane przez nich zamówienia, z punktu widzenia bariery odległości stosunkowo łatwo dostępne dla podmiotów sektora MSP, które przecież mają również jedynie lokalny zasięg oddziaływania.

**Tabela 4. Udzielone zamówienia na roboty budowlane w podziale na zamawiających w latach 2004–2007**

| Zamawiający | 2004 | | 2005 | | 2006 | | 2007 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Udział bezwzględny | Udział procentowy | Udział bezwzględny | Udział procentowy | Udział bezwzględny | Udział procentowy | Udział bezwzględny | Udział procentowy |
| **Wartość udzielonych zamówień [tys. zł]** | | | | | | | | |
| 1. Jednostki sektora finansów publicznych | 9 441 395 | 65,51 | 15 989 707 | 68,22 | | | 29981281 | |
| 1.1 Administracja rządowa: | 2 583 722 | 17,93 | 2 907 579 | 12,41 | 6 686 036 | 17,06 | 704957 | |
| 1.2 Administracja samorządowa | 6 526 350 | 45,28 | 13 175 718 | 56,22 | 16 642 746 | 42,45 | 15207471 | 34,99 |
| 1.2.1 wojewódzka | 404 732 | 2,81 | 1 190 524 | 5,08 | | | | |
| 1.2.2 powiatowa | 746 849 | 5,18 | 1 616 842 | 6,90 | | | | |
| 1.2.3 gminna | 5 359 571 | 37,19 | 10 325 293 | 44,05 | | | 4854168 | 11,17 |
| 1.2.4 związki jednostek samorządu terytorialnego | 15 198 | 0,11 | 43 059 | 0,18 | | | 580723 | |
| 1.5 Państwowe szkoły wyższe | 734 639 | 5,10 | 1 129 565 | 4,82 | 979 511 | 2,50 | 1108665 | |
| 1.8 Samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej | 354 883 | 2,46 | 691 580 | 2,95 | 714 784 | 1,82 | 747917 | |
| 1.11 Pozostałe | 1 084 925 | 7,53 | 0 | 0,00 | | | 6777380 | |
| 2. Państwowe jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej | 889 644 | 6,17 | 875 126 | 3,73 | | | 31283 | |
| 3. Podmioty, o których mowa w art. 3 ust. 1 pkt 3 Pzp | 503 440 | 3,49 | 911 568 | 3,89 | | | | |
| 4. Zamawiający sektorowi w zakresie: | 1 844 200 | 12,80 | 1 129 845 | 4,82 | | | 5163393 | |
| 5. Inne niż określone w art. 3 ust. 1 pkt 1 i 2 Pzp podmioty udzielające zamówienia finansowane w ponad 50% ze środków publicznych | 205 890 | 1,43 | 300 195 | 1,28 | | | | |
| 6. Inne niż określone w art. 3 ust. 1 pkt 1 i 2 Pzp podmioty udzielające zamówienia, których przyznanie jest uzależnione od zastosowania procedury określonej w Pzp | 148 689 | 1,03 | 219 038 | 0,93 | | | | |
| 7. Podmioty udzielające zamówienia w celu wykonania koncesji na roboty budowlane | 8 319 | 0,06 | 177 | 0,00 | | | | |
| RAZEM | 14 411 902 | 100,00 | 23 437 858 | 100,00 | 39 201 296 | 100,00 | 43452454 | 100,00 |

*Źródło: opracowanie własne autora na podstawie danych z dokumentów ZP-S.*

**Bariery ekspansji sektora MSP na rynku zamówień publicznych na roboty budowlane**

Dużo bardziej istotnym elementem analizy sytuacji MSP na badanym rynku zamówień publicznych na roboty budowlane są bariery ekspansji podmiotów tego sektora. Możemy podzielić je na trzy następujące grupy:

a) bariery wynikające z ustawy Prawo zamówień publicznych;
b) bariery wynikające ze specyfiki małego i średniego przedsiębiorstwa;
c) bariery generowane przez otoczenie MSP.

Ad a) W tej grupie występują trzy bariery. Omówimy je poniżej.

**Strategia zamawiających wobec wielkości udzielanych zamówień**

Wielkość zamówienia ma bardzo istotne znaczenie dla potencjalnego wykonawcy chcącego wziąć udział w danym postępowaniu. Jest ona jednocześnie pierwszym parametrem weryfikującym potencjał wykonawcy, ograniczając możliwość ubiegania się o zamówienie podmiotom, które z dużym prawdopodobieństwem mogłyby nie sprostać realizacji danego zamówienia.

Z punktu widzenia zamawiającego można zrozumieć tendencję do udzielania mniejszej liczby zamówień o relatywnie większej wartości jednostkowej, gdyż taka polityka ma z jego perspektywy istotne zalety. Zwróćmy uwagę, iż Prawo zamówień publicznych nie zabrania co do zasady dzielenia zamówienia publicznego na mniejsze części w celu ułatwienia dostępu do zamówień relatywnie mniejszym przedsiębiorcom. Zabronione jest jedynie takie dzielenie zamówienia na części, którego celem jest uniknięcie stosowania przepisów ustawy[5]. Tym samym zamawiający mają dużą możliwość przygotowania postępowań w sposób umożliwiający udział małych i średnich przedsiębiorstw. Wielu z nich jednak z tej możliwości systemowej nie chce korzystać.

**Wadium i zabezpieczenie należytego wykonania umowy**

Określenie wysokości wadium oraz zabezpieczenia należytego wykonania umowy należy do wyłącznych kompetencji zamawiającego. W ustawie określone są wielkości graniczne obu tych instrumentów liczone jako procent od wartości zamówienia lub ceny oferty. Wadium nie może być większe niż 3% wartości zamówienia, a zabezpieczenie należytego wykonania umowy zawierać się musi w przedziale od 2% do 10% ceny całkowitej podanej w ofercie albo maksymalnej wartości nominalnej zobowiązania zamawiającego wynikającego z umowy.

W przypadku rozpatrywania barier sektora MSP w postępowaniach o zamówienia publiczne istotniejsza jest kategoria zabezpieczenia należytego wykonania umowy. Kwestia wadium jest o wiele mniej istotna, gdyż w przypadku braku pieniądza przedsiębiorca może skorzystać z dość szerokiej i względnie dostępnej oraz akceptowalnej oferty sektora finansowego, np. gwarancji ubezpieczeniowych lub bankowych. Warto jednak zwrócić uwagę, iż w obecnie obowiązującym stanie prawnym w przypadku zamówień o wartości mniejszej niż wartości progowe zapisane w rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z dnia 23 grudnia 2009 r. w sprawie kwot wartości zamówień oraz

[5] Art. 32 ust. 2 Pzp.

konkursów, od których jest uzależniony obowiązek przekazywania ogłoszeń Urzędowi Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich (Dz.U. Nr 224, poz. 1795), zamawiający nie jest zobligowany do żądania wadium od wykonawców. Oznacza to, iż zdecydowana większość zamówień będących w polu zainteresowania małych i średnich przedsiębiorstw mogłaby być udzielana bez konieczności wnoszenia wadium. Niestety praktyka pokazuje, iż zamawiający nie są skłonni stosować na dużą skalę takiego rozwiązania.

Znacznie istotniejszą barierą dla sektora MSP jest konieczność wniesienia zabezpieczenia należytego wykonania umowy. Zgodnie z art. 150 ust. 2 Pzp jego wysokość ustalana jest procentowo od całkowitej ceny podanej w ofercie w przedziale od 2% do 10%. Oznacza to, że kwota należytego zabezpieczenia umowy może różnić się w danym postępowaniu aż pięciokrotnie. Pozostawienie zamawiającemu pełnej dowolności w obrębie przytoczonego przedziału w ustalaniu wysokości zabezpieczenia może powodować barierę trudną do pokonania przez niektóre przynajmniej podmioty sektora MSP. W postępowaniach, których przedmiot i charakter w pełni predysponuje małe i średnie przedsiębiorstwa do ubiegania się o udzielane w nich zamówienia, żądane są niejednokrotnie bardzo wysokie, a często najwyższe możliwe wartości procentowe zabezpieczenia należytego wykonania umowy. Tym samym stwarzana jest niepotrzebna dodatkowa bariera w ubieganiu się o te zamówienia, gdyż zgodnie z obecnym brzmieniem art. 24a Pzp wykonawca wyrządzający szkodę zamawiającemu narażony jest na sankcję eliminującą go z dalszego ubiegania się o zamówienia publiczne. Zamawiający ma także możliwość ubiegania się o rekompensatę poniesionych szkód na drodze postępowania sądowego.

Ponadto warto zauważyć, iż zgodnie z obowiązującym stanem prawnym, podobnie jak w przypadku wadium, zamawiający nie jest zobligowany do żądania zabezpieczenia należytego wykonania umowy[6]. Tym samym wiele zamówień o relatywnie niższej wartości mogłoby być zwolnionych z obowiązku wniesienia zabezpieczenia należytego wykonania umowy. Wpłynęłoby to korzystnie na płynność finansową przedsiębiorstw. O tym, że jest to problem istotny, świadczy fakt, iż ustawodawca, chcąc dodatnio oddziaływać na płynność finansową przedsiębiorstw działających na rynku zamówień publicznych, wprowadził do ustawy przepis umożliwiający wypłacanie wykonawcom zaliczek[7].

**Warunki podmiotowe w postępowaniach oraz potwierdzenie ich spełnienia przez wykonawców**

Kolejnym czynnikiem, który należy rozpatrzyć przy identyfikacji teoretycznej barier sektora MSP w zamówieniach publicznych, jest kwestia dokumentów potwierdzających spełnienie warunków udziału w postępowaniu, jakich zamawiający może żądać od wykonawców. Zamknięty katalog tych dokumentów zawarty jest w rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z dnia 30 grudnia 2009 r. w sprawie rodzajów dokumentów, jakich może żądać zamawiający od wykonawcy, oraz form, w jakich te dokumenty mogą być składane (Dz.U. Nr 226, poz. 1817). Ponieważ art. 26 ust 2 Pzp zezwala za-

[6] Art. 147 ust. 1 Pzp.

[7] Ustawa z 5 listopada 2009 r. o zmianie ustawy Prawo zamówień publicznych oraz ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych wprowadziła do ustawy Prawo zamówień publicznych art. 151a stwarzający możliwość udzielania zaliczek wykonawcom.

mawiającemu na mocy jego własnej, arbitralnej decyzji na odstąpienie od żądania tych dokumentów i ograniczenie się jedynie do żądania stosownego oświadczenia wykonawcy, wydawałoby się, że barierę związaną z koniecznością załączania do oferty dużej liczby dokumentów, o których mowa, można łatwo zniwelować. Jednak w praktyce często zamawiający, chcąc się asekurować, nie korzystają z tego przepisu, zmuszając tym samym wykonawców do kompletowania, aktualizowania i załączania do ofert wielu dokumentów, które na mocy obowiązującego prawa nie są niezbędne do prawidłowego przeprowadzenia postępowania.

W celu dalszej identyfikacji bariery dokumentów potwierdzających spełnianie warunków udziału w postępowaniu rozważymy problem zdobycia tych dokumentów przez przedsiębiorców biorących udział w postępowaniach. Możemy przyjąć założenie, iż uciążliwość w zdobywaniu i aktualizowaniu dokumentów, o których mowa, jest odwrotnie proporcjonalna do wielkości przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, że duże przedsiębiorstwa mają najczęściej wyspecjalizowane struktury lub przynajmniej zatrudniają osoby zajmujące się przygotowaniem ofert od strony formalnej, dbające o systematyczną aktualizację posiadanych dokumentów. W przypadku podmiotów mniejszych oraz mikrofirm ciężar zdobycia aktualnych dokumentów spada najczęściej na właściciela przedsiębiorstwa, który jest jednocześnie obciążony wieloma innymi zadaniami.

Kolejną ważną grupą barier dla małych i średnich przedsiębiorców jest restrykcyjność formułowanych przez zamawiających warunków udziału w postępowaniu.

W praktyce nagminnie zdarza się, że w różnych postępowaniach, zbliżonych do siebie pod względem przedmiotu zamówienia, spotykamy znacznie zróżnicowane warunki podmiotowe stawiane potencjalnym wykonawcom. Autorowi nie są znane wyniki obiektywnych badań naukowych nad tym problemem. Jednak samo występowanie omawianej sytuacji może świadczyć o tym, że w tych postępowaniach, w których stosowano zaostrzone kryteria podmiotowe, dochodziło do dyskryminacji części wykonawców zdolnych do wykonania zamówienia.

Analizując powyższą grupę barier wynikających z systemu zamówień publicznych, dostrzegamy jedną cechę wspólną. Ich uciążliwość dla uczestników postępowań przetargowych, a przede wszystkim małych i średnich przedsiębiorstw, zależy od arbitralnych decyzji zamawiającego korzystającego ze swobody formułowania warunków udziału w postępowaniach. Jest faktem oczywistym, iż mimo wszelkich możliwych działań nie da się stworzyć takich przepisów prawnych, by były one jednocześnie na tyle restrykcyjne, żeby chronić publiczne środki przed nadużyciami, oraz jednocześnie na tyle elastyczne, by nie wypaczać celowości i sensowności ich stosowania. Biorąc pod uwagę powyższe, możemy zatem wyciągnąć wniosek, iż jednym możliwym sposobem niwelowania omówionych barier jest inwestycja w podnoszenie kwalifikacji przez personel zamawiających odpowiedzialny za przygotowanie treści specyfikacji istotnych warunków zamówienia. Tylko odpowiednia wiedza i doświadczenie tych osób oraz świadomość istnienia związku między sytuacją podażową wolnych mocy wytwórczych na rynku, względną restrykcyjnością warunków udziału w postępowaniu a uzyskaną ceną najkorzystniejszej oferty może spowodować zachowanie właściwych proporcji pomiędzy wymienionymi elementami.

Ad b) Drugą grupę zidentyfikowanych barier możemy nazwać barierami wynikającymi ze specyfiki małego i średniego przedsiębiorstwa. Wśród nich możemy wyróżnić następujące bariery.

**Ograniczona płynność finansowa i zdolność kredytowa małych i średnich przedsiębiorstw**

Jednym z najbardziej istotnych problemów funkcjonowania podmiotów sektora MSP jest kwestia finansowania ich działalności. Poziom prywatnych oszczędności oraz zakumulowany majątek prywatny będący w dyspozycji potencjalnego przedsiębiorcy na ogół nie wystarczają do podjęcia działalności gospodarczej w szerszym zakresie, a naturalna dla banków, zachowawcza polityka kredytowa wobec MSP stanowi istotną barierę w pozyskiwaniu kapitału. Powoduje to sytuację, w której podmioty sektora MSP często mają problemy z płynnością finansową i zdolnością kredytową, co ewidentnie ogranicza ich rozwój. W tej sytuacji chwilowe perturbacje, takie jak na przykład opóźnienie przez klienta zapłaty faktury o dużej wartości, powodują natychmiastowe zagrożenie dla egzystencji firmy, zatory płatnicze oraz opóźnienia w regulacji zobowiązań podatkowych. Małe przedsiębiorstwa nie mają ponadto wystarczających środków na rozwój oraz wdrażanie nowości technologicznych.

Wiele MSP ze względu na niskie zasoby kapitałowe czy problemy z płynnością nie jest w stanie wypełnić kryteriów otrzymania kredytów bankowych. Sytuację tę okresowo może zaostrzać pogorszenie się jakości portfeli kredytowych na skutek cyklu koniunkturalnego, co miało miejsce w ostatnich latach. Skutkuje to na ogół dalszym zaostrzeniem kryteriów dostępności do kredytów. Szczególnie duże problemy mają MSP o dużym potencjale rozwoju, pragnące rozwijać się bardzo szybko. Takie MSP, często oferując nieznane na rynku innowacyjne produkty, są zmuszone do formułowania dużo bardziej ryzykownych planów i strategii działania niż inne MSP. Tym samym nie poddają się one standardowym procedurom i analizom stosowanym w przypadku udzielania kredytów i pożyczek. W większości przypadków ryzykowne, ale ambitne plany szybkiego rozwoju są bardzo niechętnie finansowane instrumentami dłużnymi, co powoduje, że zarówno system bankowy, jak i już istniejący, rozwijający się system funduszy poręczeniowych i pożyczkowych są dla MSP o dużym potencjale rozwoju mało przydatne[8].

Biorąc pod uwagę powyższe fakty, należy położyć nacisk na ustanawianie przez zamawiających adekwatnych warunków udziału w postępowaniu oraz sposobu rozliczania się z wykonawcą w trakcie realizacji umowy. Stawianie restrykcyjnych wymagań w tym zakresie jest szczególnie uciążliwe w okresie słabszej koniunktury gospodarczej, kiedy to pogorszeniu ulega płynność finansowa przedsiębiorstw.

**Niski poziom kwalifikacji pracowników sektora MSP**

Kolejną barierą wynikającą ze specyfiki małego i średniego przedsiębiorstwa jest poziom kwalifikacji pracowników. Wzrost kwalifikacji personelu jest jednocześnie jedną z podstawowych możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorcy

[8] *Krajowy Fundusz Kapitałowy jako uzupełnienie systemu wspierania rozwoju sektora MSP*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2005, s. 4–5.

z sektora MSP na rynku. Uzyskanie takiej przewagi wymaga jednak znacznych inwestycji w kapitał ludzki, a jej utrzymanie – odpowiednich nakładów finansowych pozwalających minimalizować rotację na kluczowych stanowiskach.

Sytuacja przedsiębiorcy jest jeszcze trudniejsza, gdy dany podmiot planuje dynamiczny rozwój. Wówczas nie wystarczy jedynie utrzymywać istniejące zasoby ludzkie. Konieczne jest zazwyczaj poszerzanie składu personelu. Często muszą to być osoby o specyficznych kwalifikacjach spotykanych relatywnie rzadko na rynku pracy, co już samo w sobie utrudnia ich pozyskanie przez podmioty sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W tym wypadku barierą jest dostęp sektora MSP do odpowiednio wykwalifikowanych zasobów ludzkich na lokalnym rynku pracy. Pamiętajmy, iż w przeciwieństwie do większości dużych firm i korporacji znaczna część podmiotów sektora MSP ma siedzibę poza wielkimi aglomeracjami miejskimi. Tym samym dostępność pracowników o wysokich kwalifikacjach skoncentrowanych najczęściej w największych miastach jest dla tej grupy istotnie ograniczona. Sytuacja ta ma szczególne znaczenie przy ubieganiu się małych przedsiębiorców o zamówienia publiczne, gdy bardzo często występuje konieczność udokumentowania, że potencjalny wykonawca dysponuje osobami zdolnymi do wykonania zamówienia[9]. Brak takich osób zatrudnionych na etatach nie jest co prawda przeszkodą uniemożliwiającą branie udziału w postępowaniach przetargowych. Wykonawca ma bowiem możliwość skorzystania z zasobów, w tym również z zasobów ludzkich, innych podmiotów na dwa sposoby. Pierwszy z nich to utworzenie konsorcjum wykonawców wspólnie ubiegających się o zamówienie. Drugi sposób to nowe rozwiązanie w systemie zamówień publicznych wprowadzone ustawą z dnia 5 listopada 2009 r. o zmianie ustawy – Prawo zamówień publicznych oraz ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych (Dz.U. Nr 206 z 2009 r., poz. 1591). Daje ono możliwość polegania na wiedzy i doświadczeniu, potencjale technicznym, osobach zdolnych do wykonania zamówienia lub zdolnościach finansowych podmiotów trzecich, niezależnie od charakteru prawnego stosunków łączących wykonawcę ubiegającego się o zamówienie z tymi podmiotami. W stosunku do obowiązujących poprzednio rozwiązań systemowych ta regulacja ma charakter nowatorski. Daje ona bowiem możliwość uwiarygodnienia w oczach zamawiającego dowolnego przedsiębiorcy ubiegającego się o zamówienie przez podmioty trzecie. Co istotne, podmioty te nie muszą ponosić solidarnej odpowiedzialności wobec zamawiającego za realizację zamówienia, więc automatycznie ponoszą znacznie mniejsze ryzyko w porównaniu z formułą konsorcjum wykonawców wspólnie ubiegających się o zamówienie.

Ad c) Trzecią zidentyfikowaną grupą barier ekspansji sektora MSP na rynku zamówień publicznych na roboty budowlane są bariery generowane przez otoczenie MSP. Wyróżniliśmy tu dwie bariery.

**Bariera wynikająca z organizacji jednostek administracji publicznej**

Jest to bariera geograficzna w dostępie do jednostek administracji publicznej wydających dokumenty konieczne do potwierdzenia spełnienia warunków udziału w postępowaniu. Do przeciętnej oferty składanej w ramach postępowania w sprawie udzielenia zamówienia publicznego wykonawca lub wykonawcy muszą złożyć co najmniej:

[9] Art. 22 ust. 1 pkt 3 Pzp.

- aktualny odpis z Krajowego Rejestru Sądowego lub ewidencji działalności gospodarczej,
- zaświadczenie z właściwego urzędu skarbowego,
- zaświadczenie z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych,
- zaświadczenie o niekaralności z Krajowego Rejestru Karnego, w tym także zaświadczenia o niekaralności podmiotu zbiorowego.

Powyższe zaświadczenia muszą być wystawione zgodnie z terminami określonymi w rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z dnia 30 grudnia 2009 r. w sprawie rodzajów dokumentów, jakich może żądać zamawiający od wykonawcy, oraz form, w jakich te dokumenty mogą być składane (Dz.U. Nr 226, poz. 1817), co oznacza konieczność ich systematycznej aktualizacji. W tej sytuacji przedsiębiorca ma dwie możliwości. Może skorzystać z pośrednictwa publicznego operatora pocztowego, przesyłając wnioski wraz z potwierdzeniem wniesienia stosownych opłat i czekać na odesłanie pocztą wystawionych dokumentów. Istotną wadą takiego rozwiązania jest relatywnie długi czas oczekiwania na otrzymanie stosownych dokumentów. Zaletą jest natomiast minimalne angażowanie zasobów przedsiębiorcy.

**Bariery generowane przez sektor finansowy**

Podmioty prowadzące działalność bankową i ubezpieczeniową to najczęściej albo jedne z największych podmiotów gospodarczych w Polsce, np. PKO BP SA lub PZU SA, albo oddziały międzynarodowych korporacji. Z tego powodu ich działalność w założeniu jest ściśle sformalizowana oraz podlega precyzyjnym procedurom. Oznacza to jednak, że ich elastyczność w reagowaniu na potrzeby klientów jest ograniczona, co może stanowić pewną barierę dla małych i średnich przedsiębiorców. Doskonałym tego przykładem jest treść gwarancji bankowych oraz ubezpieczeniowych, w formie których wykonawcy wnoszą np. zabezpieczenia należytego wykonania umowy. O ile bowiem procedura wystawienia gwarancji o standardowej dla danej instytucji treści przebiega na ogół sprawnie, o tyle wystawienie gwarancji o specyficznej treści zadanej przez zamawiającego jest już dużo bardziej skomplikowane[10]. Sytuacja ta ma miejsce szczególnie w przypadku zamówień, których przedmiotem są roboty budowlane prowadzone według warunków kontraktowych FIDIC. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw taka komplikacja często zmusza do szukania alternatywnych form wnoszenia np. zabezpieczenia należytego wykonania umowy, co w praktyce oznacza konieczność wpłacenia gotówki, a tym samym ograniczenia płynności finansowej wykonawcy. Innym problemem zgłaszanym przez przedsiębiorców, który warto zasygnalizować, jest niechęć towarzystw ubezpieczeniowych do wystawania gwarancji ubezpieczeniowej usunięcia wad i usterek na okres dłuższy niż 36 miesięcy. Takie działanie ubezpieczycieli oznacza w praktyce, iż w przypadku udzielenia zamawiającemu gwarancji na okres dłuższy niż 36 miesięcy przedsiębiorca musi skorzystać z droższej gwarancji ubezpieczeniowej lub wpłacić zabezpieczenie w formie gotówki, co skutkuje zmniejszeniem płynności finansowej przedsiębiorcy.

[10] Autorowi znane są przypadki odmowy wystawienia gwarancji bankowej o treści żądanej przez zamawiającego w przypadku kontraktów uzyskanych w systemie zamówień publicznych według warunków kontraktowych FIDIC.

## Zakończenie

Jak wynika z powyższych rozważań, oczekiwany i pożądany przez politykę gospodarczą wzrost udziału podmiotów sektora MSP w polskim rynku zamówień publicznych na roboty budowlane jest zagadnieniem skomplikowanym oraz wieloaspektowym. Polityka gospodarcza powinna zatem zwiększać oddziaływanie stymulatorów tego udziału oraz ograniczać oddziaływanie jego barier.

**STRESZCZENIE**
W artykule omówiono znaczenie podmiotów sektora MSP na rynku budowlanym. Podjęto próbę określenia rynku zamówień publicznych na roboty budowlane adekwatnego do możliwości MSP oraz wszechstronnie scharakteryzowano czynniki sprzyjające ekspansji i bariery ograniczające ekspansję podmiotów sektora MSP na analizowanym rynku.

**SŁOWA KLUCZOWE:** sektor MSP, system zamówień publicznych, ekspansja MSP; ograniczenia MSP

**SUMMARY**
The paper discusses the importance of the SME sector entities on the construction market. The author attempted to determine the public procurement market for building works adequately for the possibility of SMEs. The factors favoring the expansion are comprehensively characterized as well as the barriers, which limit the expansion of the SME sector entities on the analyzed market.

**KEYWORDS:** SME sector, the public procurement system, expansion of SMEs; constraints of SMEs

*Monika Radzymińska*[*]
*Mirosław Rosak*[**]
*Dominika Jakubowska*[***]

# FACTORS INFLUENCING UNIVERSITY STUDENTS BEHAVIOR IN THE MOMENT OF INFORMATION ABOUT MEAT-SAFETY HAZARD

# CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA ZACHOWANIA STUDENTÓW W MOMENCIE INFORMACJI O ZAGROŻENIU BEZPIECZEŃSTWA MIĘSA

## Introduction

The international literature shows that socio-demographic and cultural factors, as well as consumers' personal values, attitudes and perceptions are considered to be important determinants of behavior and can be used as predictors of consumer choices of meat with increased reliability, compared to time series data analyses[1]. Some of investigations show, that consumer behavior towards food safety in general differs according to demographic and socio-economic factors such as gender, age, educational level and economic status [2,3,4,5,6,7]. Wilcock at al. [8] point out that consumers' attitudes towards

[*] dr, inż. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
[**] dr, inż. Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży
[***] dr, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

[1] A. Krystallis, I.S. Arvanitoyannis, *Investigating the concept of meat quality from the consumers perspective: The case of Greece*, "Meat Sci." 2006, nr 72, s. 164–176.
[2] N. Unklesbay, J. Sneed, R. Toma, *College students' attitudes, practices, and knowledge of food safety*, "J. Food Protect" 1998, nr 61, s. 1175–1180.
[3] S.F. Altekruse, S. Yang, B.B. Timbo, F.J. Angulo, *A multi-state survey of consumer food-handling and food consumption practices*, "Am. J. Prev Med." 1999, nr 16, s. 216–221.
[4] W. Verbeke, J. Viaene, *Beliefs, attitude and behavior towards fresh meat consumption in Belgium: empirical evidence from a consumer survey*, "Food Qual Prefer." 1999, nr 10, s. 437–445.
[5] S. Laloo, F.S. Rampersad, A. La Borde, K. Maharaj, L. Sookhai, J.D. Teelucksingh, S. Reid, L. McDougall, A.A. Adesiyun, *Bacteriological quality of raw oysters in Trinidad and the attitudes, knowledge and perceptions of the public about its consumption*, "Int. J. Food Microbiol." 2000, nr 54, s. 99–107.
[6] D.M. Dosman, W.L. Adamowicz, S.E. Hrudey, *Socioeconomic determinants of health- and food safety-related risk perceptions*, "Risk Anal." 2001, nr 21, s. 307–317.

food safety are not an independent issue. They are also linked to culture, personal preferences and experience.

A series of food scares, such as contamination with dioxins, and antibiotics residues, Bovine spongiform encephalopathy (BSE) or Foot and Mouth Disease, increased public concern about safety of meat and related products. Many cases of meat contamination have negatively influenced consumer reactions and have resulted in a major loss of confidence in meat products. For example, since the BSE, and foot and mouth outbreak, the number of vegetarians, meat reducers and vegans in the Europe, and specially and UK, has risen significantly [9]. In UK the value of the vegetarian foods market has increased by 56% between the years 1995 and 2000. In Portugal, consumption of beef declined sharply by 21% in 1996, as well in all European Union countries where beef meat reducers around 30% in 1996.

Wansik[10] points out, that not all crises are created equal, some have received a great deal of press (BSE and Foot in Mouth disease) while others were more isolated, like brand-based and commodity-based incidents. Food safety crises show[11] the need to understand how consumers react in the way they do.

As noticed by Mazzocchi et al.[12] the complexity of factors influencing consumer behavior in food safety crisis situation makes it difficult to develop adequate risk communication strategies. This is a priority for current policy and for the actors in the food chain. Consumer reactions may play an important role in the effectiveness of any attempt to communicate risks[13,14]. Understanding consumer-perceived risk can help to improve the communication between the food industry and consumers.

Researches on young consumers' knowledge and perception of food safety are very important in context of improvement of education programs. This study explored relation between risk perception, risk reduction and likelihood to purchase meat in the response to meat-safety hazards among University Students.

---

[7] O.B. Kennedy, B.J. Stewart-Knox, P.C. Mitchell, D.I. Thurnham, *Consumer perceptions of poultry meat: a qualitative analysis*, "Nutr. Food Sci." 2004, nr 34, s. 122–129.

[8] A Wilcock, M.M. Pun, J. Khanona. M. Aung, *Consumer attitudes, knowledge and behaviour: a review of food safety issues*, "Trends Food Sci. Tech." 2004, nr 15, s. 56–66.

[9] M.R. Ventura-Lucas, *Consumer Perceptions and Attitudes towards Food Safety in Portugal.* Paper prepared for presentation at the 84th EAAE Seminar 'Food Safety in a Dynamic World' Zeist, The Netherlands, February 8-11, 2004.

[10] B. Wansink, *Consumer Reactions to Food Safety Crises*, "Adv. Food Nutr Res." 2004, nr 48, s. 103–150.

[11] A. Abbott, *BSE fallout sends shock waves through Germany*, "Nature" 2001, nr 409, s. 275.

[12] M. Mazzocchi., A.E. Lobb W.B. Traill, *Food scares and consumer behaviour: a European perspective.* Paper prepared for the International Association of Agricultural Economists Conference, Australia, August 12–18. 2006.

[13] S. Rosati, A. Saba, *The perception of risks associated with food-related hazards and the perceived reliability of sources of information*, "International J. Food Sci. Technol." 2004, nr 39, s. 491–500.

[14] B. Knox, *Consumer perception and understanding of risk from food*, "Brit. Med. Bull." 2000, nr 56, s. 97–109.

## Methods

### Design

Baseline risk perception, risk reduction methods and purchase likelihood were assessed in the questionnaire administrated in class. The research was conducted in years 2008 and 2009. No Institutional Review Board approval was necessary for this research.

### Subjects

The research sample comprised representative sample 1568 of University Students. Faculty and year of study were criteria for selection of sample. All students were responsible for meat purchasing. The ***characteristics*** of the ***respondents*** are ***shown in Table*** 1.

**Table 1. Sample profiles**

| Variable | Number |
|---|---|
| *Faculty* | |
| Food Sciences | 213 |
| Veterinary Medicine | 124 |
| Geodesy and Land Management | 169 |
| Law and Administration | 192 |
| Economic Sciences | 196 |
| Humanities | 126 |
| Biology | 72 |
| Animal Bioengineering | 101 |
| Environmental Management and Agriculture | 125 |
| Environmental Sciences and Fisheries | 60 |
| **Year of study** | |
| I | 283 |
| II | 301 |
| III | 321 |
| IV | 263 |
| V | 173 |
| VI | 37 |

*Source: own work.*

### Questionnaire Constructs

In this study multi-factors model was applied. The survey instrument consisted of three parts of questions assessing: risk perception – 8 items adopted from Yeung and

Morris[15], risk reducing strategies – 11 items[16] and likelihood to purchase meat – 2 items. The perceived risk scale consisted of two-dimension model: probability of loss (P) and importance of loss (I). Risk perception and risk reducing strategies items were measured with reference to a seven-point Likert –type scale (7 – extremely important, 1 – not important at all). The binary dependent variables were created by classifying students above meat buyers and below non meat buyers in the response to food-safety hazards.

**Statistical Analyses**

The constructs structures (risk perception and risk reduction scale) were confirmed by confirmatory factor analysis and Cronbach's alpha coefficients. Finally, a structural equation model was estimated to explore the relation between personal values, risk perception, risk reduction and purchase likelihood. The logistic regression was employed considering the ordinal format of the dependent variable. Data were analyzed with the computer software program STATISTICA model 8.0, Poland 2009.

## Results

**Risk perception**

Table 2 presents the factor loading scores after Varimax rotation with Kaiser normalization. The Principal Components Analysis extracted three factor solutions from eight statements of risk perception. Factor 1 contains three items: "Sick due to consuming contaminated food", "Adverse effect on personal health" and "Adverse effect on health for long term". This factor has been labeled "Health risk".

**Table 2. Results of principal component analysis for perceived risk factors**

| Type of risk | Items | Mean P x I | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Range 1–49 | Factor loadings | | |
| Health risk | Sick due to consuming contaminated food | 33.396 | 0.842 | 0.065 | 0.002 |
| | Adverse effect on personal health | 34.848 | 0.881 | 0.074 | 0.002 |
| | Adverse effect on health or long term | 32.582 | 0.842 | 0.083 | 0.060 |
| Financial risk | Money wasted | 24.321 | 0.348 | 0.277 | 0.710 |
| | Lose income/job | 23.791 | 0.563 | 0.364 | 0.705 |

[15] R.M.W. Yeung, J. Morris, *An empirical study of the impact of consumer perceived risk on purchase likelihood: a modelling approach*, "Int. J. Consum. Stud." 2006, nr 30, s. 294–305.
[16] R.M.W. Yeung, W.M.S. Yee, *Risk reduction: an insight from the UK poultry industry*, "Nutr. Food Sci." 2003, nr 33, s. 219–229.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Psychology risk | Let down or embarrassed among friends/family | 28.772 | 0.006 | 0.766 | 0.070 |
| | Let down or embarrassed among friends/family | 29.342 | 0.068 | 0.765 | 0.073 |
| | Adverse effect on lifestyle | 27.641 | 0.205 | 0.733 | 0.001 |
| Factor statistics | | | | | |
| | Eigenvalue | | 3.342 | 2.424 | 1.419 |
| | Cronbach α | | 0.850 | 0.823 | 0.792 |

*Source: the author' own resarch.*

Factor 2 was correlated with variables defining "Financial risk": "Money wasted" and "Lose income/job". Factor 3 has been labeled "Psychology risk" and contains three items: "Let down or embarrassed among friends/family", "Let down or embarrassed among friends/family" and "Adverse effect on lifestyle". The Cronbach's alpha coefficients were all higher than 0.7, varying between 0.792 and 0.850. All factors had an eigenvalue greater than one.

**Risk reduction**

The principal component analysis extracted four factor solutions from eleven risk reducing strategies items (Table 3).

**Table 3. Results of principal component analysis for risk reducing strategies factors**

| Risk reducing strategies | Items | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Factor loadings | | | |
| Brand loyalty | Purchasing the same brand/store that I purchased before | 0.141 | -0,022 | 0.177 | 0.827 |
| | Choosing a well-known or popular brand | 0.069 | 0.112 | 0.094 | 0.849 |
| Quality assurances | Choosing those with quality assurance | 0.757 | -0,103 | 0.166 | 0.129 |
| | Purchasing meat that has been tested by government laboratory | 0.802 | -0,026 | 0.153 | 0.130 |
| | Purchasing meat that has been tested by private laboratory | 0.794 | 0.138 | 0.078 | -0,035 |
| | Ensuring the meat has been traced to the original produce | 0.726 | 0.005 | 0.206 | 0.285 |
| Price | Ensuring they have some form of money back guarantee | 0.297 | 0.723 | -0,073 | 0.104 |
| | Purchasing the product with higher price | -0.053 | 0.815 | -0,051 | -0,109 |
| | Shopping around to compare what is on offer | 0.057 | 0.772 | 0.290 | 0.163 |
| Product information | Reading in store leaflet for product information | 0.031 | 0.149 | 0.681 | 0.170 |
| | Taking the advice of family and friends | 0.201 | 0.022 | 0.770 | 0.030 |
| Factor statistics | | | | | |
| | Eigenvalue | 2.15 | 2.01 | 1.67 | 1.91 |
| | Cronbach α | 0.834 | 0.790 | 0.721 | 0.892 |

*Source: the author' own research.*

Factors 1 contains two items, including "Purchasing the same brand/store that I purchased before", and "Choosing a well-known or popular brand". This factor has been labeled "Brand loyality". Factors 2 contains four statements "Choosing those with quality assurance", "Purchasing meat that has been tested by government laboratory", "Purchasing meat that has been tested by private laboratory" and "Ensuring the meat has been traced to the original produce", and thus these factor has been labeled "Quality assurances". Factor 3 was correlated with variables defining "Price": "Ensuring they have some form of money back guarantee", "Purchasing the product with higher price" and "Shopping around to compare what is on offer". Factor 4 was focused around variables characterizing "Product information"; "Reading in store leaflet for product information" and "Taking the advice of family and friends". Loaded on these factors show high loadings and acceptable factors Cronbach's alphas of 0.834, 0.790, 0.721 and 0.892. The factors had an eigenvalue greater than one.

Likelihood to purchase meat was measured as an intention to buy meat in the response to meat-safety hazards. The proportion of buyers and non-buyers of meat is presented in Table 4.

**Table 4. Proportion of buyers and non-buyers of meat in the response to meat-safety hazards**

| | likely | | unlikely | |
|---|---|---|---|---|
| | number | percentage | number | percentage |
| Continuation of purchase | 532 | 34 | 1036 | 66 |

*Source: the author' own research.*

**Predictors of behavior in the response to meat-safety hazards**

By using logistic regression models, one can predict the probability that a variable or set of the independent variables such as risk perception, risk reduction, and personal values will affect the likelihood to purchase meat. Logistic regression analyses were performed using the factors: "Health risk", "Financial risk", "Psychology risk", "Brand loyalty", "Quality assurances", "Price", "Product information" and two demographic variables: "Year of study", "Direction of the education" (Figure 1). Table 5 shows the relation between personal values, risk perception, risk reduction and purchase likelihood. The Chi-square for the model was significant (chi-square = 49.702, $p < 0.01$).

**Table 5. Results of logistic regression analysis for as a function of factor scores**

| Variable | Parameter estimates | Probability | Odds. Ratio |
|---|---|---|---|
| | ($\beta_i$) | (Chi-square) | ($e^{Bi}$) |
| Health risk | –0.481 | 0.002 | 0.638 |
| Psychology risk | –0.210 | 0.001 | 0.416 |
| Quality assurances | 0.311 | 0.001 | 1.325 |
| Price | 0.214 | 0.009 | 1.189 |
| Constant | –0.092 | 0.124 | 0.324 |
| Chi-square/sign. | 49.702 | 0.001 | |

Notes: Correctly classified 70.8 percent 2 log likelihood 134.112.

*Source: the author' own research.*

Results indicated that four out of the nine factors were significant predictors of meat purchase likely among the students. Students with higher "Quality assurance" and "Price" factors scores were more likely to be meat buyers. Respondents who displayed less perception of "Health risk" and "Psychology risk" were also more likely to be meat buyers. Results revealed that the year and direction of study were not significant predictors of continuation of meat purchase.

**Discussion**

The literature on public perceptions of meat-related hazards and understanding of risk from food is relatively recent. Thus, understanding of consumer meat-related hazards perception can lead to more effective food policies aimed at maintaining consumer

confidence in meat safety crisis situation. Alexon and Brinberg[17] and Conento and Murphy[18] argue that people make a rational decisions about their behavior when they are aware of associated problems, have some knowledge concerning these problems and have some judgment as to the level of risk involving in not changing their behavior. Therefore it can be concluded that the willingness to change behavior is determined by perceptions and beliefs. Other studies suggest that perceptions and beliefs are formed by knowledge derived from exposure to information sources and personal effort in obtaining information[19]. Böcker and Hanf[20] report that the impact of information on purchasing behavior is the relevant issue. Frewer et al.[21] find that the level of trust in different information sources influences individual risk perception. Consumers risk perception plays an important role during periods of meat safety concern because it greatly influences the purchase and consumption behavior of consumers[22]. Mazzocchi et al.[12] show that risk perception is unlikely to affect consumer choices when there is no related food scare, but when there is a scare the intention to purchase is affected by differing levels of risk perception. Wansik[10] observes that risk perception reflects a consumer's interpretation of the likelihood they will be exposed to the illness or disease. Studies undertaken by Pennings et al.[23] show that the relative influence of risk perception and risk attitude on consumers' reactions depends on the accuracy of knowing the probability of being exposed to the risk. These results suggest that clear, forthright, and consistent communication on research results is a powerful tool in changing behavior.

The results of this study reveal that health and psychology motives, quality assurance and price have the strongest impact on decision of the purchase of meat in the response to meat-safety hazards. This study confirm that "Brand loyalty", "Product information" and "Financial risk" are not significant in students decisions to continue buying meat. Further research is required to assess which principal factors could strongly affect perception of trust in sources of information about food-related hazards.

[17] M.L. Axleson, D. Brinberg, *A Social-Psychological Perspective on Food-Related Behaviour*, New York: Springer-Verlag 1989.
[18] I.R. Conento, B.M.W. Murphy, *Psycho-social factors differentiation: people who reported making desirable changes in their diets from those who did not*, "J. Nutr. Educ." 1990, nr 22, s. 6–14.
[19] W.A. McIntosh, L.B. Christensen, G.R. Acuff, *Perceptions of risks of eating undercooked meat and willingness to change cooking practices*, "Appetite" 1994, nr 22, s. 83–96.
[20] A. Böcker, C.H. Hanf, *Confidence lost and – partially – regained: consumer response to food scares*, "J. Econ. Behav. Organ." 2000, nr 43, s. 471–485.
[21] L.J. Frewer, C. Howard, D. Hedderley, R. Shepherd, *What determines trust in information about food-related risks? Underlying psychological constructs*, "Risk Anal." 1996, nr 16, s. 473–486.
[22] M. McCarthy, M. Brennan, A.L. Kelly, C. Ritson, M. Boer, N. Thompson, *Who is at risk and what do they know? Segmenting a population on their food safety knowledge*, "Food Qual Prefer" 2007, nr 18, s. 205–217.
[23] J.M.E. Pennings, B. Wansink, M.M.E. Meulenberg, *A Note on Modeling Consumer Reactions to a Crisis: The Case of the Madcow Disease*, "Int. J. Res. Mark." 2002, nr 19, s. 91–100.

## REFERENCES

**Abbott A. 2001.** BSE fallout sends shock waves through Germany. Nature, 409, s. 275.

**Altekruse S.F., Yang S., Timbo B.B., Angulo F.J. 1999.** *A multi-state survey of consumer food-handling and food consumption practices.* Am. J. Prev. Med., 16, s. 216–221.

**Axleson M.L., Brinberg D. 1989.** *A Social-Psychological Perspective on Food-Related Behaviour*. New York: Springer-Verlag.

**Böcker A., Hanf C.H. 2000.** *Confidence lost and – partially – regained: consumer response to food scares.* J. Econ. Behav. Organ., 43, s. 471–485.

**Conento I.R., Murphy B.M.W. 1990.** *Psycho-social factors differentiation: people who reported making desirable changes in their diets from those who did not*. J. Nutr. Educ., 22, s. 6–14.

**Dosman D.M., Adamowicz W.L., Hrudey S.E. 2001.** *Socioeconomic determinants of health- and food safety-related risk perceptions.* Risk Anal., 21, s. 307–317.

**Frewer L.J., Howard C., Hedderley D., Shepherd R. 1996.** *What determines trust in information about food-related risks? Underlying psychological constructs.* Risk Anal., 6, s. 473–486.

**Kennedy O.B., Stewart-Knox B.J., Mitchell P.C., Thurnham D.I. 2004.** *Consumer perceptions of poultry meat: a qualitative analysis.* Nutr. Food Sci., 34, s. 122–129.

**Krystallis A., Arvanitoyannis I.S. 2006**. *Investigating the concept of meat quality from the consumers perspective: The case of Greece*. Meat Sci., 72, s. 164–176.

**Knox B. 2000**. *Consumer perception and understanding of risk from food*, Brit. Med. Bull., 56, s. 97–109.

**Laloo S., Rampersad F.S., La Borde A., Maharaj K., Sookhai L., Teelucksingh J.D., Reid S., McDougall L., Adesiyun A.A. 2000.** *Bacteriological quality of raw oysters in Trinidad and the attitudes, knowledge and perceptions of the public about its consumption*. Int. J. Food Microbiol., 54, s. 99–107.

**Mazzocchi M., Lobb A.E., Traill W.B. 2006.** *Food scares and consumer behaviour: a European perspective.* Paper prepared for the International Association of Agricultural Economists Conference, Australia, August 12–18.

**McCarthy M., Brennan M., Kelly A.L., Ritson C., Boer M., Thompson N. 2007.** *Who is at risk and what do they know? Segmenting a population on their food safety knowledge,* Food Qual Prefer., 18, s. 205–217.

**McIntosh W.A., Christensen L.B., Acuff G.R. 1994.** *Perceptions of risks of eating undercooked meat and willingness to change cooking practices*. Appetite, 22, s. 83–96.

**Pennings J.M.E., Wansink B., Meulenberg M.M.E. 2002**. *A Note on Modeling Consumer Reactions to a Crisis: The Case of the Madcow Disease*, Int. J. Res. Mark, 19, s. 91–100.

**Rosati S., Saba A. 2004.** *The perception of risks associated with food-related hazards and the perceived reliability of sources of information.* International J. Food Sci. Technol., 39, s. 491–500.

**Unklesbay N., Sneed J., Toma R. 1998.** *College students' attitudes, practices, and knowledge of food safety.* J. Food Protect., 61, s. 1175–1180.

**Wansink B. 2004**. *Consumer Reactions to Food Safety Crises,* Adv. Food Nutr. Res. 48, s. 103–150.

**Wilcock A., Pun M., Khanona J., Aung M. 2004.** *Consumer attitudes, knowledge and behaviour: a review of food safety issues* Trends Food Sci. Tech., 15, s. 56–66.

**Verbeke W., Viaene J. 1999.** *Beliefs, attitude and behavior towards fresh meat consumption in Belgium: empirical evidence from a consumer survey*. Food Qual. Prefer., 10, s. 437–445.

**Ventura-Lucas M.R. 2004.** *Consumer Perceptions and Attitudes towards Food Safety in Portugal*. Paper prepared for presentation at the 84th EAAE Seminar 'Food Safety in a Dynamic World' Zeist, The Netherlands, February 8–11.

**Yeung R.M.W., Morris J. 2006.** *An empirical study of the impact of consumer perceived risk on purchase likelihood: a modelling approach*. Int. J. Consum. Stud., 30, s. 294–305.

**Yeung R.M.W., Yee W.M.S. 2003.** *Risk reduction: an insight from the UK poultry industry*. Nutr. Food Sci., 33, s. 219–229.

**STRESZCZENIE**

Celem badań było zbadanie relacji między percepcją ryzyka, redukcją ryzyka oraz prawdopodobieństwem nabycia mięsa w momencie informacji o zagrożeniu bezpieczeństwa mięsa wśród studentów.

Stwierdzono, że zdrowie i motywy psychologiczne, gwarantowana jakość oraz cena mają najsilniejszy wpływ na decyzję zakupu mięsa w momencie informacji o zagrożeniu.

**SŁOWA KLUCZOWE:** zachowanie, studenci, zagrożenia bezpieczeństwa mięsa

**SUMMARY**

The aim of the study was to explore relation between risk perception, risk reduction and likelihood to purchase meat in the moment of information about meat-safety hazard among University Students. The results of this study reveal that health and psychology motives, quality assurance and price have the strongest impact on decision of the purchase of meat in the response to meat-safety hazards.

**KEYWORDS:** behavior, students, meat safety hazards

*Marcin Relich*[*]

# WARIANTOWANIE PRZEDSIĘWZIĘĆ INFORMATYCZNYCH ZAGROŻONYCH NIEPOWODZENIEM

# PROTOTYPING OF SOFTWARE PROJECTS AT RISK OF FAILURE

W działalności współczesnych organizacji coraz większego znaczenia nabierają działania niepowtarzalne, zwane przedsięwzięciami lub projektami. Projekt jest sekwencją unikatowych, złożonych i powiązanych ze sobą czynności, mających jeden cel, który musi zostać zakończony w określonym czasie, budżecie i zgodnie ze specyfikacją[1]. Rośnie w związku z tym zapotrzebowanie na wiedzę umożliwiającą rozwiązywanie problemów występujących w realizacji złożonych przedsięwzięć. Kluczowe znaczenie ma tu znajomość zasad zarządzania projektami, w szczególności zaś identyfikacji czynników wpływających na sukces czy porażkę projektu i stosowanych w związku z tym specyficznych metod oraz technik.

Zebrane doświadczenia wskazują, że projekty zakończone sukcesem, tzn. zrealizowane w terminie i przy założonych nakładach, stanowią mniej niż połowę wszystkich projektów[2]. Większość projektów przekracza czas realizacji przyjęty w projekcie bazowym o 40–200%[3]. Przykładowo tylko jedna trzecia projektów Banku Światowego realizuje swój cel, ze średnim opóźnieniem wynoszącym 50%. Inne badania wskazują, że tylko 17% projektów spełnia przyjęte kryteria kosztu, czasu i celu, ze średnim prze-

[*] dr inż., Uniwersytet Zielonogórski

[1] J.R. Meredith, S.J. Mantel, *Project Management – a managerial approach*, John Wiley and Sons, New York 1995.

[2] T.J. Cooke-Davies, A. Arzymanow, *The maturity of project management in different industries: an investigation into variations between project management models*, „International Journal of Project Management" 2003, vol. 21, s. 471–478; P. Nitithamyong, M.J. Skibniewski, *Success/failure factors and performance measures of web-based construction project management systems: professionals' viewpoint*, „Journal of Construction Engineering and Management" 2006, vol. 132, s. 80–87.

[3] K. Reichelt, J. Lyneis, *The dynamics of project performance: benchmarking the drivers of cost and schedule overrun*, „European Management Journal" 1999, vol. 17, s. 135–150.

kroczeniem kosztów o 189%[4]. W przypadku projektów informatycznych aż 60–80% nie jest zgodnych z pierwotną specyfikacją[5].

Na realizację projektu wpływa wiele czynników, które mogą dotyczyć rodzaju projektu, dostępności zasobów, zarządzania projektem oraz środowiska zewnętrznego[6]. Przyczyny niepowodzeń realizacji projektu w ogólności dotyczą zmienności występowania zasobów w przedsiębiorstwie oraz jego otoczeniu, jednakże mogą one również zostać spowodowane brakiem poprawnie zdefiniowanego celu projektu, zmienną specyfikacją projektu zgodnie z wymaganiami zleceniodawcy, nieodpowiednią jakością zarządzania czy nieodpowiednimi umiejętnościami pracowników. W przypadku przedsiębiorstw, które realizują jednocześnie kilka projektów, przekroczenie planów projektu może zostać również spowodowane zmianą priorytetu danego projektu.

Skuteczna realizacja projektu wymaga planowania zawierającego między innymi oszacowanie stopnia zaawansowania projektu, pożądanych zasobów, czasu itp., czyli parametrów, które są niezbędne do realizacji danej czynności projektu. W celu zredukowania nadmiernego przekroczenia zaplanowanych wartości parametrów projektu zazwyczaj zostaje wykorzystane jedno z dwóch podejść. Po pierwsze, można zwiększyć dokładność oszacowań, po drugie – zwiększyć kontrolę projektu.

Oczekiwanie bardzo dokładnych prognoz parametrów projektów nie jest realne ze względu na pewien poziom niepewności związany ze specyfiką przedsięwzięcia, a także złożoność i dynamikę interakcji pomiędzy czynnikami wpływającymi na jego rozwój. Jednakże nawet niewielka poprawa dokładności oszacowań jest pożądana, szczególnie biorąc pod uwagę dużą skalę przedsięwzięć. Dzięki dokładniejszemu prognozowaniu menedżerowie projektu mogą zostać wsparci na etapie planowania oraz monitorowania projektu, na przykład poprzez dokładniejsze określenie wymaganych nakładów, alokacji zasobów, zaplanowania harmonogramu realizacji inwestycji.

Szybko zmieniające się oczekiwania związane ze wspomaganiem decyzji o charakterze strategicznym, jak również dążenie do zmniejszenia ryzyka inwestycyjnego i kosztów z tym związanych, stanowią potrzebę opracowania dedykowanego systemu wspomagania decyzji. Występujące w literaturze podejścia odrębnie rozpatrują obszar przedsiębiorstwa oraz zarządzania przedsięwzięciem. Odrębność ta wynika z istnienia oddzielnych baz wiedzy dla obszaru przedsiębiorstwa i zarządzania przedsięwzięciem. Konsekwencją tego jest trudność implementacji tych obszarów w ramach jednego narzędzia, wykorzystywanego do wspomagania decyzji. Powstaje w związku z tym potrzeba budowy jednego modelu łączącego obszary przedsiębiorstwa i zarządzania przedsięwzięciem, stanowiącego platformę do opracowania dedykowanego systemu wspomagania decyzji.

W kolejnych rozdziałach artykułu sformułowano problem wariantowania przedsięwzięć zagrożonych niepowodzeniem, a także przedstawiono metodę wariantowania dopuszczalnych realizacji projektu. Następnie zaprezentowano przykład ilustrujący funkcjonowanie proponowanej metody. W zakończeniu przedstawiono wnioski oraz kierunki dalszych badań.

---

[4] M. Jorgensen, D.I. Sjoberg, *The impact of customer expectation on software development effort estimates*, „International Journal of Project Management" 2004, vol. 22, s. 317–325.

[5] K. Molokken-Ostvold, M. Jorgensen, *A comparison of software project overruns*, „IEEE Transactions on Software Engineering" 2005, vol. 31, no. 9, s. 754.

[6] S. Robertson, T. Williams, *Understanding project failure: using cognitive mapping in an insurance project*, „Project Management Journal" 2006, vol. 37, s. 55–71.

**Sformułowanie problemu wariantowania przedsięwzięć zagrożonych niepowodzeniem**

W dalszych rozważaniach przyjmuje się, że problem wariantowania przedsięwzięć (PWP) zagrożonych niepowodzeniem ma strukturę Problemu Spełnienia Ograniczeń (PSO) (ang. *constraints satisfaction problem* – CSP), tzn. wyraża się w postaci:

$$PSO = ((V, D), C) \tag{1}$$

gdzie:

$V = \{v_1, v_2, ..., v_n\}$ – skończony zbiór $n$ zmiennych decyzyjnych,

$D = \{d_1, d_2, ..., d_n\}$ – zbiór dziedzin $n$ zmiennych decyzyjnych,

$C = \{c_1, c_2, ..., c_m\}$ – skończony zbiór $m$ ograniczeń limitujących i wiążących zmienne decyzyjne.

PSO implementowany w językach programowania z ograniczeniami (ang. *Constraint Programming* – CP), kojarzony z obszarem technik sztucznej inteligencji, badań operacyjnych oraz języków programowania deklaratywnego, wykorzystywany jest do modelowania, rozwiązywania i implementacji problemów, które mogą być opisane za pomocą zbioru stanów wyrażanych w postaci ograniczeń, odzwierciedlających zależności pomiędzy zmiennymi problemu. Poszukiwane rozwiązanie PSO jest rozwiązaniem dopuszczalnym, w którym wartości wszystkich zmiennych spełniają wszystkie ograniczenia, bądź też rozwiązaniem optymalnym ekstremalizującym funkcję celu określoną na wybranym podzbiorze zmiennych decyzyjnych. W poszukiwaniu rozwiązania wykorzystywane są techniki propagacji ograniczeń i dystrybucji zmiennych[7].

Dany jest zbiór zasobów (środki finansowe, pracownicy itp.) oznaczonych symbolem $r_k$. Symbole kolejnych zasobów tworzą sekwencję: $R = (r_1, r_2, ..., r_z)$. Znane są ilości $q_{k,h}$ dostępnych zasobów w $h$-tej jednostce czasu horyzontu $H$. Zakłada się również, że zasoby należą do klasy zasobów niewywłaszczalnych, tzn. zasobów, które przydzielone do czynności mogą zostać zwolnione dopiero po ukończeniu etapu czynności wymagającego zastosowania danego zasobu.

Horyzont planowania obejmuje zbiór wartości reprezentujących momenty rozpoczęcia kolejnych jednostek czasu. Każde przedsięwzięcie $P_i$ składa się z $l$ czynności: $P_i = \{A_{i,1}, A_{i,2}, ..., A_{i,l}\}$. Czynność $A_{i,j}$ definiowana jest następująco:

$$A_{i,j} = (s_{i,j}, t_{i,j}, Dp_{i,j}) \tag{2}$$

gdzie:

$s_{i,j}$ – termin rozpoczęcia czynności $A_{i,j}$ ustalony względem terminu rozpoczęcia projektu $s_{1,1}$;

$t_{i,j}$ – czas trwania czynności $A_{i,j}$;

$Dp_{i,j} = (dp_{i,j,1}, dp_{i,j,2}, ..., dp_{i,j,z})$ – oznacza sekwencję ilości zasobów pobieranych przez czynność $A_{i,j}$: $dp_{i,j,k}$ – ilość $k$-tego zasobu pobieranego przez czynność $A_{i,j}$.

Do ograniczeń dotyczących przedsiębiorstwa można zaliczyć początkową oraz dopuszczalną ilość $k$-tego zasobu. Ograniczenie dotyczące projektu odnosi się do horyzontu czasowego $H = \{0, 1, ..., h\}$, określającego przedział czasowy realizacji zbioru

[7] G. Bocewicz, I. Bach-Dąbrowska, Z. Banaszak, *Deklaratywne projektowanie systemów komputerowego wspomagania planowania przedsięwzięć*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2009; F. Rossi, *Constraint (logic) programming: A survey on research and applications*, w: K.R. Apt i in. (red.), *New Trends in Constraints*, Springer-Verlag, Berlin 2000, s. 40–74.

przedsięwzięć $P$. Czynności są niepodzielne w czasie oraz mogą rezerwować dowolną liczbę zasobów. Przyjmuje się, że:

– każdy zasób w danej czynności $A_{i,j}$ może być wykorzystany tylko jednokrotnie,

– ilość danego zasobu wykorzystywanego przez daną czynność $A_{i,j}$ nie może ulec zmianie, nie może ona również zostać przydzielona do innej czynności,

– warunkiem rozpoczęcia czynności $A_{i,j}$ jest dostęp do żądanej liczby zasobów.

Przyjmuje się ponadto, że:

– każda czynność może być wykonana przy udziale co najmniej jednego z zasobów przedsiębiorstwa,

– czynności są niepodzielne,

– rozpoczęcie kolejnej czynności następuje po zakończeniu czynności poprzedzającej, pod warunkiem dostępności danego zasobu.

Zgodnie ze wzorem (1) model problemu wariantowania przedsięwzięcia można zapisać w następującej postaci:

Zbiór zmiennych decyzyjnych $V$:

– czasy trwania czynności $t_{i,j}$

– terminy rozpoczęcia czynności $s_{i,j}$

– zasoby $z$, $Dp_{i,j}$

$$V = (s_{i,j}, t_{i,j}, z, Dp_{i,j}) \tag{3}$$

Zbiory wartości zmiennych $V$ charakteryzowane są przez zbiór dziedzin:

$$D = (D_{si}, D_{ti}, D_z, D_{Dpi}) \tag{4}$$

Należy zwrócić uwagę, że w przypadku znanych wartości zmiennych decyzyjnych (np. dla zmiennej określającej dostępne ilości zasobów $z$) dziedziny są zbiorami jednoelementowymi.

Zbiór ograniczeń $C$ zawiera ograniczenia determinujące przedsięwzięcie, np. ograniczenia kolejnościowe, kosztu realizacji czy ograniczenie zasobowe. Niektóre z tych ograniczeń, np. dostępna ilość roboczogodzin, łączą PSO dotyczące przedsiębiorstwa z PSO dotyczących projektu.

$C = \{C_1, ..., C_4\}$, gdzie:

$C_1$: $H = \{1, ..., h\}$ – ograniczenie na horyzont realizacji przedsięwzięcia,

$C_2$: $s_{i,j} + t_{i,j} \le s_{i,k}$ – ograniczenia kolejnościowe,

$C_3$: $r_1 \le q_{1,h}$ – ograniczenie dotyczące środków finansowych w $h$-tej jednostce czasu,

$C_4$: $r_2 \le q_{2,h}$ – ograniczenie dotyczące roboczogodzin w $h$-tej jednostce czasu.

Dla przedstawionego problemu można formułować pytania dotyczące wnioskowania w przód lub wstecz. W przypadku wnioskowania w przód rozważany problem sprowadza się do odpowiedzi na pytanie: czy dla zadanych wartości zmiennych wejściowych istnieje harmonogram spełniający zadane ograniczenia, a jeżeli tak, to jakie są jego parametry?

Pytanie to może zostać rozszerzone o kolejne, następującego typu: czy dany harmonogram realizacji może zostać wykonany w horyzoncie $H$, przy nieprzekroczeniu wartości $r_1$ środków pieniężnych oraz $r_2$ roboczogodzin w przyjętej jednostce czasu $h$? Pozwala to rozważać klasę problemów wielokryterialnych.

W przypadku gdy dla wnioskowania w przód nie istnieje harmonogram spełniający zadane ograniczenia, przyjmuje się, że realizacja projektu bazowego jest zagrożona niepowodzeniem. Wówczas można sformułować pytanie dotyczące wnioskowania wstecz: jakie wartości zmiennych wejściowych gwarantują ukończenie przedsięwzięcia przy spełnieniu zadanych ograniczeń? Wyróżnienie zmiennych wejściowych, których

wartości zostają zmienione stosownie do przyjętych ograniczeń, dokonywane jest w sposób arbitralny.

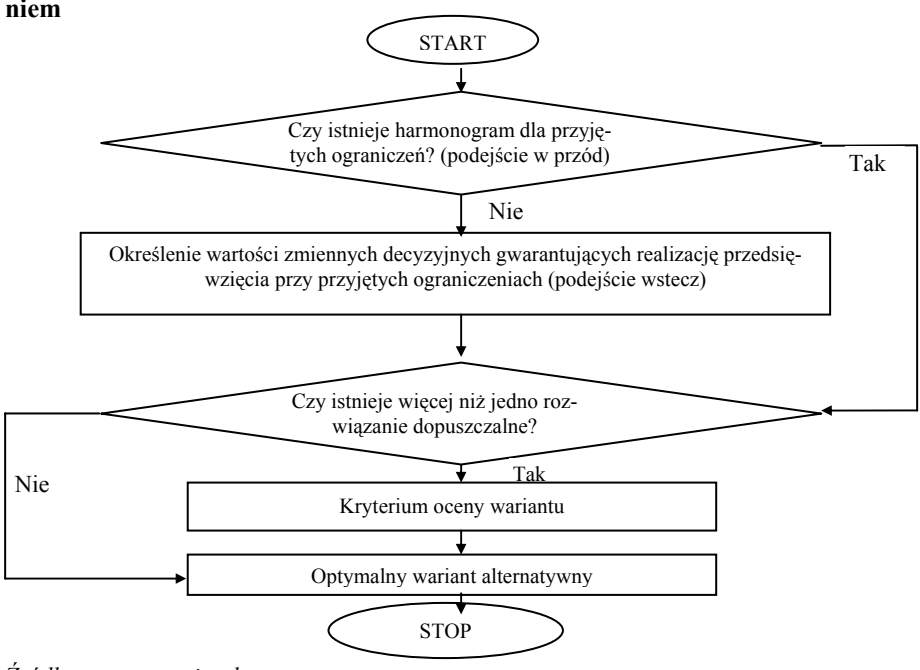
Koncepcję metody wyznaczania rozwiązań dopuszczalnych dla sformułowanego problemu decyzyjnego w aspekcie szacowania kosztów przedstawia poniższy rozdział.

**Metoda wyznaczania dopuszczalnych wariantów przedsięwzięcia**

Zagadnienie planowania, a następnie sukcesywnego monitorowania realizacji projektu, jest jednym z najistotniejszych elementów zarządzania przedsięwzięciem, decydujących o jego sukcesie bądź porażce[8]. Powstaje wobec tego potrzeba opracowania metody, która umożliwiałaby odpowiednio wczesne wykrycie nieprawidłowości w realizacji przedsięwzięcia, a także określałaby warianty alternatywne pozwalające uzyskać przyjęty cel projektu i uniknąć przewidywanych nieprawidłowości.

Procedurę realizacji proponowanej metody przedstawiono na rys. 1. W przypadku gdy przy przyjętych ograniczeniach nie można wyznaczyć harmonogramu (np. prognozowany koszt realizacji przedsięwzięcia przewyższa dostępne w przedsiębiorstwie środki pieniężne), wówczas z wykorzystaniem podejścia wstecz następuje określenie wartości zmiennych decyzyjnych gwarantujących realizację przedsięwzięcia.

**Rysunek 1. Procedura wariantowania przedsięwzięć zagrożonych niepowodzeniem**



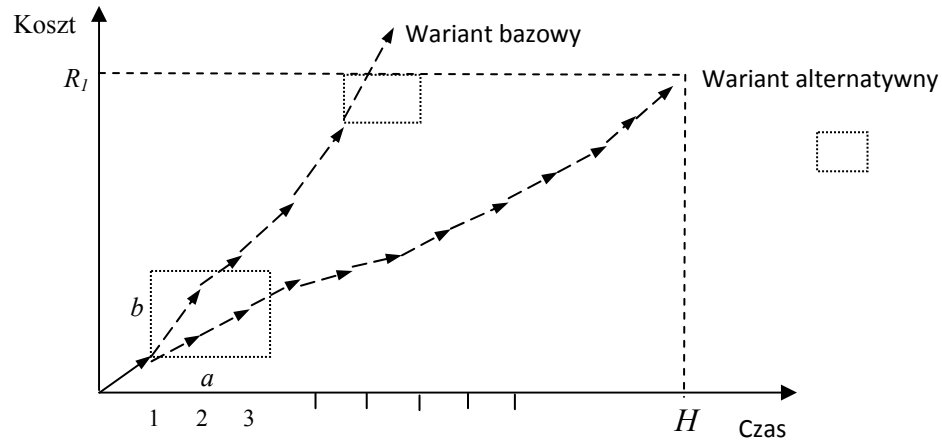

*Źródło: opracowanie własne.*

[8] H. Kerzner, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, John Wiley and Sons 2009; Z. Szyjewski, *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Placet, Warszawa 2004; M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2009.

Określenie zmiennych decyzyjnych, których wartości zostają zmienione, aby nie przekroczyć przyjętych ograniczeń, czy ewentualne dodanie nowych ograniczeń jest uzależnione od rozważanego problemu i następuje w sposób arbitralny.

Jako przykład ilustrujący ideę proponowanego, implementowanego jako PWP, podejścia wybrano funkcjonalność dotyczącą szacowania kosztów. Na rys. 2 przedstawiono przykładowy wariant alternatywny przedsięwzięcia wyznaczony w przypadku, gdy prognoza wskazuje brak możliwości realizacji wariantu bazowego przy przyjętych ograniczeniach. Prognoza kosztu stanowi dodatkowe ograniczenie i jest dodawana do PWP oraz zapisywana w postaci PSO.

**Rysunek 2. Przykład wyznaczania wariantu alternatywnego przedsięwzięcia**



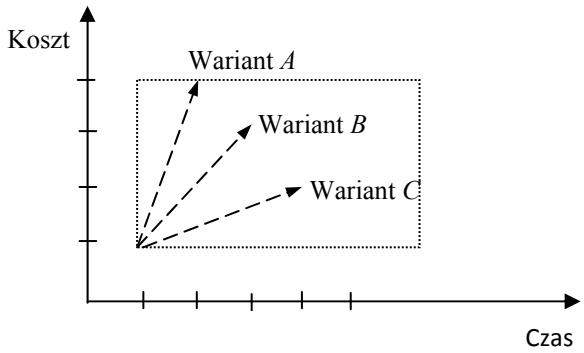

*Źródło: opracowanie własne.*

Przyjęto, że ocena stopnia realizacji danej czynności, jak również aktualizacja zbioru rozwiązań dopuszczalnych, następuje w jednostce czasu *h*. Zaznaczony linią ciągłą odcinek trajektorii przebiegu projektu wskazuje na koszt czynności zakończonych oraz czynności w toku w pierwszej jednostce czasu. Aproksymując funkcję kosztu, można określić jego zmianę w kolejnych jednostkach czasu. Na rysunku przedstawiono to w postaci wektorów zaznaczonych linią przerywaną. Dany wektor mieści się w zbiorze rozwiązań dopuszczalnych, który został zaznaczony na rys. 2 w postaci prostokąta. Na wielkość tego zbioru mają wpływ dziedziny zmiennych oraz przyjęte ograniczenia. Długość odcinka *a* zależy od ograniczeń kolejnościowych realizacji czynności oraz horyzontu przedsięwzięcia, a w konsekwencji od istniejącego zapasu czasu, tj. różnicy pomiędzy najpóźniejszym terminem rozpoczęcia czynności a możliwym najwcześniejszym terminem jej rozpoczęcia. Długość odcinka *b* zależy natomiast od ograniczenia związanego z wielkością zasobów finansowych ($r_1$) w przyjętej jednostce czasu *h*.

W przypadku gdy prognoza kosztu przekracza przyjęte ograniczenie finansowe (wariant bazowy), następuje sprawdzenie, czy istnieje wariant alternatywny dokończenia przedsięwzięcia, spełniający przyjęte ograniczenia, m.in. czasowe ($H$) i finansowe ($R_1$). Jeżeli istnieje wieloelementowy zbiór rozwiązań dopuszczalnych, warianty oce-

niane są zgodnie z przyjętym kryterium, dotyczącym przykładowo minimalizacji czasu czy kosztu realizacji wariantu. Na rys. 3 przedstawiono trzy warianty, których wybór uzależniony jest od przyjętego przez decydenta kryterium. Przykładowo przy wyborze kryterium dotyczącego minimalizacji czasu najkorzystniejszy jest wariant *A*, przy minimalizacji kosztu – wariant *C*, natomiast dla łącznego kryterium, tj. minimalizacji czasu i kosztu o równych współczynnikach wagowych – wszystkie warianty są tak samo korzystne.

**Rysunek 3. Przykład niepustego zbioru wariantów alternatywnych przedsięwzięcia**




*Źródło: opracowanie własne.*

Do zalet proponowanego podejścia można zaliczyć uzyskanie zbioru rozwiązań dopuszczalnych w kolejnych jednostkach czasu *h*, pozwalającego w przypadku przewidywanych trudności z realizacją projektu na wybór wariantu alternatywnego i w ten sposób uniknięcie przekroczenia przyjętych ograniczeń zasobowych czy czasowych. Odnosi się to również do sytuacji braku możliwości realizacji danej czynności i sprawdzenia możliwości dokończenia projektu w zmienionej postaci. Oczywiście kontynuacja przedsięwzięcia bez danej czynności jest uzależniona od charakteru tej czynności, a w konsekwencji od możliwości realizacji kolejnych czynności, co powinno zostać uzupełnione dodatkową informacją. W tym przypadku następuje sprawdzenie, czy po usunięciu czynności i związanego z tym ograniczenia kolejnościowego wyznaczony zostanie niepusty zbiór rozwiązań dopuszczalnych.

**Przykład**

Przedsięwzięcie dotyczy wdrożenia oprogramowania obejmującego obszar sprzedaży w przedsiębiorstwie usługowym, dalej zwanym zleceniodawcą. Zleceniodawca posiada już oprogramowanie w tym obszarze, jednakże ma ono ograniczony zakres funkcjonalności oraz nie zapewnia pełnej integracji z innymi programami dziedzinowymi funkcjonującymi u zleceniodawcy. Do wymaganych dodatkowych funkcjonalności należy np. wystawianie ofert, rejestracja zleceń, ustalanie limitu kredytu kupieckiego, możliwość analizy lojalności klienta (częstotliwości zakupu towarów i płatności), przypisanie kilku warunków płatności w zależności od długości okresu płatności czy

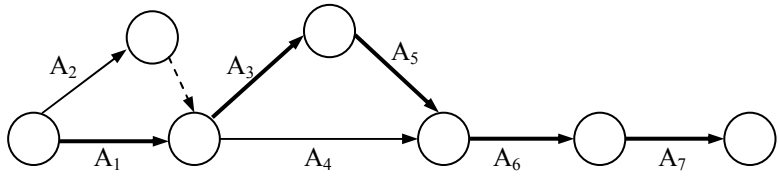
prognozowanie sprzedaży na podstawie zgłoszonych zleceń oraz historii transakcji z danym klientem.

Przedsięwzięcie składa się z siedmiu czynności:

1) analiza realizowanych procesów biznesowych oraz systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie zleceniodawcy, obecnego stanu infrastruktury informatycznej, struktur baz danych;
2) instalacja nowego oprogramowania, wstępna konfiguracja oraz jego testowanie;
3) dopasowanie standardowych ustawień oprogramowania do wymagań klienta;
4) kastomizacja przeprowadzona zgodnie z nietypowymi wymaganiami klienta oraz programowanie interfejsów łączących program z innymi obszarami działalności przedsiębiorstwa zleceniodawcy;
5) opracowanie sposobu migracji danych, dotyczących np. klientów zleceniodawcy, do bazy danych nowego oprogramowania;
6) konfiguracja finalna oprogramowania oraz jego testowanie;
7) szkolenie użytkowników końcowych.

Na rys. 4 przedstawiono sieć czynności rozważanego przedsięwzięcia $P = \{A1, ..., A7\}$. Czasy trwania (w roboczogodzinach) poszczególnych czynności zostały ustalone na podstawie podobnych projektów realizowanych w przeszłości i opisane w postaci sekwencji: $T = (16, 8, 16, 30, 16, 16, 60)$. Pogrubione strzałki na rys. 4 symbolizują ścieżkę krytyczną o czasie realizacji równym 124 roboczogodzinom.

**Rysunek 4. Sieć czynności przedsięwzięcia**




*Źródło: opracowanie własne.*

Do realizacji przedsięwzięcia przedsiębiorstwo może oddelegować trzech pracowników: jednego informatyka (*Z1*) oraz dwóch konsultantów (*Z2* i *Z3*). Założono, że informatyk realizuje czynności *A2–A6*, natomiast konsultanci *A1* i *A7*. Wobec tego sekwencja ilości zasobu $dp_{1,j}$ dla czynności $j$ przyjmuje postać: $Dp_1 = (2, 1, 1, 1, 1, 1, 2)$. Przyjęto, że konsultanci mogą niezależnie od siebie i równolegle realizować czynność *A1* oraz *A7*. W tej sytuacji wszystkie czynności są czynnościami krytycznymi, a czas realizacji projektu wynosi 116 roboczogodzin.

Na podstawie danych zakończonych projektów należących do tej samej klasy co realizowany projekt przyjęto zależność liniową kosztów od czasu realizacji czynności: $dp_{2,j} = 1 + 0{,}5 \cdot t_j$, uwzględniającą odpowiednio koszty stałe (np. koszt delegacji) oraz jednostkowy koszt zmienny (stawka roboczogodziny). Sekwencja wartości zasobu finansowego $dp_{2,j}$ pobieranego przez czynność $j$ przyjmuje zatem postać: $Dp_2 = (9, 5, 9, 16, 9, 9, 31)$. Całkowity planowany koszt inwestycji wynosi 88 jednostek umownych (j.u.). Zasoby są przydzielane w całości do czynności w momencie jej rozpoczęcia.

Ograniczenia kolejnościowe wynikające ze struktury przedsięwzięcia przyjmują następującą postać:

$C_1$: $s_3 \geq s_1 + t_1$, $C_2$: $s_3 \geq s_2 + t_2$, $C_3$: $s_4 \geq s_1 + t_1$, $C_4$: $s_4 \geq s_2 + t_2$, $C_5$: $s_5 \geq s_3 + t_3$, $C_6$: $s_6 \geq s_4 + t_4$, $C_7$: $s_6 \geq s_5 + t_5$, $C_8$: $s_7 \geq s_6 + t_6$.

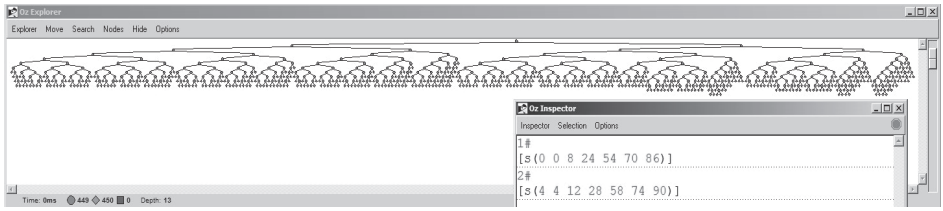
Przedsiębiorstwo zlecające realizację projektu wyznaczyło zakończenie wdrożenia w terminie 3 tygodni (120 roboczogodzin – horyzont czasowy $H = \{0, 1, ..., 120\}$), przy budżecie 100 j.u.

Szukana jest odpowiedź na pytanie: czy istnieje, a jeżeli tak, to jaką ma postać harmonogram realizacji czynności, gwarantujący ukończenie przedsięwzięcia w rozważanym horyzoncie $H$ oraz spełniający ograniczenia zasobowe przedsiębiorstwa?

Pytanie należy do klasy pytań w przód, a odpowiedź wiąże się z wyznaczeniem wartości terminów rozpoczęcia czynności $S = (s_1, s_2, ..., s_7)$, gdzie $0 \leq s_j < 120$; $j = 1, 2, ..., 7$.

Jako środowisko programistyczne umożliwiające implementację problemu wybrano program Oz Mozart, umożliwiający programowanie całkowitoliczbowe[9]. Dla przyjętych założeń zostało wyznaczonych 450 rozwiązań dopuszczalnych. Wizualizację zbioru rozwiązań dopuszczalnych, jak również pierwszą oraz ostatnią sekwencję czasów rozpoczęcia czynności, przedstawiono na rys. 5.

**Rysunek 5. Zbiór rozwiązań dopuszczalnych**

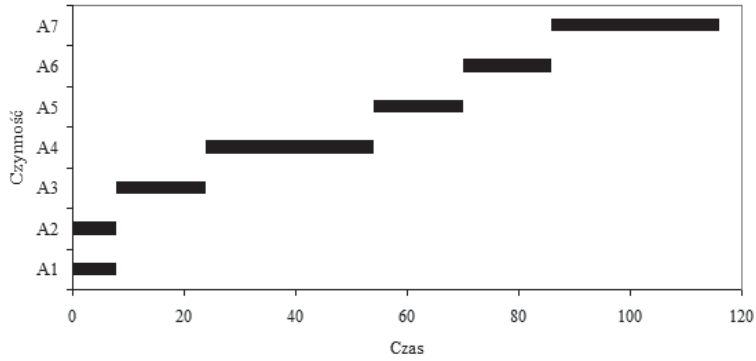



*Źródło: opracowanie własne.*

Na rys. 6 przedstawiono harmonogram projektu dla pierwszego rozwiązania dopuszczalnego $S = (0, 0, 8, 24, 54, 70, 86)$, natomiast na rys. 7 – dla ostatniego rozwiązania dopuszczalnego $S = (4, 4, 12, 28, 58, 74, 90)$.

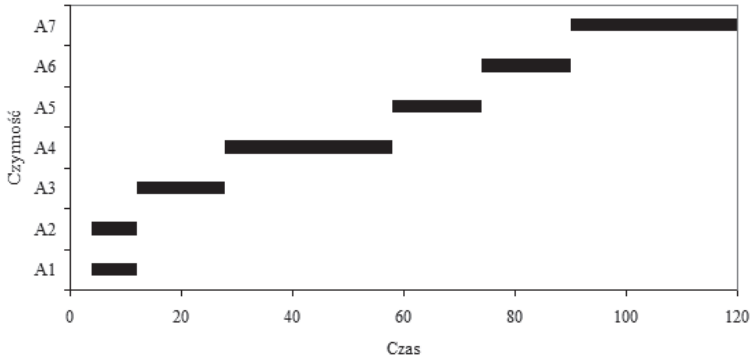
[9] H. Schulte, G. Smolka, J. Wurtz, *Finite Domain Constraint Programming in Oz*, German Research Center for Artificial Intelligence, Saarbrücken 1998.

**Rysunek 6. Harmonogram projektu**




*Źródło: opracowanie własne.*

**Rysunek 7. Wykorzystanie środków pieniężnych**




*Źródło: opracowanie własne.*

Należy zaznaczyć, że zbiór rozwiązań dopuszczalnych uzależniony jest oprócz zawartości bazy wiedzy również od zadeklarowanej przez użytkownika „ziarnistości" rozwiązania w językach klasy CP, np. Oz systemu Mozart czy ILOG.

## Zakończenie

We współczesnym, zmiennym otoczeniu przedsiębiorstwa szybkość odpowiedzi na potrzeby klienta, nacisk na innowacyjność i efektywne zarządzanie kosztami decydują o sukcesie bądź porażce w walce o pozycję na rynku. Wymusza to na współczesnych organizacjach wprowadzanie zmian: coraz częstszych i na coraz większą skalę. Odpowiedzią na te nowe wyzwania staje się stosowanie zasad zarządzania projektami. W przypadku projektów wykonywanych na zlecenie klienta błędne oszacowanie nakładów czy terminów realizacji projektu może wiązać się z naliczeniem kar uzgodnionych w umowie czy pokrywaniem kosztów ze środków własnych przedsiębiorstwa. Niewłaściwa decyzja może pogorszyć płynność finansową przedsiębiorstwa lub nawet

doprowadzić do jego bankructwa. W tej sytuacji niezmiernie istotne wydaje się wsparcie decydenta w procesie podejmowania decyzji.

Obszary charakteryzujące zarządzanie przedsięwzięciami oraz funkcjonowanie przedsiębiorstwa można przedstawić w postaci problemu spełniania ograniczeń i wyrazić w postaci zbioru zmiennych decyzyjnych, ich dziedzin oraz ograniczeń. W ten sposób powstaje model zarządzania przedsięwzięciem, który można interpretować jako swoistą bazę wiedzy. Baza wiedzy służy jako platforma, tak dla formułowania pytań, jak i wypracowywania odpowiedzi. Stawiane pytania rutynowe można rozpatrywać z wykorzystaniem wnioskowania w przód („co wynika z przesłanki?") oraz wnioskowania wstecz („co implikuje konkluzję?").

Do budowy modelu, reprezentacji danych i założeń można wykorzystać języki programowania deskryptywnego. Podstawową zaletą tych języków jest ich deklaratywność, oznaczająca, że sposób sformułowania zadania interpretowany jest wprost jako program rozwiązujący to zadanie. Programowanie deklaratywne sprowadza się zatem do modelowania zadania jako problemu spełniania ograniczeń. Deklarowane ograniczenia są zależne od dziedzin zmiennych, których dotyczą.

Do zalet proponowanego podejścia można zaliczyć możliwość charakterystyki przedsiębiorstwa oraz obszaru zarządzania projektem w postaci jednej bazy wiedzy. Ponadto w przedstawionym podejściu istnieje możliwość uzyskania zbioru rozwiązań dopuszczalnych w poszczególnych fazach cyklu życia projektu. Jest to szczególnie atrakcyjne w sytuacji braku możliwości kontynuowania projektu w pierwotnej postaci i może wspomagać decydenta przy wyborze wariantu alternatywnego przedsięwzięcia.

Do dalszych badań można zaliczyć określenie modelu referencyjnego problemu wariantowania przedsięwzięć zagrożonych niepowodzeniem, w sytuacji braku możliwości realizacji danej czynności. Należy również przeprowadzić weryfikację bazy wiedzy opisywanego obiektu, dotyczącą w szczególności sprawdzenia: czy zawarte w bazie dane (wiedza) są logicznie spójne i niesprzeczne oraz czy wiedza zawarta w bazie jest wystarczająca do udzielenia odpowiedzi na postawione pytania.

## BIBLIOGRAFIA

**Bocewicz G., Bach-Dąbrowska I., Banaszak Z. 2009.** *Deklaratywne projektowanie systemów komputerowego wspomagania planowania przedsięwzięć*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa.

**Cooke-Davies T.J., Arzymanow A. 2003.** *The maturity of project management in different industries: an investigation into variations between project management models*, „International Journal of Project Management", vol. 21, s. 471–478.

**Jorgensen M., Sjoberg D.I. 2004.** *The impact of customer expectation on software development effort estimates*, „International Journal of Project Management", vol. 22, s. 317–325.

**Kerzner H. 2009.** *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, wydanie dziesiąte, John Wiley and Sons.

**Meredith J.R., Mantel S.J. 1995.** *Project Management – a managerial approach*, wydanie trzecie, John Wiley and Sons, New York.

**Molokken-Ostvold K., Jorgensen M. 2005.** *A comparison of software project overruns*, „IEEE Transactions on Software Engineering", vol. 31, no. 9, s. 754–766.

**Nitithamyong P., Skibniewski M.J. 2006.** *Success/failure factors and performance measures of web-based construction project management systems: professionals' viewpoint*, „Journal of Construction Engineering and Management", vol. 132, s. 80–87.

**Reichelt K., Lyneis J. 1999.** *The dynamics of project performance: benchmarking the drivers of cost and schedule overrun*, „European Management Journal", vol. 17, ss. 135-150.

**Robertson S., Williams T. 2006.** *Understanding project failure: using cognitive mapping in an insurance project*, „Project Management Journal", vol. 37, s. 55–71.

**Rossi F. 2000.** *Constraint (logic) programming: A survey on research and applications*, w: K.R. Apt i in. (red.), *New Trends in Constraints*, Springer-Verlag, Berlin, s. 40–74.

**Schulte H., Smolka G., Wurtz J. 1998.** *Finite Domain Constraint Programming in Oz*, German Research Center for Artificial Intelligence, Saarbrücken.

**Szyjewski Z. 2004.** *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Placet, Warszawa.

**Trocki M., Grucza B., Ogonek K. 2009.** *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

**STRESZCZENIE**

Celem pracy jest przedstawienie problemu wariantowania przedsięwzięć informatycznych zagrożonych niepowodzeniem w aspekcie Problemu Spełnienia Ograniczeń (PSO). Deklaratywna struktura modelu wiąże obszary funkcjonalności przedsiębiorstwa oraz realizowanego w nim projektu. Wymienione obszary funkcjonalności modelowane są w postaci PSO, zawierają one zbiory zmiennych decyzyjnych, rodziny zbiorów dziedzin tych zmiennych oraz zbiory ograniczeń wiążących te zmienne. Otwarta struktura modelu pozwala rozwiązywać problemy decyzyjne różnego poziomu szczegółowości, i to związane z pytaniami zarówno o skutki zakładanych decyzji, jak i o decyzje gwarantujące oczekiwane skutki. Deklaratywny charakter proponowanego modelu w naturalny sposób pozwala implementować go w środowiskach programowania z ograniczeniami. Możliwości tego typu ilustruje załączony przykład.

**SŁOWA KLUCZOWE:** system wspomagania decyzji, zarządzanie projektem, wariantowanie przedsięwzięć, problem spełnienia ograniczeń, zarządzanie zasobami w przedsiębiorstwie

**SUMMARY**

The paper aims to present the project prototyping problem for the software projects that are at risk of failure, in terms of Constraints Satisfaction Problems (CSP). The declarative structure of model connects two fields: functionalities of enterprise and project management. The functionalities as CSP are described. CSP contains the sets of decision variables, their domains and constraints that link these variables. The open structure of model enables to solve the decision problems with different level of specificity. The decision problem can regard a query about the results of proposed decisions as well as the decisions guaranteeing the expected results. A declarative kind of pro-

posed model in a natural way allows implementing its in constraint programming languages. The possibility of this approach illustrates an example.

**KEYWORDS:** decision support system, project management, project prototyping, constraints satisfaction problem, resource management

*Andrzej Sęk*[*]
*Łukasz Sęk*[**]

# NOWE WYZWANIA DLA SĄDÓW I KURATORÓW SĄDOWYCH W ŚWIETLE ZNOWELIZOWANEJ USTAWY O PRZECIWDZIAŁANIU PRZEMOCY W RODZINIE[1]

# NEW CHALLENGES FOR THE COURTS AND GUARDIANS OF THE AMENDED ACT UNDER ANTI-DOMESTIC VIOLENCE

Polskie media informowały ostatnio społeczeństwo o kolejnych zdarzeniach związanych z przemocą wobec niemowląt. Skutki tych zdarzeń, jak wiemy, były drastyczne, ponieważ wiele dzieci zmarło lub doznało trwałego kalectwa. Wywołało to głębokie oburzenie opinii publicznej, w tym środowisk opiniotwórczych. Przypomnijmy kilka takich sytuacji:

**1.** *W Aleksandrowie Łódzkim dziecko pod nieobecność 18-letniej matki przebywało pod opieką ojca. Według doniesień prasowych mężczyzna pił w domu alkohol z bratem i znajomym; gdy oni wyszli, skatował Piotrusia, bo przeszkadzał mu płacz dziecka. Bił syna pięścią po całym ciele, ugniatał mu brzuch i rzucał dzieckiem o twarde podłoże. Chłopczyk w efekcie doznał m.in. zgniecenia czaszki.*

**2.** *Policja otrzymała zgłoszenie o pobiciu dzieci w jednym z mieszkań na bydgoskim Szwederowie. Na miejscu znaleziono dwóch chłopców, który nosili wyraźne ślady pobicia. Dzieci zostały przewiezione do szpitala. Lekarze stwierdzili, że chłopcy mają nie tylko ślady bicia na całym ciele, ale także objawy wygłodzenia i wyziębienia. Po udzieleniu dzieciom pomocy umieszczono je w placówce opiekuńczo-wychowawczej. O ich losie zadecyduje sąd rodzinny. 26-letnia matka chłopców i jej konkubent zostali zatrzymani. Może im zostać postawiony zarzut narażania dzieci na utratę życia i zdrowia. Grozi za to kara do 5 lat więzienia*[2].

**3.** *Wyniki ekspertyzy biegłych z zakładu medycyny sądowej, z którymi zapoznała się prokuratura, nie pozostawiały wątpliwości – dziecko zostało pobite. Przyznał się do*

[*] dr, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Suwałkach – Instytut Ochrony Zdrowia
[**] mgr, aplikant komorniczy w Ostródzie

[1] Ustawa z 10 czerwca 2010 r. o zmianie ustawy o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie, Dz.U. Nr 125, poz. 842.

[2] http://www.tvp.pl/bydgoszcz/aktualnosci/kryminalne (19 stycznia 2011 r.).

*tego 22-letni konkubent matki. Powiedział, że uderzył dziecko, bo płakało. Według jego zeznań biła też matka. Dziewczynka z poważnymi obrażeniami głowy i siniakami na ciele trafiła do szpitala przy ul. Krysiewicza. Na jej ciele lekarz znalazł też znaki przypominające ślady obuwia.*

Te i inne zachowania nie mogły być obojętne zarówno dla społeczeństwa, jak i instytucji państwowych. Wszyscy zrozumieli, że należy zatrzymać falę bestialskiej przemocy.

Przeprowadzona przez agendy rządowe diagnoza oraz monitorowanie zjawiska przemocy w rodzinie spowodowały konieczność wprowadzenia zmian ukierunkowanych na:

– rozwój profilaktyki jako formy działań zapobiegających zjawisku przemocy w rodzinie,
– zmianę świadomości społeczeństwa,
– skuteczną ochronę ofiar przemocy, w tym w szczególności dzieci,
– stworzenie mechanizmów ułatwiających izolację sprawców od ofiar,
– zmianę postaw osób stosujących przemoc w rodzinie przez poddanie ich działaniom korekcyjno-edukacyjnym.

W związku z tym pojawiła się potrzeba nowelizacji ustawy o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie, zmian w *Krajowym programie przeciwdziałania przemocy w rodzinie*, w kodeksie rodzinnym i opiekuńczym, kodeksie karnym i postępowania karnego oraz w ustawie o pomocy społecznej.

**Istota zmian**

W mojej ocenie nowelizacja ustawy o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie miała charakter rewolucyjny. Zmiany w dotychczasowym brzmieniu ustawy wprowadziły nową organizację przeciwdziałania przemocy oraz najwięcej zadań przyporządkowały organom administracji rządowej, samorządowej i sądom powszechnym. Ponadto ustawa nałożyła na Radę Ministrów obowiązek wydania rozporządzenia, które określiłoby procedurę „Niebieskiej Karty" oraz wzory formularzy wypełnianych przez przedstawicieli podmiotów realizujących te procedurę.

W ustawie z 25 lutego 1964 r. – Kodeks rodzinny i opiekuńczy w art. $96^1$ ustawodawca zakazał osobom wykonującym władzę rodzicielską oraz sprawującym opiekę lub pieczę nad małoletnim stosowania kar cielesnych. Złamanie przez rodziców lub opiekunów zakazu skutkowało poniesieniem przez te osoby odpowiedzialności karnej. Zgodnie z nowym brzmieniem art. 39 pkt 2b, jednym ze środków karnych, który może być zastosowany przez sąd wobec sprawcy przemocy w rodzinie, jest obowiązek powstrzymania się od przebywania w określonych środowiskach lub miejscach, zakaz kontaktowania się z określonymi osobami, zakaz zbliżania się do określonych osób lub zakaz opuszczania określonego miejsca pobytu bez zgody sądu[3].

Obowiązek ten może być orzeczony przez sąd fakultatywnie lub obligatoryjnie. Z treści art. 41a wynika, że do decyzji sądu należy orzeczenie wobec sprawcy przemocy obowiązku powstrzymania się od przebywania w określonych środowiskach lub miejscach, zakazu kontaktowania się z określonymi osobami, zakazu zbliżania się do określonych osób, zakazu opuszczania określonego miejsca pobytu bez zgody sądu lub

[3] Ustawa z 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny, Dz. U. Nr 88, poz. 553 z późn. zm.

nakazu opuszczenia lokalu zajmowanego wspólnie z pokrzywdzonym w razie skazania za przestępstwo przeciwko wolności seksualnej lub obyczajności na szkodę małoletniego oraz w razie skazania za umyślne przestępstwo z użyciem przemocy, w tym przemocy przeciwko osobie najbliższej. Obowiązek lub zakaz może być połączony z obowiązkiem zgłaszania się do policji lub innego wyznaczonego organu w określonych odstępach czasu. Ta sytuacja może mieć miejsce wtedy, gdy sąd orzekł wobec sprawcy karę pozbawienia wolności z możliwością jej warunkowego zawieszenia na okres próby.

Odmiennie będzie się przedstawiała sytuacja, w której sąd orzeknie wobec sprawcy karę pozbawienia wolności bez możliwości jej warunkowego zawieszenia. Wówczas kodeks karny nakłada na sąd obowiązek orzeczenia powstrzymania się od przebywania w określonych środowiskach lub miejscach, czy też zakaz kontaktowania się z określonymi osobami, zakaz zbliżania się do określonych osób. W tej sytuacji sprawca, chcąc skontaktować się z osobami najbliższymi, musi otrzymać zgodę sądu. W wypadku orzekania wymienionych zakazów obowiązkiem sądu jest także wskazanie odległości od osób chronionych, którą skazany obowiązany jest zachować[4]. Zarówno w postaci fakultatywnej, jak i obligatoryjnej te zakazy mogą być orzeczone przez sąd w okresie od roku do 15 lat[5].

Naruszenie przez sprawcę przemocy w rodzinie tego typu zakazów orzeczonych przez sąd skutkuje odpowiedzialnością karną określoną w art. 244 k.k. Dla pełniejszego wyjaśnienia sytuacji pozwolę sobie zacytować treść owego przepisu karnego: „Kto nie stosuje się do orzeczonego przez sąd zakazu zajmowania stanowiska, wykonywania zawodu, prowadzenia działalności, prowadzenia pojazdów, wstępu do ośrodków gier i uczestnictwa w grach hazardowych, obowiązku powstrzymania się od przebywania w określonych środowiskach lub miejscach, nakazu opuszczenia lokalu zajmowanego wspólnie z pokrzywdzonym, zakazu kontaktowania się z określonymi osobami, zakazu zbliżania się do pokrzywdzonego lub zakazu opuszczania określonego miejsca pobytu bez zgody sądu albo nie wykonuje zarządzenia sądu o ogłoszeniu orzeczenia w sposób w nim przewidziany, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3".

Jak widać, w treści przepisu art. 244 k.k. nie wskazano rodzaju sądu, należy zatem stwierdzić z całą mocą, że za naruszenie zakazu orzeczonego przez jakikolwiek sąd (cywilny, karny, czy też administracyjny) będzie grozić sprawcy odpowiedzialność karna. W tej kwestii wypowiedział się także Sąd Najwyższy w postanowieniu nr I KZP 47/03, w którym uznał, że „przedmiotem ochrony przepisu art. 244 k.k. jest orzeczenie każdego sądu, zawierające zakaz określonej w nim działalności, także innej niż gospodarcza"[6].

Jednak sądy, rozpatrując sprawę, nie zawsze muszą skazywać sprawcę przemocy. Jeśli okoliczności sprawy na to pozwalają, czyli: gdy wina i społeczna szkodliwość czynu nie są znaczne, okoliczności jego popełnienia nie budzą wątpliwości, a postawa sprawcy niekaranego za przestępstwo umyślne, jego właściwości i warunki osobiste oraz dotychczasowy sposób życia uzasadniają przypuszczenie, że pomimo umorzenia postępowania będzie przestrzegał porządku prawnego, w szczególności nie popełni przestępstwa, sąd może postępowanie warunkowo umorzyć.

[4] Tamże, art. 41a § 4.
[5] Tamże, art. 43 § 1.
[6] Postanowienie Sądu Najwyższego z 26 lutego 2004 r., nr I KZP 47/03.

W tej sytuacji sąd nakłada na sprawcę obowiązek powstrzymania się od kontaktowania się z pokrzywdzonym lub innymi osobami w określony sposób lub zbliżania się do pokrzywdzonego lub innych osób i opuszczenia lokalu zajmowanego wspólnie z pokrzywdzonym. Zgodnie z treścią art. 67 § 3 k.k., sąd określa sposób kontaktu sprawcy z pokrzywdzonym. Naruszenie warunków kontaktu sprawcy z pokrzywdzonym będzie również groziło odpowiedzialnością karną określoną w cytowanym już art. 244 k.k.

Zgodnie z treścią znowelizowanej ustawy o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie, w razie bezpośredniego zagrożenia życia lub zdrowia dziecka w związku z przemocą w rodzinie pracownik socjalny ma prawo odebrać dziecko rodzinie i umieścić je u innej niezamieszkującej wspólnie osoby najbliższej[7], w rodzinie zastępczej lub w całodobowej placówce opiekuńczo-wychowawczej. W trakcie tej czynności pracownik socjalny oraz funkcjonariusz Policji są obowiązani pouczyć pisemnie rodziców lub prawnych opiekunów o prawie złożenia zażalenia wraz ze wskazaniem sądu opiekuńczego właściwego miejscowo do jego rozpatrzenia. Tryb umieszczenia dziecka w placówce opiekuńczo-wychowawczej reguluje ustawa o pomocy społecznej.

Z treści art. 71 ustawy wynika, że w celu wsparcia funkcji opiekuńczych rodziny dziecko może zostać objęte opieką i wychowaniem w następujących placówkach opiekuńczo-wychowawczych wsparcia dziennego: opiekuńczej, prowadzonej w formie kół zainteresowań, świetlic, klubów, ognisk wychowawczych, które pomagają dzieciom w pokonywaniu trudności szkolnych i organizowaniu czasu wolnego, specjalistycznej, w której jest realizowany program psychokorekcyjny lub psychoprofilaktyczny, w tym terapia pedagogiczna, psychologiczna, rehabilitacja, resocjalizacja. Pobyt w placówce opiekuńczo-wychowawczej wsparcia dziennego jest dobrowolny i nieodpłatny[8].

Dziecku pozbawionemu całkowicie lub częściowo opieki rodzicielskiej zapewnia się opiekę i wychowanie w rodzinie zastępczej. Rodzina ta może być ustanowiona również dla dziecka niedostosowanego społecznie. Ustawowym obowiązkiem rodzinie zastępczej jest zapewnienie dziecku warunków rozwoju i wychowania, a w szczególności:

– odpowiednich warunków bytowych,
– możliwości rozwoju fizycznego, psychicznego i społecznego,
– możliwości zaspokojenia indywidualnych potrzeb dziecka,
– możliwość właściwej edukacji i rozwoju zainteresowań,
– odpowiednich warunków do wypoczynku i organizacji czasu wolnego.

Umieszczenie dziecka w rodzinie zastępczej jest możliwe na podstawie orzeczenia właściwego terytorialnie sądu. Przy umieszczaniu kolejnego dziecka w istniejącej już rodzinie zastępczej sąd zasięga opinii powiatowego centrum pomocy rodzinie właściwego ze względu na miejsce zamieszkania rodziny zastępczej. W wypadku pilnej konieczności zapewnienia dziecku opieki umieszczenie dziecka w rodzinie zastępczej jest możliwe na wniosek lub za zgodą rodziców dziecka, na podstawie umowy cywilnoprawnej zawartej między rodziną zastępczą a starostą właściwym ze względu na miej-

[7] Osobą najbliższą jest małżonek, wstępny, zstępny, rodzeństwo, powinowaty w tej samej linii lub stopniu, osoba pozostająca w stosunku przysposobienia oraz jej małżonek, a także osoba pozostająca we wspólnym pożyciu.

[8] Art. 71 ustawy z 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, Dz.U. z 2009 r., nr 175, poz. 1362 z późn. zm.

sce zamieszkania tej rodziny. O zawartej umowie starosta zawiadamia niezwłocznie sąd.

Dziecko może być także umieszczone w placówce opiekuńczo-wychowawczej, na której prowadzenie zezwolenia udziela wojewoda. Tego rodzaju placówki mogą prowadzić: samorząd powiatowy, Kościoły, związki wyznaniowe oraz organizacje społeczne, fundacje i stowarzyszenia. Kolejne w tej kwestii nowe zadanie sądów znajdziemy w ustawie – Kodeks postępowania cywilnego[9]. Właściwy terytorialnie sąd po powzięciu wiadomości o umieszczeniu dziecka w rodzinie zastępczej albo w placówce opiekuńczo-wychowawczej bez jego orzeczenia niezwłocznie wszczyna postępowanie opiekuńcze. W wypadku gdy pracownicy socjalni przed zabraniem dziecka z rodziny złożą do sądu odpowiedni wniosek, wówczas sąd – w ciągu 24 godzin od chwili jego złożenia – ma obowiązek wydać orzeczenie o umieszczeniu dziecka we wspomnianej już placówce opiekuńczej, rodzinie zastępczej lub wydać orzeczenie o powrocie dziecka do rodziny. Ponadto, jeżeli wymaga tego dobro dziecka, obowiązkiem sądu jest nie rzadziej niż raz na sześć miesięcy dokonywać oceny sytuacji dziecka umieszczonego w rodzinie zastępczej albo w placówce opiekuńczo-wychowawczej. Trzeba również pamiętać, że rodzicom, opiekunom prawnym lub faktycznym przysługuje zażalenie do sądu opiekuńczego na odebranie dziecka. W zażaleniu mogą oni domagać się zbadania zasadności i legalności odebrania dziecka oraz prawidłowości jego dokonania. Zażalenie to może być wniesione za pośrednictwem pracownika socjalnego lub funkcjonariusza Policji, którzy dokonali odebrania dziecka. W takim przypadku zażalenie podlega niezwłocznemu przekazaniu do sądu opiekuńczego, sąd zaś obowiązany jest niezwłocznie rozpatrzyć zażalenie, nie później jednak niż w ciągu 24 godzin.

W razie uznania bezzasadności lub nielegalności odebrania dziecka sąd zarządza natychmiastowe przekazanie dziecka rodzicom, opiekunom prawnym lub faktycznym, od których dziecko zostało odebrane. W przypadku gdyby sąd uznał bezzasadność, nielegalność lub nieprawidłowości przy odbieraniu dziecka, wówczas, po pierwsze, zawiadamia o tym przełożonych osób, które dokonały odebrania, po drugie, jak już wspomniano, zarządza natychmiastowe przekazanie dziecka rodzicom.

Nowe uprawnienia sądów mające na celu zwiększenia ochrony ofiar przemocy w rodzinie znajdziemy także w ustawie – Kodeks postępowania karnego[10]. Zgodnie z treścią art. 275a k.p.k., nowym środkiem zapobiegawczym, który może orzec sąd wobec sprawcy, jest opuszczenie lokalu. Przesłankami prawnymi zastosowania tego środka są:

– istnienie uzasadnionego przypuszczenia, że sprawca popełnił przestępstwo z użyciem przemocy na szkodę osoby wspólnie zamieszkującej,

– obawa, że ponownie popełni on przestępstwo z użyciem przemocy wobec tej osoby, zwłaszcza że groził jej tym. Środek zapobiegawczy w postaci nakazania sprawcy przemocy opuszczenia lokalu mieszkalnego może być orzeczony przez sąd na okres nie dłuższy niż trzy miesiące. Jednak gdy nie ustały przesłanki jego stosowania, sąd pierwszej instancji właściwy do rozpoznania sprawy na wniosek prokuratora może przedłużyć jego stosowanie na dalsze okresy, nie dłuższe niż trzy miesiące. Łącznie zatem sprawca przemocy w rodzinie może przebywać poza miejscem dotychczasowe-

[9] Art. 579 art. ustawy z 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego, Dz.U. Nr 43, poz. 296 z późn. zm.

[10] Ustawa z 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego, Dz.U. Nr 89, poz. 555 z późn. zm.

go zamieszkania przez sześć miesięcy. Sąd, wydając postanowienie o nakazie opuszczenia przez oskarżonego lokalu mieszkalnego, może – na wniosek oskarżonego – wskazać mu miejsce pobytu w placówkach zapewniających miejsca noclegowe, z tym że placówkami wskazanymi do umieszczenia oskarżonego nie mogą być miejsca pobytu ofiar przemocy w rodzinie.

Znowelizowana ustawa o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie nałożyła także nowe zadania na sądy penitencjarne[11]. Sąd już nie może, lecz z urzędu odwołuje warunkowe zwolnienie, jeżeli skazany za przestępstwo popełnione z użyciem przemocy lub groźby bezprawnej wobec osoby najbliższej lub innej osoby małoletniej zamieszkujących wspólnie ze sprawcą w okresie próby rażąco narusza porządek prawny, ponownie używa przemocy lub groźby bezprawnej wobec osoby najbliższej lub innej osoby małoletniej zamieszkujących wspólnie ze sprawcą.

Pewnym *novum* jest również to, że sądy penitencjarne – w razie orzeczenia obowiązku powstrzymania się od przebywania w określonych środowiskach lub miejscach, zakazu kontaktowania się z określonymi osobami, zakazu zbliżania się do określonych osób, nakazu opuszczenia lokalu zajmowanego wspólnie z pokrzywdzonym lub zakazu opuszczania określonego miejsca pobytu bez zgody sądu – muszą przesyłać odpis wyroku jednostce Policji, a także odpowiedniemu organowi administracji rządowej lub samorządu terytorialnego, właściwemu dla miejsca pobytu skazanego[12]. Nadzór zaś nad wykonywaniem obowiązku powstrzymania się od przebywania w określonych środowiskach lub miejscach, zakazu kontaktowania się z określonymi osobami, zakazu zbliżania się do określonych osób, nakazu opuszczenia lokalu zajmowanego wspólnie z pokrzywdzonym lub zakazu opuszczania określonego miejsca pobytu – sąd powierza zawodowemu kuratorowi sądowemu.

W sprawach związanych z wykonywaniem obowiązku powstrzymania się od przebywania w określonych środowiskach lub miejscach, zakazu kontaktowania się z określonymi osobami, zakazu zbliżania się do określonych osób, nakazu opuszczenia lokalu zajmowanego wspólnie z pokrzywdzonym lub zakazu opuszczania określonego miejsca pobytu, właściwy jest sąd rejonowy, w którego okręgu ustalono miejsce pobytu skazanego.

W takim wypadku powinnością skazanego jest, po pierwsze: przestrzegać obowiązków ustanowionych przez sąd na okres próby lub związanych z dozorem; po drugie: bezzwłocznie, a najpóźniej w ciągu 7 dni od powzięcia wiadomości o oddaniu go pod dozór, zgłosić się do kuratora sądowego tego sądu rejonowego, w okręgu którego dozór ma być wykonywany, i po trzecie: skazany obowiązany jest stawić się na wezwanie sądu lub kuratora sądowego i udzielać wyjaśnień co do przebiegu dozoru i wykonywania nałożonych na niego obowiązków, umożliwić kuratorowi wejście do mieszkania oraz informować go o zmianie miejsca zatrudnienia, zamieszkania lub pobytu.

W razie gdyby skazany nie przestrzegał postanowień sądu, wówczas sąd, w którego okręgu dozór był wykonywany i który zgodnie z art. 178 § 1 k.k.w. zarządził wykonanie warunkowo zawieszonej kary pozbawienia wolności, jest także właściwy do wy-

[11] Zob. art. 160 § 1a ustawy z 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny wykonawczy, Dz.U. Nr 90, poz. 557 z późn. zm.
[12] Tamże, art. 181a § 2.

konania tego orzeczenia, chociaż nie orzekał w sprawie w pierwszej instancji, a w tym do rozstrzygania kwestii incydentalnych związanych z jego wykonaniem[13].

Znowelizowana ustawa o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie nałożyła również nowe zadania na kuratorów sądowych. Już z treści art. 9a ust. 1 ustawy wynika, że gmina zobowiązana jest do podejmowania działań na rzecz przeciwdziałania przemocy w rodzinie, w szczególności w ramach pracy w zespole interdyscyplinarnym, który powołuje wójt, burmistrz albo prezydent. Ustawa nakłada na ten zespół obowiązek zwoływania posiedzeń w zależności od potrzeb, jednak ustawodawca zastrzegł, iż posiedzenie zespołu musi się odbyć co najmniej raz na trzy miesiące. W skład zespołu obowiązkowo wchodzi kurator sądowy. Z kolei zespół interdyscyplinarny może tworzyć grupy robocze, w których pracy powinni uczestniczyć kuratorzy.

Kuratorzy, w myśl znowelizowanej ustawy, mają obowiązek zwrócić się do sądu z wnioskiem o zarządzenie wykonania warunkowo zawieszonej kary pozbawienia wolności lub odwołanie warunkowego przedterminowego zwolnienia wobec skazanego za przestępstwo popełnione z użyciem przemocy lub groźby bezprawnej wobec członka rodziny, jeśli skazany ów w okresie próby rażąco naruszył porządek prawny, a w szczególności ponownie używał przemocy lub groźby wobec osoby najbliższej, współzamieszkującej lub prowadzącej wspólne gospodarstwo. Po otrzymaniu wniosku sąd obowiązany jest zarządzić przymusowe zatrzymanie i przymusowe doprowadzenie skazanego na posiedzenie w przedmiocie rozpoznania wniosku. Wydane przez sąd postanowienie o zarządzeniu wykonania kary albo odwołaniu warunkowego przedterminowego zwolnienia podlega wykonaniu z chwilą jego wydania.

Nie można zapomnieć, że i zatrzymanemu przysługują określone prawa. Otóż organ procesowy, zatrzymując taką osobę, na jej żądanie obowiązany jest umożliwić jej nawiązanie w dostępnej formie kontaktu z adwokatem, a także bezpośrednią z nim rozmowę. Może się zdarzyć, że sąd, który wydał postanowienie, albo sąd właściwy do rozpoznania zażalenia może wstrzymać wykonanie postanowienia. Taką decyzję sąd może podjąć wówczas, gdy uzna, że złożenie przez kuratora wniosku było przedwczesne.

Nowe zadania kuratorów sądowych wynikają także ze znowelizowanej ustawy (już cytowanej) – Kodeks karny wykonawczy[14]. W okresie warunkowego umorzenia postępowania i warunkowego zawieszenia wykonania kary sąd powierza dozór nad skazanym kuratorowi sądowemu tego sądu rejonowego, w okręgu którego środek ten jest lub ma być wykonywany. Zadaniem kuratora sądowego jest pomoc w readaptacji społecznej skazanego. Kontrola ścisłego wykonywania przez skazanego nałożonych na niego obowiązków i poleceń ma na celu wychowawcze oddziaływanie i zapobieganie powrotowi do przestępstwa. Kurator sądowy, któremu powierzono dozór nad skazanym, powinien nawiązać z nim bezzwłocznie kontakt i poinformować go o jego obowiązkach i uprawnieniach.

Kurator sądowy obowiązany jest do składania sądowi okresowych sprawozdań z przebiegu dozoru, w szczególności ma obowiązek bezzwłocznego powiadomienia sądu o popełnieniu przez skazanego przestępstwa lub o innym rażącym naruszeniu przez niego porządku prawnego. Ponadto sądowy kurator zawodowy organizuje i prowadzi działania mające na celu pomoc skazanemu w społecznej readaptacji oraz kieru-

[13] Uchwała Sądu Najwyższego z 18 czerwca 2009 r., nr I KZP 29/02.
[14] Por. art. 169–174 ustawy – Kodeks karny wykonawczy.

je pracą sądowych kuratorów społecznych i innych osób wykonujących dozór samodzielnie lub z upoważnienia stowarzyszeń, organizacji i instytucji.

**Zamiast zakończenia**

Analizując podejmowane przez organy państwowe przedsięwzięcia na rzecz przeciwdziałania przemocy w rodzinie, można dojść do wniosku, że w Polsce problem ten został w pełni dostrzeżony. Początkowo podejmowane przez organy państwowe działania miały charakter nazbyt ogólny. Przypomnijmy, że pierwszym symptomem zmian było uchwalenie przez Sąd Najwyższy wytycznych w sprawie poprawy sytuacji ofiar przestępstw – w tym ofiar przemocy w rodzinie. W miarę upływu czasu podejście organów państwowych do zjawiska przemocy w rodzinie ulegało stopniowym przemianom. Nie były one jednak na tyle skuteczne, aby zapewnić osobom maltretowanym skuteczną pomoc. Nie można tu winić organów państwowych. W polskim społeczeństwie panował bowiem stereotyp, że żona musi być posłuszna mężowi. Powszechne zatem było ciche społeczne przyzwolenie na przemoc tego typu. Przemoc w rodzinie była tematem tabu. Ofiary wstydziły się zgłaszać do instytucji państwowych z prośbą o pomoc. Przyczyną takiego stanu rzeczy był zarówno psychologicznie udowodniony syndrom kobiety bitej, jak i to, że ofiary nie znały ani swoich praw, ani instytucji, które mogłyby udzielić im schronienia. Poprzedni i aktualnie obowiązujący kodeks karny wprawdzie przewidywały odpowiedzialność karną sprawcy za fizyczne i psychiczne znęcanie się nad osobą najbliższą, jednak do skazania sprawcy tego przestępstwa droga była daleka. Podstawową wadą tego systemu prawnego był brak wykładni dotyczącej definicji przemocy w rodzinie. Oczywiście w doktrynie pojawiły się definicje, m.in. Ireny Pospiszyl czy Jadwigi Mazur, jednak dla organów ścigania nie miały one mocy wiążącej, chociaż – w mojej ocenie – definicje te były niezwykle wartościowe. Organy ścigania i wymiaru sprawiedliwości mogły na nich bazować, lecz nie musiały.

Z mojej wieloletniej praktyki zawodowej wynika, że na przeszkodzie skutecznemu ściganiu sprawców przemocy stała także zróżnicowana interpretacja przepisów ówczesnego art. 184 k.k. i obecnie obowiązującego art. 207 k.k. Aby ściganie sprawcy tego przestępstwa było skuteczne, przemoc w rodzinie musiała być rozłożona w czasie. Trudno jest tu dokładnie określić czas trwania tego procederu, ale niejednokrotnie niektóre prokuratury w kraju wychodziły z założenia, że wyczerpanie znamion przestępstwa znęcania poza nielicznymi wyjątkami może oscylować w granicach nawet trzech miesięcy. Zatem ofiara przemocy w rodzinie, chcąc skutecznie pociągnąć swojego oprawcę do odpowiedzialności karnej, niejednokrotnie musiała przez ten czas cierpliwie znosić jego zachowania.

Z pewną ulgą przyjęto w 1997 roku uchwalenie przez Sejm Rzeczypospolitej Polskiej ustawy o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie. W nowo uchwalonej ustawie zarówno organy ścigania, jak i ofiary przemocy pokładały nadzieję na skuteczną walkę z tym zjawiskiem. I rzeczywiście, po raz pierwszy zdefiniowano w niej przemoc w rodzinie. Zgodnie z jej treścią, nie musiała ona już być rozłożona w czasie, ponieważ zachowanie sprawcy mogło i może polegać nie tylko na powtarzających się aktach przemocy, ale również na jednorazowym zachowaniu. Definicja ta okazała się skutecznym prawnym instrumentem w walce ze zjawiskiem przemocy w rodzinie. Jak pokazała praktyka, w niedługim czasie ustawa ta ujawniła także i wady, do których należy m.in. zaliczyć brak możliwości izolacji sprawcy od ofiary (ofiar) przemocy. Nawet po ogło-

szeniu wyroku skazującego z warunkowym zawieszeniem wykonania kary sprawca przestępstwa znęcania wracał do wspólnego z ofiarą mieszkania i w dalszym ciągu mógł bezpośrednio i negatywnie na nią oddziaływać.

Wady te i nieskuteczność działań ze strony instytucji odpowiedzialnych za przeciwdziałanie temu zjawisku wymusiły na ustawodawcy dokonanie zmian w ustawie o przeciwdziałaniu przemocy. Od chwili pierwszej nowelizacji ustawy o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie i niektórych innych ustaw sprawca przemocy w rodzinie mógł być eksmitowany z dotychczas wspólnego z ofiarą mieszkania. Z przykrością należy stwierdzić, że początkowo w środowisku prawniczym pojawiały się pojedyncze głosy krytyczne wobec wprowadzonej noweli do ustawy o przeciwdziałaniu przemocy.

Brutalizacja aktów przemocy w rodzinie wymusiła na ustawodawcy dokonanie rewolucyjnej nowelizacji ustawy, a wraz z nią – innych ustaw. W odpowiedzi na bestialskie pobicia, zabójstwa niemowląt przez rodziców, ustawodawca w dniu 10 czerwca 2010 r. zakazał rodzicom i opiekunom prawnym stosowania kar cielesnych. Od tej chwili sądy mogą także orzec wobec sprawcy przemocy zakaz zbliżania się do swoich ofiar. Nie trzeba przekonywać, że jest to bardzo skuteczny sposób na ograniczenie tej patologii społecznej. Niepokojące jest jednak to, że zakaz zbliżania się sprawcy do swojej ofiary może być orzekany w dwóch trybach – fakultatywnym i obligatoryjnym. W mojej ocenie dopuszczenie do takiej alternatywy może być niebezpieczne dla osób dotkniętych przemocą w rodzinie. Mogą się bowiem pojawić przypadki powtórnej wiktymizacji ofiar. Niezależnie zatem od tego, czy istnieje możliwość warunkowego zawieszenia sprawcy kary, czy też nie – zakaz ten powinien być orzekany bezwzględnie. Rozwiązanie to z pewnością skuteczniej chroniłoby osoby dotknięte przemocą.

Oby powyższe wątpliwości nigdy przeistoczyły się w fakty w życiu ofiar przemocy. Na ocenę znowelizowanej ustawy trzeba będzie jeszcze poczekać.

## BIBLIOGRAFIA

### Ustawy:

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.

Ustawa z 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego, Dz.U. Nr 43, poz. 296, z późn. zm.

Ustawa z 6 kwietnia 19997 r. – Kodeks karny, Dz.U. Nr 88, poz. 553 z późn. zm.

Ustawa z 6 kwietnia 1997 r. – Kodeks postępowania karnego, Dz.U. Nr 89, poz. 555 z późn. zm.

Ustawa z 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny wykonawczy, DzU. Nr 90, poz. 557, z późn. zm.

Ustawa z 27 lipca 2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych, Dz.U. Nr 98, poz. 1070 z późn. zm.

Ustawa z 27 lipca 2001 r. o kuratorach sądowych, Dz.U. Nr 98, poz. 1071 z późn. zm.

Ustawa z 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej Dz.U. z 2008 r., nr 115, poz. 728 z późn. zm.

Ustawa z 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie, Dz.U. Nr 180, poz. 1493 z późn. zm.

**Akty normatywne wykonawcze:**

Rozporządzenie Rady Ministrów z 23 grudnia 2002 r. w sprawie wynagrodzeń kuratorów zawodowych i aplikantów kuratorskich, Dz.U. Nr 239, poz. 2037 z późn. zm.
Rozporządzenie ministra sprawiedliwości z 9 czerwca 2003 r. w sprawie standardów obciążenia praca kuratora zawodowego, Dz.U. Nr 116, poz. 100.
Rozporządzenie ministra sprawiedliwości z 11 czerwca 2003 r. w sprawie regulaminu czynności w zakresie przeprowadzania wywiadu środowiskowego oraz wzoru kwestionariusza tego wywiadu, Dz.U. Nr 108, poz. 1018.
Rozporządzenie ministra sprawiedliwości z 12 czerwca 2003 r. w sprawie szczegółowego sposobu wykonywania uprawnień i obowiązków kuratorów sądowych, Dz.U. Nr 112, poz. 1064.

**Orzecznictwo sądowe:**
Uchwała Sądu Najwyższego z 18 czerwca 2009 r. nr I KZP 29/02.
Postanowienie Sądu Najwyższego nr IVKK-49/03.

**Strony internetowe:**
www.parpa.pl, 15 stycznia 2009 r.
http://www.tvp.pl/bydgoszcz/aktualnosci/kryminalne (19 stycznia 2011 r.).
http://www.edukacja.edux.pl/p-1363-przemoc-w-rodzinie-zespol-dziecka-maltretowanego.php, 6 lutego 2011 r.

**STRESZCZENIE**

Nasilające się brutalne akty przemocy wobec małoletnich zmusiły agendy rządowe do podjęcia działań mających na celu ograniczenie skali tego zjawiska. Niewątpliwie jednym z elementów tych działań było opracowanie projektu zmiany ustawy o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie. Efektem tych przedsięwzięć było uchwalenie przez Sejm Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 10 czerwca 2010 r. zmiany ustawy o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie oraz niektórych innych ustaw. Z chwilą wejścia w życie znowelizowanych aktów prawnych pojawiły się nowe zadania dla sądów i kuratorów sądowych. Kuratorzy sądowi będą m.in. uczestniczyli w pracach zespołów interdyscyplinarnych powoływanych przez organy wykonawcze gmin, sądy zaś otrzymały, jak się wydaje, skuteczny instrument prawny w postaci możliwości orzekania wobec sprawcy przemocy zakazu kontaktowania się z określonymi osobami, zakazu zbliżania się do określonych osób lub zakazu opuszczania określonego miejsca pobytu bez zgody sądu.

**Słowa kluczowe:** kurator, przemoc w rodzinie, ofiara, sąd, Policja, pracownik socjalny

**SUMMARY**

Increasing number of the the brutal acts of violence against minors forced on government agencies to take action to reduce the scale of this phenomenon. Undoubtedly one of elements of these activities was to develop a proposal to amend the law on preventing domestic violence. The result of these projects was the adoption by the Polish

Parliament on 10 June 2010 amendments to the law on preventing domestic violence and other acts. With the entry into force of the revised legislation there are new tasks for the courts and probation officers. Curators of the court will participate in the interdisciplinary teams appointed by the municipal executive bodies, courts and they received, as it seems, an effective legal instrument as a possible rule to ban the perpetrator in contact with certain individuals, a ban on approaching the prohibition of certain persons or leaving a particular place of residence without permission of the court.

**KEYWORDS:** curator, domestic violence, the victim, court, police, social worker

*Jarosław Skorwider*[*]

# USTAWA O FINANSACH PUBLICZNYCH JAKO PRZEJAW WDRAŻANIA NOWEGO ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO

# PUBLIC FINANCE ACT AS A WAY OF IMPLEMENTATION OF THE NEW PUBLIC MANAGEMENT

Zmieniające się otoczenie społeczno-gospodarcze nie pozostaje bez wpływu na działalność zarówno administracji rządowej, jak i jednostek samorządu terytorialnego. Obserwowane zmiany wymagają innego podejścia do zarządzania środkami publicznymi i poprawy efektywności realizacji zadań, gdyż „aparat publiczny" staje się zbyt kosztochłonny i nie jest w stanie realizować wszystkich zgłaszanych potrzeb wspólnot mieszkańców. Koncepcje nowego zarządzania publicznego starają się wychodzić naprzeciw oczekiwaniom zarówno obywateli, jak i sektora publicznego i poszukiwać drogi poprawy skuteczności i efektywności realizacji zadań. Podstawowym problemem jest jednak wskazanie, jak biznesowe podejście do zarządzania wdrażać w sektorze, którego działalność nie jest przecież nastawiona na zysk. Przykłady innych krajów wskazują jednak, że jest to możliwe. W związku z tym w niniejszej pracy podjęto próbę określenia, czy zmiany wprowadzane w ostatnich latach w ustawie o finansach publicznych przyczyniają się do wdrażania koncepcji nowego zarządzania publicznego, w szczególności w jednostkach samorządu terytorialnego.

## Znaczenie nowego zarządzania publicznego dla funkcjonowania sektora publicznego

Koncepcja zarządzania publicznego wywodzi się z połączenia różnych nauk i teorii (ekonomii, politologii, administracji publicznej, teorii organizacji, socjologii organizacji, psychologii zarządzania, zarządzania ogólnego oraz prawa administracyjnego). Pollitt i Bouckaert definiują je jako zmianę struktur i procesów zachodzących w sektorze organizacji publicznych, nakierowaną na skuteczniejsze działanie tych organizacji. Z kolei Metcalf i Richards wskazują na dążenie do poprawy efektywności całego systemu, przy jednoczesnym powiązaniu tego procesu z odpowiedzialnością za rozwiązywanie problemów strukturalnych całego sektora. Według Koniga przez zarządzanie publiczne należy rozumieć „społeczny system, który podlega wpływom zmieniającego

[*] mgr, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

się społeczeństwa, ale funkcjonuje według własnych zasad, co wskazuje na specyfikę poszczególnych instytucji funkcjonujących wewnątrz sektora publicznego"[1]. W ogólnym ujęciu zarządzanie publiczne odnosi się do różnych organizacji publicznych, które działają w interesie publicznym w taki sposób, że umożliwiają osiągnięcie zarówno celów samej organizacji, jak i celów ogólnospołecznych.

Istnienie sektora publicznego jest konieczne ze względu na nieefektywność rynkowej alokacji dóbr w społeczeństwie. Chodzi tu przede wszystkim o uniknięcie takich przypadków, w ramach których mechanizm rynkowy wyeliminowałby część obywateli z dostępu do usług publicznych z przyczyn finansowych. Rolą sektora publicznego jest dostarczanie specyficznych usług publicznych, które można podzielić na trzy podstawowe grupy[2]. Pierwsza z nich to świadczenie usług dla obywateli dotyczących bezpieczeństwa publicznego (w tym potwierdzenie obywatelstwa, miejsca zamieszkania) oraz zapewnienie dostępu do zasobów środowiska naturalnego w stanie gwarantującym jego utrzymanie dla przyszłych pokoleń. Druga grupa usług to dostarczanie gospodarstwom domowym użyteczności (wartości) w zakresie sfer życia społeczno-gospo-darczego – dostęp do oświaty, pomoc społeczna. Chodzi tu o te usługi, których świadczeniem nie będą zainteresowane podmioty prywatne i organizacje społeczne z uwagi na brak odpowiedniej stopy zwrotu lub możliwości technicznych do ich świadczenia. Trzecia grupa to oferowanie usług tworzących warunki do funkcjonowania wszystkich podmiotów gospodarczych, a więc inwestycje w infrastrukturę społeczną i techniczną, bezpieczeństwo obrotu gospodarczego, regulacje zapewniające równe traktowanie wszystkich sektorów. W proces świadczenia tych usług w pewnych warunkach mogą być włączone także podmioty prywatne i organizacje społeczne, dzięki czemu można będzie wpłynąć na lepszą alokację publicznych środków pieniężnych.

Nowe zarządzanie publiczne (*new public management* – NPM) jest tylko jednym z kilku modeli zarządzania publicznego (obok tradycyjnego administrowania, współrządzenia publicznego czy też nowej służby publicznej[3]), który jednak od końca lat 80. XX wieku znajduje coraz większe uznanie wśród władz publicznych i z sukcesem jest wdrażany w Wielkiej Brytanii, Nowej Zelandii, Australii i Stanach Zjednoczonych. D.F. Kettl wyróżnia dwie strategie i filozofie modernizacyjne: amerykańską (*reinventing government model*) i westminsterską (Wielka Brytania, Nowa Zelandia)[4]. Jak wskazuje J. Supernat, istotnym elementem idei nowego zarządzania publicznego jest ukazanie faktycznych zmian w życiu ludzi, które są efektem działania administracji. W modelu amerykańskim rząd skupia swe działania na oczekiwaniach społecznych dotyczących zwiększenia efektywności działania władz publicznych i ograniczenia kosztów działalności, ale bez ograniczania odpowiedzialności rządu. Do działalności rządu wdraża się najlepsze praktyki biznesowe zarówno w zakresie obsługi klientów, jak i koncentracji na rezultatach. Stany Zjednoczone skupiają się właśnie na wpływie usług na jakość życia mieszkańców (*outcomes*), natomiast strategia westminsterska

[1] B. Kożuch, *Zarys rozwoju zarządzania publicznego*, „Współczesne Zarządzanie" 2006, nr 3, s. 48–49.
[2] Ibidem, s. 53–54.
[3] Ibidem, s. 54–55.
[4] O. Lissowski, *Zarządzanie publiczne i zamówienia publiczne*, Wyd. Contact, Poznań 2009, s. 38–39; J. Supernat, *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, „Administracja publiczna. Studia krajowe i międzynarodowe. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku" 2003, nr 2.

opiera się na poprawie jakości usług. U jej podstaw leży przekonanie, ze nie wszystkie funkcje rząd musi wykonywać bezpośrednio, jeśli rezultaty mogą być lepsze przy wykorzystaniu partnerów społecznych lub komercyjnych. W jej ramach nastąpiła reorganizacja budżetowania i zasad zarządzania zasobami ludzkimi, a także wprowadzenie wewnętrznego kontraktowania. Pomocne w poprawie jakości usług i ich ceny jest wykorzystanie mechanizmów rynkowych w postaci prywatyzacji lub outsourcing usług. Organizacje publiczne powinny postrzegać swoich użytkowników jako konsumentów lub klientów, a nie petentów, a administracja publiczna powinna zagwarantować, że pewne dobra i usługi są oferowane, ale niekoniecznie musi sama je oferować.

Również inne kraje próbowały wdrażać koncepcję nowego zarządzania publicznego, przeważnie łącząc obydwa wyżej wymienione podejścia (kraje skandynawskie, Niemcy, Francja), ale efekty działania NPM można tam obserwować na znacznie mniejszą skalę. Te doświadczenia pozwalają zidentyfikować w sumie cztery modele nowego zarządzania publicznego: pierwszy skierowany na zwiększenie efektywności administracji publicznej, drugi nastawiony na zmniejszenie zakresu administracji publicznej w gospodarce, trzeci nastawiony na budowanie misji organizacji administracji publicznej i czwarty nastawiony na poprawę efektywności usług publicznych[5]. Obecnie w żadnym kraju nie występuje czysty model NPM – dominują modele mieszane łączące zarządzanie administracyjne z zarządzaniem menedżerskim[6].

W ramach koncepcji NPM należy określić, jaką misję ma do spełnienia rząd, które zadania będzie on realizował, a także w jaki sposób oraz jakimi możliwościami i zasobami powinien w tym celu dysponować[7]. Nowe zarządzanie publiczne jest bardziej nastawione na podejście menedżerskie i traktuje organizację publiczną jako instytucję, której działalność również powinna być nastawiona na wyniki. Zadania i cele działalności takiej jednostki muszą dać się kwantyfikować, a w organizacji publicznej powinny być wdrażane zasady konkurencji. To właśnie powszechne stosowanie benchmarku ma umożliwić lepszą ocenę realizowanych zadań.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na różne elementy koncepcji nowego zarządzania publicznego, jednak podstawą jest zawsze podejście proefektywnościowe. Z. Zawicki wskazuje, że podstawową cechą jest orientacja na wyniki, a nie na procesy, gdyż zwiększa to odpowiedzialność kierowników za poszczególne zadania[8]. Cele organizacji publicznej i jej poszczególnych pracowników powinny być jasno wytyczone, aby ich zakres był możliwy do oceny za pomocą wskaźników. Przy ocenie należy się kierować zasadą 3E: oszczędność, efektywność i skuteczność (*economy, efficiency and effectiveness*). Także według T. Lubińskiej najważniejszymi elementami w NPM są: skupienie na efektach, jasno sformułowane cele i mierniki tych efektów oraz elastyczne

[5] H. Krynicka, *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym*, „Studia Lubuskie. Prace Instytutu Prawa i Administracji w Sulechowie" 2006, nr 2, s. 198–199.
[6] A. Zalewski, *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, w: tegoż (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, SGH, Warszawa 2005, s. 39.
[7] J. Supernat, *Administracja publiczna, governance i nowe zarządzanie publiczne*, w: J. Blicharz, J. Boć (red.), *Prawna działalność instytucji społeczeństwa obywatelskiego*, Wyd. Kolonia Ltd., Wrocław 2009, s. 140.
[8] H. Krynicka, op. cit., s. 195.

struktury organizacyjne i formy zatrudnienia[9]. P. Dunleavy wskazuje na trzy podstawowe postulaty koncepcji NPM: dezagregację, konkurencję oraz bodźcowanie[10]. Kettl wyróżnia sześć podstawowych cech: wydajność, urynkowienie, orientację na usługi, decentralizację, politykę i odpowiedzialność[11]. Z kolei Hood wskazuje na siedem podstawowych elementów, jakimi są: wprowadzenie menedżerskiego zarządzania, jasno określone standardy i mierniki działalności, większy nacisk na kontrolę wyników, dezagregacja organizacji sektora publicznego, wprowadzenie konkurencji do sektora publicznego, stosowanie metod zarządzania stosowanych w organizacjach biznesowych, oszczędne i zdyscyplinowane wykorzystanie zasobów[12]. P. Jeżowski dodatkowo podkreśla znaczenie zewnętrznego audytu, kompetentnego nadzoru i ewaluacji. W opinii Krynickiej nowe zarządzanie publiczne uwzględnia szczególnie ważny element, którym jest decentralizacja kompetencji przekazująca kontrolę społeczności lokalnej[13].

Wdrożenie modelu nowego zarządzania publicznego ma umożliwić poprawę gospodarności, skuteczności i efektywności organizacji publicznych. Jest ona utożsamiana z rynkowym zarządzaniem i określaniem pewnych standardów świadczenia usług publicznych. Jednak niektórzy autorzy podkreślają, że nie jest to najlepszy sposób zarządzania. Hausner zwraca uwagę na negatywne skutki polityki nowego zarządzania publicznego, gdyż przesuwanie kolejnych zadań w kierunku prywatnych organizacji powoduje, że znika zdolność rządu do świadczenia usług publicznych i reagowania na oczekiwania obywateli[14]. Taka sytuacja może oczywiście mieć miejsce, ale jest raczej przykładem dysfunkcji pojawiających się przy wdrażaniu nowego stylu rządzenia. W organizacjach świadczących usługi publiczne oprócz efektywności i skuteczności funkcjonowania pojawia się problem sprawiedliwości, gdyż menedżerowie organizacji publicznych stają przed kilkoma dylematami: jak zaspokoić potrzeby osób, które nie mogą zapłacić za usługę, jak zaspokoić potrzeby jednej grupy społecznej bez ponoszenia kosztów przez innych, jak nie doprowadzić do konfliktów między grupami społecznymi[15]. P. Dunleavy zauważa także, że potencjał NPM stopniowo się wyczerpuje, a nadchodzi era informatycznej modernizacji rządzenia i zarządzania publicznego (*digital era governance*).

T. Lubińska wskazuje, że w obliczu integracji europejskiej, gdy instrumenty polityki monetarnej i fiskalnej (takie jak: stopy procentowe, kursy walutowe, podatki, deficyt budżetowy, dług publiczny) stopniowo przechodzą do kompetencji Unii Europejskiej, to właśnie wydatki publiczne stają się istotnym elementem prowadzenia polityki gospodarczej. Głównymi uwarunkowaniami do wdrażania koncepcji nowego zarządzania publicznego są liczne zmiany, jakie zachodzą w sektorze finansów publicznych.

[9] T. Lubińska, T. Strąk, A. Lozano Platonoff, M. Będziaszek, M. Gozdek, *Reformy budżetowe w zakresie nowego zarządzania publicznego*, w: T. Lubińska (red.), *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce*, Difin, Warszawa 2009, s. 33.
[10] O. Lissowski, op. cit., s. 51.
[11] Ibidem, s. 37–38.
[12] K. Krukowski, *Koncepcja nowego zarządzania publicznego w organizacjach wdrażających politykę rolną*", „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu" 2009 tom XI, z. 5, s. 185.
[13] H. Krynicka, op. cit., s. 196–197.
[14] O. Lissowski, op. cit., s. 51–53.
[15] K. Krukowski, op. cit., s. 185.

Do podstawowych można zaliczyć[16]: zmianę charakteru relacji państwo-obywatel, zwiększenie konkurencyjności między państwami, ograniczenie ekspansji wydatkowej w ramach kryteriów z Maastricht, zmianę podejścia do systemu miar ekonomiczno-finansowych, zmianę statusu pracownika administracji publicznej, zmianę mechanizmu koordynacji działań wewnątrz poszczególnych instytucji. Te elementy wymagają wdrożenia w ramach nowego zarządzania bardziej racjonalnej polityki wydatkowej, a co się z tym wiąże – wdrożenia budżetowania zadaniowego.

**Ustawa o finansach publicznych jako podstawa do wdrażania nowego zarządzania publicznego**

Podstawowe zasady gospodarki finansowej są określone w ustawie o finansach publicznych[17]. Ten akt prawny dość często jest zmieniany, z uwagi na brak wizji poszczególnych władz, jak w ostateczności ma wyglądać sektor finansów publicznych. Obowiązująca częściowo już od 2010 roku nowa wersja ustawy wprowadziła kilka istotnych zmian nastawionych na poprawę skuteczności funkcjonowania sektora finansów publicznych.

Ustawa o finansach publicznych wprowadziła dwie ważne zmiany sprzyjające poprawie efektywności zarządzania środkami pieniężnymi. Pierwszą z nich jest wprowadzenie wieloletniego planowania w perspektywie czteroletniej, a drugą – wprowadzenie budżetowania zadaniowego. Określenie celów i mierników poszczególnych zadań budżetowych zwiększa nie tylko przejrzystość procesu realizacji zadań, ale także określa odpowiedzialność osób podejmujących decyzje. Za ogólną kontrolę efektywności i skuteczności realizacji budżetu w układzie zadaniowym będzie odpowiadał Minister Finansów, a zmiany te będą obowiązywały od początku 2013 roku. Również poszczególni dysponenci części budżetowych będą sprawowali nadzór i kontrolę nad efektywnością i skutecznością realizacji planów w układzie zadaniowym w oparciu o wcześniej zdefiniowane mierniki stopnia realizacji celów.

Działaniami, które można uznać za praktyczne wdrażanie idei nowego zarządzania publicznego, jest wprowadzenie kontroli zarządczej oraz audytu wewnętrznego. Kontrola zarządcza obejmuje działania mające na celu zapewnienie realizacji celów i zadań z uwzględnieniem kryteriów legalności, efektywności, oszczędności i terminowości. Ustawodawca wskazał, że celem kontroli zarządczej jest zapewnienie: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań, ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności i skuteczności przepływu informacji oraz zarządzania ryzykiem. Są to więc elementy zarządzania rynkowego. Audyt wewnętrzny z kolei ma za zadanie systematyczną ocenę kontroli zarządczej w zakresie jej adekwatności, skuteczności i efektywności. O ile zagadnienia dotyczące audytu pojawiały się już w poprzednich przepisach prawnych, o tyle problematykę kontroli zarządczej po raz pierwszy ujęto w sposób całościowy.

Pozytywną zmianą w kierunku poprawy efektywności zarządzania pieniędzmi jest konieczność wpłaty nadwyżek finansowych przez gospodarkę pozabudżetową na rachunek budżetowy, a właściwie dokonanie swoistego cash poolingu w wielu jednost-

[16] T. Lubińska, T. Strąk, A. Lozano Platonoff, M. Będziaszek, M. Gozdek, op. cit., s. 28–30.
[17] Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2009, nr 157, poz. 1240, 2010, nr 28, poz. 146, nr 96, poz. 620, nr 123, poz. 835, nr 152, poz. 1020, nr 238, poz. 1578.

kach sektora finansów publicznych. Unika się w ten sposób sytuacji, w której na jedne zadania w funduszach i agencjach pozostaje za dużo środków, podczas gdy inne zadania „walczą" o pozyskanie dodatkowych funduszy. Zapisy ustawy o finansach publicznych odnośnie do efektywności wydatkowania środków pozostają jednak enigmatyczne. Wskazuje się na konieczność wydatkowania środków w sposób celowy i oszczędny z zachowaniem najlepszych efektów z danych nakładów oraz optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów[18]. To niestety nie wskazuje, jaka dokładnie ma być metodyka oceny. W opinii autora dobrą praktyką mógłby być zapis o konieczności przeprowadzania analizy korzyści i kosztów społecznych odnośnie do każdego zadania (*cost benefit analysis*). Badanie jedynie celowości i legalności wydatkowania środków nie zapewni efektywności, a złe zdefiniowanie celów może nawet nie gwarantować oszczędności w wydatkowaniu środków. Zagrożeniem dla gospodarki finansowej jest także utrzymanie możliwości blokowania środków finansowych oraz wygasanie wydatków z końcem roku budżetowego. Przy obowiązującej normie mówiącej, że planowana kwota wydatków jest nieprzekraczalnym limitem, oraz pozostawieniu planowania budżetowego na bazie historycznej nie chroni to w żaden sposób przed przeszacowywaniem kwoty wydatków przy planowaniu i nieracjonalnością ich wydatkowania pod koniec roku budżetowego.

Efektywność gospodarki finansowej jest uzależniona także od możliwości reinwestowania nadwyżek finansowych. W tym zakresie poszczególne jednostki sektora finansów publicznych mają jednak ograniczone działania. Mogą one, z wyłączeniem organów władzy publicznej, jednostek budżetowych i samorządowych zakładów budżetowych, dokonywać lokat wolnych środków (z wyjątkiem środków pochodzących z dotacji z budżetu) w skarbowe papiery wartościowe, obligacje komunalne lub też na rachunkach bankowych w bankach krajowych[19]. Są to jedynie bardzo bezpieczne inwestycje, które nie będą przynosiły wysokiej stopy zwrotu. Pozostałe jednostki już nawet takich praw nie posiadają. Ustawodawca wręcz zakazuje wystawienia środków publicznych na jakiekolwiek ryzyko rynkowe. Jedynie jednostki samorządu terytorialnego mogą posiadać, obejmować lub nabywać udziały lub akcje spółek, ale w odniesieniu do sfery użyteczności publicznej. Możliwość prowadzenia działalności zarobkowej poza tą sferą podlega ograniczeniom i może jej dokonywać tylko gmina[20].

Jednostki sektora finansów publicznych mogą funkcjonować w różnych formach organizacyjno-prawnych. Jednak z punktu widzenia efektywności ich funkcjonowania i sprawowania pełniejszej kontroli wyłączenie niektórych z tych jednostek z ram gospodarki finansowej określonej w ustawie o finansach publicznych nie wydaje się uzasadnione. Taka sytuacja dotyczy w szczególności agencji wykonawczych, których sposób prowadzenia zależy od decyzji Ministra Finansów oraz państwowych osób prawnych. J. Szołno-Koguc wskazuje, że podstawowym problemem w całym sektorze jest

[18] Artykuł 44 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2009, nr 157, poz. 1240, 2010, nr 28, poz. 146, nr 96, poz. 620, nr 123, poz. 835, nr 152, poz. 1020, nr 238, poz. 1578.

[19] Artykuł 46 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2009, nr 157, poz. 1240, 2010, nr 28, poz. 146, nr 96, poz. 620, nr 123, poz. 835, nr 152, poz. 1020, nr 238, poz. 1578.

[20] Ł. Sobiech, *Prowadzenie działalności gospodarczej przez gminę*, http://samorzad.infor.pl/temat_dnia/artykuly/387212,prowadzenie_dzialalnosci_gospodarczej_przez_gmine.html, 27.04.2010 r.

brak jednoznacznego kryterium wyodrębniania jednostek sektora finansów publicznych i mnogość ich form organizacyjno-prawnych. Dobrym rozwiązaniem byłoby przyjęcie jednolitych kryteriów w ramach systemu ESA 95, gdzie jednostki sektora finansów publicznych rozróżnia się z punktu widzenia realizowanych funkcji publicznych i sposobu finansowania (sprzedaż usług nie może przekraczać 50% kosztów działalności)[21]. Na ten brak jednolitości metodologicznej zwraca uwagę także C. Kosikowski, charakteryzując obszary naprawy sektora finansów publicznych w zakresie organizacji[22].

Zmiany w gospodarce pozabudżetowej, które likwidują część podmiotów, w dużej mierze mogą być pozorne, gdyż w to miejsce tworzy się nowe jednostki organizacyjne. Szczególnie problematyczne jest tworzenie instytucji gospodarki budżetowej, która łączy w sobie elementy przedsiębiorstwa państwowego, zakładu budżetowego i dawnych środków specjalnych. Z drugiej strony likwidacja części zakładów budżetowych i gospodarstw pomocniczych może doprowadzić do większego kontraktowania usług, outsourcingu usług lub prywatyzacji świadczenia niektórych usług publicznych poprzez tworzenie spółek prawa handlowego i sprzedaż udziałów w nich podmiotom prywatnym. Takie działania odpowiadałyby idei nowego zarządzania publicznego. Przyjęte zmiany organizacyjne nie określają jednak zasad efektywnego i skutecznego zarządzania pieniądzem publicznym przy różnych sposobach dostarczania usług publicznych (zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz sektora)[23].

Teoretycznie zasady rynkowe mają w sektorze publicznym zapewnić odpowiednie procedury zawarte w przepisach o zamówieniach publicznych, jednak w ostatnich latach dominuje tu kryterium cenowe, a nie jakościowe, i to mimo że prawo o zamówieniach publicznych wcale nie nakłada wyłącznego stosowania takiego kryterium. Jest ono wykorzystywane ze względu na wygodę i skrócenie procesu odwołań od przetargu, gdyż cena jest kryterium bardziej wymiernym niż parametry jakościowe.

Każdy podmiot wnioskujący o przyznanie środków publicznych powinien przedstawić ofertę zgodną z zasadami uczciwej konkurencji, umożliwiającą wykonanie zadania w sposób efektywny, oszczędny i terminowy[24]. Taki zapis wprost wskazuje, że pojęcia efektywności i oszczędności nie są tożsame. Z drugiej strony jest tu wskazanie, ze nie wszystkie zadania muszą być wykonywane przez jednostki sektora finansów publicznych, o ile są w stanie spełnić wyżej wymienione warunki.

Mimo wystąpienia wielu korzyści wynikających z ustanowionych przepisów prawa, dadzą się zauważyć pewne niedostatki w prawidłowym funkcjonowaniu sektora finansów publicznych. C. Kosikowski stwierdza, że naprawa finansów publicznych wymaga reformy zarówno organizacji sektora finansów publicznych, jak i reformy zarządzania finansami publicznymi[25]. W zakresie nowej organizacji sektora finansów publicznych konieczne jest dostosowanie metodologii liczenia różnego rodzaju miar

[21] J. Szołno-Koguc, *Istota i zakres reorganizacji sektora finansów publicznych w świetle nowej regulacji ustawowej*, w: S. Owsiak (red.), *Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu*, PWE, Warszawa 2011, s. 151.

[22] C. Kosikowski, *Naprawa finansów publicznych w Polsce (przyczyny, metodologia, kierunki i propozycje)*, Wyd. Temida 2, Białystok 2011, s. 30–33.

[23] J. Szołno-Koguc, op. cit., s. 157.

[24] Artykuł 47 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2009, nr 157, poz. 1240, 2010, nr 28, poz. 146, nr 96, poz. 620, nr 123, poz. 835, nr 152, poz. 1020, nr 238, poz. 1578.

[25] C. Kosikowski, op. cit., s. 30–33.

i wskaźników do wymogów systemu ESA 95 obowiązującego w sprawozdawczości unijnej, zmniejszenie liczby form organizacyjno-prawnych jednostek sektora finansów publicznych, w szczególności w odniesieniu do gospodarki pozabudżetowej, przy czym zaleca on możliwość tworzenia fundacji z udziałem Skarbu Państwa. Postuluje zwiększenie zarówno nadzoru, jak i odpowiedzialności za naruszenie zasad gospodarki finansowej oraz wdrożenie planowania wieloletniego w całym sektorze publicznym w układzie zadaniowym. Również dostrzega on pewne mankamenty w procesie zarządzania środkami publicznymi. Podstawowym problemem wydaje się brak koordynacji polityki finansowej i pieniężnej, wzmocnienie rangi Ministerstwa Finansów, które powinno być swoistym centrum analitycznym, a jego działalność powinna opierać się na doradztwie naukowym. Kolejnym problemem jest poprawa jakości stanowionego prawa. C. Kosikowski wskazuje też na dość istotną zmianę w podejściu do współpracy z partnerami społecznymi. Ich działalność jest ważna, ale to nie oznacza, ze wszystkie partykularne interesy małych grup społecznych powinny być uwzględniane. Brane pod uwagę powinny być jedynie te postulaty, które odnoszą się do interesu ogólnego.

S. Bailey stwierdził, że wykorzystanie instrumentów nowego zarządzania publicznego powinno uwzględniać[26]: prywatyzację przedsiębiorstw publicznych, kontraktowanie na podstawie przetargów, tworzenie rynków wewnętrznych poprzez wyodrębnienie różnych wykonawców publicznych, tworzenie agencji do realizacji funkcji, które nie mogły być wystawione za przetarg, i wprowadzanie opłat za usługi (ten instrument można rozumieć jako wprowadzenie pewnego rachunku kosztów przy świadczeniu usług publicznych). Z tych działań jedynie tylko nieliczne są wdrożone w polskim systemie finansów publicznych (kontraktowanie i tworzenie agencji)

**Nowe zarządzanie publiczne w działalności jednostek samorządu terytorialnego**

A. Szewczuk wskazuje na różne czynniki kreujące źródła niesprawności samorządu lokalnego. Zalicza do nich[27]: zachowania biurokratyczne wśród pracowników wynikające z braku dodatkowego wynagrodzenia za poprawę efektywności pracy, ograniczenia w planowaniu budżetowym wynikające ze sztywności przepisów prawa, polityczne, a nie rynkowe bodźce oddziaływania na funkcjonowanie jednostek na szczeblu samorządowym, ograniczenia w polityce kadrowej, ograniczenia w polityce zakupów – prawo przetargowe nie zawsze zapewnia utrzymanie zasad konkurencji, niechęć do ryzyka w celu uniknięcia odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Te czynniki wskazują na realne możliwości efektywniejszego wykorzystania środków publicznych w samorządzie.

Społeczności lokalne są coraz bardziej zarządzane w sposób rynkowy sposób przyjmując cele i zadania częściej spotykane w sektorze prywatnym takie jak: podejmowanie ryzyka, innowacyjność, promocja i motywy osiągania zysku[28]. To wpisuje się politykę nowego zarządzania publicznego nastawionego na konkurencyjność, mie-

[26] L. Rajca, *Koncepcja New Public Management a reformy samorządu terytorialnego wybranych państw Europy Zachodniej*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2009, nr 2, s. 73.
[27] A. Szewczuk, *Filozofia nowego zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego a praktyczne implikacje*, w: S. Owsiak (red.), *Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu*, Warszawa 2011, s. 326–329.
[28] I. Cook, *Private sector involvement in urban governance: The case of Business Improvement Districts and Town Centre Management partnerships in England*, „Geoforum" 2009, nr 40, s. 931.

rzalność wyników, efektywność, audyt i benchmark oraz działania w kierunku spłaszczenia hierarchii w organizacji. Szczególnie proces pomiaru ryzyka jest aspektem, na który władze samorządowe powinny zwrócić szczególną uwagę, gdyż jednostki samorządowe też są narażone na jego występowanie, i to w wielu aspektach[29]. Najistotniejszym elementem kontroli zarządczej jest system wyznaczania celów i zadań oraz monitorowanie stopnia ich realizacji. Konieczność uwzględnienia zarządzania ryzykiem wymusza zatem inną organizację systemu kontroli i nadzoru w samorządzie.

W odniesieniu do samorządu terytorialnego można określić pewne wymogi dotyczące wdrażania nowego zarządzania publicznego[30]: wprowadzenie na poziom struktur samorządowych menedżerskiego zarządzania, wdrożenie wzbogaconego metodycznie systemu standardów i mierników umożliwiających obiektywną ocenę działalności jednostek samorządu terytorialnego, obligatoryjne wykorzystanie w bieżącej działalności JST wewnętrznego audytu, uwzględnienie w strategii działania zmian strukturalnych ukierunkowanych na dezagregację jednostek samorządu terytorialnego (podział zadań między mniejsze jednostki organizacyjne zgrupowane według rodzajów usług lub funkcji), aplikację do procesu zarządzania niektórych metod i technik stosowanych w sektorze prywatnym (w szczególności odnośnie do konkurencji), główną orientację na większą dyscyplinę finansową i poszukiwanie oszczędności podczas gospodarowania posiadanymi zasobami rzeczowymi i finansowymi.

Ustawa o finansach publicznych wprowadza także pewne odniesienia do wdrażania koncepcji nowego zarządzania publicznego w sektorze samorządowym. Przede wszystkim widoczny jest tu brak projakościowej zmiany w postaci wprowadzenia budżetu zadaniowego. Możliwość jego wprowadzenia nie jest obowiązkiem, ale jedynie rozwiązaniem dopuszczalnym przez prawo obok tradycyjnego budżetu pozycji. Pozytywnym aspektem jest utrzymanie planowania wieloletniego oraz stopniowe wdrażanie nowych zasad dotyczących poziomu zadłużenia. Te zmiany w ciągu najbliższych trzech lat spowodują konieczność przebudowy gospodarki finansowej niektórych słabszych jednostek samorządu terytorialnego i zmianę sposobu myślenia na bardziej perspektywiczne w duchu zarządzania strategicznego.

Nierozwiązany zostaje problem efektywności wydatków budżetowych, gdyż nadal brak tu odpowiedniej instytucji nadzorczej[31]. Regionalne izby obrachunkowe skupiają się na wykorzystaniu środków finansowych pod względem legalności i zgodności z przeznaczeniem, a ocena zasadności wydatków jest pozostawiona organom stanowiącym. Pośrednia kontrola i ocena przez mieszkańców jest raczej iluzoryczna, gdyż dokonywana jest jedynie przy okazji kolejnych wyborów samorządowych. W. Misąg zwraca uwagę, że samorządy koncentrują się na skuteczności, a nie efektywności działania[32]. Chodzi nie tylko o to, aby osiągnąć cel – niezależnie od kosztów, ale aby osią-

[29] Szerzej: M. Jastrzębska, *Zarządzanie ryzykiem w działalności jednostek samorządu terytorialnego i jego związki z kontrolą zarządczą oraz audytem wewnętrznym*, „Finanse Komunalne" 2010, nr 7–8, s. 5–9.
[30] A. Szewczuk, op. cit., s. 334.
[31] M. Kachniarz, *Mierzenie efektywności samorządu terytorialnego*, „Współczesne Zarządzanie" 2008, nr 3, s. 59.
[32] W. Misiąg, *Mierzenie zadań publicznych jako podstawa planowania budżetowego*, w: *Ekonomiczne i prawne problemy racjonalizacji wydatków publicznych*, t. 1, red. J. Głuchowski, A. Pomorska, J. Szołno-Koguc, UMCS, Lublin 2005, s. 153–154.

gnąć ten cel przy minimalizacji kosztów. Jest to możliwe również w sektorze nienastawionym na zysk, jakim jest sektor finansów publicznych.

Utrzymana została zasada, że władze lokalne są odpowiedzialne za dostępność do danego rodzaju usług publicznych, a nie za samodzielne ich świadczenie[33], co zwiększa udział sektora komercyjnego i instytucji non-profit w realizacji zadań publicznych. W ramach *new public management* powinny natomiast poprawiać się obiektywne metody pomiaru efektywności tego typu usług. Porównywanie cen z innymi gminami, miastami wyzwala efekt rywalizacji i choć nie jest typową konkurencją, przyczynia się do poprawy efektywności świadczenia i zarządzania usług[34]. Zróżnicowanie kosztów świadczenia usług już wskazuje na pewną orientację rynkową niektórych jednostek. W samorządach można jednak zauważyć pewną negatywną tendencję, gdyż nie generuje się dodatkowych informacji wspierających proces zarządzania, ale jedynie te informacje, które są niezbędne z punktu widzenia systemu prawnego i niezbędne do wykazania legalności podejmowanych działań. Samorządy bardziej starają się poprawić wewnętrzne administracyjne procedury zarządzania poprzez uzyskiwanie certyfikatów zarządzania jakością ISO[35].

A. Zalewski wskazuje, że w jednostkach samorządu terytorialnego nie jest możliwe zastosowanie rynkowego modelu zarządzania, gdyż sektor ten zaspokaja potrzeby społeczne, w których alokacji mechanizm rynkowy jest nieefektywny. Konieczne jest stosowanie administracyjno-rynkowego sposobu zarządzania, który pozwoli na odpowiedni nadzór nad działalnością jednostek samorządu terytorialnego i zapewni pożądaną elastyczność ich działania[36]. Koncepcje nowego zarządzania publicznego są w różny sposób przyjmowane przez samorządy lokalne w Europie. Częściej można je spotkać w północnej części Europy niż w południowej[37]. Koncepcja NPM nie stała się nowym paradygmatem zarządzania sektorem publicznym, ale jedynie zestawem narzędzi, z którego wybiera się w zależności od potrzeb. Jak zauważa Zalewski, wyższa efektywność firm prywatnych niż publicznych nie będzie osiągana, jeśli nie ma odpowiedniej konkurencji na rynku, a więc proste zastąpienie monopolisty publicznego prywatnym nie poprawi efektywności świadczenia usług.

## Podsumowanie

Koncepcja nowego zarządzania publicznego, nastawionego na wyniki, jest bardzo powoli wdrażana do polskiego systemu administracji publicznej, jednak nie jako całościowa koncepcja, ale jedynie w postaci pewnych narzędzi, czego nie należy oceniać negatywnie. Podstawową zmianą jakościową wprowadzoną przez ustawę o finansach publicznych jest wprowadzenie budżetowania zadaniowego, które wymusza zdefiniowanie celów działalności poszczególnych instytucji oraz określenie miar produktu i wyniku osiąganego w ramach danego zadania. Jest to istotna zmiana jakościowa, która umożliwia ocenę realizacji zadania nie tylko specjalistom, ale także końcowym od-

[33] Artykuł 221 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2009, nr 157, poz. 1240, 2010, nr 28, poz. 146, nr 96, poz. 620, nr 123, poz. 835, nr 152, poz. 1020, nr 238, poz. 1578.
[34] M. Kachniarz, op. cit., s. 58.
[35] Ibidem, s. 61.
[36] A. Zalewski, op. cit., s. 68.
[37] L. Rajca, op. cit., s. 85.

biorcom budżetu, jakim są obywatele. Zasadne zatem byłoby wprowadzenie tego typu rozwiązań w całym sektorze finansów publicznych, a nie jedynie w jego części, gdyż utrudnia to ocenę skuteczności i efektywności działań poszczególnych jednostek. Należy jednak pamiętać, że proste przenoszenie rozwiązań z gospodarki finansami rządowymi bezpośrednio do działalności samorządów jest często nieuzasadnione, o czym świadczą dotychczasowe limity zadłużenia gmin, powiatów i województw. Z punktu widzenia władz samorządowych potrzebny jest jeszcze pewien czas niezbędny do prawidłowego zdefiniowania własnych celów i mierników realizacji zadań budżetowych.

## BIBLIOGRAFIA

**Cook I. 2009.** *Private sector involvement in urban governance: The case of Business Improvement Districts and Town Centre Management partnerships in England*, „Geoforum", nr 40.

**Jastrzębska M. 2010.** *Zarządzanie ryzykiem w działalności jednostek samorządu terytorialnego i jego związki z kontrolą zarządczą oraz audytem wewnętrznym*, „Finanse Komunalne", nr 7–8, s. 5–9.

**Kachniarz M. 2008.** *Mierzenie efektywności samorządu terytorialnego*, „Współczesne Zarządzanie", nr 3.

**Kosikowski C. 2011.** *Naprawa finansów publicznych w Polsce (przyczyny, metodologia, kierunki i propozycje)*, Wyd. Temida 2, Białystok.

**Kożuch B. 2006.** *Zarys rozwoju zarządzania publicznego*, „Współczesne Zarządzanie", nr 3.

**Krukowski K. 2009.** *Koncepcja nowego zarządzania publicznego w organizacjach wdrażających politykę rolną*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu", tom XI, z. 5.

**Krynicka H. 2006.** *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym*, „Studia Lubuskie. Prace Instytutu Prawa i Administracji w Sulechowie", nr 2.

**Lissowski O. 2009.** *Zarządzanie publiczne i zamówienia publiczne*, Wyd. Contact, Poznań.

**Lubińska T., Strąk T., Lozano Platonoff A., Będziaszek M., Gozdek M. 2009.** *Reformy budżetowe w zakresie nowego zarządzania publicznego*, w: T. Lubińska (red.), *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce*, Difin, Warszawa.

**Sobiech Ł. 2010.** *Prowadzenie działalności gospodarczej przez gminę*, http://samorzad.infor.pl/temat_dnia/artykuly/387212,prowadzenie_dzialalnosci_gospodarczej_przez_gmine.html, 27.04.2010 r.

**Misiąg W. 2005.** *Mierzenie zadań publicznych jako podstawa planowania budżetowego*, w: J. Głuchowski, A. Pomorska, J. Szołno-Koguc (red.), *Ekonomiczne i prawne problemy racjonalizacji wydatków publicznych*, t. 1, UMCS, Lublin.

**Rajca L. 2009.** *Koncepcja New Public Management a reformy samorządu terytorialnego wybranych państw Europy Zachodniej*, „Studia Regionalne i Lokalne", nr 2.

**Supernat J. 2003.** *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, „Administracja publiczna. Studia krajowe i międzynarodowe. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku", nr 2.

**Supernat J. 2009.** *Administracja publiczna, governance i nowe zarządzanie publiczne*, w: J. Blicharz, J. Boć (red.), *Prawna działalność instytucji społeczeństwa obywatelskiego*, Wyd. Kolonia Ltd., Wrocław.

**Szewczuk A. 2011.** *Filozofia nowego zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego a praktyczne implikacje*, w: S. Owsiak (red.), *Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu*, PWE, Warszawa.

**Szołno-Koguc J. 2011.** *Istota i zakres reorganizacji sektora finansów publicznych w świetle nowej regulacji ustawowej*, w: S. Owsiak (red.), *Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu*, Warszawa.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. Dz.U. 2009, nr 157, poz. 1240, 2010, nr 28, poz. 146, nr 96, poz. 620, nr 123, poz. 835, nr 152, poz. 1020, nr 238, poz. 1578.

**Zalewski A. 2005.** *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, w: A. Zalewski (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, SGH, Warszawa.

**STRESZCZENIE**

Koncepcja nowego zarządzania publicznego jest nastawiona na zmianę zasad funkcjonowania administracji publicznej. Nastawienie na klienta (obywatela) ma za zadanie poprawić efektywność gospodarowania środkami publicznymi i podnieść jakość świadczonych usług. Celem pracy było określenie w jaki sposób zmiany w ustawie o finansach publicznych przyczyniają się do wdrażania koncepcji nowego zarządzania publicznego w administracji publicznej, a w szczególności w jednostkach samorządu terytorialnego. Wskazano, że podstawową zmianą jest wprowadzenie budżetowania zadaniowego, które wymusza zdefiniowanie celów działalności poszczególnych instytucji oraz określenie miar produktu i wyniku osiąganego w ramach danego zadania. Jest to istotna zmiana jakościowa, która umożliwia ocenę realizacji zadania nie tylko specjalistom, ale także końcowym odbiorcom budżetu, jakim są obywatele, dlatego powinna być wprowadzona w całym sektorze publicznym.

**SŁOWA KLUCZOWE:** nowe zarządzanie publiczne, efektywność, finanse.

**SUMMARY**

The new public management concept leads to changes in activity of public administration. Pro-market customer (citizen) orientation has to improve efficiency of spending public money and increase quality of public services. The aim of research was to show how changes in the Public Finance Act influence on implementation of the new public management in Polish public administration, especially in the local government sector. It is pointed out that the main shift is performance budget implementation, which cause new definition of goals in public sector and specify measures of inputs and outputs of budget tasks. This is pro-efficiency changes enable experts as well as citizens, which are final customers, evaluation of budget tasks, therefore it should be implemented in the whole general government sector.

**KEYWORDS:** new public management, efficiency, finance

*Sławomir Sojak*[*]

# PARADYGMATY W RACHUNKOWOŚCI

# ACCOUNTING PARADIGMS

Pojęcie *paradygmatu* zostało stworzone i wprowadzone do nauki przez Thomasa Kuhna, twórcę rewolucyjnej teorii dotyczącej rozwoju nauki. W przeciwieństwie do podejścia tradycyjnego, zgodnie z którym rozwój nauki ma charakter kumulatywny i dokonuje się poprzez uzupełnianie i rozszerzanie dotychczasowych teorii, a nowe osiągnięcia nie eliminują dotychczasowych, lecz zawierają je w sobie w ulepszonej postaci, Kuhn zaproponował odmienną teorię. Podstawą tej teorii jest pojęcie paradygmatu. Według Kuhna paradygmat jest to zbiór (zespół) podstawowych twierdzeń, zasad i metod badawczych dotyczących danej dyscypliny naukowej, powstałych na bazie wcześniej prowadzonych badań[1]. Są one w danym momencie powszechnie akceptowane przez środowisko uczonych i traktowane jako podstawa ich dalszej działalności. W skład paradygmatu wchodzą przygotowane przez uczonych podręczniki, monografie i artykuły dokładnie opisujące i omawiające twierdzenia i zasady paradygmatu oraz szczegółowo przedstawiające wzory i sposoby rozwiązywania problemów. Uczeni w ramach danego paradygmatu prowadzą własne badania, które Kuhn nazywa mianem nauki normalnej. Ich celem jest jak najlepsze poznanie danej dyscypliny naukowej, tak aby jak najdokładniej i najlepiej wyjaśniała ona zjawiska zachodzące w praktyce. W skład nauki normalnej wchodzą: badanie istotnych faktów, konfrontacja faktów z teorią i uszczegółowienie teorii[2].

Kuhn zauważa, że rozwój danego paradygmatu nie trwa wiecznie, lecz tylko do momentu pojawienia się anomalii (kryzysu). Anomalia to zjawisko, które z punktu widzenia dotychczasowej teorii nie powinno wystąpić i nie daje się ono wyjaśnić zgodnie z zasadami obowiązującego paradygmatu. Jednocześnie zjawisko to jest na tyle znaczące, że nie może być lekceważone. Brak możliwości dokładnego wyjaśnienia przyczyn wystąpienia anomalii wpływa na dalszy rozwój obowiązującego paradygmatu i powoduje jego przejście w fazę kryzysu. Trwa ona aż do momentu stworzenia nowej teorii, która potrafi wyjaśnić przyczyny powstania anomalii. Nowa teoria nie jest tylko uszczegółowieniem dotychczasowego paradygmatu, lecz czymś zupełnie nowym i jeśli tylko uzyska powszechne uznanie wśród uczonych, stanie się nowym, obowiązującym paradygmatem. Przejście od starego do nowego paradygmatu następuje więc nie

[*] prof. dr hab., Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń

[1] T.S. Kuhn, *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, PIW, Warszawa 1985, s. 407.

[2] Ibidem, s. 239–254.

w drodze ewolucji, lecz rewolucji, i nosi miano rewolucji naukowej. Nowa teoria może stać się nowym paradygmatem, gdy potrafi dobrze rozwiązywać problemy (anomalie), które doprowadziły do kryzysu wcześniejszego paradygmatu, oraz daje możliwość przewidywania zjawisk, które w okresie panowania poprzedniego paradygmatu nie występowały[3]. Po okresie rewolucji uczeni przystępują do rozwijania nowego paradygmatu, prowadzą własne badania w ramach nauki normalnej, aż do momentu pojawienia się kolejnych anomalii. W ramach teorii rozwoju nauki Kuhna wyróżnić więc można trzy zasadnicze okresy:

– rozwój nowego paradygmatu (prowadzenie nauki normalnej);
– kryzys paradygmatu w wyniku wystąpienia anomalii;
– przejście do nowego paradygmatu w wyniku rewolucji naukowej.

Wprowadzenie przez Kuhna pojęcia paradygmatu pozwoliło wyróżnić dwa podstawowe okresy w rozwoju poszczególnych dyscyplin naukowych. Pierwszy z nich to etap *przedparadygmatyczny*. W okresie tym nie istnieje jedna dominująca teoria, lecz występuje wiele zwalczających się szkół, prezentujących różne poglądy na ten sam temat i próbujących w odmienny sposób wyjaśniać zachodzące wokół nas zjawiska. Przejście do drugiego okresu, zwanego okresem *paradygmatycznym*, następuje najczęściej w wyniku dokonania jakiegoś ważnego, przełomowego odkrycia. W jego wyniku większość dotychczasowych szkół przestaje istnieć, ponieważ ich poglądy okazują się niezgodne z nowym odkryciem, a uczeni zaczynają rozwijać tylko jedną teorię, która staje się powszechnie obowiązującym paradygmatem. Jak zauważa Kuhn, przejście z jednego do drugiego okresu może następować, dla poszczególnych dyscyplin naukowych, w różnych okresach. W matematyce i astronomii przejście to nastąpiło już w starożytności, w naukach fizycznych miało miejsce w XIX wieku, w niektórych naukach społecznych zaś zachodzić może obecnie[4].

Pojęcie paradygmatu, stosowane początkowo tylko w odniesieniu do nauk przyrodniczych, zostało obecnie wprowadzone również do nauk społecznych. Przykładem takiej nauki może być ekonomia. W historii jej rozwoju daje się wyodrębnić panowanie kilku paradygmatów: paradygmatu klasycznego, neoklasycznego i keynesowskiego. Należy jednak zauważyć, że Kuhn odnosił swoją teorię tylko i wyłącznie do nauk przyrodniczych i jednoznacznie nie określił, czy jego schemat rozwoju nauki może być zastosowany również w naukach społecznych. Wśród teoretyków i interpretatorów teorii Kuhna wyróżnić można dwie odmienne postawy[5]:

– część z nich uważa, że teorię Kuhna można odnieść tylko i wyłącznie do nauk przyrodniczych i nie można jej dopasować do nauk społecznych, ponieważ nauki te różnią się nie tylko przedmiotem, ale również metodami badawczymi i charakterem rozwoju;

– część twierdzi natomiast, że teorię Kuhna można odnieść do nauk społecznych, ale pod warunkiem dokonania w niej pewnych zmian, zwłaszcza w znaczeniu pojęcia paradygmatu.

Część teoretyków nauk społecznych idzie jeszcze dalej, twierdząc, że współcześnie w naukach społecznych nie istnieje jeden powszechnie obowiązujący paradygmat, lecz

[3] Ibidem, s. 197.
[4] Ibidem, s. 37.
[5] A. Szychta, *Paradygmaty w nauce rachunkowości w świetle koncepcji T. S. Kuhna*, „Acta Universitatis Lodziensis", Folia Oeconomica 127, Łódź 1993, s. 107.

w tym samym czasie występuje kilka konkurujących ze sobą paradygmatów. Nauki społeczne są przez nich zaliczane do nauk multiparadygmatycznych.

Przyczyną rozbieżności w interpretacjach teorii Kuhna, jak uważa D. Schneider, jest dość duża niejasność tej teorii[6]. Po pierwsze Kuhn nie sprecyzował dokładnie, jakie cechy powinny mieć teorie pretendujące do miana paradygmatu, przez co wielu uczonych, ogłaszając swoje prace, uważa je za paradygmatyczne. Po drugie Kuhn dokładnie nie podał żadnych kryteriów dotyczących liczby i znaczenia wspólnot naukowych, które w swojej działalności kierują się danym paradygmatem. Schneider próbuje także określić znaczenie słowa paradygmat w naukach o gospodarce, uważa bowiem, że jest to pewien wzorzec rozwiązywania problemów (przykład wzorcowy), który stanowi podstawę do rozwiązywania pozostałych problemów.

**Paradygmaty w nauce rachunkowości**

Skoro teorię Kuhna można zastosować w naukach społecznych, wielu teoretyków rachunkowości na całym świecie zaczęło się zastanawiać, czy można ją wykorzystywać również w nauce rachunkowości. W związku z tym zaczęto poszukiwać odpowiedzi na następujące pytania[7]:

- na jakim etapie rozwoju nauki znajduje się obecnie rachunkowość: przedparadygmatycznym czy paradygmatycznym, a tym samym czy w rachunkowości można wyodrębnić już pewne ogólnie obowiązujące paradygmaty?
- czy rachunkowość jest nauką jedno- czy może wieloparadygmatyczną?
- czy w historii rachunkowości dochodziło do powstawania anomalii i rewolucyjnych przemian w paradygmatach?

Odpowiedź na te pytania nie jest jednak prosta. Problem określenia paradygmatów w nauce rachunkowości jest zagadnieniem nowym i nie doczekał się jeszcze jednego, ostatecznego rozwiązania. Obecnie w literaturze przedmiotu spotkać można różne próby określenia paradygmatów w nauce rachunkowości, a tym samym różne propozycje rozwiązania tego problemu.

Próbę wyodrębnienia paradygmatów w rachunkowości podejmowało wielu teoretyków tego przedmiotu, a największe sukcesy w tej dziedzinie osiągnęli: Wells, Butterworth, Rhiani-Belkaoui i Mattessich[8].

Pierwszym badaczem, który zajął się próbą określenia paradygmatów w rachunkowości, był Wells. Za ówcześnie panujący paradygmat uważał on oparcie wyceny w rachunkowości na wartości (cenie) nabycia, przy czym stwierdzał jednocześnie, że paradygmat ten znajduje się w kryzysie. Uważa on również, że od lat pięćdziesiątych toczy się w rachunkowości walka paradygmatów, której celem jest dążenie do bardziej realistycznej sprawozdawczości finansowej[9].

[6] Ibidem, s. 108.
[7] Ibidem, s. 108.
[8] A. Szychta, *Teoria rachunkowości R. Mattessicha w świetle podstawowych kierunków rozwoju rachunkowości*, FRRwP, Warszawa 1996, s. 192.
[9] Ibidem.

Kolejna propozycja paradygmatów w rachunkowości została przedstawiona przez Butterwortha w 1985 roku. Wyróżnił on w rachunkowości aż sześć odrębnych paradygmatów, wraz z odpowiadającymi im obszarami badawczymi. Są to[10]:

- wycena I (wartość aktualna, koszt bieżący);
- wycena II (teoria partycypacji w ryzyku);
- wycena III (teoria rynków finansowych);
- zarządzanie i powiernictwo (koszt historyczny, koszt nabycia);
- zarządzanie i powiernictwo (teoria agencji);
- zarządzanie i powiernictwo (teoria asymetrycznej informacji).

**Paradygmaty w rachunkowości według Richarda Mattessicha**

Do tak skonstruowanych paradygmatów krytycznie odniósł się Mattessich. Stwierdził on, że paradygmaty te są między sobą dość mocno powiązane i mają charakter ewolucyjny, a nie rewolucyjny. Powiązanie to widać zwłaszcza między pierwszymi trzema paradygmatami i między trzema następnymi. Na tej podstawie Mattessich wyróżnia dwa paradygmaty o znacznie większym stopniu uogólnienia. Są to[11]:

- **paradygmat wyceny**, zgodnie z którym głównym zadaniem rachunkowości jest dokonywanie wyceny,
- **paradygmat zarządczo-powierniczy**, zgodnie z którym zasadniczym zadaniem rachunkowości jest zapewnienie ochrony majątku powierzonego zarządowi przez jego właściciela oraz (dodaje jeszcze jeden):
- **paradygmat strategiczno-informacyjny**, zgodnie z którym głównym zadaniem rachunkowości jest dostarczanie różnych informacji różnym odbiorcom.

W dwóch pierwszych paradygmatach Mattessich wyróżnia trzy fazy, z których każda odpowiada jednemu z paradygmatów przedstawionych wcześniej przez Butterwortha, natomiast trzeci pozostaje bez wyodrębniania faz.

Zgodnie z tak określonymi paradygmatami Mattessich dokonał podziału teoretyków rachunkowości na odrębne wspólnoty naukowe.

***Paradygmat zarządczo-powierniczy***

Zasadniczym celem rachunkowości według paradygmatu zarządczo-powierniczego jest zapewnianie ochrony majątku powierzonego zarządowi przez właścicieli, czyli spełnianie funkcji kontroli powierniczej. Pierwsza faza tego paradygmatu to paradygmat podziału na okresy, zgodnie z którym głównym zadaniem rachunkowości finansowej jest podział wartości nabycia czynników produkcji na produkty różnych okresów obrachunkowych, aby w ten sposób umożliwić ustalenie wyniku działalności dla celów kontroli powierniczej. W ramach tego paradygmatu Mattessich wyróżnia następujące zasady[12]:

- wycena oparta na koszcie historycznym;
- zasada współmierności przychodów i kosztów;

[10] Ibidem, s. 194.
[11] Ibidem.
[12] A. Szychta, *Paradygmaty*..., op. cit., s. 114.

- rozliczanie amortyzacji i innych kosztów w czasie;
- funkcja rozliczeniowa między dyrekcją a właścicielem na podstawie sprawozdawczości finansowej;
- założenie o kontynuacji działalności przez przedsiębiorstwo.

Przy tym podejściu, twierdzi Mattessich, wycenę należy traktować nie jako funkcję rachunkowości, lecz funkcję rynku. Zadaniem rachunkowości jest przetwarzanie danych transakcyjnych, a nie wycena, ponieważ główny księgowy zobowiązany jest do składania sprawozdania z faktów, a nie z opinii[13].

Dwie kolejne fazy paradygmatu zarządczo-powierniczego związane są z teorią agencji, czyli kontraktów zawieranych między właścicielem (pryncypałem) a menedżerem (agentem). Ponieważ Mattessich uważa, że istnieje zasadnicza różnica między pierwotną – deskryptywną, a późniejszą analityczną teorią agencji, w związku z tym rozróżnia on dwie fazy: paradygmat agencji i paradygmat informacyjno-agencyjny. Głównymi zagadnieniami w ramach paradygmatu agencyjnego, czyli pierwotnej teorii agencji, są koszty, jakie ponosi jednostka w wyniku występowania różnicy interesów między pryncypałem, czyli właścicielem, a agentem, czyli osobą zarządzającą. Koszty agencji powinny być maksymalnie redukowane poprzez takie motywowanie menedżera, aby jego interesy były zgodne z interesami pryncypała. System rachunkowości oparty na tej teorii powinien stanowić podstawę prawidłowego rozliczania się agenta z pryncypałem oraz umożliwiać ocenę działania agenta.

Istotą trzeciej fazy, czyli paradygmatu informacyjno-agencyjnego, są wynikające z zawartego kontraktu stosunki oraz ryzyko między właścicielem oraz menedżerem. Menedżer w zależności od zawartej umowy może uzyskać udział w zysku przedsiębiorstwa w postaci, którą wyznaczają dwie skrajne wielkości – stałego wynagrodzenia lub całkowitego zysku pomniejszonego o czynsz dzierżawny. Te dwie skrajne wielkości określają, kto ponosi ryzyko za prowadzoną działalność. W pierwszym przypadku całkowitym ryzykiem obciążony jest pryncypał, w drugim natomiast menedżer.

***Paradygmat wyceny***

Zgodnie z paradygmatem wyceny głównym celem rachunkowości jest prawidłowa wycena poszczególnych składników aktywów i pasywów, a co za tym idzie prawidłowe ustalenie wyniku działalności przedsiębiorstwa i optymalne decyzje dotyczące jego majątku i kapitału[14]. W myśl tego paradygmatu zadaniem rachunkowości jest dokonywanie wyceny składników majątku i wyniku działalności gospodarczej. Tutaj również Mattessich wyróżnia trzy fazy: zasadę wartości dochodowej i wartości bieżącej, partycypację w ryzyku i paradygmat rynku kapitałowego[15].

[13] A. Szychta, *Teoria rachunkowości*..., op. cit., s. 196.
[14] Ibidem, s. 199–200.
Mirosława Kwiecień zwraca uwagę, że do zadań tego paradygmatu w najbliższym czasie należeć będzie wycena kapitału intelektualnego. Zob. M. Kwiecień, *Rozwój rachunkowości a konwergencja jej koncepcji – praktyki na świecie*, w: E. Nowak (red.), *Paradygmaty rachunkowości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 20.

***Paradygmat informacyjno-strategiczny***

Trzeci i ostatni paradygmat zaproponowany przez Mattessicha to paradygmat informacyjno-strategiczny. Zgodnie z nim głównym zadaniem rachunkowości jest zaspokajanie różnych potrzeb informacyjnych, czyli dostarczanie informacji wielu odbiorcom. W myśl tego paradygmatu dąży się do opracowania takiej teorii rachunkowości, która mogłaby przydzielać różnym celom informacyjnym rachunkowości różne struktury systemu rachunkowości. Mattessich uważa bowiem, że system informacyjny rachunkowości nastawiony na spełnianie wszystkich celów jednocześnie dostarcza bardzo prostych rezultatów w bardzo prostych sytuacjach. Po prawidłowym określeniu potrzeb informacyjnych różnych odbiorców należy więc dążyć do zbudowania cząstkowych systemów realizujących poszczególne cele. Badania prowadzone w ramach tego paradygmatu przyczyniły się do wyodrębnienia rachunkowości finansowej[16].

Wyodrębnienie przez Mattessicha trzech głównych paradygmatów było bardzo ważnym osiągnięciem[17]. Uporządkowało ono wiele koncepcji i teorii oraz uświadomiło zakres i złożoność problemów przedmiotu nauki rachunkowości. Rozwój nauki rachunkowości, jak oceniają teoretycy, przebiega według nieco innego schematu niż ewolucja nauk przyrodniczych. W nauce rachunkowości trudno jest ustalić, w którym momencie w przeszłości następowała radykalna zmiana w myśleniu wspólnot naukowych, dlatego też wielu obecnych teoretyków uważa, że nauka rachunkowości ma charakter ewolucyjny, a nie rewolucyjny.

## Paradygmaty rachunkowości według polskich naukowców

Określeniem paradygmatów w rachunkowości zajęli się również polscy teoretycy tego przedmiotu. Według S. Sojaka po drugiej wojnie światowej teoria rachunkowości rozwijała się w Polsce w dwóch odrębnych kierunkach: empirycznym, który dotyczy wszystkich działów rachunkowości, i aksjomatycznym, który zajmuje się tylko ogólną teorią rachunkowości[18].

Pierwszy z nich – kierunek empiryczny – polega na opisie praktycznych zastosowań rachunkowości w działalności gospodarczej podmiotów należących do różnych działów gospodarki narodowej[19]. Specyfika przedmiotu rachunkowości poszczególnych rodzajów przedsiębiorstw narzuciła konieczność zróżnicowania konkretnych rozwiązań ewidencyjnych i przyczyniła się do powstania tzw. rachunkowości branżowej. Kierunek ten nazywany jest często skrzywanowską szkołą rachunkowości od nazwiska jej twórcy Stanisława Skrzywana. Szkoła ta wyjaśniła istotę zdarzeń księgowych i zasadę podwójnego zapisu na podstawie bilansu przedsiębiorstwa oraz dokona-

[16] A. Szychta, *Teoria rachunkowości*…, op. cit., s. 200–201.

[17] Richard Mattessich paradygmatami rachunkowości zajmował się od drugiej połowy lat pięćdziesiątych. Syntezę swoich badań zawarł w książce *Critique of Accounting: Examination of the Foundations and Normative Structure of an Applied Discipline*, Quorum Books, Westport, London 1995.

[18] S. Sojak, *Powstanie i rozwój ogólnej teorii rachunkowości w polskiej praktyce akademickiej po drugiej wojnie światowej*, w: *Współczesne problemy rachunkowości i informatyki*, Katowice 1989, z. 1.

[19] W. Brzezin, *Modele ewidencyjne – analiza porównawcza*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej" 1979, nr 14.

ła klasyfikacji zdarzeń księgowych ze względu na ich wpływ na zmiany poszczególnych składników aktywów i pasywów.

Drugi kierunek to kierunek aksjomatyczny. U jego podstaw leży krytyka kierunku empirycznego i potrzeba uogólniania zasad rachunkowości dla wszelkich jej zastosowań w skali całej gospodarki narodowej, a nie tylko pojedynczych przedsiębiorstw. Twórcą tego kierunku był Tadeusz Peche[20]. Uważał on, że ogólna teoria rachunkowości powinna przestać być teorią rachunkowości przedsiębiorstw, a stać się teorią wszelkich zastosowań podwójnego zapisu. Peche w ramach ogólnej teorii rachunkowości wyjaśnił zasady funkcjonowania kont księgowych oraz zasadę podwójnego zapisu. Na podstawie jego modelu można wyjaśnić procesy gospodarcze zachodzące w każdym podmiocie gospodarczym, niezależnie od specyfiki branży, a jednocześnie powstawanie produktu globalnego, dochodu narodowego oraz jego podział. W ramach tej teorii stworzony został uniwersalny model ewidencyjny, który przekroczył w swym zastosowaniu ramy pojedynczego przedsiębiorstwa, czego nie udało się dokonać empirycznej teorii rachunkowości.

Ustaleniem paradygmatów we współczesnej nauce rachunkowości zajął się Włodzimierz Brzezin, a przygotowane przez niego opracowanie jest tylko pewną propozycją, która powinna być szeroko przedyskutowana wśród teoretyków rachunkowości. Brzezin przy formułowaniu paradygmatów przyjął następujące założenia[21]:

- paradygmaty powinny formułować takie teorie, które stanowiły swego rodzaju rewolucję w nauce rachunkowości,
- paradygmaty powinny wnosić do teorii nowe metody i nowe obszary badawcze,
- paradygmaty szczegółowe mogą mieć niższą rangę, ale powinny stanowić pewien system paradygmatów.

Na podstawie tak przyjętych założeń badacz wyodrębnił następujące paradygmaty rachunkowości[22]:

- retro- i prospektywny charakter rachunkowości,
- mikro- i makroekonomiczne zastosowania współczesnej rachunkowości,
- sterujący charakter rachunkowości.

Ostateczne rozwiązanie tego problemu, czyli określenie, które z tych propozycji zasługują na miano paradygmatu, a które powinny zostać odrzucone, wymaga przeprowadzenia bardzo szerokiej dyskusji w tym zakresie, i to na forum międzynarodowym.

## Paradygmaty rachunkowości zarządczej

Rozwój nauki rachunkowości, a w szczególności jej podział na rachunkowość finansową i zarządczą, spowodował, że teoretycy rozpoczęli poszukiwania paradygmatów oddzielnie dla każdej z gałęzi tej nauki. Bardzo popularne jest rozróżnianie czte-

[20] W. Brzezin, *Czy istnieje w Polsce i na świecie ogólna teoria rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP", tom 4(60), Warszawa 2001.
[21] W. Brzezin, *Paradygmaty współczesnej rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP", tom 51, Warszawa 1999.
[22] Ibidem.

rech paradygmatów w rachunkowości zarządczej. Opierają się na kolejno opracowywanych i szczegółowo rozwijanych modelach rachunku kosztów. Są to więc[23]:

- paradygmat kosztów pełnych,
- paradygmat kosztów zmiennych,
- paradygmat kosztów działań i procesów,
- paradygmat rachunku kosztów docelowych.

**Rachunek kosztów pełnych** wykształcił się historycznie jako pierwszy i był on rozwijany i stosowany w przedsiębiorstwach przez pierwsze 40 lat XX wieku. Podstawową jego cechą jest podział wszystkich ponoszonych kosztów produkcyjnych na dwie grupy: koszty bezpośrednie i koszty pośrednie. Koszty bezpośrednie to te, które można łatwo przypisać wytwarzanym produktom, realizowanym zleceniom, czyli przedmiotom kalkulacji. Do kosztów pośrednich zaliczamy natomiast wszystkie koszty, które wykazują słabe związki z wytwarzanymi wyrobami i przez to nie można ich odnieść wprost do określonych przedmiotów kalkulacji. Do ich rozliczenia stosuje się różnego rodzaju klucze podziałowe, zarówno ilościowe, jak i wartościowe.

Dla rachunku kosztów pełnych charakterystyczne jest także to, że przy wycenie produktów wytworzonych uwzględnia się wszystkie poniesione koszty produkcyjne, zarówno pośrednie, jak i bezpośrednie. Koszty nieprodukcyjne natomiast, np. koszty zarządu lub koszty sprzedaży, są traktowane jako koszty danego okresu. Przenosi się je w całości do rachunku wyników i tym samym nie są one uwzględniane w koszcie wytworzenia produktu. Sposób obliczania kosztów całkowitych przedstawia poniższy wzór:

koszty całkowite = pełny koszt jednostkowy × wielkość produkcji.

Można więc powiedzieć, że w rachunku kosztów pełnych całkowite koszty produkcyjne są proporcjonalne do wielkości produkcji.

Rachunek kosztów pełnych dostarcza przede wszystkim informacje dla celów sprawozdawczych, zwłaszcza dla prawidłowej wyceny zapasów wytworzonych produktów, półproduktów i produkcji w toku oraz dla właściwego określenia wyniku finansowego jednostki. W rachunku kosztów pełnych wynik ze sprzedaży otrzymujemy, odejmując od przychodów ze sprzedaży pełny koszt wytworzenia sprzedanych produktów i poniesione w badanym okresie koszty nieprodukcyjne.

Rachunek koszów pełnych nie jest jednak pozbawiony wad. Zakłada on, że na wysokość kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo wpływa tylko wielkość produkcji, nie uwzględnia natomiast wpływu stopnia wykorzystania posiadanych zdolności produkcyjnych. Tym samym nie dostarcza on informacji ułatwiających podejmowanie decyzji i zarządzanie firmą w krótkim okresie. Potrzeba posiadania przez kierowników przedsiębiorstwa tego typu informacji doprowadziła do stworzenia nowej metody rachunku kosztów – rachunku kosztów zmiennych.

**Rachunek kosztów zmiennych** został stworzony w Stanach Zjednoczonych i obowiązywał od lat czterdziestych do osiemdziesiątych XX wieku. Rachunek ten różni się od wcześniejszego paradygmatu tym, że całość kosztów dzieli się nie na bezpośrednie i pośrednie, lecz na koszty stałe i zmienne. Koszty stałe to te, które nie zmie-

[23] A. Szychta, *Paradygmaty rachunkowości zarządczej*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP" nr 41, Warszawa 1997.

niają się wraz ze zmianą wielkości produkcji (stopniem wykorzystania zdolności produkcyjnych), koszty zmienne zaś to te, które zmieniają się proporcjonalnie (progresywnie lub degresywnie) do wzrostu lub spadku poziomu produkcji. Koszty całkowite możemy więc obliczyć według następującego wzoru:

koszt całkowity = jednostkowy koszt zmienny × wielkość produkcji + koszty stałe.

W rachunku kosztów zmiennych wszystkie wytworzone produkty i półprodukty wycenia się tylko w koszcie zmiennym, w przeciwieństwie do rachunku kosztów pełnych, w którym produkty są obciążone wszystkim kosztami produkcyjnymi. Kosztów stałych oraz wszystkich kosztów nieprodukcyjnych nie wlicza się do kosztu wytworzenia, lecz przenosi automatycznie do rachunku wyników danego okresu.

Rachunek kosztów zmiennych może być z powodzeniem wykorzystywany do podejmowania decyzji i zarządzania przedsiębiorstwem w krótkim okresie. Umożliwia on określenie właściwej wielkości i struktury asortymentowej produkcji, realizację dodatkowych zamówień w przypadku niepełnego wykorzystania mocy produkcyjnych, trafniejszą ocenę opłacalności sprzedaży produkowanych wyrobów, a także stanowi podstawę dla wyznaczania progu rentowności i marginesu bezpieczeństwa działania. Pamiętać jednak należy, że w praktyce gospodarczej nie wszystkie koszty są albo stałe albo zmienne. Występują jeszcze tzw. koszty mieszane, które łączą w sobie cechy jednych i drugich. Dla przeprowadzenia prawidłowej analizy muszą one zostać rozdzielone. Służą do tego celu, obarczone większym lub mniejszym błędem, różne metody statystyczne.

W rachunku kosztów zmiennych ustalenie wyniku finansowego przebiega etapowo. Najpierw od przychodów ze sprzedaży odejmuje się wartość poniesionych kosztów zmiennych. Obliczona w ten sposób nadwyżka nosi nazwę marży brutto i ma służyć do pokrycia wszystkich kosztów stałych badanego okresu. Drugi etap polega na odjęciu od marży brutto kosztów stałych, w wyniku czego otrzymuje się wynik finansowy. Jeżeli marża brutto jest wyższa od kosztów stałych, firma generuje zyski, w przeciwnym wypadku ponosi stratę[24].

Kolejny, trzeci paradygmat rachunkowości zarządczej, **rachunek kosztów działań**, pojawił się na początku lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku, a jego powstanie wymusiły gwałtowne zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach i ich otoczeniu. Chcąc sprostać rosnącej konkurencji, przedsiębiorstwa musiały zacząć wytwarzać coraz lepsze produkty, wykorzystujące do tego celu coraz lepsze (i droższe) maszyny i urządzenia. Wpłynęło to automatycznie na spadek udziału kosztów bezpośrednich w całkowitych kosztach wytwarzania produktu i jednoczesny wzrost udziału kosztów pośrednich produkcji. W tej sytuacji wykorzystywanie przez przedsiębiorstwa tradycyjnych syste-

[24] Skrajną koncepcję rachunku kosztów zmiennych przedstawił E. Goldratt; kosztami zmiennymi są w niej wyłącznie koszty materiałowe, natomiast resztę kosztów nazwał kosztami operacyjnymi. Zaliczył do nich wszystkie wydatki bez względu na ich treść ekonomiczną, a więc także podatek dochodowy. Swoją koncepcję nazwał rachunkowością przerobu (*throughput accounting*) i wraz z teorią ograniczeń (*theory of constraints*) uznał za nowy paradygmat rachunkowości. Zob. między innymi: S. Sojak, *Rachunkowość zarządcza*, TNOiK, Toruń 2003, s. 749–789; E. Engelgardt, *Teoria ograniczeń i rachunkowość przerobu w świetle paradygmatów rachunkowości (wyniki badania ankietowego)*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości", tom 30 (86), SKwP, Rada Naukowa, Warszawa 2005, s. 22–40.

mów rachunku kosztów okazuje się niewystarczające, a rozliczanie bardzo wysokich kosztów pośrednich na produkty za pomocą tradycyjnych kluczy rozliczeniowych przynosi coraz mniej dokładne wyniki. W tej sytuacji narodził się rachunek kosztów działań, który jest obecnie szeroko stosowany w praktyce przedsiębiorstw.

Koncepcja tego rachunku opiera się na założeniu, że działalność przedsiębiorstwa składa się z szeregu cząstkowych, odrębnych czynności zwanych działaniami lub procesami (stąd nazwa metody). Czynności te muszą być wykonane w celu wytworzenia i sprzedaży każdego produktu. Koszty poszczególnych działań nie są jednakowo, lecz różnie powiązane z wytwarzanymi produktami, dlatego też do ich rozliczenia nie należy stosować jednakowych kluczy rozliczeniowych, lecz odpowiednio dobrane i zróżnicowane nośniki kosztów. Rachunek kosztów działań umożliwia znacznie lepsze rozpoznanie przyczyn powstawania i kształtowania się kosztów pośrednich w przedsiębiorstwie oraz ich dokładniejsze rozliczenie – o ile zajdzie taka potrzeba – na wytwarzane produkty.

Rachunek kosztów działań połączył zalety obu dotychczas stosowanych rachunków kosztów, rachunku kosztów pełnych i rachunku kosztów zmiennych. Dostarcza dokładniejszych informacji o kosztach wytworzenia produktów, niezbędnych do ich właściwej wyceny bilansowej, a z drugiej strony – generuje dane, które mogą być wykorzystywane przez menedżerów do podejmowania decyzji i właściwego zarządzania firmą.

**Rachunek kosztów docelowych** to ostatni paradygmat rachunkowości zarządczej. I choć narodził się on znacznie wcześniej niż rachunek kosztów działań, bo już pod koniec lat sześćdziesiątych XX wieku, to dopiero teraz zyskuje na popularności. Metoda rachunku kosztów docelowych narodziła się w Japonii i została odkryta w Stanach Zjednoczonych dopiero, gdy gospodarka amerykańska traciła na konkurencyjności wobec gospodarki japońskiej. W rachunku kosztów docelowych całkowitemu odwróceniu ulega sposób postrzegania kosztów produkcji i ceny sprzedaży. W przeciwieństwie do tradycyjnych metod rachunku kosztów, w rachunku kosztów docelowych koszty traktuje się jako zmienną zależną i wyznacza się je jako różnicę między ceną sprzedaży danego produktu a założoną przez przedsiębiorstwo wielkością marży brutto. Wielkością, od której rozpoczyna się całą analizę, jest cena sprzedaży (zw. docelowa cena), którą są gotowi zapłacić potencjalni klienci za produkt posiadający określone cechy i spełniający określone funkcje. Od tak ustalonej ceny odejmuje się następnie marżę zysku, którą zamierza osiągnąć firma na sprzedaży danego produktu (docelowy zysk). Otrzymany w ten sposób koszt stanowi maksymalny koszt, jakiego nie można przekroczyć w fazie wytwarzania danego produktu. Metoda rachunku kosztów docelowych jest obecnie, obok rachunku kosztów działań, bardzo popularna i stosowana przez wiele przedsiębiorstw na całym świecie.

Poszczególne paradygmaty rachunkowości zarządczej w aspekcie konstrukcji cen na wytwarzane produkty prezentuje tabela 1.

**Tabela 1. Paradygmaty rachunkowości zarządczej**

| Lp. | Paradygmaty rachunkowości zarządczej |
|---|---|
| 1. | **Paradygmat kosztów pełnych – lata 1900–1940** |
| | Koszty bezpośrednie<br>+ Koszty pośrednie<br>= Koszty produkcji<br>+ Koszty zarządu<br>+ Koszty sprzedaży<br>= Koszty całkowite<br>+ Planowana marża zysk<br>= Cena produktu |
| 2. | **Paradygmat kosztów zmiennych – lata 1940–1980** |
| | Koszty zmienne (materiały, robocizna, zmienne koszty pośrednie, zmienne koszty zarządu i sprzedaży)<br>+ Koszty stałe<br>= Koszty całkowite<br>+ Planowana marża zysku<br>= Cena produktu |
| 3. | **Paradygmat kosztów działań - lata 1980–1990** |
| | Koszty zmienne (materiały, robocizna)<br>+ Koszty pośrednie produkcji, zarządu i sprzedaży rozliczane na działania<br>= Koszty całkowite<br>+ Planowana marża zysku<br>= Cena produktu |
| 4. | **Paradygmat kosztów docelowych – lata 1990–...** |
| | Cena produktu<br>– Planowana marża zysku<br>= Dopuszczalny lub docelowy koszt jednostkowy produktu |

Źródło: W.L. Ferrara, *Cost/Management Accounting: The 21 Century Paradigm*, w: S.M. Young, *Readings in Management Accounting*, Prentice Hall, New Jersey 2001, s. 4.

W rachunkowości zarządczej przechodzenie od jednego do drugiego paradygmatu miało charakter rewolucyjny i można powiedzieć, że następowało zgodnie z zaprezentowaną przez Kuhna teorią rozwoju nauki. Obecnie mamy jednak do czynienia z sytuacją koegzystencji dwóch paradygmatów. Rachunek kosztów działań jest tak samo popularny jak rachunek kosztów docelowych, a wynika to z tego, że obie metody stosowane są w różnych fazach cyklu rozwoju produktu. Rachunek kosztów docelowych stosuje się w fazie planowania nowego produktu, jeszcze przed rozpoczęciem jego wytwarzania, rachunek kosztów działań zaś ma zastosowanie w fazie produkcji i ma umożliwić jak najdokładniejsze wyznaczenie kosztów jednostkowych. Potwierdza to wcześniej wysuniętą tezę, że nauki społecznie są zazwyczaj naukami multiparadygmatycznymi[25]. Wielu teoretyków zadaje sobie jednak pytanie, jak dalej będzie rozwijać się rachunkowość zarządcza. L. Ferrara stwierdza, że najprawdopodobniej nastąpi po-

[25] Potwierdziły to badania E. Engelgardt przeprowadzone wśród polskich naukowców, zob.: E. Engelgardt, *Teoria ograniczeń*..., op. cit., s. 32. Zob. także: A. Riahi-Belkaoui, *Accounting, a Multiparadigmatic Science*, Quorum Books, Westport, London 1996.

łączenie paradygmatu rachunku kosztów działań i rachunku kosztów docelowych[26]. Jednoczesne stosowanie obu metod w dwóch odrębnych fazach cyklu życia produktu pozwoli osiągnąć dość znaczną redukcję kosztów i ułatwi ich kontrolę Powstały w ten sposób paradygmat będzie nosił miano **paradygmatu rachunkowości zarządczej XXI wieku**.

W literaturze można spotkać także poglądy, że łączenie paradygmatu rachunku kosztów docelowych i rachunku kosztów działań w ramach koncepcji cyklu życia produktu zmusza przedsiębiorców do położenia większego nacisku na aspekty strategiczne niż operacyjne. Stąd mamy także paradygmaty rachunkowości zarządczej strategicznej[27] lub zorientowanej na strategię[28].

**Wnioski**

Historia rozwoju rachunkowości ostatnich stu lat dowodzi, że rozwijała się ona zgodnie z rewolucyjną teorią rozwoju nauki Kuhna. W rachunkowości obecnie istnieje koegzystencja wielu paradygmatów, które wzajemnie się przenikają. Dla celów poznawczych można je podzielić na paradygmaty rachunkowości finansowej (wyceny, kontroli zarządczo-powierniczej, informacyjno-strategiczny) i rachunkowości zarządczej (rachunek kosztów pełnych, rachunek kosztów zmiennych, rachunek kosztów działań, rachunek kosztów docelowych).

## BIBLIOGRAFIA

**Brzezin W. 1979.** *Modele ewidencyjne – analiza porównawcza*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej", nr 14, Częstochowa.

**Brzezin W. 1991.** *Paradygmaty współczesnej rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP" tom 51, Warszawa.

**Brzezin W. 2001.** *Czy istnieje w Polsce i na świecie ogólna teoria rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP", tom 4(60), Warszawa.

**Engelgardt E. 2003/2004.** *Przemiany rachunkowości zarządczej w świetle paradygmatów nauki rachunkowości*, „Roczniki Naukowe WSB w Toruniu", nr 3 (3).

**Engelgardt E. 2005.** *Teoria ograniczeń i rachunkowość przerobu w świetle paradygmatów rachunkowości (wyniki badania ankietowego)*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości", tom 30 (86), SKwP, Rada Naukowa, Warszawa.

**Ferrara W.L. 2001.** *Cost/Management Accounting: The 21 Century Paradigm*, w: S.M. Young (red.), *Readings in Management Accounting*, Prentice Hall, New Jersey.

[26] W.L. Ferrara, *Cost/Management Accounting: The 21 Century Paradigm*, w: *Readings in Management Accounting*, Prentice Hall, New Jersey 2001.

[27] E. Engelgardt, *Przemiany rachunkowości zarządczej w świetle paradygmatów nauki rachunkowości*, „Roczniki Naukowe WSB w Toruniu" 2003/2004, , nr 3 (3), s. 126.

[28] B. Nita, *Paradygmaty rachunkowości zarządczej na tle jej rozwoju*, w: E. Nowak (red.), *Paradygmaty rachunkowości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 47.

**Kuhn T.S. 1985.** *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, PIW, Warszawa.

**Kwiecień M. 2007.** *Rozwój rachunkowości a konwergencja jej koncepcji – praktyki na świecie*, w: E. Nowak (red.), *Paradygmaty rachunkowości,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

**Mattessich R. 1995.** *Critique of Accounting: Examination of the Foundations and Normative Structure of an Applied Discipline*, Quorum Books, Westport, London.

**Nita B. 2007.** *Paradygmaty rachunkowości zarządczej na tle jej rozwoju*, w: E. Nowak (red.), *Paradygmaty rachunkowości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

**Riahi-Belkaoui A. 1996.** *Accounting, a Multiparadigmatic Science*, Quorum Books, Westport, London.

**Sojak S. 1989.** *Powstanie i rozwój ogólnej teorii rachunkowości w polskiej praktyce akademickiej po drugiej wojnie światowej*, w: *Współczesne problemy rachunkowości i informatyki*, Katowice, z. 1.

**Sojak S. 2003.** *Rachunkowość zarządcza*, TNOiK, Toruń.

**Szychta A. 1993.** *Paradygmaty w nauce rachunkowości w świetle koncepcji T. S. Kuhna*, „Acta Universitatis Lodziensis", Folia Oeconomica 127, Łódź.

**Szychta A. 1996.** *Teoria rachunkowości R. Mattessicha w świetle podstawowych kierunków rozwoju rachunkowości*, FRRwP, Warszawa.

**Szychta A. 1997.** *Paradygmaty rachunkowości zarządczej*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP" nr 41, Warszawa.

**STRESZCZENIE**

Artykuł zawiera podstawowe informacje na temat zaproponowanej przez Thomasa Kuhna koncepcji rozwoju nauki. Wyjaśnia pojęcia paradygmatów w nauce w ogóle, a w rachunkowości w szczególności.

Historia rachunkowości ostatnich stu lat dowodzi, że rozwijała się ona zgodnie z rewolucyjną teorią rozwoju nauki Kuhna. Rachunkowość jest nauką wieloparadygmatyczną, w której obecnie istnieje koegzystencja wielu paradygmatów, wzajemnie się przenikających. Dla celów poznawczych można je podzielić na paradygmaty rachunkowości finansowej (wyceny, kontroli zarządczo-powierniczej, informacyjno-strategiczny) i rachunkowości zarządczej (rachunek kosztów pełnych, rachunek kosztów zmiennych, rachunek kosztów działań, rachunek kosztów docelowych). Artykuł zawiera krótką charakterystykę wymienionych paradygmatów.

**SŁOWA KLUCZOWE:** rachunkowość, rachunek kosztów, rachunkowość finansowa, rachunkowość zarządcza, paradygmaty

**SUMMARY**

The article discusses the basic assumptions behind the theory of the development of science proposed by Thomas Kuhn. It explains the notion of paradigms in science in general, and in accounting in particular.

The history of accounting in the last hundred years demonstrates that it evolved in accordance with Kuhn's theory of the paradigm-shift development of science. Accounting constitutes a multi-paradigm scientific field, in which numerous paradigms coexist

and overlap. These paradigms may be divided into paradigms of financial accounting (such as valuation accounting, managerial and fiduciary control accounting or informational-strategic accounting) as well as management accounting (including full cost accounting, variable costing, activity based costing or target costing). The present article briefly overviews each of the above-mentioned paradigms.

**KEYWORDS:** accounting, cost accounting, financial and managerial accounting, paradigms

*Janina Stankiewicz*[*]
*Patrycja Łychmus*[**]

# KODEKS ETYCZNY INSTRUMENTEM UPOWSZECHNIANIA I PROMOWANIA ETYCZNEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ WŚRÓD PRACOWNIKÓW

# A CODE OF ETHICS AS AN TOOL FOR THE POPULARIZATION AND PROMOTION OF AN ETHICAL ORGANIZATIONAL CULTURE AMONG EMPLOYEES

Jednym z warunków rozwoju i sukcesu przedsięwzięcia biznesowego jest uczciwe, odpowiedzialne i przyzwoite postępowanie zaangażowanych w nie osób. Wymaga ono jednoznacznego określenia oczekiwań ze strony menedżerów wobec uczestników – kierowanych pracowników. Sprzyja to powstawaniu porządku społecznego, w którym, dzięki normom i sankcjom społecznym, jak również określonym sposobom zarządzania ludźmi, zostaje zapewniona spójność i sprawne funkcjonowanie jednostek i grup pracowniczych. Gwarancją trwałości i ciągłości ładu społecznego jest zadbanie, by zarówno obecni uczestnicy organizacji, jak i ich kolejne pokolenia, postępowali zgodnie z etycznymi standardami danego przedsiębiorstwa, przestrzegali obowiązujących w nim norm społecznych, jak również respektowali uznawane w nim wartości. Bywa jednak tak, że takie zachowania nie są powszechne wśród danej społeczności firmy. A ponadto nowo przyjęte osoby nie od razu podzielają przyjęte w organizacji wartości, normy i wzorce postępowania. W związku z tym zarządzający winni stale zabiegać o kształtowanie takiej kultury organizacyjnej, którą cechują jasne etyczne zasady, wynikające z etycznych wartości i norm istotnych dla przedsiębiorstwa w świetle realizacji jego misji. Pracownicy mogą świadomie identyfikować się z kulturą, jeśli odnajdują w niej wartości, normy i wzorce postępowania, które mogą i chcą uznać za swoje. Problem jednak jest w tym, że ten proces nie jest spontaniczny. Potrzebuje instrumentów, które nie tylko będą upowszechniać etyczną kulturę organizacyjną wśród pracowników, ale też ją promować. Jednym z takich narzędzi może być kodeks etyczny firmy.

[*] prof. zw. dr hab. inż., Uniwersytet Zielonogórski
[**] dr inż., Uniwersytet Zielonogórski

W kontekście powyższych spostrzeżeń pojawiają się pytania: jakie wartości są charakterystyczne dla etycznej kultury organizacyjnej i jakie zachowania są wraz z nimi wyzwalane wśród członków organizacji oraz jak można upowszechniać etyczną kulturę organizacyjną wśród pracowników poprzez kodeks etyczny? Odpowiedzi na nie uczyniono celem niniejszego artykułu.

## Etyczna kultura organizacyjna; korzyści z jej upowszechniania i promowania wśród pracowników

Etyczna kultura organizacyjna powinna zawierać zarówno uniwersalne wartości, uznawane i respektowane w każdej, bez wyjątku, działalności gospodarczej, jak i normy specyficzne dla etyki branży, w której dane przedsiębiorstwo funkcjonuje. Wśród pierwszych wymienić można m.in.: uczciwość, prawdomówność, dotrzymywanie zobowiązań, solidność, rzetelność, odpowiedzialność, terminowość, zaangażowanie, pasję, sprawiedliwość, kooperację pozytywną, współuczestniczenie, szacunek wobec zwierzchników, współpracowników i interesariuszy, kulturę osobistą, dbałość o wspólne dobro, społeczną odpowiedzialność itp. Drugie są związane ze sferą zawodową typową dla dziedziny działalności firmy oraz standardami obowiązującymi w danym środowisku pracowniczym. Należą do nich np. wiedza i profesjonalizm, satysfakcja klientów, wysoka jakość produktów/usług, praca zespołowa, wzajemna pomoc, innowacyjność, nowoczesność, elastyczność, umiejętność dopasowania się do zmian rynkowych, uczciwa konkurencja, uczciwe zwyciężanie na rynku.

Wartości istotne dla etycznej kultury organizacyjnej są podstawą dla norm i standardów postępowania nakreślających ramy etycznego zachowania się pracowników (zarówno w kontekście reguł gwarantujących utrzymanie ładu społecznego, jak i zasad współpracy czy wykonywania zadań, związanych z rolą i pełnioną funkcją w organizacji). Uwrażliwiają one pracowników na potrzebę angażowania się w realizację celów, skłaniają do wykorzystywania swoich zdolności i umiejętności oraz mobilizują do dążenia do perfekcji. Sprzyjają także przejawianiu otwartości na potrzeby innych i gotowości do wsparcia w ich realizacji. Ponadto wyzwalają u członków organizacji przeświadczenie o konieczności brania odpowiedzialności za skutki swoich decyzji i działań (zarówno dla środowiska, otoczenia rynkowego czy społeczeństwa), jak również za pozostałych interesariuszy firmy (udziałowców, innych pracowników, klientów, kontrahentów, dostawców itd.)[1].

Zapoznanie się i utożsamianie pracowników z etyczną kulturą organizacyjną może skutkować wzrostem ich lojalności we wzajemnych relacjach i w stosunku do przedsiębiorstwa. Uzewnętrznia się ona poprzez wierność obowiązkom wynikającym z przynależności do grupy oraz posłuszeństwo wobec jej reguł (sprowadzające się do rzetelnego wypełniania obowiązków pracowniczych, wykonywania poleceń zwierzchników, dbałości o podstawowe interesy przedsiębiorstwa, wierności wobec obowiązków wynikających z przynależności do grupy oraz posłuszeństwa wobec jej reguł)[2]. Wiąże się także z przyjmowaniem przez pracowników jednolitej postawy wobec danej

[1] Por. C. Porębski, *Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 2000, s. 47–67; P. Pratley, *Etyka w biznesie*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1998, s. 139.

[2] Por. B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 81; M. Ossowska, *Normy moralne*, PWN, Warszawa 1985, s. 86.

osoby, bez względu na to, czy odbywa się to przy niej, czy pod jej nieobecność, oraz pozostawaniem wiernym własnym wyborom, przejawiającym się w jednoznacznym ich artykułowaniu[3]. Sprzyja również otwartemu wyrażaniu niezgody na nieetyczne postępowanie współpracowników, przełożonych lub podwładnych oraz uwrażliwia na konieczność natychmiastowego reagowania po dostrzeżeniu symptomów ostrzegających o tym, że może mieć ono miejsce[4].

Pracując w przedsiębiorstwie, w którym jest upowszechniana etyczna kultura organizacyjna, członkowie organizacji nabierają przekonania, że powinni bezwzględnie unikać oszustwa oraz działań podstępnych i niegodnych, wystrzegać się zachowań przyczyniających się do zakłócenia sprawnego działania konkurencyjnych mechanizmów wolnego rynku, jak również nie mogą ulegać pokusie osobistej korzyści czy zysku (np. przez prowadzenie działalności konkurencyjnej wobec pracodawcy, wykorzystywanie informacji, do których mają dostęp w związku z wykonywaną pracą, a których użycie mogłoby narazić pracodawcę na straty, itp.)[5].

Zaprezentowane niektóre korzyści w sferze zachowań pracowników, wynikające z ich funkcjonowania w etycznej kulturze organizacyjnej, skłaniają do refleksji dotyczącej potrzeby dostarczania menedżerom instrumentów jej upowszechniania i promowania w przedsiębiorstwie. Jednym z nich może stać się kodeks etyczny firmy.

## Kodeks etyczny firmy; jego zalety

Kodeks etyczny określa zakres odpowiedzialności członków organizacji wynikający z przyjętych przez przedsiębiorstwo zobowiązań wobec społeczeństwa, polegających na promocji dobra, korzyści i dobrobytu społecznego oraz praw ludzkich, zakazywaniu natomiast działań i zachowań uważanych za zagrażające wymienionym wartościom[6]. Precyzuje również obowiązki pracowników względem innych podmiotów, zwłaszcza interesariuszy, oraz wskazuje na przyjęte w przedsiębiorstwie standardy uczciwego działania. Zawiera zatem wykaz zachowań dopuszczalnych i bezwzględnie zakazanych w firmie, wyznaczając w ten sposób ramy postępowania członków organizacji[7].

Wprowadzenie kodeksu etycznego do codziennej praktyki sprzyja ujednoliceniu systemów wartości, norm moralnych i standardów postępowania pracowników w organizacji. Stawia on tamę niepożądanym zachowaniom członkom organizacji i wprowadza za nie sankcje, co może stać się specyficznym regulatorem postępowania zatrudnionych osób[8]. Staje się dla nich swoistym „drogowskazem", pomagając w podejmo-

[3] M. Ossowska, op. cit., s. 86.

[4] Por. H. Gardner, *Etyczny umysł*, „Harvard Business Review" 2007, nr 55 (skrót artykułu: http://praca.gazeta.pl/gazetapraca, strona z dnia 02.04.2008, s. 2).

[5] Por. C. Porębski, op. cit., s. 47–67; P. Pratley, op. cit., s. 139.

[6] B. Klimczak, op. cit., s. 72; M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 139; J. Stankiewicz, P. Łychmus, *Code of ethics: a company's philosophy or a list of deontological obligations of an employee?*, „Management" 2008, Vol. 12, no 1, s. 44–52.

[7] M. Rybak, op. cit., s. 139; J. Stankiewicz, P. Łychmus, op. cit., s. 44–52.

[8] Por. B. Klimczak, op. cit., s. 73–74; M. Rybak, op. cit., s. 139–142; J. Stankiewicz, P. Łychmus, op. cit., s. 44–52.

waniu etycznych decyzji oraz służąc za podstawę podczas rozwiązywania dylematów moralnych. Wpływa także pozytywnie na motywację etyczną zatrudnionych[9].

Posiadanie kodeksu etycznego jest korzystne również z perspektywy kształtowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Jego upublicznienie stanowi przede wszystkim symboliczne odcięcie się organizacji od negatywnych działań niektórych firm uprawiających oszustwo, defraudacje, celowe bankructwa i korupcję[10]. Wszystko to sprzyja zwiększeniu zaufania klientów, kontrahentów i partnerów do przedsiębiorstwa, powodując wzrost wiarygodności personelu w ich oczach. Nierzadko prowadzi także do osiągnięcia korzyści ekonomicznych, takich jak np. wzrost zdolności konkurencyjnej[11].

Oprócz tego, że kodeks etyczny ukierunkowuje zachowania pracowników w przedsiębiorstwie i wspomaga kształtowanie wizerunku firmy, może również stać się formalnym instrumentem upowszechniania i promowania w firmie etycznej kultury organizacyjnej. By tak się stało, konieczne jest dostosowanie do tego celu zarówno jego formy, struktury, jak i treści.

## Preferowana forma kodeksu etycznego służącego upowszechnianiu i promowaniu etycznej kultury organizacyjnej

Kodeks etyczny może przybierać różną formę. Zawarte w nim zasady mogą być ujęte w postaci filozofii firmy bądź stanowić precyzyjny wykaz deontologicznych obowiązków pracowniczych[12]. Kodeks zawierający założenia filozofii firmy w swojej treści koncentruje się na systemie wartości mającym obowiązywać w przedsiębiorstwie. Najważniejszą jego część stanowią definicje wartości, które uczestnicy organizacji uznają lub powinni uznawać. Z tej perspektywy określane są odzwierciedlające je zasady, dotyczące zobowiązań pracowników, ich podstawowych moralnych celów i obowiązków. Typowe dla tej formy kodeksu jest to, że zawarte w nim reguły są sformułowane na wysokim poziomie ogólności. Stanowią one wskazówkę dla zatrudnionych, co jest cenione w ich przedsiębiorstwie, co w założeniu powinno determinować dokonywane przez nich wybory dotyczące sposobu zachowania się w konkretnych sytuacjach czy stosowanych środków działania. Taki kodeks nie wyznacza więc konkretnego wzorca postępowania w firmie, niektórzy członkowie organizacji mogą zatem dowolnie interpretować ujmowane w nim zasady. Natomiast inaczej jest w przypadku kodeksu deontologicznego, zawierającego kanony szczegółowych wytycznych dotyczących pożądanych w organizacji zachowań. Określone są w nim precyzyjnie obowiązki personelu względem firmy oraz wobec kontrahentów czy konsumentów, a zawarte w nim zasady dostarczają pracownikom jednoznacznych i dokładnych wskazówek dotyczących oczekiwanego postępowania w określonych sytuacjach[13].

Przydatność wymienionych form kodeksów, z perspektywy upowszechniania i promowania wśród pracowników etycznej kultury organizacyjnej, jest różna. W kodeksie zawierającym filozofię firmy prezentowane są przede wszystkim wartości klu-

[9] Por. W.D.R. Ford, *Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature*, „Journal of Business Ethics", marzec 1994, s. 130; J. Stankiewicz, P. Łychmus, op. cit., s. 44–52.
[10] B. Klimczak, op. cit., s. 73–74; J. Stankiewicz, P. Łychmus, op. cit., s. 44–52.
[11] J. Stankiewicz, P. Łychmus, op. cit., s. 44–52.
[12] P. Pratley, op. cit., s. 243.
[13] Ibidem.

czowe dla przedsiębiorstwa, w niewielkim zaś stopniu następuje przybliżenie ich implikacji praktycznych. Ponieważ wartości stanowią jedynie element kultury organizacyjnej, pokazywanie ich pracownikom w oderwaniu od założeń kultury, norm czy artefaktów może nie sprzyjać ich zrozumieniu, akceptacji i przede wszystkim – internalizacji, co może prowadzić do nierespektowania ich w przedsiębiorstwie. W kodeksie deontologicznym centralne miejsce zajmują szczegółowe wskazówki dotyczące oczekiwanego od personelu zachowania, natomiast niewiele uwagi poświęca się wartościom, z których się one wywodzą. Nie znając uzasadnienia, dlaczego określone zachowanie wyrażone w konkretnej regule jest ważne, członkowie organizacji mogą nie przyjąć wartości będących ich źródłem. Podobnie więc jak w przypadku kodeksu zawierającego filozofię firmy, również kodeks deontologiczny nie jest w stanie zaspokoić wszystkich potrzeb informacyjnych pracowników związanych z upowszechnianiem i promowaniem etycznej kultury organizacyjnej[14].

Która zatem z form kodeksu etycznego winna być preferowana, by stać się instrumentem upowszechniania i promowania wśród pracowników etycznej kultury? Zaprezentowane uwagi prowadzą do konkluzji, że pożądanym rozwiązaniem byłoby połączenie obu form. W rezultacie powinien zawierać zarówno opis istotnych w organizacji podstawowych założeń o charakterze filozoficznym i światopoglądowym oraz odpowiadających im kluczowych wartości, jak też zestawienie wynikających z nich norm, jakimi powinni kierować się pracownicy, realizując codzienne zadania.

## Struktura i treść kodeksu etycznego służącego upowszechnianiu i promowaniu etycznej kultury organizacyjnej

Chcąc upowszechniać i promować etyczną kulturę organizacyjną wśród pracowników poprzez kodeks etyczny zawierający połączenie obu form, należy koniecznie zwrócić uwagę na dostosowanie jego struktury i treści. Dla przejrzystości przekazu pożądane byłoby, by składał się z trzech podstawowych części, odwołujących się kolejno do: założeń kultury organizacji, kluczowych wartości oraz norm. Pierwsza część kodeksu (przedmowa, wprowadzenie, wstęp lub preambuła) powinna zawierać rozstrzygnięcia w kwestiach podstawowych dla członków organizacji, czyli tego, jaki jest oczekiwany od nich stosunek do życia i świata oraz co z niego wynika dla funkcjonowania w pracy[15]. Zgodnie z paradygmatami kulturowymi sformułowanymi przez F.R. Kluckhohn[16] treść pierwszej części kodeksu powinna dotyczyć promowanych w przedsiębiorstwie poglądów na temat: natury rzeczywistości, prawdy, czasu i przestrzeni, otoczenia firmy, natury ludzkiej, istoty ludzkiej działalności i relacji międzyludzkich oraz wskazywać m.in.[17]:

[14] Por. J. Stankiewicz, P. Łychmus, *Upowszechnianie wartości i norm społecznych wśród pracowników z wykorzystaniem kodeksu etycznego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", nr 19, Wrocław 2010, s. 167–180.

[15] Ibidem.

[16] F.R. Kluckhohn, *Dominant and Variant Value Orientations*, w: C. Kluckhohn, H.A. Murray (red.), *Personality in Nature Society and Culture*, A. Knopf, New York 1964, s. 345–346; za: C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 238.

[17] Por. F. Kluckhohn, F.L. Strodtbeck, *Variations in Value Orientations*, Greenwood Press, Westport, Conn. 1961; *Kultura organizacyjna* [online:], dostępny w Internecie:

- co stanowi podstawę organizacji (np. autorytety, tradycja),
- jakie znaczenie przypisuje się hierarchii w organizacji i zajmowanym pozycjom zawodowym i stanowiskom,
- czym powinni kierować się członkowie organizacji podczas wypełniania obowiązków zawodowych (np. doświadczeniem, wiedzą, intuicją),
- jaki horyzont czasowy powinny obejmować działania członków organizacji,
- jak pracownicy powinni wykorzystywać czas w firmie,
- jakich cech i postaw oczekuje się od członków organizacji,
- jaki jest pożądany wzorzec zachowań w organizacji,
- czy w organizacji są preferowane relacje formalne czy nieformalne,
- czy w przedsiębiorstwie jest promowana praca zespołowa czy indywidualna,
- czy podstawą relacji międzyludzkich w firmie powinna być konkurencja czy współpraca,
- jak w firmie jest postrzegana prawda oraz jakimi kryteriami pracownicy powinni się kierować, odróżniając ją od fałszu (czy są nimi np. autorytety, którym się ufa, tradycje itp.),
- jak członkowie organizacji powinni postrzegać otoczenie firmy (np. jako trudne do ujarzmienia, stanowiące wyzwanie, zagrażające),
- jak powinny kształtować się relacje pomiędzy firmą a otoczeniem – czy pracownicy powinni się do niego dostosować lub mu podporządkować, czy raczej winni dążyć do sprawowania kontroli nad nim itp.

Założenia kulturowe, opisane w pierwszej części kodeksu etycznego, stanowią podstawę wykładni jego pozostałej treści, gdyż wskazują na źródła wartości uznanych za kluczowe w firmie oraz ułatwiają pracownikom zrozumienie wynikających z nich norm postępowania. Następująca po nich lista wartości oraz norm ukazujących ich praktyczną realizację to druga i trzecia część kodeksu. Warto zadbać, by druga część kodeksu, zawierająca wartości, była wyraźnie oddzielona od pozostałych i opatrzona stosownym tytułem i wstępem (np. „Firma za swoje kluczowe wartości uznaje...”). Ułatwia to pracownikom percepcję tychże wartości, a jednocześnie podkreśla ich znaczenie[18].

Trzecia część kodeksu etycznego, zawierająca opis wynikających z wartości norm obowiązujących pracowników, powinna ułatwiać członkom organizacji wywiązywanie się z powinności pracowniczych poprzez wskazanie, co w firmie uważane jest za dobre, co za złe, co wypada robić, a czego nie, oraz jakie są uznawane w niej kryteria sprawności działania. Tak skonstruowany zbiór zasad postępowania pokazuje pracownikom, jakie zachowania są w firmie popierane, akceptowane, a które są niedopuszczalne z punktu widzenia kluczowych wartości, a zatem do czego mają oni dążyć, cze-

http://www.oxford215.pl/konspekty/PZ_kultura.pdf, dostęp: 04.05.2010; E.H. Shein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco–London 1986; J. Stankiewicz, P. Łychmus, *Upowszechnianie*..., op. cit.; F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002; L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

[18] Por. J. Stankiewicz, P. Łychmus, *Upowszechnianie*..., op. cit., s. 167–180.

go unikać i w jaki sposób mogą to czynić[19]. Używane w kodeksie sformułowania powinny być dostosowane do możliwości percepcyjnych większości członków organizacji i być wyrażone jasnym, zwięzłym i zrozumiałym dla nich językiem. Nie można pominąć ich realizmu oraz tego, by w sposób jednoznaczny wynikały z kluczowych wartości. Ułatwi to pracownikom nie tylko zrozumienie zawartych w kodeksie zasad, ale również ich akceptację, zwiększając prawdopodobieństwo ich stosowania w praktyce[20].

**Uwagi końcowe**

Kodeks etyczny może stać się instrumentem upowszechniania i promowania etycznej kultury organizacyjnej. Warunkiem skuteczności jest dokładne zaplanowanie jego zawartości (w której zostaną podkreślone istotne elementy kultury), rozpropagowanie go w całej firmie, a następnie – poprzez informację zwrotną – stosowne zweryfikowanie treści tak, by stał się zrozumiały i jednoznaczny dla wszystkich członków organizacji, zyskując ich akceptację[21].

Warto także podkreślić, że powszechność zaakceptowania kodeksu etycznego przez członków organizacji zależy od ich pozytywnego zaangażowania w przestrzeganie zawartych w nim zasad. Rodzi to potrzebę szkolenia pracowników, monitorowania ich zachowań oraz wzbudzania odpowiedniej motywacji do stosowania przyjętych reguł[22]. Uwagi te skłaniają do refleksji, iż wprowadzenie kodeksu etycznego celem upowszechnienia i promowania etycznej kultury organizacyjnej warto wesprzeć podporządkowanym temu celowi całościowym programem etycznym, w którym ważne miejsce zajmują m.in.: program kształcenia etycznego, opracowanie i wdrożenie podręcznika standardów zawodowych, stałe monitorowanie przestrzegania norm etycznych i standardów zawodowych, systematyczne przeprowadzanie audytu etycznego, a także promowanie zachowań etycznych (np. poprzez wyróżnienia, wydawnictwa, seminaria).

**BIBLIOGRAFIA**

**Ford W.D.R. 1994.** *Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature*, „Journal of Business Ethics", marzec.

**Gardner H. 2007.** *Etyczny umysł*, „Harvard Business Review", nr 55 (skrót artykułu: http://praca.gazeta.pl/gazetapraca. 02.04.2008 r.).

**Hans P.**, *Etyka w polskim biznesie*, dostępny w Internecie: http://gtfr.pl/pl/zarzadzanie_ryzykiem.php?artid=659&pg=1&. 04.05.2010 r.

**Klimczak B. 1996.** *Etyka gospodarcza*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

**Kluckhohn F., Strodtbeck F.L. 1961.** *Variations in Value Orientations*, Greenwood Press, Westport, Conn.

[19] Por. P. Hans, *Etyka w polskim biznesie* [online], dostępny w Internecie: http://gtfr.pl/pl/zarzadzanie_ryzykiem.php?artid=659&pg=1&, dostęp: 04.05.2010; J. Stankiewicz, P. Łychmus, *Upowszechnianie*..., op. cit.

[20] J. Stankiewicz, P. Łychmus, *Upowszechnianie*..., op. cit., s. 167–180.

[21] Por. P. Pratley, op. cit., s. 243.

[22] P. Pratley, op.cit., s. 244–245.

**Kluckhohn F.R. 1964.** *Dominant and Variant Value Orientations*, w: C. Kluckhohn, H.A. Murray (red.), *Personality in Nature Society and Culture*, A. Knopf, New York.

***Kultura organizacyjna***, dostępny w Internecie: http://www.oxford215.pl/konspekty/PZ_kultura.pdf. 04.05.2010 r..

**Ossowska M. 1985.** *Normy moralne*. PWN, Warszawa.

**Porębski C. 2000.** *Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu*, Antykwa, Kraków–Kluczbork.

**Pratley P. 1998.** *Etyka w biznesie*, Gebethner i S-ka, Warszawa.

**Rybak M. 2004.** *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Shein E.H. 1986.** *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco–London.

**Sikorski C. 2002.** *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Stankiewicz J., Łychmus P. 2008.** *Code of ethics: a company's philosophy or a list of deontological obligations of an employee?* „Management", Vol. 12, no 1.

**Stankiewicz J., Łychmus P. 2010.** *Upowszechnianie wartości i norm społecznych wśród pracowników z wykorzystaniem kodeksu etycznego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", nr 19, Wrocław.

**Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. 2001.** *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

**Zbiegień-Maciąg L. 1999.** *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**STRESZCZENIE**

Osiągnięcie sukcesu w działalności gospodarczej i zdobycie długotrwałej przewagi konkurencyjnej wymaga uczciwego, odpowiedzialnego i przyzwoitego postępowania osób w nią zaangażowanych. Dlatego zarządzający powinni zadbać o kształtowanie etycznej kultury organizacyjnej, czyli takiej, w której są wpisane jasne zasady, wynikające z etycznych wartości i norm istotnych dla przedsiębiorstwa. Powinni także umiejętnie ją propagować wśród pracowników. Nie jest to łatwe i wymaga wsparcia odpowiednimi narzędziami. Jednym z nich może stać się kodeks etyczny firmy. W artykule ukazano, jak można uczynić z niego formalny instrument upowszechniania i promowania etycznej kultury organizacyjnej. Przedstawiono w nim również, jakie wartości są charakterystyczne dla tego typu kultury i jakie zachowania są wraz z nimi wyzwalane u członków organizacji.

**SŁOWA KLUCZOWE:** etyka, etyczna kultura organizacyjna, kodeks etyczny firmy

**SUMMARY**

Achieving success in business and gaining a long term competitive advantage require a fair, responsible and decent behavior of persons who are involved in it. Therefore, managers should take care of forming such ethical organizational culture, in

which they are written clear principles, resulting from the ethical values and norms relevant to business. They should also promote it among employees. It is not easy and requires the support of appropriate tools. One of them may become a code of ethics of the company. The article shows how to make it a formal tool of popularization and promotion of an ethical organizational culture. It also presents the values which are typical for this type of culture and which behaviors are triggered together with them in the organization.

**KEYWORDS:** ethics, ethical organizational culture, code of ethics of the company

*Dorota Teneta-Skwiercz*[*]

# PARTNERSTWO ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH I SEKTORA BIZNESU – ISTOTA, PRZESŁANKI I WARUNKI POWODZENIA

# NGO'S AND BUSINESS' SECTOR PARTNERSHIP – THE ESSENCE, PREMISES AND CONDITIONS OF ITS SUCCESS

Wzrost znaczenia takich koncepcji zarządzania jak: zrównoważony rozwój czy społeczna odpowiedzialność biznesu, wymusza na przedsiębiorstwach konieczność posiadania specyficznej wiedzy i umiejętności. Aby sprostać tym wymaganiom, przedsiębiorstwa mogą próbować rozwijać je samodzielnie bądź zdecydować się na partnerstwo międzysektorowe, dające sposobność szybkiego pozyskania brakujących kompetencji. Dla organizacji pozarządowych połączenie sił z sektorem biznesu stwarza okazję do zwiększenia zasięgu działania, podniesienia skuteczności i efektywności realizowanych celów statutowych.

Partnerstwo jest opisywane w literaturze jako sposobność do przekształcenia teoretycznej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsibility – CSR*) w konkretne działanie, jako okazja do uczestniczenia w projektach, które generują korzyści zarówno dla stron projektu, jak też społeczeństwa jako całości[1]. Partnerstwa wydają się bardziej zogniskowaną, trwałą i efektywną drogą realizacji działań CSR niż działania podejmowane indywidualnie[2]. Nie dziwi wobec powyższego fakt, iż w ostatnich latach podjęto szereg inicjatyw mających na celu zwiększenie znaczenia podejmowanego w ramach realizacji koncepcji CSR partnerstwa. I tak, w marcu 2006 r. Komisja Europejska opublikowała dokument *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a pole of excellence on CSR*[3]. Fundacja księcia Walii, International Business Leaders Forum, od lat zajmuje się promowaniem partnerstwa dla zrównoważonego rozwoju[4]. W 1998 r. Sekretarz Generalny ONZ Kofi Annan za-

[*] dr, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

[1] J. Nelson, S. Zadek, *Partnership Alchemy: New Social Partnership in Europe*, The Copenhagen Centre, Kopenhaga 2000.

[2] R. Hamann, *Mining companies' role in sustainable development: the 'why' and 'how' of CSR from a business perspective*, „Development Southern Africa" 2003, vol. 20, no 2, s. 237–254.

[3] http://ec.europa.eu/enterprise/csr/policy.htm, 10.05.2011.

[4] www.iblf.org., 13.05.2011.

deklarował, że organizacja ta rozpoczyna współpracę z sektorem biznesu w ramach partnerstwa zawiązywanego poprzez przystąpienie do Programu Global Compact[5].

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie istoty, przesłanek zawierania i warunków powodzenia partnerstw międzysektorowych. Stosunkowo najwięcej miejsca poświęcono partnerstwom bilateralnym, zawieranym między organizacjami pozarządowymi (ang. *non- governmental organization – NGO*) a sektorem biznesu.

**Istota partnerstwa międzysektorowego**

Jesteśmy świadkami stopniowej transformacji organizacji pozarządowych. Podmioty te stają się bardziej elastyczne, mniej dogmatyczne, chętniej też poszukują rozwiązań w sferze biznesu. Również przedsiębiorstwa coraz częściej i chętniej wchodzą w interakcje z NGO, które traktują jako ważny kanał komunikacyjny, umożliwiający docieranie do szerokiego grona interesariuszy. Co więcej, dostrzegają w NGO potencjał do zwiększania swojej wiarygodności wśród decydentów, gremiów opiniotwórczych, oraz poprawy reputacji[6]. Dzieje się tak, gdyż to właśnie NGO, dzięki propagowaniu i ochronie takich wartości ogólnospołecznych jak: wolność, sprawiedliwość, zdrowie, dobrobyt, cieszą się wyraźnym zaufaniem społecznym. Światowe badania pokazują, że organizacje trzeciego sektora cieszą się w społeczeństwie większą wiarygodnością niż biznes, rząd, mass media i wzbudzają większą sympatię niż takie tradycyjne organizacje jak Kościół i związki zawodowe[7].

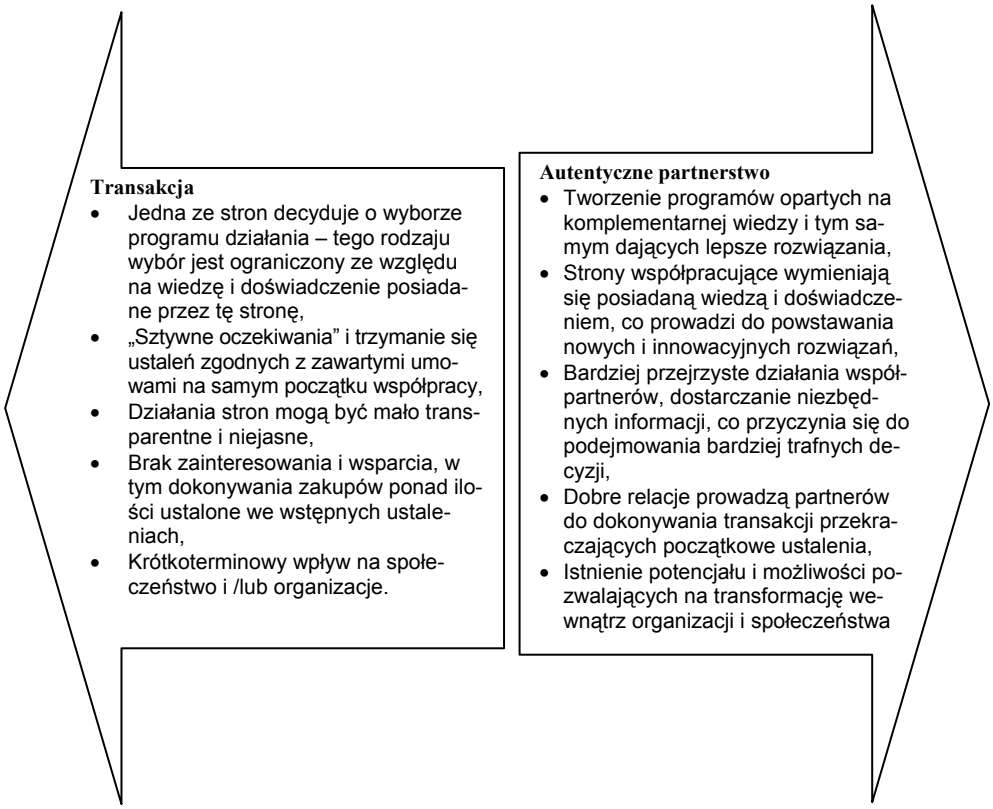
Zastanówmy się zatem, na czym polega „partnerstwo" oraz czym różni się od relacji typu „transakcyjnego".

„Partnerstwo" to dobrowolne i zorganizowane współdziałanie różnych podmiotów na rzecz określonej sprawy, w danym środowisku lokalnym, przy zachowaniu pełnej otwartości i przejrzystości działania oraz równouprawnienia uczestników[8]. Może być jedno- lub wielosektorowe, formalne, gdy obowiązki i role każdej ze stron zostały przedstawione w postaci pisemnej umowy, bądź nieformalne, w przypadku braku takiej umowy. Współpraca może istnieć zarówno na poziomie narodowym, jak i międzynarodowym.

Tym, co odróżnia relację partnerską od relacji typu transakcyjnego, jest przede wszystkim nieskrępowany transfer wiedzy i doświadczeń między partnerami, przejrzyste zasady współpracy oraz długoterminowe oddziaływanie na współpracujące strony i społeczeństwo (patrz rys. 1).

[5] www.unglobalcompact.org, 10.06.2011.
[6] B. Schiller, *Business-NGO Partnership*. London: Ethical Corporation, 2005. http://www.ethicalcorp.com/londonpartnership/final_report_Jan_10.pdf, 03.01.2007.
[7] *Edelman Annual Trust Barometer*, http://www.edelman.com/news, 05.03.2006.
[8] J. Boczoń, *Budowanie* partnerstwa *lokalnego*, www.ropstorun.pl, dostęp 13.05.2011.

**Rysunek 1. Różnice między „transakcją" a „partnerstwem"**




*Źródło: A framework for practical action in inclusive business, International Business Leader Forum, s. 8, www.iblf.org, 09.06.2011.*

Partnerstwo międzysektorowe to swoisty alians między przedsiębiorstwami, NGO i rządem, w ramach którego uczestnicy, realizujący wspólny projekt społeczny, dzielą między siebie zasoby, władzę, autorytet, ryzyko i odpowiedzialność. Owa współpraca przyczynia się nie tylko do realizacji celów wspólnych, ale też wygenerowania korzyści odrębnych dla każdej z zaangażowanych stron.

Podstawowe atrybuty partnerstwa międzysektorowego to:

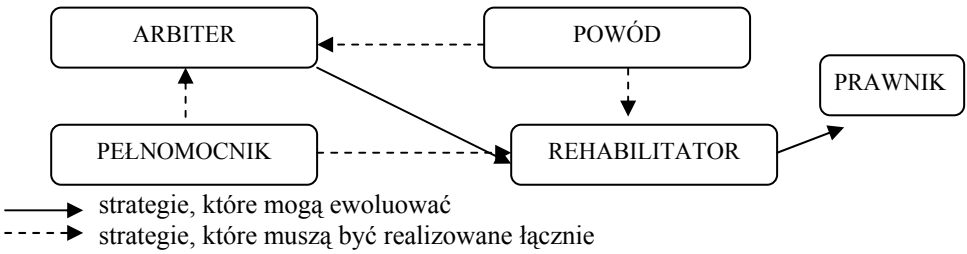
– równowaga stron,
– wspólne działanie na rzecz realizacji określonego celu społecznego,
– otwartość na partnerów,
– jawność i transparentność,
– dążenie do konsensusu,
– nierywalizujące nastawienie,
– dzielenie się kompetencjami, władzą, ryzykiem, odpowiedzialnością i korzyściami.

Generalnie relacje między NGO a firmami mogą być dwojakiego charakteru: ekonomicznego lub politycznego. Celem nawiązywania relacji ekonomicznej jest zwięk-

szenie funduszy dla NGO, natomiast celem relacji politycznej – zmiana praktyk biznesowych, w kierunku lepszego odpowiadania na potrzeby i oczekiwania otoczenia[9].

Najczęściej to NGO są pomysłodawcami nawiązywania relacji z biznesem, stosują przy tym zróżnicowane strategie. Rysunek 2 przedstawia pięć zasadniczych kategorii tych strategii, jak też możliwe kierunki ich ewoluowania. Zależnie od okoliczności ta sama organizacja może stosować dwie lub więcej następujących po sobie strategii. Strategie te zastały metaforycznie nazwane strategią „arbitra", „pełnomocnika", „powoda", „rehabilitatora" i „prawnika"[10].

**Rysunek 2. Kategorie strategii wykorzystywanych przez organizacje pozarządowe w stosunku do firm**




*Źródło: C. Valor, A.M. de Diego, Relationship of business and NGOs: an empirical analysis of strategies and mediators of their private relationship, „Business Ethics: A European Review" 2009, vol. 18, nr 2, s. 116–118.*

W strategii „arbitra" NGO kontaktuje się z firmą po otrzymaniu informacji o negatywnych skutkach jej działań. Organizacja społeczna odgrywa tutaj rolę mediatora między „pokrzywdzonymi" a „oskarżonymi", wysłuchuje obu stron, gromadzi informacje z różnych źródeł i na końcu tworzy raport. Głównym celem nie jest orzeczenie winy jednej ze stron, ale rozwiązanie problemu. Dlatego też końcowy raport zawiera rekomendacje lub przewodnik, umożliwiający zmianę biznesowych praktyk.

W strategii „pełnomocnika" NGO uaktywnia się w momencie stwierdzenia poważnego naruszenia, w sposób świadomy lub poprzez zaniechanie, prawa przez przedsiębiorstwo. Organizacja przeprowadza wówczas dochodzenie, w ramach którego przedstawia firmie żądanie okazania stosownych dokumentów. Jeżeli firma nie chce współpracować, NGO prosi opinię publiczną (sędziego) o pomoc w wywarciu presji na przedsiębiorstwo. To społeczeństwo ma w opisywanej strategii monopol na rozporządzanie sankcjami. Narzędzia, którymi dysponuje NGO, dzięki którym może wywierać presję na firmy, to: informowanie mass mediów, działania uliczne (np. ustawianie punktów informacyjnych, pikietowanie, rozdawanie ulotek), proszenie konsumentów o wysyłanie do firm maili, pocztówek z prośbą o rozpatrzenie żądań NGO. Celem „pełnomocnika" jest raczej ustalenie, czy firma jest winna, a nie rozwiązanie problemu.

[9] C. Valor, A.M. de Diego, *Relationship of business and NGOs: an empirical analysis of strategies and mediators of their private relationship*, „Business Ethics: A European Review" 2009, vol. 18, nr 2, s. 110.
[10] Ibidem, s. 116–118.

Strategię „powoda" stosują NGO, które są przekonane, iż przedsiębiorstwa zawsze są winne, jako że są promotorami nieodpowiedzialnego i nieuczciwego systemu ekonomicznego. Organizacje społeczne stosujące tę strategię stale podważają funkcjonowanie firm, prowadzą względem nich działania „prześladowcze", nie zawsze przy tym opierając się na rzetelnych badaniach. Podobnie jak w poprzedniej strategii, tak i w tym przypadku NGOs mobilizują opinię publiczną. Ich finalnym celem jest zmiana zachowań przedsiębiorstwa, ewentualnie wniesienie przeciwko niemu oskarżenia. „Powód" na żadnym z etapów prowadzonej przeciwko przedsiębiorstwu kampanii, nie wchodzi z nim w relacje, reprezentuje interesy, oczekiwania społeczeństwa (sądu). O ile „pełnomocnik" dysponuje społeczną legitymacją, którą stara się utrzymać i chronić w relacjach z rządem, firmami czy innymi organizacjami społecznymi, o tyle „powód" nie zabiega o tę legitymację.

Wykorzystujące strategię „rehabilitatora" NGO nie rozważają winy bądź niewinności firmy, nie obnażają niezgodnych z prawem działań podmiotu gospodarczego. Ich głównym celem jest nauczenie przedsiębiorstwa pewnych umiejętności, procedur oraz w ostateczności dokonanie jego rehabilitacji.

Ostatnia strategia jest niezwykle rzadko stosowana przez NGOs. „Prawnicy" odrzucają oskarżanie firm i donosicielską rolę organizacji społecznych. Wychodzą z założenia, że NGO nie mają legitymacji ani autorytetu, by móc śledzić i oskarżać przedsiębiorstwa o nieetyczne i nieodpowiedzialne zachowania. Strategia ta zakłada wręcz, że NGO powinny uczyć się od firm pewnych praktyk, przedsiębiorstwa posiadają bowiem efektywne systemy zarządzania, których większości NGO brakuje.

Podsumowując powyższą charakterystykę strategii, można zauważyć, że NGOs nie zawsze nastawione są w relacjach z biznesem na współpracę. Wśród wykorzystywanych strategii znajdują się zarówno strategie z natury „kooperacyjne" (strategia „arbitra", „rehabilitatora" i „prawnika"), jak też konfrontacyjne (strategia „pełnomocnika" i „powoda").

**Przesłanki zawierania partnerstw międzysektorowych**

Według Komisji Europejskiej u podłoża partnerstwa międzysektorowego leżą dwie podstawowe idee[11]:

*Po pierwsze*, doświadczenia pokazują, że obecne wyzwania i możliwości dotyczące zatrudnienia, integracji społecznej i kształcenia są zbyt skomplikowane i zbyt powiązane, aby poszczególne instytucje mogły się właściwie do nich odnieść. Dlatego pojawiła się potrzeba przyjęcia wielopoziomowego i zintegrowanego podejścia. Wielowymiarowe problemy mogą być rozwiązane jedynie wtedy, kiedy organizacje o uzupełniających i wspierających się profilach i kompetencjach aktywnie współpracują, rozwijając synergię, dzieląc się pomysłami, celami, ryzykiem, możliwościami, zobowiązaniami i zadaniami, a także kompetencjami i środkami.

*Po drugie*, wzrost gospodarczy i umiejętność dostosowania się do zachodzących zmian gospodarczych i społecznych nie zależą tylko od ilości dostępnego kapitału naturalnego i materialnego czy też jakości dostępnego kapitału ludzkiego, lecz także od

[11] *Zasady Partnerstwa w nowych programach EFS (2007–2013). Ramy programowania*, dokument opracowany przez państwa członkowskie zarządzające Inicjatywą Wspólnotową EQUAL, czerwiec 2006, http://ec.europa.eu, s. 4.

wypracowanego „kapitału społecznego", tj. powiązań występujących pomiędzy podmiotami gospodarczymi i społecznymi.

Z powyższego wynika, że otoczenie współczesnych organizacji wymusza na nich odejście od tradycyjnie przypisanych ról i zadań (patrz tab. 1), na rzecz solidarnej partycypacji w rozwiązywaniu problemów społecznych.

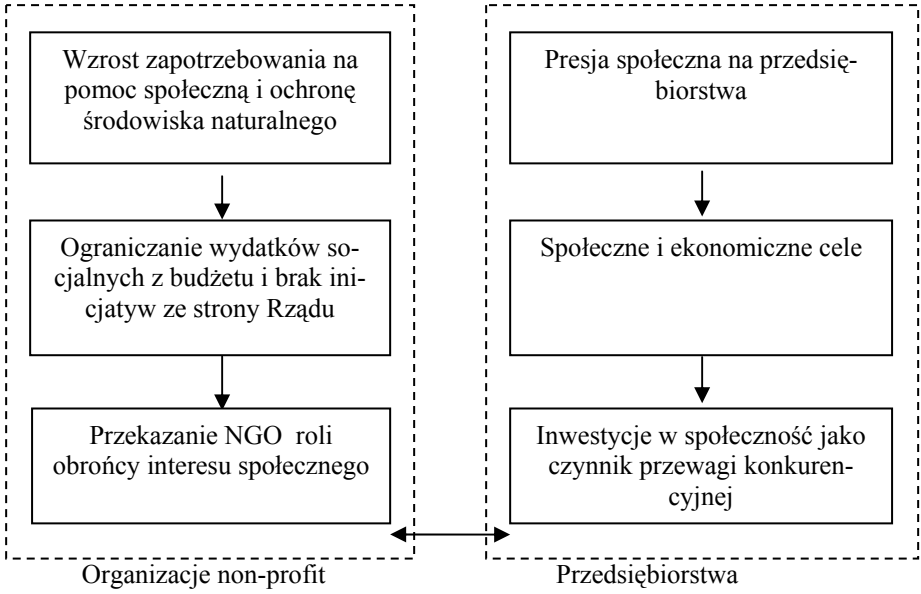
**Tabela 1. Zadania i cechy wyróżniające sektor publiczny, komercyjny i społeczny**

| Sektor | Podstawowe zadania | Główne cechy |
|---|---|---|
| Sektor publiczny | Zapewnienie praworządności poprzez:<br>– tworzenie struktur dla przestrzegania praw gospodarczych, politycznych i społecznych oraz generowanie wsparcia politycznego dla procesu rozwoju<br>– opracowywanie regulacji i standardów, przestrzeganie zobowiązań międzynarodowych<br>– zaspokojenie podstawowych potrzeb i praw obywateli | Skoncentrowany na prawach i obowiązkach. Sektor publiczny umożliwia korzystanie z należnych praw, informuje, zapewnia stabilność i usankcjonowanie prawne. |
| Sektor biznesu | Inwestycje i działalność gospodarcza poprzez:<br>– wytwarzanie towarów i świadczenie usług<br>– miejsca pracy, rozwój gospodarczy, innowacyjność<br>– maksymalizację zysków dla inwestorów, aby zapewnić kontynuację inwestycji i umożliwić rozwój przedsiębiorstw | Skoncentrowany na zyskach. Sektor gospodarczy charakteryzuje inwencja, produktywność, wysoka motywacja i szybkość działania. |
| Sektor społeczny | Rozwój społeczny poprzez:<br>– kreowanie możliwości rozwoju<br>– wspieranie osób potrzebujących i wykluczonych<br>– stanie na straży dobra publicznego | Skoncentrowany na wartościach. Sektor społeczny charakteryzuje wrażliwość, ekspresja, wyobraźnia i otwartość. |

*Źródło: R. Tennyson, R. Serafin, Poradnik partnerstwa, International Business Leaders Forum/Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2005.*

W tym samym duchu swoją propozycję przesłanek stopniowego zbliżenia NGO i biznesu przedstawiła Carmen Valor Martinez (patrz rys. 3).

**Rysunek 3. Przesłanki zbliżenia NGO i biznesu**




*Źródło: C. Valor Martinez, Social Alliances for Fundraising: How Spanish Nonprofits Are Hedging the Risks, "Journal of Business Ethics" 2003, vol. 47, nr 3, s. 209–222.*

Zarówno pauperyzacja społeczeństwa, jak i postępująca degradacja środowiska naturalnego generują wzrost zapotrzebowania na pomoc społeczną i ochronę ekosystemów. Ani administracja centralna, ani samorządowa nie są w stanie sprostać tym oczekiwaniom. Problemy budżetowe skłaniają je do stopniowego cedowania na organizacje pozarządowe funkcji opiekuna i obrońcy interesu społecznego. Tymczasem NGO borykają się z: trudnościami w zdobywaniu funduszy na realizację celów statutowych, utrzymaniu personelu, nadmierną biurokracją i niejasnymi regułami współpracy z rządem. Z kolei firmy, na skutek rosnącej presji interesariuszy na prowadzenie biznesu w sposób zrównoważony, zmuszone są do rozwijania kompetencji społecznych tradycyjnie przypisanych NGO.

W tych warunkach atrakcyjnym rozwiązaniem może się okazać współpraca NGO i sektora biznesu. Każda ze stron zyskuje dzięki niej dostęp do[12]:

- mechanizmów wspomagających dzielenie się mocnymi stronami, wiedzą i zdolnościami w celu bardziej skutecznego, prawnie uzasadnionego i zrównoważonego osiągania celów,
- większej ilości zasobów finansowych, technicznych, intelektualnych,
- lepszego zrozumienia wartości, zasad i cech, a tym samym postaw poszczególnych sektorów, dzięki czemu zostają stworzone warunki do budowania społeczeństwa obywatelskiego.

[12] R. Tennyson, *The Partnering toolbook*, The International Business Leaders Forum (IBIF), the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN) 2003, s. 5, http://www.undp.org.

Dodatkowe korzyści to: transfer dobrych praktyk, udoskonalenie metodologii pracy, wymiana rozwiązań organizacyjnych, eliminowanie dublowania zadań, możliwość zdobycia większego rozgłosu, wzrost profesjonalizmu członków organizacji, zwiększenie zasięgu działania, poprawa innowacyjności, skuteczności i efektywności działania, lepsze dostosowanie produktów i usług do oczekiwań rynku.

Pomimo istnienia wielu powodów nawiązywania współpracy międzysektorowej nie zawsze jest ona postrzegana jako dobry sposób na realizację celów (patrz tab. 2).

**Tabela 2. Rodzaje i źródło przeszkód we współpracy**

| Źródło przeszkód | Przykład |
|---|---|
| Ogół społeczeństwa | – Powszechna postawa sceptycyzmu,<br>– Konserwatywne, charakteryzujące się uprzedzeniem, postawy wobec innych sektorów i partnerów,<br>– Zbyt wygórowane oczekiwania. |
| Negatywne cechy charakterystyczne dla danego sektora: rzeczywiste lub dostrzegane | – Sektor publiczny: biurokratyczny i nie dający się przekonać,<br>– Sektor biznesu: dążący do jednego celu i zmuszający do rywalizacji,<br>– Sektor obywatelski: wojowniczy i pełen roszczeń. |
| Ograniczenia osobiste liderów poszczególnych sektorów | – Nie odpowiadające wymaganiom umiejętności,<br>– Ograniczone uprawnienia: wewnętrzne i zewnętrzne,<br>– Tendencja do koncentrowania się na swojej roli – zwężony obraz widzenia rzeczywistości,<br>– Brak wiary w skuteczność działań opartych na współpracy. |
| Ograniczenia wewnątrz sektora/organizacji lub potencjalnych organizacji współpracujących | – Wykluczające się priorytety,<br>– Współzawodniczenie wewnątrz sektora,<br>– Brak tolerancji i zrozumienia dla innych sektorów. |
| Szeroko rozumiane przeszkody zewnętrzne | – Klimat społeczny, lokalny i polityczny,<br>– Skala istniejących wyzwań/szybkość zmian,<br>– Utrudniony dostęp do zasobów zewnętrznych. |

*Źródło: R. Tennyson, The Partnering toolbook, The International Business Leaders Forum (IBIF), the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN) 2003, s. 5–6, http://www.undp.org.*

Istotnymi barierami w procesie podejmowania współpracy międzysektorowej są ponadto: niski poziom zaufania w społeczeństwie, problem ze znalezieniem wiarygodnego partnera oraz dysonans poznawczy uczestników organizacji, oznaczający niski poziom otwartości na nowe wyzwania, poglądy, metody działania. W takim społeczeństwie jak polskie mamy do czynienia z silną orientacją „na konflikt", co niewątpliwie utrudnia zgodną, opartą na konsensusie współegzystencję sektorów.

**Warunki powodzenia współpracy między NGO a biznesem**

Warunkiem udanego partnerstwa jest zaufanie, wzajemne zrozumienie i odpowiedni podział obowiązków. Każdy z potencjalnych partnerów powinien zrozumieć motywacje drugiej strony, jej styl przewodzenia, sposób podejmowania decyzji, kulturę organizacyjną. Ważna jest również ocena dotychczasowych doświadczeń w zakresie nawiązywania relacji partnerskich i reputacja potencjalnego partnera.

Jednym z warunków udanej współpracy jest wybór odpowiedniego partnera. Przedsiębiorstwa rzadko bywają inicjatorami relacji z NGO, a jeżeli są, to wybierają organizacje, o których wiedzą, że posiadają wyróżniające się kompetencje, bogate doświadczenia w interesującym ich obszarze, bądź te, z którymi już wcześniej współpracowały i współpraca ta przyniosła oczekiwane rezultaty. Zdarzają się również przypadki, kiedy przedsiębiorstwa biorą pod uwagę wyłącznie wizerunek NGO bez dokonywana oceny ich kompetencji. Dzieje się tak w sytuacji, gdy firma próbuje odbudować nadszarpniętą reputację, ale z pominięciem adresowania społecznych bądź środowiskowych celów[13].

Dokonując ewaluacji „legitymacji operacyjnej" NGO, przedsiębiorstwa biorą pod uwagę sześć zasadniczych kryteriów, takich jak: transparentność, rygor, kompetentność, dostęp do mediów, niezależność i reprezentatywność. Szczegółowe omówienie tych kryteriów znajduje się w poniższej tabeli.

**Tabela 3. Kryteria wyboru przez przedsiębiorstwa partnera społecznego**

| Kryterium | Szczegółowy opis danego kryterium |
|---|---|
| Transparentność | – przygotowywanie i publikowanie przez NGO okresowych informacji na temat realizowanych projektów,<br>– sposób zarządzania,<br>– gospodarność,<br>– pozycja w społeczeństwie |
| Rygor | – efektywność wykorzystania zasobów,<br>– dokładność i wydajność pracy. |
| Kompetentność | – specyficzna wiedza i umiejętności, nabyte w trakcie realizacji różnego rodzaju projektów,<br>– reputacja,<br>– uczestniczenie w publicznych bądź prywatnych komisjach |
| Dostęp do mediów | – rodzaj mediów przekazujących lub publikujących raporty, relacje prasowe NGO |
| Niezależność | – niezależność ideologiczna (np. brak powiązania z partiami politycznymi),<br>– operacyjna niezależność (kim są fundatorzy?). |
| Reprezentatywność | – posiadanie legitymacji społecznej, stopień reprezentowania przez NGO opinii, oczekiwań, potrzeb społeczeństwa<br>– liczba członków organizacji, osób wspierających jej kampanie oraz beneficjentów |

*Źródło: C. Valor Martinez, op. cit., s. 120–121.*

[13] C. Valor Martinez, op. cit., s. 116.

Dla organizacji pozarządowej ważne jest, aby wartości środowiskowe i społeczne mogły być efektywnie zintegrowane z systemem zarządzania przedsiębiorstwa oraz zostały ujęte w budżecie firmy.

Każdy z partnerów musi dokonać oceny potencjalnego ryzyka i korzyści, jakie mogą się pojawić w trakcie współpracy. Zaangażowanie się we współpracę niesie ze sobą wiele zagrożeń, tych wynikających ze współpracy, jak i tych bardziej indywidualnych. Zagrożenia płynące z partnerstwa mogą dotyczyć[14]: utraty reputacji – każde potknięcie może tę reputację popsuć,utraty niezależności – każda współpraca niesie ze sobą obniżenie stopnia niezależności uczestników,konfliktu interesów – czy to na poziomie planowania strategii, czy na poziomie konkretnych działań istnieje ryzyko związane ze wzrostem poczucia niewierności własnym zasadom lub pójścia na kompromis w innych sferach, drenażu zasobów – współpraca i zaangażowanie wymaga inwestycji czasu, środków, które każda ze stron ma nadzieję odzyskać z odpowiednim zyskiem.Ocena ryzyka jest często lekceważona przez potencjalnych partnerów. Dzieje się tak najczęściej na skutek skupienia uwagi wyłącznie na potencjalnych korzyściach. Partnerzy powinni nawzajem zachęcać się do przeprowadzenia tego rodzaju analizy, szczególnie w przypadku początkujących uczestników projektu.

Rozpoczęcie współpracy, poza określeniem wspólnego celu, oceny ryzyka i korzyści, wymaga ustalenia zasad współpracy. Zasady te powinny zostać wypracowane wspólnie, przez wszystkie zaangażowane strony. Czynnikiem decydującym o sukcesie danego partnerstwa będzie umiejętność osiągania kompromisu pomiędzy interesami własnymi poszczególnych sektorów a tzw. interesami wspólnymi.

Można wyróżnić trzy zasadnicze zasady, na których powinno się opierać partnerstwo[15]:

1. Słuszność/sprawiedliwość: równe prawa do bycia uczestnikiem i prawa do weryfikacji i walidacji tych zasług, które nie są mierzalne według wartości pieniądza czy standardów publicznych.
2. Przejrzystość: otwartość i uczciwość stanowią warunek przedwstępny wzajemnego zaufania w jakiejkolwiek relacji. Przez wielu ekspertów są one uznawane jako istotny składnik współpracy mającej odnieść sukces. Tylko działania transparentne spowodują, że dawcy, udziałowcy i akcjonariusze będą postrzegać współpracę jako środek do budowania wzajemnego zaufania i odpowiedzialności.
3. Wspólna korzyść: osiąganie wspólnych korzyści to poza wspólnym zaangażowaniem czynnik bardzo istotny każdej współpracy. Ważne jest, aby osiągać nie tylko cele wspólne dla wszystkich sektorów, ale również poszczególne dla każdego z nich. Tylko w ten sposób można zagwarantować nieprzerwane zaangażowanie każdego z sektorów.

## Podsumowanie

Rosnąca siła korporacji z jednej strony oraz deficyt budżetowy, skłaniający rządy państw do ograniczania aktywności w sferze socjalnej z drugiej, skłaniają NGO do

[14] R. Tennyson, *The Partnering toolbook* ..., op. cit., s. 10.
[15] R. Tennyson, op. cit., s. 6–7.

wniosku, że to właśnie sektor biznesu może dziś stać się strategicznym partnerem w procesie rozwiązywania wielowymiarowych problemów społecznych. Natomiast dla przedsiębiorstw alians z organizacjami pozarządowymi jawi się jako narzędzie poprawy zdolności do prowadzenia biznesu zgodnie z oczekiwaniami interesariuszy, tj. w sposób zrównoważony, zakładający nie tyko generowanie większych zysków, ale też ochronę środowiska naturalnego i budowanie dobrobytu społecznego.

Aby możliwe stało się osiągnięcie w ramach partnerstwa oczekiwanych przez każdy sektor korzyści, konieczne jest jednak dołożenie należytej staranności przy wyborze partnera, ocenia potencjalnego ryzyka i zagrożeń, jak też dochowanie wierności uzgodnionym na wstępie zasadom współpracy.

## BIBLIOGRAFIA

**Boczoń J. 2007.** *Budowanie* partnerstwa *lokalnego*, WWW.ropstorun.pl, dostęp 13.05.2011.

***Edelman Annual Trust Barometer***, http://www.edelman.com/news, 05.03.2006.

**Hamann R. 2003.** *Mining companies' role in sustainable development: the 'why' and 'how' of CSR from a business perspective Development Southern Africa*, vol. 20, no 2

**Nelson J., Zadek S. 2000.** *Partnership Alchemy: New Social Partnership In Europe*, The Copenhagen Centre, Kopenhaga.

**Schiller B. 2005.** *Business-NGO Partnership*, Ethical Corporation, London, http://www.ethicalcorp.com/londonpartnership/final_report_Jan_10.pdf, 03.01.2007.

**Tennyson R. 2003.** *The Partnering toolbook*, The International Business Leaders Forum (IBIF), the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), http://www.undp.org.

**Tennyson R., Serafin R. 2005.** *Poradnik partnerstwa*, International Business Leaders Forum/Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków.

**Valor C., de Diego A.M. 2009.** *Relationship of business and NGOs: an empirical analysis of strategies and mediators of their private relationship*, „Business Ethics: A European Review", vol. 18, nr 2.

**Valor Martinez C. 2003.** *Social Alliances for Fundraising: How Spanish Nonprofits Are Hedging the Risks*, „Journal of Business Ethics" vol. 47, nr 3.

***Zasady Partnerstwa w nowych programach EFS (2007–2013)***. *Ramy programowania*, dokument opracowany przez państwa członkowskie zarządzające Inicjatywą Wspólnotową EQUAL, czerwiec 2006, http://ec.europa.eu.

## STRESZCZENIE

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie istoty, przesłanek zawierania i warunków powodzenia bilateralnych partnerstw między organizacjami pozarządowymi (ang. *non-governmental organization – NGO*) a sektorem biznesu. W części pierwszej artykułu wyjaśniono istotę partnerstwa międzysektorowego, opisano również strategie, którymi mogą kierować się NGO, wchodząc w relacje z przedsiębiorstwami. W części drugiej przedstawiono przesłanki inicjowania tego rodzaju współpracy oraz

potencjalne korzyści, jakie niesie ona dla partnerów. Część trzecia zawiera opis warunków, jakie muszą być spełnione, aby przedmiotowe partnerstwo przyniosło oczekiwane rezultaty.

**SŁOWA KLUCZOWE:** zrównoważony rozwój, społeczna odpowiedzialność biznesu, partnerstwo, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwo

**SUMMARY**

The aim of that article is to introduce the essence, premises of forming bilateral partnerships between NGOs and business sector and moreover to present the conditions to be fulfilled to make these partnerships' successful. First part of the article focuses on the key features of intersectional partnership and it describes some strategies which should be taken into deeper consideration by NGOs before getting into partnering relationships with enterprises. Second part is divided into two sections in which initiating cooperation premises are presented and then would –be advantages are described. The last but not least part of the article speaks about conditions which must be met to make the future partnership successful for all its members and partners.

**KEYWORDS:** sustainability development, corporate social responsibility, partnering, non-governmental organization, enterprise

*Anna Wildowicz-Giegiel*[*]

# WYZWANIA ZWIĄZANE Z ZARZĄDZANIEM KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

# THE CHALLENGES RELATED TO INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT IN A MODERN ENTERPRISE

Przedsiębiorstwo to organizacja, która jest połączeniem kapitału rzeczowego, finansowego i intelektualnego. Funkcjonowanie takiego podmiotu w warunkach gospodarki postindustrialnej spowodowało zmiany w sposobie wartościowania jego zasobów. Obserwuje się bowiem systematyczny wzrost znaczenia zasobów niematerialnych, co pozwala na konstatację, iż wiedza staje się strategicznym zasobem współczesnego przedsiębiorstwa. Równie istotna przy tym wydaje się umiejętność efektywnego zarządzania wiedzą, gdyż stanowi ona zasób strategiczny, a zarazem kluczowy czynnik jego konkurencyjności[1].

Istota działania współczesnego przedsiębiorstwa sprowadza się do umiejętności tworzenia, transferu, gromadzenia, integrowania i wykorzystywania wiedzy. Stąd też przedsiębiorstwo, które chce powiększyć swój potencjał konkurencyjny, musi odpowiednio zarządzać posiadanymi przez siebie zasobami kapitału intelektualnego. Podkreślić jednocześnie warto, iż kreowanie i pozyskiwanie kapitału intelektualnego identyfikowanego najczęściej z kapitałem ludzkim, organizacyjnym i relacyjnym należy potraktować jako ogromne wyzwanie, gdyż wiąże się ono z potrzebą opracowania wielu metod, technik i modeli działania. Zarządzanie kapitałem intelektualnym oznacza zarówno konieczność określenia celów strategicznych firmy, uwzględniających jej rozwój i wykorzystanie posiadanych zasobów, jak i potrzebę skutecznego motywowania pracowników do jak największej aktywności, dzięki czemu możliwa staje się realizacja przyjętych priorytetów, kluczowych z punktu widzenia interesów danej organizacji[2].

Ze względu na to, iż coraz bardziej istotna staje się elastyczność oraz szybkość reagowania na zmieniające się warunki otoczenia konkurencyjnego, a o wartości danego

[*] dr, Uniwersytet w Białymstoku

[1] B. Kaczmarek, W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie multidyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 4.

[2] S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 79.

podmiotu rozstrzygają głównie umiejętności komercyjnego wykorzystywania wiedzy, pojawiają się również nowe wyzwania związane z zarządzaniem kapitałem intelektualnym. Kwestia zarządzania poszczególnymi składnikami kapitału intelektualnego, w tym zwłaszcza przesłanki rosnącego zainteresowania tą problematyką, stanowi zatem zasadniczy przedmiot podejmowanych rozważań.

**Koncepcja kapitału intelektualnego w naukach o zarządzaniu**

Kapitał intelektualny należy do niewidzialnych zasobów przedsiębiorstwa przynoszących wymierne efekty. Po raz pierwszy ludzie zostali potraktowani jako element kapitału trwałego przez W. Petty'ego w XVII wieku, o czym w podobny sposób za jednym ze swoich prekursorów pisał Adam Smith w *Bogactwie narodów* w roku 1776. Adam Smith, uznawany za ojca ekonomii klasycznej, mówił bowiem o kwalifikacjach człowieka jako o kapitale trwałym będącym częścią majątku społeczeństwa, do którego ten człowiek należy[3]. Jednak pierwsze użycie pojęcia kapitału intelektualnego przypisuje się J.K. Galbraithowi, który w liście do polskiego ekonomisty M. Kaleckiego pisał następująco: „Jestem ciekaw, czy zdaje Pan sobie sprawę, ilu z nas (ludzi) w świecie korzysta z dostarczonego przez Pana przez dziesięciolecia kapitału intelektualnego"[4]. Dyskusję nad ewolucją kapitału intelektualnego zainicjował w latach 60. G. Becker w ramach teorii zasobów ludzkich. Aczkolwiek warto podkreślić, iż pojęcie kapitału intelektualnego ma współcześnie o wiele szersze znaczenie, nieograniczające się tylko do jednostki i jej potencjału, lecz obejmujące całą organizację łącznie wraz z otoczeniem, w jakim ona funkcjonuje[5].

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele definicji, terminów i sposobów klasyfikacji poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego. Spośród najbardziej znanych jego interpretacji, jakie się pojawiły dotychczas w literaturze z zakresu zarządzania, można przywołać chociażby dorobek w tej dziedzinie takich autorów jak T.A. Stewart (1991), Kaplan i Norton (1992), Sveiby (1997, 1998) czy Edvinsson i Malone (1998)[6]. Istotną rolę odegrał także *Raport Konrada* z roku 1989, w którym grupa szwedzkich naukowców przedstawiła koncepcję sprawozdania finansowego uwzględniającego zasoby ludzkie. Przyjąć można, iż od tego momentu zaczęto właśnie identyfikować kapitał intelektualny z kapitałem ludzkim związanym z jednostką oraz kapitałem strukturalnym stanowiącym własność organizacji. Zgodnie z tym ujęciem kapitał ludzki związany z jednostką obejmuje zarówno osobiste i społeczne umiejętności, zdolności, doświadczenie, jak i wszystkie pozostałe umiejętności skierowane na zewnątrz przedsiębiorstwa, tj. w kierunku jego klientów. Natomiast kapitał strukturalny związany z organizacją stanowi wszelkiego rodzaju doświadczenie oraz historia firmy zapisana w księgach, programach komputerowych i narzędziach opracowanych celem rozwiązania problemów klientów[7]. Większość wymienionych autorów postrzega kapi-

[3] W. Stankiewicz, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 1987, s. 165.
[4] K. Sveiby, *Intellectual Capital and Knowledge Management*, 2001, www. Sveiby.com/articles.
[5] A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 24.
[6] L. Nerdum, *Intellectual capital: a human capital perspective*, „Journal of Intellectual Capital" 2001, Vol. 2, No. 2, s. 127.
[7] M. Mroziewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 26.

tał intelektualny jako szeroko pojmowaną wiedzę, która może być wykorzystana w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Każda niemal z tych definicji podkreśla równocześnie znaczenie wiedzy nierozerwalnie związanej z człowiekiem oraz dobrych relacji mogących być źródłem lojalności klientów. Takie szerokie ujęcie kapitału intelektualnego zaprezentowali m.in. Edvinsson i Malone, przyjmując, iż kapitał intelektualny to wiedza, praktyczne doświadczenie, technologie, dobre stosunki z klientami oraz wszelkiego rodzaju umiejętności pozwalające firmie na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Kapitał intelektualny rozpatrywany na poziomie organizacji tworzy zatem zintegrowaną strukturę złożoną z trzech elementów – kapitału pracowniczego, strukturalnego oraz rynkowego. Nadmienić należy, iż funkcje tak rozumianego kapitału intelektualnego są zazwyczaj traktowane jako „przewaga konkurencyjna" lub „usprawnienie procesów produkcyjnych"[8].

Zwraca się uwagę, iż termin „kapitał intelektualny" ma wiele konotacji i często zarówno w literaturze, jak i w praktyce z zakresu zarządzania używa się go zamiennie z terminami „własność intelektualna" czy „aktywa intelektualne". W związku z tym dla dalszych rozważań istotne wydaje się wskazanie różnic między tymi pojęciami. Mianowicie przez pojęcie kapitału intelektualnego rozumie się najczęściej majątek wynikający z wiedzy, którym dysponuje firma, lub rezultat procesu transformacji wiedzy. Oznacza to, iż obejmuje on również swoim zasięgiem wiedzę skodyfikowaną, a więc własność intelektualną lub aktywa intelektualne stanowiące własność danego przedsiębiorstwa. Własność intelektualna tymczasem będąca elementem kapitału intelektualnego jest prawnie zdefiniowana. Zalicza się do niej patenty, znaki towarowe oraz prawa autorskie, które są dla celów rachunkowości wyodrębnione w sposób klarowny i uregulowany przepisami[9]. W praktyce więc termin „aktywa intelektualne" jest pojęciem znacznie szerszym niż „własność intelektualna".

**Tabela 1. Wybrane definicje kapitału intelektualnego**

| **Autor/Źródło** | **Definicja kapitału intelektualnego** |
|---|---|
| L. Edvinsson i M. Malone | Kapitał intelektualny to kapitał niefinansowy odzwierciedlający ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową a księgową. |
| T. Stewart | Kapitał intelektualny to suma wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, a co decyduje o przewadze konkurencyjnej. |
| J.G. Roos, N.C. Ross<br>N.C. Dragonetti, L. Edvinsson | Kapitał intelektualny to suma kapitału strukturalnego i ludzkiego, aktywów „myślących" i „niemyślących". |
| L. Edvinsson i P. Sullivan | Kapitał intelektualny to wiedza, która może być zamieniona na wartość. |

[8] W. Jaśkiewicz, *Kapitał intelektualny – tworzenie i wykorzystywanie*, w: K. Doktór, K. Konecki, W. Warzywoda-Kruszyńska (red.), *Praca, gospodarka, społeczeństwo. Studia i szkice socjologiczne dedykowane Profesor Jolancie Kulpińskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.

[9] B. Walczak, W. Kaczmarek, *Zarządzanie*…, op. cit., s. 234.

| | |
|---|---|
| J. Fitz-Enz | Kapitał intelektualny to własność intelektualna firmy oraz skomplikowany splot procesów i kultury połączony z siecią różnego rodzaju relacji i kapitałem ludzkim. |
| OECD | Kapitał intelektualny stanowi ekonomiczną wartość dwóch kategorii nienamacalnych aktywów przedsiębiorstwa: kapitału organizacyjnego (strukturalnego) i kapitału ludzkiego. |

*Źródło: opracowanie na podstawie M. Jabłoński, Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny, Oficyna Wydawnicza Humanista, Sosnowiec 2009, s. 57–59.*

Niezależnie od przyjętej definicji kapitału intelektualnego podkreślić trzeba, iż jest on zmienną dynamiczną podlegającą nieustannie procesom transformacji, która może rozstrzygać o wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wymaga niewątpliwie identyfikacji, kategoryzacji, pomiaru i odpowiedniej prezentacji poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego. Wszystkie komponenty kapitału intelektualnego stanowią podstawę generowania wymiernych korzyści dla firmy, prowadząc w perspektywie strategicznej do budowania jej wartości.

**Modele zarządzania kapitałem intelektualnym**

A. Brooking określa proces zarządzania kapitałem intelektualnym w organizacji jako wynik synergicznego współdziałania co najmniej kilku subprocesów[10]. Obejmuje on m.in. takie etapy jak formułowanie strategii rynkowej, zarządzanie wiedzą, dobór instrumentów kształtowania organizacji oraz zarządzanie własnością intelektualną. Sformułowanie strategii rynkowej stanowi podstawę zarządzania zasobami rynkowymi. Działania podejmowane na tym etapie zarządzania kapitałem intelektualnym warunkują osiąganie maksymalnych zysków z posiadanych znaków towarowych, kanałów dystrybucji czy współpracy z najbardziej lojalnymi klientami. Kolejny etap to zarządzanie własnością, którego celem jest prawna ochrona własności intelektualnej. Dzięki efektywnemu zarządzaniu własnością intelektualną organizacja czerpie korzyści finansowe z licencji czy umów franchisingowych. Kolejna z rozpatrywanych faz zarządzania koncentruje się na doborze odpowiednich instrumentów zarządzania organizacją. Stworzenie zaplecza informatycznego lub baz danych pozwala na skuteczne tworzenie i dyfuzję wiedzy. W procesie zarządzania kapitałem intelektualnym niezmiernie ważna okazuje się także umiejętność sprawnego zarządzania wiedzą w odniesieniu do zasobów ludzkich, gdyż to ludzie, będący głównymi kreatorami wiedzy, a zarazem nośnikami postępu technicznego, są przecież jednym z najcenniejszych zasobów każdej organizacji.

Przyjmuje się, iż zarządzanie kapitałem intelektualnym to świadomy efekt kreowania wartości dodanej w oparciu o posiadane aktywa niematerialne. Właściwe i efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym wiąże się z podjęciem takich działań jak[11]:

[10] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 52.
[11] S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał*…, op. cit., s. 79.

– identyfikacja i kategoryzacja kapitału intelektualnego,
– pomiar i przechowywanie informacji dotyczącej kapitału intelektualnego,
– ochrona posiadanego kapitału intelektualnego,
– powiększanie i odnawianie kapitału intelektualnego poprzez stworzenie kultury organizacyjnej, która ceni i wynagradza dzielenie się wiedzą, oraz zdobywanie nowej wiedzy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa,
– upowszechnienie koncepcji kapitału intelektualnego.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele modeli wskazujących na sposoby skutecznego wykorzystania intelektualnego potencjału przedsiębiorstwa. Do najważniejszych modeli zalicza się: *Raport Konrada*, Monitor Aktywów Niematerialnych, Zrównoważone Karty Punktowe, Nawigator oraz Platformę Wartości[12]. Zaznaczyć należy, iż wybór konkretnej koncepcji kapitału intelektualnego zależy tak naprawdę od sformułowanej misji, strategii, poziomu wiedzy oraz uwarunkowań sytuacyjnych[13].

W 1989 roku K.E. Sveiby wspólnie z sześcioma wiodącymi postaciami szwedzkiego życia gospodarczego w ramach tzw. grupy Konrada opublikował *Raport Konrada*, który podważał zasadność stosowania tradycyjnych wskaźników finansowych oraz wykorzystywanych dotychczas metod wyceny wartości do prezentowania wiarygodnego obrazu kondycji finansowej i wartości przedsiębiorstw[14]. Pozwoliło to na wyodrębnienie co najmniej dwóch rodzajów kapitału intelektualnego, tj. kapitału indywidualnego przypisanego jednostce oraz kapitału strukturalnego przypisanego organizacji. K.E. Sveiby zauważył jednocześnie, iż „zarządzanie wiedzą" i „kapitał intelektualny" to pojęcia bliźniacze – dwa konary tego samego drzewa. Aczkolwiek w literaturze przedmiotu spotkać się można obecnie z określeniem, iż „kapitał intelektualny" jest pojęciem bardziej statycznym, podczas gdy „zarządzanie wiedzą" utożsamia się głównie ze sztuką kreowania wartości niematerialnych dzięki aktywom, którymi dysponuje organizacja[15]. W sensie przedmiotowym zarządzanie kapitałem intelektualnym dotyczy zatem wypracowania nowych standardów i narzędzi rejestracji aktywów niematerialnych, podczas gdy zarządzanie wiedzą skupia się głównie na wypracowaniu metod umożliwiających efektywny przebieg procesów tworzenia, gromadzenia i wykorzystania wiedzy.

Jednym z najbardziej znanych modeli zarządzania kapitałem intelektualnym jest Nawigator Skandii. Skandia to szwedzka firma ubezpieczeniowa, w której po raz pierwszy znalazł zastosowanie model zarządzania kapitałem intelektualnym opracowany przez specjalistów z zakresu finansów i rachunkowości pod przywództwem L. Edvinssona. Nawigator Skandii stanowi metaforę domu, gdzie obszar finansowy to dane i wskaźniki odzwierciedlające przeszłość organizacji, ściany zbudowane są z obszaru klientów i procesów, co symbolizuje teraźniejszość przedsiębiorstwa, natomiast w centrum umiejscowiono obszar ludzki, który scala pozostałe elementy, a zarazem na nie oddziałuje. Fundament tego domu tworzy dodatkowo obszar rozwoju obrazujący,

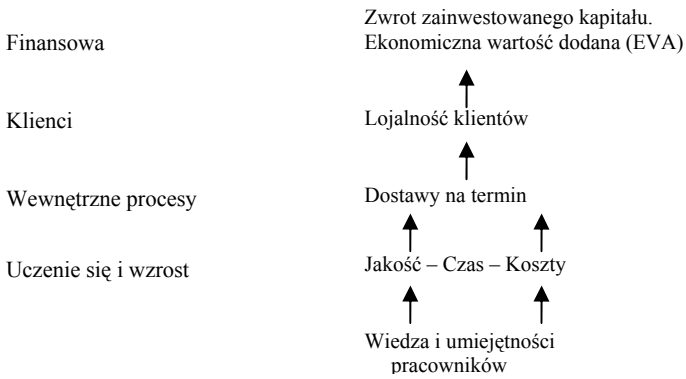
[12] A. Sokołowska, *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, w: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 139.
[13] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Zarządzanie*…, op. cit., s. 51.
[14] S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał*…, op. cit., s. 66.
[15] D. Szajca, *Zasoby związane z wiedzą – kapitał intelektualny*, w: W. Caputa, D. Szajca (red.), *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2010, s. 91.

w jaki sposób firma przygotowuje się do działania w przyszłości[16]. W modelu tym wykorzystano m.in. pomysły zawarte w *Raporcie Konrada* i w Zrównoważonych Kartach Punktowych. Model ten, dzieląc kapitał intelektualny na kapitał ludzki oraz strukturalny, umożliwił zatem równoległą realizację dwóch funkcji, tj. pomiar kapitału intelektualnego za pomocą rozbudowanego zestawu wskaźników oraz zarządzanie poszczególnymi elementami kapitału intelektualnego, co zostało określone jako nawigacja[17].

Kolejnym znanym modelem jest Monitor Aktywów Niematerialnych K.E. Sveiby'ego, wprowadzony przez kolejne skandynawskie przedsiębiorstwo – Celemi. W modelu tym zakłada się przewagę zasobów niematerialnych nad pozostałymi, tj. finansowymi i rzeczowymi. Aktywa niematerialne składają się ze struktury zewnętrznej, wewnętrznej i indywidualnych kompetencji. W ich obrębie opracowano konsekwentnie szereg wskaźników, które są podzielone na cztery rodzaje, a mianowicie: wskaźniki wzrostu i odnowy, wskaźniki sprawności oraz stabilności. Dzięki opracowanemu zestawowi wskaźników opisujących aktywa przedsiębiorstwa uzupełnionych komentarzem możliwa jest kontrola, a przede wszystkim skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem.

Pierwsze ujęcie struktury kapitału intelektualnego wynika z koncepcji opracowanej przez R. Kaplana i D. Nortona na początku lat 90., określonej modelem zrównoważonej karty wyników. Koncepcja ta opiera się na analizie czterech perspektyw: finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz innowacji i uczenia się, poprzez które należy oceniać efekty działalności przedsiębiorstwa[18].

**Rysunek 1. Relacje czterech perspektyw pomiaru dokonań**




*Źródło: Rachunkowość zarządcza u progu XXI wieku, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce", nr 47, Warszawa 1998.*

[16] L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 56.
[17] A. Sokołowska, *Wiedza*…, op. cit., s. 141.
[18] K. Beyer, *Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa – koncepcja i modele zarządzania*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" nr 17, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010, s. 181.

Znaczącym wkładem w badania poświęcone zasobom niematerialnym organizacji jest koncepcja Platformy Wartości stworzona przez H.S. Onge'a, Ch. Armstronga, L. Edvinssona i G. Petrasha. Bazuje ona na założeniu, iż organizacja jest w stanie tworzyć wartość finansową dzięki posiadanemu kapitałowi intelektualnemu. Zgodnie z tą koncepcją wyróżnić można trzy komponenty kapitału intelektualnego, tj. kapitał ludzki, kapitał klientów i kapitał organizacyjny, zwany inaczej strukturalnym. Kapitał ludzki obejmuje: *know-how*, wykształcenie, kwalifikacje zawodowe, predyspozycje zawodowe i psychometryczne, przedsiębiorczość, innowacyjność oraz wszelkiego rodzaju zdolności pracowników. Kapitał klientów (określany często kapitałem relacji) zawiera: markę, lojalność klientów, nazwę firmy, kanały dystrybucji, współpracę z innymi firmami, umowy koncesjonowane, korzystne kontrakty, umowy franchisingowe itp. Z kolei na kapitał organizacyjny składają się[19]:

- własność intelektualna, tj. patenty, prawa autorskie, prawa do wzorów, tajemnice handlowe, znak handlowy, wyróżniające usługi,
- aktywa infrastrukturalne, a więc filozofia zarządzania, kultura organizacyjna, procesy zarządzania, system informacyjny, system powiązań, relacje finansowe.

Platforma wartości jest częścią wspólną wszystkich płaszczyzn kapitału intelektualnego danej organizacji, co wymaga harmonijnego współdziałania wszystkich z trzech wymienionych komponentów kapitału intelektualnego. Okazuje się, że im bardziej harmonijnie one funkcjonują, tym większa platforma wartości, czyli wartość finansowa kapitału intelektualnego będącego w dyspozycji przedsiębiorstwa[20].

Podsumowując, wzrost znaczenia zasobów niematerialnych w kreowaniu przewag konkurencyjnych wymusza na współczesnym przedsiębiorstwie konieczność opracowania własnego modelu zarządzania kapitałem intelektualnym, co pozwala na identyfikację oraz pomiar posiadanych przez nie aktywów niematerialnych. Ostateczny wybór modelu zarządzania potencjałem intelektualnym uzależniony będzie w znacznej mierze od wielkości, przedmiotu działalności, typu otoczenia czy specyfiki branży, w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo[21]. Niezmiernie pomocne w tym zakresie wydają się też z pewnością modele, które zostały dotychczas stworzone zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zajmujących się problematyką kapitału intelektualnego na poziomie organizacji. Zdaniem L. Edvinssona i M.S. Malone'a, poznając prawdziwą wartość przedsiębiorstwa, odnajdujemy jego „ukryte korzenie" identyfikowane z kapitałem intelektualnym. Współczesne przedsiębiorstwo musi być zatem świadome, iż od umiejętności efektywnego wykorzystania potencjału intelektualnego zależy jego pozycja konkurencyjna i dalszy rozwój w przyszłości.

## Przesłanki zarządzania kapitałem intelektualnym we współczesnym przedsiębiorstwie

Analizując istotę zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie, warto zwrócić uwagę na przesłanki wymuszające potrzebę implementacji modeli koncentru-

[19] D. Szajca, *Zasoby*…, op. cit., s. 98.
[20] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Zarządzanie*…, op. cit., s. 67.
[21] A. Syrocka, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym we współczesnym przedsiębiorstwie*, w: B. Godziszewski (red.), *Zarządzanie w XXI wieku. Koncepcje, trendy, problemy*, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Toruń 2009, s. 335.

jących się na identyfikacji i pomiarze kapitału intelektualnego. Jedną z zasadniczych przesłanek stanowi konieczność funkcjonowania organizacji w warunkach gospodarki postindustrialnej, gdzie systematycznie rośnie znaczenie zasobów niematerialnych, w tym kapitału intelektualnego. Przeobrażenia w obszarze zasobów wyraźnie wskazują bowiem, że szeroko rozumiane dysponowanie wartościami niematerialnymi, jak również kompetencje niezbędne w celu ich wykształcenia, stają się niezbędną właściwością (atrybutem) przedsiębiorstw dążących do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym[22]. Należy jednocześnie dodać, iż silne oddziaływanie procesów globalizacji to kolejna przesłanka, która przymusza przedsiębiorstwa do konkurowania na rynkach globalnych. Nasilające się procesy globalizacyjne, z którymi mamy do czynienia, wiążą się nie tylko z niezmiernie szybkim przepływem tradycyjnych czynników produkcji, identyfikowanych z pracą, ziemią i kapitałem, lecz także wiedzy stanowiącej zasób strategiczny, a zarazem źródło przewag konkurencyjnych we współczesnym przedsiębiorstwie. Procesowi globalizacji towarzyszy równocześnie szybki rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, co rodzi konieczność nabywania nowych umiejętności i kompetencji w tym obszarze. Wśród pozostałych czynników, które wymuszają konieczność zarządzania kapitałem intelektualnym, należy wymienić takie jak[23]:

– rozwój rynków kapitałowych,
– zmieniające się preferencje i dające się zaobserwować rosnące wymagania konsumentów,
– postęp technologiczny, innowacyjność, skracanie cyklu życia produktów, nowa jakość usług i produktów,
– przeobrażenia na rynku pracy, nowe wymagania wobec menedżerów oraz pracowników itp.

Przemiany zachodzące we współczesnej gospodarce doprowadziły niewątpliwie do wyłonienia się nowego paradygmatu zarządzania. Nowoczesną formę organizacji cechuje m.in.: elastyczność, otwartość i adaptacyjność, co wymaga posiadania odpowiednio zbudowanej kultury i systemu zarządzania[24]. Trudno jest mówić o uniwersalnym modelu nowoczesnego przedsiębiorstwa. Niemniej jednak przyjąć można, iż przedsiębiorstwo nowego typu jest elastyczne (częste zmiany i zróżnicowanie zachowań rynkowych), otwarte, (ciągłe monitorowanie otoczenia, wymiana informacji, poszukiwanie zasileń zasobowych i kompetencyjnych), dynamiczne, „szczupłe" (odchudzanie stanowi efekt outsourcingu, *lean management*, *lean production*), kooperujące (nastawione bardziej na współpracę niż ostrą walkę konkurencyjną), skoncentrowane na kluczowych kompetencjach, nastawione na gromadzenie zasobów niematerialnych, ich rozwój i ochronę oraz inteligentne (proces ciągłego uczenia się)[25]. Wspólną cechą nowoczesnych modeli przedsiębiorstw pozostaje bez wątpienia dominująca rola zaso-

[22] C. Suszyński, *Przedsiębiorstwo w rozwiniętej gospodarce rynkowej. Natura współczesnych zmian i główne wyzwania cywilizacyjne*, w: idem (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 57.
[23] B. Walczak, W. Kaczmarek, *Zarządzanie*…, op. cit., s. 56.
[24] A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 25.
[25] A. Sokołowska, *Wiedza*…, op. cit., s. 150.

bów ludzkich i niematerialnych. Zaznaczyć przy tym należy, iż proces zarządzania kapitałem intelektualnym wiąże się z koniecznością[26]:

– ponoszenia nakładów na nowe technologie informatyczne oraz badania i rozwój,
– efektywnego zarządzania informacją i komunikacją,
– sprawnego zarządzania innowacjami,
– inwestowania w rozwój pracowników,
– inwestowania w relacje z interesariuszami takimi jak: klienci, dostawcy, pracownicy, partnerzy strategiczni, inwestorzy.

Nadrzędnym wyzwaniem stojącym przed każdym przedsiębiorstwem wydaje się umiejętność przekształcenia kluczowych kompetencji pracowników w kluczowe kompetencje całej organizacji. Stąd też dużą rolę odgrywa efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi, a zwłaszcza działania podejmowane celem zwiększenia ich inteligencji, pobudzenia innowacyjności i stymulowania integralności. Podkreślić warto, że zarządzanie kapitałem intelektualnym powinno sprowadzać się szczególnie do pozyskiwania i gromadzenia wiedzy cichej pracowników, a następnie wykorzystania jej dla dobra przedsiębiorstwa, także w postaci udzielonych licencji lub korzystania z przywilejów posiadania patentów. Aby organizacja mogła skutecznie zarządzać kapitałem intelektualnym, powinna efektywnie wykorzystywać wszystkie udogodnienia technologii informatycznej, które umożliwią komunikowanie się z klientami, ekspertami, partnerami oraz między pracownikami. Zarządzanie kapitałem intelektualnym wymaga nie tylko inwestycji w kapitał ludzki i strukturalny, lecz akcentuje się także potrzebę dbania o wizerunek i reputację przedsiębiorstwa dzięki działaniom podejmowanym na rzecz rozwoju potencjału kapitału relacyjnego. W końcu nie wolno również zapomnieć, iż niezmiernie istotnym czynnikiem decydującym o sprawnym zarządzaniu kapitałem intelektualnym jest posiadanie odpowiedniej kultury organizacyjnej. W związku z tym istnieje potrzeba zbudowania takiej kultury organizacyjnej, która wspiera współpracę, komunikację i innowacyjność, a także bazuje na wykształconej, twórczej i świadomej istoty kapitału intelektualnego kadrze zarządzającej.

**Podsumowanie**

Kapitał intelektualny jest ważnym czynnikiem kreowania wartości współczesnej organizacji, a efektywne wykorzystanie i rozbudowa posiadanego potencjału kapitału intelektualnego staje się ważnym elementem tworzenia przewagi konkurencyjnej. Głównym celem zarządzania kapitałem intelektualnym jest rozpoznanie poszczególnych elementów aktywów niematerialnych, a następnie ich pomiar oraz odpowiednie wykorzystanie, co pozwala na osiąganie zamierzonych celów strategicznych. W procesie zarządzania kapitałem intelektualnym niezwykle istotne wydaje się założenie, iż wszystkie komponenty kapitału intelektualnego są ze sobą ściśle powiązane, a jakiekolwiek zaniedbanie w jednym z tych trzech kluczowych obszarów może rzutować negatywnie na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Dzięki kapitałowi intelektualnemu przedsiębiorstwo ma szansę stać się organizacją dynamiczną, permanentnie podwyższającą swoją elastyczność adaptacyjną, zdolną do

[26] A. Pietruszka-Ortyl, *Kapitał intelektualny organizacji*, w: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 108.

absorpcji wiedzy i ustawicznego uczenia się. Prowadząc rozważania nad przyczynami rosnącego zainteresowania kapitałem intelektualnym, wskazać należy przede wszystkim na gwałtowne przeobrażenia zachodzące w globalnej gospodarce. Rozszerzenie rynku, silna presja konkurencyjna oraz szybki postęp naukowo-technologiczny stanowią jedno z najważniejszych wyzwań, które doprowadziły do istotnych zmian w sposobie wartościowania zasobów przedsiębiorstwa. Wraz ze wzrostem znaczenia wiedzy i innowacji dla wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw pojawia się tym samym potrzeba efektywnego zarządzania posiadanymi zasobami kapitału intelektualnego.

## BIBLIOGRAFIA

**Beyer K. 2010.** *Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa- koncepcja i modele zarządzania*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" nr 17, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

**Edvinsson L., Malone M.S. 2001.** *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Jabłoński M. 2009.** *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny*, Oficyna Wydawnicza Humanista, Sosnowiec.

**Jaśkiewicz W. 2003.** *Kapitał intelektualny – tworzenie i wykorzystywanie*, w: K. Doktór, K. Konecki, W. Warzywoda-Kruszyńska (red.), *Praca, gospodarka, społeczeństwo. Studia i szkice socjologiczne dedykowane Profesor Jolancie Kulpińskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

**Kaczmarek B., Walczak W. 2009.** *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie multidyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

**Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M. 2006.** *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

**Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.) 2002.** *Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

**Mroziewski M. 2008.** *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

**Nerdum L. 2001.** *Intellectual capital: a human capital perspective*, „Journal of Intellectual Capital", Vol. 2, No. 2.

**Pietruszka-Ortyl A. 2007.** *Kapitał intelektualny organizacji*, w: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

***Rachunkowość zarządcza u progu XXI wieku*. 1998.** „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce" nr 47, Warszawa.

**Sokołowska A. 2005a.** *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, w: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

**Sokołowska A. 2005b.** *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Stankiewicz W. 1987.** *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa.

**Suszyński C. 2007.** *Przedsiębiorstwo w rozwiniętej gospodarce rynkowej. Natura współczesnych zmian i główne wyzwania cywilizacyjne*, w: C. Suszyński (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Syrocka A. 2009.** *Zarządzanie kapitałem intelektualnym we współczesnym przedsiębiorstwie*, w: B. Godziszewski (red.), *Zarządzanie w XXI wieku. Koncepcje, trendy, problemy*, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Toruń.

**Sveiby K. 2001.** *Intellectual Capital and Knowledge Management*, www. Sveiby.com/articles.

**Ujwary-Gil A. 2009.** *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

**Szajca D. 2010.** *Zasoby związane z wiedzą – kapitał intelektualny*, w: W. Caputa, D. Szajca (red.), *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa.

**STRESZCZENIE**

W dobie postępującej globalizacji oraz szybkiego tempa rozprzestrzeniania się technologii informatycznych i komunikacyjnych przedsiębiorstwa przestają konkurować wyłącznie za pomocą tradycyjnych czynników produkcji, takich jak praca, ziemia i kapitał, lecz coraz częściej koncentrują swą uwagę na zasobach niematerialnych. Wraz z tym rośnie znaczenie kapitału intelektualnego utożsamianego najczęściej z wiedzą i umiejętnościami pracowników, metodologią, infrastrukturą informatyczną, narzędziami, patentami, licencjami oraz relacjami z różnymi grupami interesariuszy.

Ze względu na fakt, iż zmieniły się istotnie warunki konkurowania, każde przedsiębiorstwo, które zmierza do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, powinno obecnie przywiązywać szczególną wagę do posiadanego potencjału zasobów niematerialnych, co oznacza tym samym konieczność efektywnego nim zarządzania.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zarówno istoty zarządzania kapitałem intelektualnym we współczesnym przedsiębiorstwie, jak i kluczowych wyzwań w tym obszarze, z jakimi zmagają się właściciele oraz przedstawiciele kadry zarządzającej.

**SŁOWA KLUCZOWE:** aktywa niematerialne, konkurencyjność, zarządzanie kapitałem intelektualnym

**SUMMARY**

In the days of globalization and fast diffusion of ICTs enterprises stop strictly competing with the traditional factors of production such as: labour, land and capital but they focus their attention on intangible resources. The growing significance of intellectual capital often identified with knowledge and capabilities of workers, methodology, information technology infrastructure, tools, patents, licenses and relations with different groups of stakeholders is also observed.

Taking into account the fact that conditions of competition considerably changed, each enterprise which wants to obtain and sustain its competitive advantage should currently pay a particular attention to the potential of intangibles resources possessed by

the firm. It simultaneously means the necessity of efficient management of this kind of resources.

The main purpose of the article is not only to present a theoretical overview of intellectual capital management in a modern enterprise but also the key challenges in this field with which owners and staff management must struggle.

**KEYWORDS:** intangible assets, competitiveness, intellectual capital management

*Bartłomiej Zinczuk*[*]

# CRM JAKO ŹRÓDŁO ZMIANY W SPOSOBIE FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA

# CRM AS A SOURCE OF CHANGES IN FUNCTIONING OF THE ENTERPRISE

## Istota zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie

Otoczenie współczesnych przedsiębiorstw charakteryzuje się dużą zmiennością i złożonością. Możliwości przedsiębiorstw w zakresie dostosowywania się do zmieniających się warunków panujących na rynku zdeterminowane są posiadanymi przez organizacje zasobami oraz umiejętnością ich efektywnego wykorzystania. Przed współczesnymi firmami stale pojawiają się nowe wyzwania. Dotyczą one przede wszystkim elastycznego reagowania na zmiany występujące w otoczeniu, jak również umiejętności dostosowywania się do dynamicznie zmieniających się potrzeb uczestników gospodarki rynkowej. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach powiększającej się konkurencji sprawia bowiem, że ukierunkowanie działań firmy na klienta jest jednym z podstawowych wyznaczników osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Klienci powinni być traktowani nie tylko w kategorii przychodów, lecz także jako źródło inspiracji oraz inicjatyw w procesie kształtowania oferty handlowej. Gwałtowny rozwój technologii w dziedzinie telekomunikacji oraz informatyki daje dodatkowe możliwości w kontekście sprawnego zarządzania informacją oraz szanse jej efektywnego wykorzystania.

Teoretyczne podstawy koncepcji marketingu partnerskiego oraz technologia IT doprowadziły do rozwoju koncepcji zarządzania relacjami z klientem – CRM. Koncepcja ta jest niejako odpowiedzią na zgłaszane przez teoretyków i praktyków postulaty zmian, które powinny się dokonać w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem. CRM cieszy się coraz większą popularnością w świecie biznesu oraz wśród ludzi nauki i jest coraz częściej opisywany w publikacjach z zakresu zarządzania i marketingu. W literaturze CRM definiowany jest na wiele sposobów. Według jednej z definicji to „proces pogłębiania zdobytej wiedzy o kliencie, a następnie wykorzystanie jej do doskonalenia strategii działania oraz jak najlepszego zaspokojenia indywidualnych potrzeb klienta”[1]. CRM opisywany jest także jako „strategia organizacji oraz proces nabywania, utrzymywania i współpracy z wybranymi klientami w celu kreowania warto-

[*] dr, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
[1] www.crmexpert.pl.

ści zarówno dla firmy, jak i dla klienta"[2]. W opinii A. Tiwany zarządzanie relacjami z klientem (CRM) jest „kombinacją procesów biznesowych oraz technologii, której celem jest wszechstronne zrozumienie klienta dla konkurencyjnego różnicowania oferowanych mu produktów i usług"[3]. J. Bugaj podaje, że CRM to „(…) system informatyczny związany z pozyskiwaniem, przechowywaniem i analizą informacji przychodzących do przedsiębiorstwa w celu ich właściwego wykorzystania do budowy związków z klientami i partnerami biznesowymi"[4]. Ken Burnett przedstawia CRM jako „koncepcję albo dziedzinę zarządzania zajmującą się metodami utrzymywania najbardziej rentownych klientów przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów i zwiększeniu wartości interakcji – co wpływa na zwiększenie zysków przedsiębiorstwa"[5].

W świetle przytoczonych rozważań oraz prezentowanych definicji można uznać, iż CRM jest koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem, zawierającą założenia teoretyczne dotyczące procesu budowania oraz utrzymywania długookresowych, wzajemnie korzystnych relacji z klientami i innymi uczestnikami rynku, wspieraną przez narzędzie informatyczne – system CRM. Realizacja podstawowych celów CRM nie byłaby możliwa bez zastosowania odpowiednich narzędzi technologicznych, takich jak m.in. sprzęt i oprogramowanie komputerowe. Należy jednak zaznaczyć, że „system CRM" i „CRM" nie mogą być traktowane jako tożsame. System CRM jest jedynie rozwiązaniem technologicznym – programem komputerowym, dedykowanym do konkretnej organizacji. Natomiast CRM pojmowany jest znacznie szerzej. Warto zaznaczyć, że koncepcja CRM nie koncentruje się na tworzeniu więzi tylko z klientami. Zarządzanie relacjami z klientem dotyczy także wszystkich działań w sferze integracji wewnętrznej przedsiębiorstwa oraz sieci powiązań z innymi podmiotami rynku[6].

## CRM a zmiana w funkcjonowaniu organizacji

Zmiany są stałym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw w obecnych czasach. Organizacje zawsze musiały dostosowywać się do zmieniających się warunków otoczenia przez dokonywanie niezbędnych przeobrażeń wewnętrznych. Obecną rzeczywistość charakteryzuje jednak olbrzymia dynamika tych zmian. Nieprzewidywalność oraz niestabilność otoczenia sprawiają, że zmiany dokonywane są znacznie częściej i mają zdecydowanie głębszy wymiar. Obserwowane są w gospodarce, nauce, technologii, polityce oraz w wielu innych sferach naszego życia. Charakter i zakres wykonywanej pracy podyktowany jest tempem zmian szczególnie zauważalnych w takich obszarach jak telekomunikacja oraz informatyka. Wprowadzane na rynek nowości niezwykle szybko starzeją się i są natychmiast zastępowane kolejnymi. Biorąc pod uwagę współczesne przedsiębiorstwa, warto odnotować, że obecnie wiele z nich funk-

[2] A. Parvatiyar, J.N. Sheth, *Customer Relationship Management – Emerging Practise, Process and Discipline*, „Journal of Econimics and Social Research" 2001, Vol. 3 Issue 2.
[3] A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003, s. 46.
[4] J. Bugaj, *Zarządzanie relacjami z klientem – wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie" 2003, nr 3, s. 101.
[5] K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 279.
[6] W. Boulding, R. Staelin, M. Ehret, J.J. Wesley, *A customer relationship management roadmap: What is known, Potential Pitfalls and where to go*, „Journal of Marketing", Vol. 69, October 2005, s. 157.

cjonuje pod bardzo silną presją zmian, wynikającą przede wszystkim z ogromnej zmienności i złożoności otoczenia, w jakim funkcjonują[7]. Przedsiębiorstwa, które chcą się rozwijać, muszą przez dokładnie zaplanowane działania dostosowywać się do warunków, które narzuca im otoczenie. Firmy niedostatecznie przygotowane do przeprowadzania licznych zmian, a co za tym idzie modyfikacji ich dotychczasowego sposobu funkcjonowania, mogą szybko utracić zajmowaną na rynku pozycję oraz zdolność do konkurowania.

Zmiany są niezbędne nie tylko dla rozwoju organizacji, lecz także do utrzymania harmonii i współpracy ze wszystkimi podmiotami występującymi w otoczeniu. Warto zaznaczyć, że realną szansę na wzmocnienie posiadanej pozycji konkurencyjnej mają tylko te firmy, które nadążają za przeobrażeniami oraz potrafią znaleźć własne miejsce w nowych realiach rynkowych. Wiele przedsiębiorstw, chcąc szybko dostosować się do nowych warunków, przeprowadza zmiany bez należytego przygotowania. Występujące w organizacjach bariery oraz luki, które nie są umiejętnie niwelowane, pośpiech, a także przekonanie, że doświadczenia z przeszłości wystarczą do udanego przeprowadzenia zmiany, są pułapkami, w które wpada wiele przedsiębiorstw.

Wdrożenie CRM w przedsiębiorstwie zmienia w sposób zasadniczy sposób prowadzenia przez nie działalności. Koncentracja działań na praktyce związanej z jednokierunkowym przekazem oraz sprzedażą masowo wytwarzanych produktów szeroko określonym segmentom rynku zostaje zastąpiona skupieniem na budowie i umacnianiu więzi z klientem traktowanym indywidualnie. Podejście konfrontacyjne zostaje więc zamienione na współpracę, polegającą na kształtowaniu sieci relacji korzystnych dla obu stron związku. Kształtowanie trwałych relacji nie może się jednak odbywać bez dokładnych i aktualnych informacji o klientach oraz umiejętnym ich wykorzystywaniu do zaspokajania indywidualnych potrzeb klientów. Funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz ich rozwój jest stale powiązany z umiejętnością pozyskiwania, przetwarzania oraz wykorzystania informacji pochodzących zarówno z samej firmy, jak i jej otoczenia. Relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a klientami oraz innymi uczestnikami rynku tworzone są przede wszystkim przez umiejętne wykorzystanie kapitału wiedzy i użycie jej w praktyce. Zastosowanie nowoczesnych technologii informacyjnych, wchodzących w skład CRM, umożliwia organizacjom wykorzystanie informacji o klientach w sposób szybszy i bardziej efektywny. Coraz większy wpływ na konkurencyjność oferty handlowej ma stopień i charakter powiązań odbiorcy z firmą, która oferuje dany produkt[8]. Włączając odbiorcę w proces projektowania, produkcji oraz dystrybucji wyrobu, przedsiębiorstwo pozyskuje bezpośrednio od klienta cenne informacje, które może później wykorzystać przy projektowaniu produktu lub jego wprowadzaniu na rynek. Wykorzystanie istniejącej wiedzy do działań bieżących oraz umiejętność kreowania nowych produktów i rynków stanowi współczesny sposób konkurowania.

Zarządzanie relacjami z klientem kładzie nacisk na zaspokajanie potrzeb klientów przez dokładne projektowanie i wytwarzanie produktu dokładnie takiego, jakiego potrzebuje indywidualny klient. Intencją przedsiębiorstwa jest również zagwarantowanie

[7] J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 7.

[8] Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 170.

nabywcy jak najwyższego poziomu obsługi. U podstaw koncepcji CRM leżą postulaty[9]:

- indywidualnego traktowania każdego klienta,
- ścisłego utrzymywania kontaktów z klientami.

W koncepcji CRM zasadnicza zmiana dotyczy postrzegania interakcji z klientem jako serii kontaktów rozłożonych w czasie, a nie jako jednorazowego epizodu. Nawiązanie długotrwałej współpracy stanowi dla przedsiębiorstwa wymierną korzyść, dlatego też powinno ono dołożyć wszelkich starań, aby ten związek podtrzymywać i rozwijać. Zarządzanie relacjami z klientem dotyczy więc bezpośrednio[10]:

- wykorzystywania wiedzy o klientach do obsługi na wysokim poziomie,
- wykorzystywania istniejących relacji do maksymalizacji przychodów,
- opracowania powtarzalnych procesów sprzedaży,
- dostarczania wartości i zwiększania lojalności klientów.

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonujące na globalnym rynku powinny tworzyć oraz stale dostosowywać własną ofertę handlową do indywidualnych potrzeb odbiorców. Powtarzalność oraz standaryzacja wyrobów zastępowana jest rozwiązaniami mającymi na celu stworzenie oferty ściśle odpowiadającej gustom i potrzebom klientów. Klienci oczekują wysokiej innowacyjności oraz personalizacji działań firmy, nie tylko w sferze podmiotowej, lecz także w zakresie dostarczania produktu oraz serwisu[11]. Indywidualizacja oferty handlowej opiera się na dokładnej, rzetelnej i aktualnej informacji pochodzącej od klientów. Jej uzyskanie nie może się odbyć bez nowoczesnego systemu pozyskiwania i przetwarzania informacji rynkowej. W koncepcji CRM wyraźnie jest precyzowane znaczenie narzędzi informatycznych służących do zarządzania wiedzą o klientach. Podkreśla się również znaczenie klienta w kształtowaniu oferty handlowej oraz w doskonaleniu działań firmy. Obsługa klientów na wysokim poziomie oznacza konieczność stałego podnoszenia jakości. Zmiana w tej dziedzinie musi być na tyle znacząca, aby klient zauważył nie tylko wzrost jakości technicznej oferowanego wyrobu, ale również podniesienie poziomu jakości obsługi, terminowości dostaw, szybkości i profesjonalizmu usług serwisowych oraz wielu innych działań dokonywanych w trakcie oraz po sprzedaży. Utrzymanie wysokiego poziomu jakości nie jest możliwe bez odpowiednio zaplanowanych działań kontrolnych. Przedsiębiorstwo powinno przeprowadzać systematyczne badania poziomu zadowolenia klientów – nie tylko po to, aby identyfikować występujące luki, lecz także by określić program ich niwelowania.

[9] A. Stachowicz-Stanusch, J. Stachowicz, *Zarządzanie poprzez wartości a proces wdrażania Zarządzania Relacjami z Klientem (CRM)* w: W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002, s. 317.
[10] A. Tiwana, op. cit., s. 52.
[11] G. Golik-Górecka, *Modele zarządzania łańcuchem wartości*, w: *Value 2003. Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy*, Materiały z konferencji naukowej pod red. E. Skrzypek, tom I, Lublin 2005, s. 24.

**Zarządzanie zmianą w organizacji**

Pojęcie zmiany organizacyjnej odnosi się do dowolnego aspektu organizacji. Dotyczyć może struktury organizacyjnej, technologii, metod zarządzania, kwalifikacji personelu lub strategii przedsiębiorstwa. Zmiany wyrażają się w przekształceniach podsystemów organizacji i relacji między nimi oraz powiązań zachodzących między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem[12].

Zarządzanie procesem zmian we współczesnych organizacjach stanowi poważne wyzwanie zarówno dla kadry kierowniczej, jak i pozostałych zatrudnionych. Według M. Bielskiego jednym z elementów procesu zarządzania organizacjami jest zarządzanie zmianami, obejmujące analizę czynników wywołujących potrzebę zmiany, określenie celu, przedmiotu i zakresu zmiany, przygotowanie planu wprowadzenia zmiany oraz kierowanie jej wdrażaniem[13]. Zarządzanie zmianą organizacyjną jest procesem złożonym, którego tok w każdej organizacji ma inny charakter. Przebieg procesu zmian zależy od wielu czynników, takich jak: umiejętność współdziałania kierownictwa i pracowników, kwalifikacje personelu oraz nastawienie kierownictwa i pracowników do przeprowadzanej zmiany. Wprowadzanie zmian z jednej strony ma przyczyniać się do rozwoju firmy przez zwiększenie efektywności jej funkcjonowania, a z drugiej strony może być remedium na problemy występujące w organizacji. E. Masłyk-Musiał wyróżnia dwa generalne cele zmian organizacyjnych, do których zalicza[14]:

- zwiększenie adaptacyjności przedsiębiorstwa do otoczenia,
- przekształcenie wzorców zachowań i systemów wartości członków organizacji w kierunku integracyjnym.

Każda firma stara się dostosować do wymagań, jakie stawia jej otoczenie, ale nie każda czyni to w sposób skuteczny. Konieczność współdziałania przedsiębiorstwa z innymi uczestnikami rynku wynika z faktu, iż każda organizacja stanowi system otwarty. Wymiana zasileń między przedsiębiorstwem a otoczeniem nie będzie nigdy efektywna w sytuacji, w której istnieją ograniczenia w koordynacji działań pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi organizacji, a także między nią samą a jej otoczeniem. Zmiany organizacyjne wpływają również bezpośrednio na wzorce zachowań i systemy wartości ludzi zatrudnionych w organizacji. Przeobrażenia tworzą często wiele sytuacji problemowych, które powinny zostać jak najszybciej rozwiązane. Stanowisko kierownictwa wobec własnych pracowników, przejawiające się m.in. zwiększeniem zaangażowania w tworzenie odpowiednich warunków pracy oraz troski o ich rozwój i stałe podnoszenie kwalifikacji, zdecydowanie zbliża ludzi do siebie. Warto zaznaczyć, że odpowiedni klimat panujący w firmie oraz praca w zgranym zespole pomagają utwierdzić ludzi w przekonaniu, że pracując razem, są w stanie poradzić sobie z każdym problemem i trudnością.

Proces zmian w przedsiębiorstwie może zostać zapoczątkowany przez impuls zewnętrzny, jak również przez okoliczności wewnętrzne. Procesy wewnętrzne, stanowiące układ wzajemnych zależności występujących w organizacji, cechują się wysokim

[12] J. Majchrzak, op. cit., s. 13.
[13] M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 175.
[14] E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1996, s. 35.

stopniem skomplikowania. Sposoby przepływu informacji, podział władzy i uprawnień oraz odpowiedzialności, a także więzi między pracownikami charakteryzują się określoną złożonością, co w konsekwencji podnosi poziom trudności w przeprowadzaniu zmian. W literaturze przedmiotu wśród przyczyn determinujących zmiany organizacyjne wymienia się:

- przyczyny zewnętrzne wynikające ze zmian zachodzących zarówno w otoczeniu ogólnym, jak i celowym organizacji,
- przyczyny wewnętrzne spowodowane przez siły występujące wewnątrz organizacji, które wpływają na sposób jej funkcjonowania.

Niezależnie od rodzaju organizacji zmiana jest rzeczą pewną i stanowi podstawowy czynnik związany z jej istnieniem i rozwojem. Pozycja przedsiębiorstwa na rynku nie jest trwała, co oznacza, iż musi ono stale w walce o jej utrzymanie dostosowywać się do zmieniających się warunków otoczenia. Złożoność problemów organizacyjnych związanych m.in. z postępem technologiczno-organizacyjnym, skróceniem cyklu życia produktów oraz wzrastającymi wymaganiami klientów zewnętrznych i wewnętrznych znacząco wzrosła, dlatego dokonując zmian, należy szukać wsparcia i informacji w różnych dyscyplinach naukowych[15].

**Uwarunkowania realizacji zmiany organizacyjnej w aspekcie CRM**

Realizacja każdej zmiany organizacyjnej powinna zostać poprzedzona starannym przygotowaniem całej organizacji oraz opracowaniem szczegółowego planu. Opracowanie projektu przekształceń jest działaniem złożonym, którego zasadniczym celem jest konkretyzacja planu, aby mógł zostać wprowadzony do praktyki przedsiębiorstwa. Wybór właściwego momentu przeprowadzenia zmiany organizacyjnej, jaką jest wdrożenie CRM, jest zawsze trudny do ustalenia. Według M. Bratnickiego najlepszym momentem do przeprowadzenia zmiany jest sytuacja, w której pracownicy stwierdzą, że pozytywne skutki jej przeprowadzenia przewyższą koszty, jakie zostaną poniesione. Wśród czynników zwiększających oczekiwane skutki wymieniane są[16]:

- stopień niezadowolenia z aktualnej sytuacji,
- rozwiązania konkurencyjne wobec aktualnego stanu,
- plan dojścia do stanu pożądanego.

Wyżej wymienione czynniki mają wpływ na ostateczny efekt przeprowadzonej zmiany, ale nie należy zapominać również o niezbędnych nakładach o charakterze rzeczowym oraz niematerialnym, bez których realizacja projektu nie byłaby możliwa.

Istotną kwestią związaną z realizacją zmiany jest wybór jej tempa. Powszechnie uważa się, że zarówno zbyt szybkie przeprowadzenie zmiany, jak i nadmierne wydłużenie czasu potrzebnego na jej dokonanie może przynieść negatywny skutek. W literaturze przedmiotu nie ma szczegółowych wskazówek co do ilości czasu, który należy poświęcić na przeprowadzenie przeobrażeń. Każda sytuacja ma określoną specyfikę, dlatego należy się do niej umiejętnie dostosować. Proces wdrażania CRM powinien być traktowany indywidualnie dla każdego przedsiębiorstwa. Zmiana organizacyjna

[15] E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 36–37.
[16] M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1997, s. 73–74.

z reguły może być szybciej dokonana tam, gdzie występują: wzajemne zaufanie i swobodny przepływ informacji, uświadomiona potrzeba pilnych przekształceń, rezerwy zasobowe, kompetentni pracownicy, porozumienie co do zamierzenia strategicznego oraz system informacyjny wspomagający dyskusje nad różnymi scenariuszami działań[17].

**Opór wobec zmian i jego przezwyciężanie**

Decyzja o wdrożeniu zarządzania relacjami z klientem stanowi wyzwanie dla wszystkich uczestników organizacji. Przygotowując się do wdrożenia CRM, należy zatem oprócz przewidywanych korzyści uświadomić sobie trudności, które są nieuniknione. Do głównych zagrożeń związanych z implementacją CRM w przedsiębiorstwie zalicza się często opór pracowników wobec zmian. Jest to jeden z podstawowych problemów, z którymi kierownictwo firmy będzie nieuchronnie musiało się zmierzyć. Sukces całego przedsięwzięcia w dużej mierze wynika z umiejętności skutecznego pokonywania barier. Podstawowym uwarunkowaniem powodzenia zmiany w organizacji są bowiem ludzie, będący zarówno uczestnikami, jak i beneficjentami jej wprowadzenia.

Pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie zawsze odgrywają kluczową rolę w samym procesie przygotowań do wprowadzenia zmiany oraz w czasie jej wdrażania. Wynika to z faktu, iż każda organizacja zmienia się przez ludzi stanowiących jej główny zasób. Pracownicy powinni odpowiednio przygotować się do zmiany i ją zaakceptować.

Realizacja przeobrażeń organizacyjnych wymaga zrozumienia całości problemów pojawiających się w przedsiębiorstwie. W szczególności należy się skoncentrować na problemach ludzkich. Warto zauważyć, że oprócz pracowników, którzy bezpośrednio uczestniczą w procesie zmian, występuje również grupa osób z otoczenia, których zmiana wprowadzona w określonej instytucji będzie dotyczyć.

Ludzie będący członkami organizacji prezentują określone typy zachowań w stosunku do zmian. Wymienić tutaj można postawy konserwatywne oraz proinnowacyjne[18]. Pracownicy prezentujący postawę konserwatywną charakteryzują się dążeniem do stabilizacji norm, wartości i wzorów zachowań. W razie wystąpienia problemu często poszukują takiego rozwiązania, które można wkomponować w dotychczas obowiązujący system. W przypadku postawy proinnowacyjnej wyraźną cechą zatrudnionych jest dążenie do poszukiwania coraz lepszych rozwiązań, co wypływa z takich cech charakteru jak: ambicja oraz silna motywacja do ciągłych usprawnień. Pracownicy prezentujący postawę proinnowacyjną traktują eksperymentowanie jako wartość znacznie wyższą niż rutynowa i spokojna praca.

Niezależnie od rodzaju przedsiębiorstwa zmiany stanowią podstawowy warunek jego przetrwania i rozwoju. O ile nie każdej zmianie towarzyszy sukces, o tyle zawsze rodzi ona opór. Każdorazowo zmiana zrywa w mniejszym bądź większym stopniu z obowiązującym w danej organizacji utrwalonym porządkiem. Burzenie obowiązującego stanu rzeczy budzi różne emocje, napięcia oraz obawy przed nieznanym. Pomimo

[17] Ibidem, s. 76–77.
[18] C. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 109.

dokładnie zaplanowanego przebiegu procesu zmian nikt nie może zagwarantować przewidywanych skutków. Brak tej pewności wywołuje wśród członków organizacji niepokój, który może przerodzić się w opór wobec zmian. Opór ten jest natomiast wyrazem pewnego stanu psychicznego pracowników, który na zewnątrz objawia się albo podejmowaniem działań utrudniających lub uniemożliwiających wprowadzenie zmian (opór czynny), albo powstrzymywaniem się od działań przyczyniających się do powodzenia zmian, gdy te w ogromnym stopniu zależą od samych zatrudnionych (opór bierny)[19]. Właściwe przezwyciężanie oporu wobec zmian powinno zacząć się od dokładnego zrozumienia tego złożonego zjawiska oraz jego źródeł. Warto jednak pamiętać, że opór pracowników skierowany przeciw wprowadzanym modyfikacjom może mieć także wymiar pozytywny. Do pozytywnych skutków oporu można choćby zaliczyć zwiększoną mobilizację organizacji do wysiłku i twórczych rozwiązań czy też zabezpieczenie przed zmianami niezaplanowanymi, wprowadzanymi zbyt szybko lub nieefektywnymi[20].

Przełamywanie oporu wobec zmian powinno rozpocząć się od poznania jego źródeł. Według E. Masłyk-Musiał do najczęściej wymienianych przyczyn pojawienia się oporu wobec zmian zalicza się[21]:

- poczucie utraty kontroli przez pracowników,
- nasilenie niepewności (brak informacji dotyczących kolejnych etapów działań i planów),
- ciągłe zaskakiwanie (decyzje są podejmowane bez przygotowań i właściwego zaplecza),
- zbyt wysokie koszty zmian,
- obawy przed „utratą twarzy" (obawy ludzi przed tym, że to, co robili w przeszłości, było błędne),
- troskę o własne kompetencje (obawy pracowników co do ich umiejętności po wprowadzeniu zmian),
- wzrost liczby zadań i obowiązków,
- powiązanie efektów zmian (obawa, że jedna zmiana może zakłócać kolejną),
- przypominanie przeszłych doświadczeń,
- zagrożenia (obawy, np.: o utratę cennych rzeczy).

Proces przekształceń organizacji nie powinien być rozpatrywany tylko z punktu widzenia jednego pracownika, ale w sposób znacznie szerszy, obejmujący całą grupę ludzi. Znamienne jest to, jak zespół może wpływać na świadomość i zachowanie poszczególnych członków oraz stymulować przeobrażenia wewnętrzne dokonywane w przedsiębiorstwie. Wzajemne zrozumienie oraz zaufanie sprzyjają osiągnięciu wyznaczonych celów, natomiast realna współpraca występująca podczas wykonywania poszczególnych zadań wyzwala efekty uczenia się w działaniu, pomaga w przełamywaniu występujących trudności oraz utrwala umiejętność budowania konsensusu. Niezmiernie istotną rolę w procesie zmian odgrywa zaangażowanie naczelnego kierownictwa. Menedżerowie nie tylko powinni być inicjatorami zmian, ale także muszą w nich czynnie uczestniczyć. Jakiekolwiek sygnały świadczące o ich niezdecydowaniu bądź

[19] Ibidem, s. 171.
[20] J. Majchrzak, op. cit., s. 81.
[21] E. Masłyk-Musiał, op. cit., s. 86.

braku wsparcia dla zmian będą przekształcać się w ograniczenia mogące zakłócić zaplanowany przebieg prac. Kierownictwo firmy jest odpowiedzialne za odpowiednie przygotowanie oraz przeprowadzenie zmian w organizacji. W sytuacji wystąpienia oporu wobec projektu CRM powinno zastosować odpowiednie działania, które będą w stanie go przezwyciężyć. Do najczęściej wskazywanych rozwiązań zalicza się[22]:

- otwarte i dokonane w odpowiednim momencie poinformowanie wszystkich o przyczynach i celach zmian,
- aktywne włączanie do planowania i urzeczywistniania przekształceń zwłaszcza tych osób, których zmiany dotyczą najbardziej,
- tworzenie klimatu uczciwego komunikowania się, w którym wszyscy menedżerowie informują o powstających problemach, dzięki czemu można na bieżąco korygować zaplanowane przedsięwzięcia,
- uwzględnienie przy wprowadzaniu nowej organizacji ukształtowanych przez lata stosunków międzyludzkich,
- zapewnienie ochrony osobom, którym zmiany przyniosą negatywne skutki,
- widoczne premiowanie promotorów zmian,
- unikanie rozwiązań radykalnych i rewolucyjnych,
- dążenie do osiągnięcia pewnych sukcesów we wczesnych fazach zmian, dzięki czemu zwiększa się motywacja,
- korzystanie z pomocy doradców zewnętrznych oraz wewnętrznych,
- możliwie szybkie utrwalenie i stabilizowanie dokonanych zmian.

Zaprezentowane powyżej źródła oporu oraz sposoby jego przezwyciężania powinny zawsze stanowić podstawowy element analiz prowadzonych przez kierownictwo firmy. Implementacja CRM w przedsiębiorstwie ściśle wiąże się ze zjawiskiem oporu ludzi wobec zmian, dlatego warto podjąć odpowiednie działania mające na celu jego ograniczenie znacznie wcześniej niż w momencie pojawienia się tego zjawiska. Przygotowując się do wdrożenia CRM, należy zawsze poinformować wszystkich pracowników o przewidywanych korzyściach, kosztach, ale także i ryzyku, które należy podjąć, aby realizowany projekt zakończył się sukcesem. Podstawową rolę w tym procesie odgrywa naczelne kierownictwo, które powinno się wyzbyć jakichkolwiek wątpliwości dotyczących realizacji projektu CRM. Brak wiary w końcowy sukces oraz brak zaangażowania zarządzających przyczynia się do powstawania różnorakich przeszkód bądź uniemożliwia realizację danego projektu biznesowego

**Zakończenie**

Każde przedsiębiorstwo, decydując się na wdrożenie CRM oraz licząc na sukces tego przedsięwzięcia, powinno potraktować go jako dojrzałą zmianę w sposobie funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Niezbędne staje się dokładne przeanalizowanie i zaplanowanie wszystkich szczegółów związanych z reorganizacją firmy, łącznie z określeniem spodziewanych skutków. Przygotowania do przeprowadzenia przeobrażeń powinny obejmować także antycypowanie okoliczności, które mogą zakłócić bądź uniemożliwić ich dokonanie. Ograniczenia w przeprowadzaniu przeobrażeń tkwią zawsze zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak i w jego otoczeniu. Analizując historię

[22] A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002, s. 172.

przemian, które miały miejsce w przeszłości, można z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć wszelkiego rodzaju trudności i ograniczenia, z którymi organizacja jako całość będzie musiała się zmierzyć. Nie zmienia to jednak faktu, iż pewien zbiór doświadczeń zdobytych przez przedsiębiorstwo w trakcie dokonywanych w przeszłości zmian nie będzie nadawał się do wykorzystania w przyszłości. Wynika to z faktu, iż zmienność otoczenia oraz niepewność przyszłości doprowadzają do sytuacji, w której wygrywa nie ten, kto porusza się według wypracowanych i znanych schematów, ale ten, czyje działania cechują się innowacyjnością i oryginalnością.

## BIBLIOGRAFIA

**Bielski M. 2002.** *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

**Boulding W., Staelin R., Ehret M., Wesley J.J. 2005.** *A customer relationship management roadmap: What is known, Potential Pitfalls and where to go*, „Journal of Marketing", Vol. 69, October.

**Bratnicki M. 1997.** *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

**Bugaj J. 2003.** *Zarządzanie relacjami z klientem – wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie", nr 3.

**Burnett K. 2002.** *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

**Golik-Górecka G. 2005.** *Modele zarządzania łańcuchem wartości*, w: *Value 2003. Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy,* Materiały z konferencji naukowej pod red. E. Skrzypek, tom I, Lublin.

**Majchrzak J. 2002.** *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

**Masłyk-Musiał E. 2003.** *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

**Masłyk-Musiał E. 1996.** *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa.

**Parvatiyar A., Sheth J.N. 2001.** *Customer Relationship Management – Emerging Practise, Process and Discipline*, „Journal of Economics and Social Research", Vol. 3 Issue 2.

**Pierścionek Z. 2003.** *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Sikorski C. 1990.** *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

**Stachowicz-Stanusch A., Stachowicz J. 2002.** *Zarządzanie poprzez wartości a proces wdrażania Zarządzania Relacjami z Klientem (CRM)*, w: W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa.

**Tiwana A. 2003.** *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa.

**Zarębska A. 2002.** *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.

**STRESZCZENIE**

Założenia koncepcji zarządzania relacjami z klientem (CRM) wyraźnie określają nowe warunki, w których przedsiębiorstwo będzie funkcjonować po dokonaniu zmiany organizacyjnej. Nowa sytuacja, w której przyjdzie pracownikom wykonywać określone zadania, może wzbudzać lęk i niepokój. Zaangażowanie oraz wzajemne wsparcie stają się niezmiernie ważne zarówno w czasie implementacji CRM, jak i po jej zakończeniu. Uczestnicy procesu zmian powinni nie tylko głęboko wierzyć w sukces przedsięwzięcia, ale również aktywnie w nim uczestniczyć, wykazując się kreatywnością, elastycznością oraz odwagą w rozwiązywaniu problemów niejednoznacznie zdefiniowanych. Decyzja o implementacji CRM w przedsiębiorstwie nie może być traktowana jako odpowiedź na swoistą modę, lecz jako przedsięwzięcie konieczne dla podniesienia poziomu efektywności funkcjonowania organizacji, a także jako sposób na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

**SŁOWA KLUCZOWE:** CRM, zarządzanie zmianą, opór wobec zmian

**SUMMARY**

Assumptions the concept of customer relationship management (CRM) clearly set out new conditions under which the company will operate after the organizational change. The new situation in which employees will perform certain tasks, it can arouse fear and anxiety. Commitment and mutual support are essential both during the implementation of CRM, as well as after its completion. Participants in the process of change should not only deeply believe in the success of the enterprise, but also actively participate in showing their creativity, flexibility and courage to solve problems not explicitly defined. The decision to implement CRM in the enterprise can not be treated as a response to a fashion, but as the project essential to enhance the effectiveness of the organization, as well as a way of strengthening the competitive position of companies in the market.

**KEYWORDS:** CRM, change management, resistance to the change

*Anna Wieczorek-Szymańska*[*]

# ZASTOSOWANIE OCENY KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW Z WYKORZYSTANIEM METODY WIELOŹRÓDŁOWEJ W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ

# APPLICATION OF COMPETENCE ASSESSMENT BASED ON 360° FEEDBACK SYSTEM IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH

## Proces oceny kompetencji pracowniczych

W organizacjach zarządzanych zgodnie z podejściem kompetencyjnym ocena kandydatów do pracy, a także pracowników już funkcjonujących w przedsiębiorstwie, dokonywana jest poprzez porównanie kompetencji posiadanych przez jednostki z kompetencjami pożądanymi na danym stanowisku pracy. Procedura taka nosi nazwę audytu kompetencji[1] (bilansu kompetencji)[2]. Celem audytu kompetencji jest analiza popytu na kompetencje – adekwatnie do stworzonych profili kompetencji stanowiskowych, z podażą kompetencji – diagnozowaną w oparciu o ocenę poziomu kompetencji wśród badanych pracowników. W efekcie zestawienia otrzymanych danych przygotowywana jest informacja o zapotrzebowaniu na brakujące kompetencje lub informacja o występujących stanach nadkompetencji.

- Ważnym etapem przygotowania procedury audytu kompetencji jest właściwe opracowanie tzw. profili stanowisk pracy. T. Rostkowski proponuje rozpatrywać tworzenie profili kompetencyjnych jako ciąg działań obejmujących[3]:

- 1) rozważenie poziomu w hierarchii stanowiska lub stanowisk, dla których profil kompetencyjny jest tworzony,

2) rozważenie funkcji stanowiska lub stanowisk, a więc głównych czynności, zakresu odpowiedzialności i specjalizacji,

---

[*] mgr, Uniwersytet Szczeciński

[1] G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 62.

[2] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu" nr 1032, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004 , s. 726.

[3] T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004, s. 93–94.

3) identyfikacja kompetencji najlepiej opisujących dane stanowisko lub stanowiska,
4) ostateczny wybór kompetencji wchodzących w skład budowanego profilu,
5) ustalenie behawioralnych opisów konkretnych zachowań pożądanych i niepożądanych dla wszystkich wybranych kompetencji,
6) ustalenie obiektywnego znaczenia poszczególnych kompetencji w profilu, gdyż poszczególne kompetencje mają różną wagę, którą można ocenić z punktu widzenia: częstotliwości używania kompetencji, krytycznego znaczenia dla organizacji, konsekwencji nieposiadania kompetencji itp.

- Analiza stanowiskowa dotyczy zbierania, przetwarzania i porządkowania informacji odnoszących się do misji stanowiska, a więc głównego celu, charakteru i zakresu pracy, relacji podległości służbowej itp. Dokonuje się tu także opisu czynności wykonywanych na danym stanowisku oraz wyzwań, trudności i wymagań, które dotyczą konkretnego typu pracy. Taka analiza może być przeprowadzona z wykorzystaniem szeregu metod i technik. Do najpopularniejszych należą: weryfikacja dokumentacji kadrowej i dokumentów archiwalnych, badania ankietowe, wywiady indywidualne i grupowe, obserwacja bezpośrednia, symulacje, panele ekspertów, warsztaty i in.[4]

Właściwe określenie profili stanowiskowych warunkuje efektywność audytu kompetencyjnego, gdyż zapewnia jego szybkość, porównywalność ocen, zwiększa obiektywizm. Profile stanowiskowe stanowią bazę, do której odnoszone są następnie wyniki oceny kompetencji pracowników. Można powiedzieć, że w oparciu o rzetelnie opracowane profile stanowiskowe wyznacza się popyt na określone kompetencje w organizacji.

Po oszacowaniu zapotrzebowania na kompetencje dokonuje się identyfikacji strony podażowej. Podaż rozumiana jest tu jako dostępność kompetencji wśród zatrudnionych w firmie osób[5]. W przypadku oceny kompetencji pracowników chodzi o pomiar kompetencji realnie posiadanych przez jednostki. W ten sposób dąży się do ustalenia, w jakim kontekście zadaniowym i którzy pracownicy dysponują jakimi kompetencjami oraz na jakim poziomie mogą realizować powierzone im zadania[6]. Podobnie jak w przypadku procesu identyfikacji kompetencji stanowiskowych, także w odniesieniu do problematyki metod pomiaru kompetencji pracowniczych brak w literaturze przedmiotu jednolitego stanowiska. Do najczęściej przywoływanych sposobów szacowania kompetencji u pracowników zaliczyć można[7]:

1) obserwację w miejscu pracy,
2) analizę dokumentacji kadrowej,
3) wywiady,

[4] Szerzej na temat wymienionych metod m.in.: M. Armstong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 263–274; T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody…*, op. cit., s. 49–53.

[5] D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008, s. 123.

[6] Ibidem, s. 123.

[7] Ch. M. Hagan, R. Konopaske, H.J. Bernardin, C.L. Tyler, *Predicting Assessment Center Performance with 360-degree, Top-down, and Customer-based Competency Assessments*, „Human Resources Management" 2006, vol. 45, no 3, s. 358; J. Purcell, *National Vocational Qualifications and competence-based assessment for technicians – from sound principles to dogma*, „Education and Training" 2001, vol. 43 issue 1.

4) pisemne testy,
5) symulacje,
6) samoocenę,
7) ocenę okresową,
8) ocenę wielośródłową (180°, 270°, 360° i 450°),
9) metody złożone (*Assessment Center*/*Development Center*).

Każda z wymienionych metod ma swoje wady i zalety, stąd w przedsiębiorstwach najczęściej sięga się po pewien ich zestaw. Ze względu na cel pracy w niniejszym artykule uwagę skupiono wyłącznie na charakterystyce metody oceny wielośródłowej. Wybór tejże metody wynika z przekonania o wysokich walorach praktycznych oceny wielośródłowej. Jej prawidłowa implementacja wywiera pozytywny wpływ na całą organizację, zwłaszcza tam, gdzie praca opiera się na działanie zespołów. Należy przy tym pamiętać, że jest wiele aspektów, które warunkują efektywność metody.

**Ocena wielośródłowa**

Ocena wielośródłowa (*mulit-rater feedback*) charakteryzowana jest w literaturze przedmiotu pod różnymi nazwami: metoda 360° (*three-hundred-and-sixty degree feedback*), ocena w górę (*upward appraisal*), ocena wielowymiarowa (*multi-perspective feedback*), opinia współpracowników (*co-worker feedback*)[8].

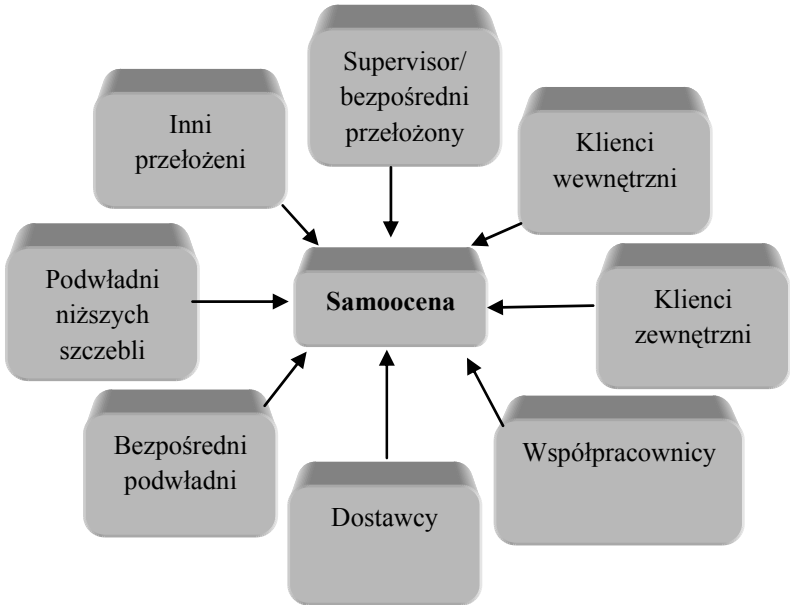
Wielu autorów proponuje rozmaite definicje metody 360°. G. Yukl i R. Lepsinger definiują ją jako ocenę efektywności pracownika, pochodzącą z wielu źródeł – od przełożonego danego pracownika, współpracowników, podwładnych, czasami także od klientów i dostawców[9]. W. Tornow podkreśla z kolei, że w przypadku programów 360° ocenę dotyczącą poszczególnych jednostek uzyskuje się od tzw. „istotnych innych" przy wykorzystaniu wystandaryzowanego instrumentu[10]. J.E. Jones i W.L. Barley mówią o metodzie 360° w kategoriach praktyki zbierania i przetwarzania opinii pochodzących od wielu oceniających na temat poszczególnych osób, a następnie przekazywania informacji zwrotnej ocenianym[11]. R. Hofman zwraca uwagę na fakt, że podczas ewaluacji metodą 360° gromadzone są noty obserwowalnych zachowań ocenianej jednostki. Opinie pochodzą z wielu źródeł w organizacji, a także obejmują samoocenę jednostki[12]. Podsumowując przytoczone definicje, można uogólnić, że ocena 360° to metoda ewaluacji kompetencji pracownika, w której uczestniczą przełożeni pracownika, a także jego podwładni, współpracownicy oraz klienci wewnętrzni lub zewnętrzni

[8] T.N. Garavan, M. Morley, M. Flynn, *360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development*, „Journal of Management" 1997, vol. 16, no 2, s. 134.
[9] G. Yukl, R. Lepsinger, *How to get the most out of 3608 feedback*, „Training" 1995, vol. 32, no. 12, s. 45–50, za: A.M. McCarthy, T.N. Garavan, *360° Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development*, „Journal of European Industrial Training" 2001, no. 25 (1), s. 6.
[10] W. Tornow, *Editor's note: Introduction to special issue on 360-degree feedback*, „Human Resource Management" 1993, no 32, s. 211–219, za: A.M. McCarthy, T.N. Garavan, op. cit., s. 6.
[11] J.E. Jones, W.L. Bearley, *360° Feedback: Strategies, Tactics and Techniques for Developing Leaders*, HRD Press, Amherst 1996, za: A.M. McCarthy, T.N. Garavan, op. cit., s. 6.
[12] R. Hoffman, *Ten reasons why you should be using 360-degree feedback*, „HR Magazine" 1995, vol. 40, no. 4, s. 82–86, za: A.M. McCarthy, T.N. Garavan, op. cit., s. 6.

(zob. rys. 1). Wyniki oceny z wielu źródeł są przekazywane pracownikowi w formie syntetycznej informacji zwrotnej[13].

Należy wspomnieć, iż w przypadku metody 360° badacze mogą stosować rozmaite jej odmiany. Wśród nich są metody: 180°, 270° lub 540°. Z oceną 180° wiąże się wykorzystanie dwóch źródeł informacji o kompetencjach pracownika. Przede wszystkim pracownik dokonuje ewaluacji własnych kompetencji, natomiast drugim oceniającym jest bezpośredni przełożony. W metodzie 270° o kompetencjach ocenianego wypowiadają się jego współpracownicy, przełożeni i podwładni. Najbardziej rozbudowaną formą jest metoda 540°, w której uwzględnia się dodatkowo noty zewnętrznych klientów i zewnętrznych dostawców[14].

**Rysunek 1. Potencjalni oceniający w wielośródłowej metodzie ewaluacji kompetencji**




*Źródło: A.M. McCarthy, T.N. Garavan, 360° Feedback Process…, op. cit., s. 7.*

W procedurze oceny wielośródłowej wykorzystywany jest najczęściej kwestionariusz oceny. Kwestionariusze mogą być zakupione od firmy konsultingowej lub opracowane specjalnie na potrzeby konkretnej organizacji, mogą być przekazywane w for-

[13] R.E. Kaplan, *360 degree feedback plus: boosts the power of co-worker ratings for executives*, „Human Resource Management" 1993, vol. 32, za: T. N. Garavan, M. Morley, M. Flynn, *360 Degree…*, op. cit., s. 135.

[14] Por. A.M. McCarthy, T.N. Garavan, *360° Feedback Process…,* op. cit., s. 6–7; S.T. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 101.

mie papierowej lub elektronicznej. Bez względu na rodzaj kwestionariusza oceny powinien on spełniać następujące kryteria[15]:

– pytania kwestionariusza powinny koncentrować się na zachowaniach, a nie na cechach charakteru ocenianego (w kwestionariuszu oceny zadaje się pytania o to, czy oceniany zachowuje się lub nie zachowuje w określony sposób, nie powinno się natomiast pytać o to, czy oceniany ma lub nie ma pewnych cech charakteru);

– zachowania poddawane ocenie za pomocą kwestionariusza powinny bezpośrednio wynikać z misji i wartości organizacyjnych;

– opisywane zachowania powinny być oceniane zarówno z perspektywy teraźniejszości, jak również przyszłych potrzeb organizacyjnych;

– kwestionariusz nie może być zbyt długi, ponieważ istnieje ryzyko niekompletnych jego wypełnień. Z drugiej strony kwestionariusz musi uwzględniać wszystkie istotne dla oceny zachowania (wypełnienie kwestionariusza powinno zajmować oceniającemu nie dłużej niż 15 minut);

– skala oceny nie powinna zawierać nieparzystej liczny ocen ani wartości środkowej, ponieważ sprzyja to nadawaniu przez oceniających neutralnych not.

Proces oceny kompetencji metodą 360° przebiega wieloetapowo. W ramach procedury można wyróżnić następujące fazy[16]:

1) Ustalenie celu oceny, a także wskazanie grup kompetencji, które będą badane. Ponadto najistotniejsze pytanie tego etapu odnosi się do określenia, w jaki sposób wyniki, uzyskane z wykorzystania metody 360°, będą użyteczne dla całej organizacji.

2) Zapewnienie wsparcia i zaangażowania ze strony kierownictwa organizacji. Aby proces oceny przebiegał prawidłowo, w organizacji muszą zostać udostępnione odpowiednie zasoby, np. czas, finanse, odpowiedni ludzie (zarówno wewnątrz organizacji, jak i eksperci zewnętrzni) itd.

3) Zapewnienie zaangażowania pracowników ocenianych metodą 360°, jak również pracowników dokonujących oceny. Pojawia się tu ryzyko ewentualnego braku zaufania pomiędzy obiema grupami. Sposobem na rozwiązanie tego problemu jest korzystanie z usług zewnętrznych firm konsultingowych na etapie rozprowadzania kwestionariuszy oceny i opracowywania wyników. Bardzo ważne jest przy tym zachowanie poufności, a więc anonimowości dokonujących oceny, ponieważ tylko wtedy można uzyskać wiarygodne osądy.

4) Etap opracowania odpowiedniego kwestionariusza oceny na podstawie przygotowanych wcześniej profili kompetencji dla poszczególnych stanowisk pracy.

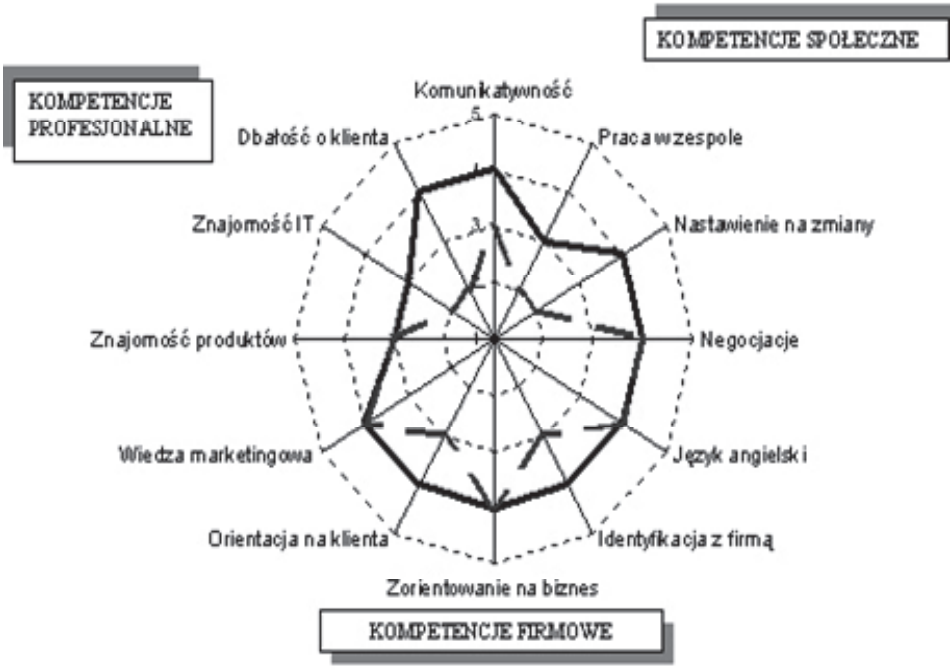
5) Wybór grupy oceniających i dystrybucja kwestionariusza oceny. Oceniającymi mogą być tylko ci, którzy mają możliwość bezpośredniej obserwacji ocenianego.

6) Opracowanie zbiorczego wyniku dla każdej ocenianej jednostki. Ponieważ informacje pochodzą od wielu oceniających, konieczna jest kompilacja i uśrednienie otrzymanych danych. Następuje tu porównanie kompetencji konkretnego pracownika z kompetencjami pożądanymi na stanowisku. Najczęściej opracowane wyniki prezentowane są w formie graficznej na tzw. wykresach radarowych (zob. rys. 2).

[15] T.N. Garavan, M. Morley, M. Flynn, *360 Degree*..., op. cit., s. 139.

[16] S. Hurley, *Application of team-based 360° feedback systems*, „The Performance Management" 1998, vol. 4, no 5, s. 204–206.

**Rysunek 2. Profil kompetencji pożądanych i kompetencji zdiagnozowanych dla szefa marketingu firmy telekomunikacyjnej**




*Źródło: G. Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami…, op. cit., s. 43.*

7) Kolejny etap to przekazanie informacji zwrotnej ocenianemu pracownikowi w celu ewentualnej modyfikacji jego zachowań. Jednym ze sposobów przekazywania informacji o ewaluacji kompetencji jest zorganizowanie serii spotkań połączonych z instruktażem, podczas których trener dyskutuje wyniki z ocenianym. Wyniki są jednocześnie porównywane z normami opracowanymi w organizacji lub dla poszczególnych stanowisk, a także z wynikami samooceny danego pracownika. Oceniany jest jednocześnie wspierany w planowaniu indywidualnego rozwoju, który będzie współgrał z wypełnianiem wizji i misji organizacji.

8) Ostatni krok to przekazanie informacji kierownictwu o trendach, jakie zaobserwowano w badanej grupie. Te informacje mogą zainicjować zmiany w organizacji – poprzez identyfikację luk kompetencyjnych diagnozuje się obszary wymagające rozwoju albo całkowitego przeorganizowania sposobu działania.

Zasadniczą cechą odróżniającą metodę 360° od tradycyjnej metody oceny pracownika jest wielośródłowość opinii. Dzięki informacjom zwrotnym, pochodzącym od współpracowników, przełożonych, podwładnych czy klientów, jednostka może lepiej poznać i zrozumieć swoje mocne i słabe strony, co z kolei jest istotnym etapem w pro-

cesie modyfikacji zachowań[17]. Poniżej przedstawiono główne różnice pomiędzy tradycyjną oceną pracowników a oceną kompetencji opartą na metodzie źródłowej.

**Tabela 1. Tradycyjna ocena pracowników *versus* metoda 360°**

| Kryterium | Tradycyjna ocena pracowników | Ocena kompetencji z wykorzystaniem metody 360° |
|---|---|---|
| Cel | Dostarczyć przełożonym informację na temat efektywności pracowników w przeszłości i ich przyszłego potencjału z uwzględnieniem perspektywy tylko jednego oceniającego | Dostarczyć informację zwrotną na temat efektywności, zachowań i potrzeb rozwojowych przy uwzględnieniu opinii różnych oceniających |
| Źródło informacji | Jeden oceniający – przełożony lub menedżer | Wielu oceniających: współpracownicy, przełożony, klienci, oceniany, podwładni, dostawcy |
| Anonimowość | Informacja nie jest anonimowa – osoba dokonująca oceny jest znana, znana jest również opinia tej osoby | Informacja zwrotna jest scalona w jedną całość – indywidualne opinie oceniających nie są znane odbiorcy |
| Zawartość informacji zwrotnej | Raport na temat zachowań i opinia na temat efektywności, wystawione na podstawie jednostkowych wyników pracy | Raport na temat zachowań i opinia na temat efektywności oparte na ocenie obserwowalnych zachowań. Informacja o kompetencjach brakujących lub stanie nadkompetencji |
| Wykorzystanie w innych obszarach HR | Wyniki oceny efektywności stają się podstawą wypłaty bonusów, awansów, transferów | Wyniki oceny mają służyć głównie identyfikacji potrzeb rozwojowych i budowaniu długofalowych ścieżek rozwoju zawodowego |
| Filozofia | Punkt ciężkości położony na ocenę pracownika, akceptacja decyzji menedżera oceniającego, orientacja autorytarna – podejście „z góry do dołu" | Punkt ciężkości położony na rozwój pracowników, element samooceny budujący samoświadomość pracowników, podejście egalitarne |
| Kontekst procesu | Roczna ocena pracowników, często powiązana z decyzjami płacowymi | Ciągły proces, służący identyfikacji luk kompetencyjnych |

*Źródło: A.M. McCarthy, T.N. Garavan, 360° Feedback Process…, op. cit., s. 10.*

K. Nowack prezentuje syntetyczne podsumowanie najważniejszych przyczyn, dla których rośnie popularność wykorzystania metody 360°. Są to[18]:

- potrzeba efektywniejszej kosztowo alternatywy dla *Assessment Center*;
- rosnąca dostępność informatycznych narzędzi oceny, dzięki którym możliwe jest gromadzenie informacji z wielu źródeł i przekształcenie ich w zindywidualizowane raporty, zawierające informację zwrotną;

[17] Por. S. Hurley, *Application of team-based …*, op. cit., s. 203.
[18] K. Nowack, *360 degree feedback – the whole story*, „Training and Development", January 1993, za: T.N. Garavan, M. Morley, M. Flynn, *360 Degree…*, op. cit., s. 134–135.

– potrzeba ciągłego pomiaru poprawy osiągnięć pracowników;
– potrzeba informacji zwrotnej powiązanej z wynikami pracy dla pracowników w okresie stabilizacji kariery zawodowej;
– potrzeba maksymalizacji potencjału pracowników w obliczu dynamicznych zmian technologicznych, wyznań konkurencyjności i rosnącego zróżnicowania siły roboczej.

Metoda 360° znajduje więc coraz szersze zastosowanie w procesie oceny kompetencji ze względu na szereg korzyści, jakie wiążą się z jej wykorzystaniem. Do fundamentalnych zalet omawianej metody dla danej organizacji należą[19]:
– poprawa komunikacji w przedsiębiorstwie i wzrost możliwości zaangażowania pracowników,
– wzrost motywacji pracowników dzięki przekonaniu, że ich opinie mają znaczenie,
– kreowanie lepszego klimatu pracy, ponieważ polepsza się umiejętność pracy w zespole,
– możliwość uzyskania dokładnych informacji o poziomie kompetencji pracowników, a więc także dokładnego zdiagnozowania luk niedoboru i nadmiaru kompetencji.

Na ocenie metodą 360° korzysta także sam pracownik, ponieważ otrzymuje cenną i obiektywną informację zwrotną o poziomie własnej kompetencji. Obiektywizm zapewnia wieloźródłowość badania, a wartość oceny wiąże się przede wszystkim z rzetelną informacją o słabych i mocnych stronach danej jednostki. Ważne jest także, że pracownicy otrzymują możliwość chwalenia i krytykowania innych w sposób anonimowy. Poprzez wyrażanie własnych opinii pracownicy mogą podjąć próbę rozwiązania konfliktów[20]. E. Van Veslor i S.J. Wall podkreślają dodatkowo, że ten typ oceny kompetencji ma silne właściwości motywacyjne. Badania dowodzą, iż przynajmniej część menedżerów poprawiła swoją efektywność po otrzymaniu wielostopniowej informacji zwrotnej[21]. Najważniejsza zaleta wiąże się jednak z możliwością porównania własnej opinii pracownika na temat swoich kompetencji ze zdaniem innych współpracujących z nim ludzi. Taka informacja ma bardzo istotne znaczenie w procesie uczenia się w miejscu pracy.

Metoda 360° ma jednakże pewne ograniczenia. Przede wszystkim istnieje ryzyko nadmiernego wydłużenia procedury oceny kompetencji, ponieważ uczestniczy w niej wielu oceniających. Dodatkowo oceniający powinni zostać odpowiednio przeszkoleni z zakresu metody 360°, a to rodzi konieczność poniesienia określonych kosztów finansowych i nakładu czasu. Może także dojść do pewnych zniekształceń w ocenie obserwowanych zachowań ze względu na wystąpienie tzw. efektu halo[22] lub błędu atrybu-

[19] T.N. Garavan, M. Morley, M. Flynn, *360 Degree Feedback*..., op. cit., s. 140.
[20] Ibidem, s. 140.
[21] Por. E. Van Veslor, S.J. Wall, *How to choose a feedback instrument*, „Training Magazine", March 1992, za: ibidem, s. 140.
[22] Efekt halo (efekt aureoli) polega na ocenianiu jednostki zbyt pozytywnie lub nadmiernie krytycznie ze względu na wcześniej wytworzoną opinię o tej jednostce. Por. S. Hurley, *Application of team-based*..., op. cit., s. 203.

cji[23]. Błędna ewaluacja kompetencji może wynikać ponadto z faktu, że oceniający bazują na zapamiętanych zdarzeniach, a zapamiętane opisy są niekompletne lub obserwator nie umie obiektywnie zinterpretować zapamiętanych zdarzeń[24]. Inne wady metody związane są m.in.: z poczuciem zagrożenia u pracowników poddawanych ocenie, niewłaściwym doborem osób dokonujących oceny, źle skonstruowanym kwestionariuszem oceny, trudnością obserwacji, a zatem i oceny pewnych kompetencji (np. wnikliwości, motywacji itp.)[25].

Podsumowując, jeśli metoda 360° jest zaprojektowana i zastosowana we właściwy sposób, staje się wysoce użyteczna w procesie oceny kompetencji. Korzyści odnoszą zarówno organizacja, jak i oceniający oraz oceniani pracownicy.

W związku z licznymi zaletami metody 360° postanowiono zbadać jej zastosowanie w praktyce.

**Wyniki badań nad zastosowaniem metody 360° w procesie oceny kompetencji pracowniczych**

Celem przeprowadzonego badania była diagnoza zakresu wykorzystania metody 360° w procesie ewaluacji kompetencji członków organizacji gospodarczej. Grupę badanych stanowili pracownicy i menedżerowie banków komercyjnych o uniwersalnym charakterze[26]. W badaniach posłużono się metodą wywiadu z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety. Badaniem objęto 72 osoby z ośmiu oddziałów różnych banków komercyjnych o uniwersalnym charakterze, mieszczących się na terenie Szczecina. 68 (94,44%) kompletnie wypełnionych ankiet poddano weryfikacji i analizie.

Respondenci biorący udział w badaniu reprezentowali dwie duże grupy, wyróżnione na podstawie kryterium zwierzchnictwa nad innymi członkami organizacji. Grupa pracowników (45 respondentów – 66,18% badanych) składała się z osób niemających zwierzchniej kontroli nad współpracownikami, natomiast menedżerowie (23 respondentów –33,82% badanych) byli kierownikami różnych szczebli, legitymującymi się prawem do planowania i organizowania pracy, kontrolowania i motywowania swoich podwładnych. Szczegółowa charakterystyka badanej populacji została przedstawiona w tabeli 2.

[23] Błąd atrybucji polega skłonności do wyjaśniania zachowań obserwowanych w kategoriach przyczyn wewnętrznych i stałych, np. cech charakteru. Por. ibidem, s. 203.

[24] J. Moses, G.P. Hollenbeck, M. Sorcher, *Other people's expectations*, „Human Resources Management" 1993, vol. 32, za: T.N. Garavan, M. Morley, M. Flynn, *360 Degree Feedback*..., op. cit., s. 144.

[25] T.N. Garavan, M. Morley, M. Flynn, *360 Degree Feedback*..., op. cit., s. 144–145; A. Morgan, K. Cannan, J. Cullinane, *360° feedback: a critical enquiry*, „Personnel Review" 2005, vol. 34, no 6, s. 664–667.

[26] Badanie zostało przeprowadzone w okresie styczeń–marzec 2011 roku, jako badanie pilotażowe, poprzedzające szersze badanie nad kompetencjami pracowników sektora bankowego.

**Tabela 2. Charakterystyka badanych menedżerów pod względem cech socjodemograficznych**

| Cecha | Udział procentowy menedżerów w próbie badawczej (N = 45) | Udział procentowy pracowników w próbie badawczej (N = 23) |
|---|---|---|
| Wiek | Poniżej 25 lat – 0<br>25–30 – 4,3<br>31–35 – 52,2<br>36–40 – 26,1<br>41–45 – 8,7<br>46–50 – 4,3<br>Powyżej 50 lat – 4,4 | Poniżej 25 lat – 6,70<br>25–30 – 35,6<br>31–35 – 24,4<br>36–40 – 8,9<br>41–45- 13,3<br>46–50 – 6,7<br>Powyżej 50 lat – 4,4 |
| Staż pracy | Mniej niż 1 rok – 0<br>1–5 – 0<br>6–10 – 39,2<br>11–15 – 21,7<br>Więcej niż 15 lat – 39,1 | Mniej niż 1 rok – 8,9<br>1–5 – 22,2<br>6–10 – 22,2<br>11–15 – 24,5<br>Więcej niż 15 lat – 22,2 |
| Staż pracy w banku, w którym aktualnie pracuję | Mniej niż 1 rok – 4,4<br>1–3 – 4,3<br>3–5 – 8,7<br>5–10 – 34,8<br>Więcej niż 10 lat – 47,8 | Mniej niż 1 rok – 17,8<br>1–3 – 20,0<br>3–5 – 11,1<br>5–10 – 24,4<br>Więcej niż 10 lat – 26,7 |
| Płeć | Kobieta – 69,6<br>Mężczyzna – 30,4 | Kobieta – 80,0<br>Mężczyzna – 20,0 |
| Wykształcenie | Średnie – 0,0<br>Pomaturalne – 8,7<br>Wyższe zawodowe – 4,4<br>Wyższe magisterskie – 82,6<br>Inne – 4,35 | Średnie – 4,4<br>Pomaturalne – 2,2<br>Wyższe zawodowe – 8,9<br>Wyższe magisterskie – 84,5<br>Inne – 0,00 |
| Profil wykształcenia | Ogólne – 4,4<br>Ekonomiczne – 87,0<br>Humanistyczne – 0,00<br>Techniczne – 4,3<br>Prawnicze – 4,3<br>Inne – 0,00 | Ogólne – 4,4<br>Ekonomiczne – 73,3<br>Humanistyczne – 11,1<br>Techniczne – 2,2<br>Prawnicze – 4,5<br>Inne – 4,5 |
| Typ zajmowanego stanowiska[27] | Marketing – 4,3<br>Obsługa klienta – 87,0<br>Finanse i rachunkowość – 8,7<br>Administracja ogólna – 0,0<br>Kadry – 0,00<br>Informatyka – 0,00<br>Inne – 0,00 | Inspektor bankowy – 9,0<br>Konsultant klienta indywidualnego – 42,2<br>Konsultant klienta korporacyjnego – 17,8<br>Specjalista – 13,33<br>Kasjer-dysponent – 15,6<br>Inne – 15,6 |

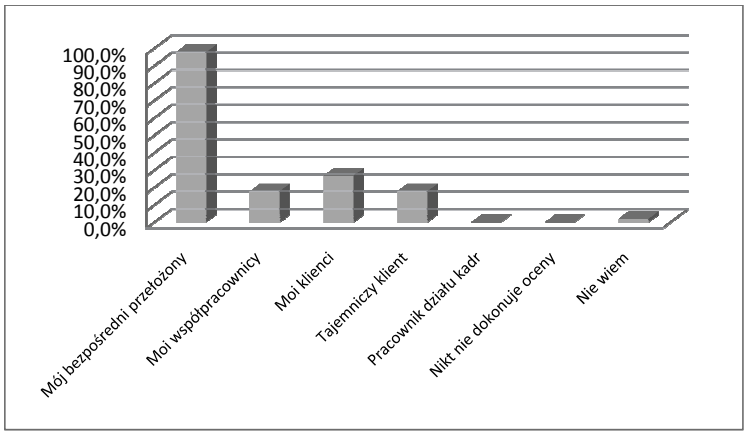
*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

W ankiecie zapytano respondentów o system oceny kompetencji przyjęty w banku, w którym pracują. W tym celu ankietowani mieli zidentyfikować źródła oceny własnych kompetencji, a także wypowiedzieć się na temat sposobu przekazywania informacji zwrotnej o wynikach ewaluacji. Na rys. 3 zaprezentowano odpowiedzi pracow-

[27] Respondenci mogli wybierać więcej niż jedną odpowiedź, stąd suma nie równa się 100%.

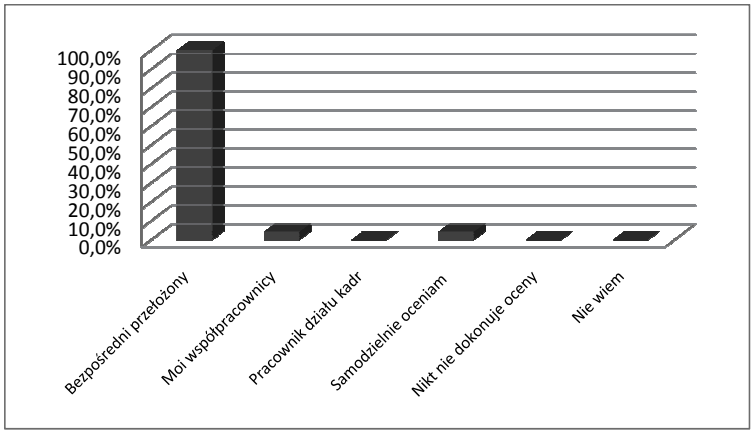
ników na pytanie o źródła oceny, a na rys. 4 analogiczne odpowiedzi w grupie menedżerów.

**Rysunek 3. Źródła oceny kompetencji pracowników banku**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

**Rysunek 4. Źródła oceny kompetencji menedżerów banku**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Wszyscy respondenci zgodnie potwierdzili istnienie systemu ocen kompetencji w bankach i zaprzeczyli, jakoby ocena dokonywana była samodzielnie przez oddelegowanego pracownika działu kadr. 2,0% pracowników nie wiedziało, kto dokonuje ewaluacji ich kompetencji. Jest to na tyle znikomy odsetek, że nie wpływa na zanegowanie funkcjonowania systemu ocen pracowników w badanych bankach.

W obu grupach badanych dominowała ocena dokonywana przez bezpośredniego przełożonego. Sporadycznie ocena menedżerów uzupełniana była przez opinie współpracowników (4,4%) i samoocenę (4,4%). Natomiast ewaluacja pracowników modyfikowana była przez wypowiedzi współpracowników (17,8%), klientów (26,7%) i tzw.

tajemniczych klientów (17,8%). Przeprowadzone badania pozwalają skonstatować, że w analizowanych bankach dominuje ocena tradycyjna – jednoźródłowa. Brak rozbudowanych wieloźródłowych systemów oceny, np. metodą 360°. Sporadycznie stosowana jest metoda 180° w przypadku menedżerów i metoda 270° wśród obu badanych grup.

W ankiecie poruszono także problematykę występowania informacji zwrotnej, skierowanej do ocenianego pracownika, po zakończeniu procesu ewaluacji. 87,0% menedżerów i 71,0% pracowników deklaruje, że zawsze po dokonanej ewaluacji otrzymują informację zwrotną na temat uzyskanych wyników oceny. 13,0% menedżerów i 22,0% pracowników twierdzi, że tylko czasami stosuje się *feedback*. Można zatem zasugerować, że system oceny kadry menedżerskiej funkcjonuje sprawniej niż w odniesieniu do kadry pracowniczej. Grupa 6,0% pracowników nie wiedziała, czy otrzymała wyniki diagnozy własnego potencjału kompetencyjnego. Jest to jednak zbyt niski odsetek, aby podważyć istnienie systemu informowania pracowników o rezultatach audytu kompetencyjnego.

**Podsumowanie**

W artykule przybliżono koncepcję oceny kompetencji pracowniczych opartą na metodzie 360°. Omówiono różne definicje oceny wieloźródłowej, przedstawiono narzędzie wykorzystywane w procedurze ewaluacji, a także scharakteryzowano etapy przygotowania i przeprowadzenia oceny. Wskazano ponadto najważniejsze zalety i wady metody 360°, podkreślając przyczyny rosnącego nią zainteresowania.

W drugiej części artykułu zaprezentowano wyniki badań ankietowych nad zastosowaniem metody 360° w ocenie kompetencji pracowników i menedżerów wybranych placówek uniwersalnych banków komercyjnych. Z analizy odpowiedzi respondentów wynika, że ocena ich potencjału kompetencyjnego dokonywana jest przede wszystkim przez bezpośrednich przełożonych. W związku z powyższym takiej procedury nie można uznać za tę, która spełnia kryteria obiektywizmu i kompleksowości, gdyż ewaluacja oparta jest najczęściej na jednym źródle informacji. A zatem w badanych bankach występuje raczej tradycyjny model oceny kompetencji, sporadycznie stosowane są metody oceny z wykorzystaniem techniki 180°, w ogóle nie jest aplikowana technika 360°. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy najprawdopodobniej doszukiwać się w dążeniach banków do redukcji kosztów i ograniczenia czasochłonności procesu oceny pracowników. Jednakże w celu zidentyfikowania szczegółowych uwarunkowań stosowania tradycyjnych modeli ewaluacji pracowników banków należy przeprowadzić bardziej szczegółowe badania.

Co ważne, większość ankietowanych deklaruje, że otrzymuje informację zwrotną na temat wyników oceny własnego potencjału kompetencyjnego. Można zatem uznać, że jednym z celów ewaluacji kompetencji w bankach jest dążenie do ewentualnej modyfikacji zachowań pracowników i menedżerów przez *feedback*.

## BIBLIOGRAFIA

**Wydawnictwa książkowe:**

**Armstong M. 2001.** *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

**Dubois D.D., Rothwell W.J. 2008.** *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach,* Wydawnictwo HELION, Gliwice.

**Filipowicz G. 2004.** *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa.

**Jones J.E., Bearley W.L. 1996.** *360° Feedback: Strategies, Tactics and Techniques for Developing Leaders*, HRD Press, Amherst.

**Listwan T. (red.) 2004.** *Zarządzanie kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu", nr 1032, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.

**Rostkowski T. (red.) 2004.** *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.

**Witkowski S.T., Listwan T. (red.) 2008.** *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa.

**Czasopisma:**

**Garavan T.N., Morley M., Flynn M. 1997.** *360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development*, „Journal of Management", vol. 16, no 2.

**Hagan Ch. M., Konopaske R., Bernardin H.J., Tyler C.L. 2006.** *Predicting Assessment Center Performance with 360-degree, Top-down, and Customer-based Competency Assessment*, „Human Resources Management", vol. 45, no 3.

**Hoffman R. 1995.** *Ten reasons why you should be using 360-degree feedback*, „HR Magazine", vol. 40, no. 4.

**Hurley S. 1998.** *Application of team-based 360° feedback systems*, „The Performance Management", vol. 4, no 5.

**Kaplan R.E. 1993.** *360 degree feedback plus: boosts the power of co-worker ratings for executives*, „Human Resource Management", vol. 32.

**McCarthy A.M., Garavan T.N. 2001.** *360° Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development*, „Journal of European Industrial Training", no. 25 (1).

**Morgan A., Cannan K., Cullinane J. 2005.** *360° feedback: a critical enquiry*, „Personnel Review", vol. 34, no 6.

**Moses J., Hollenbeck G.P., Sorcher M. 1993.** *Other people's expectations*, „Human Resources Management", vol. 32.

**Nowack K. 1993.** *360 degree feedback – the whole story*, „Training and Development", January.

**Purcell J. 2001.** *National Vocational Qualifications and competence-based assessment for technicians – from sound principles to dogma*, „Education and Training", vol. 43 issue 1.

**Tornow W. 1993.** *Editor's note: Introduction to special issue on 360-degree feedback*, „Human Resource Management", no 32.

**Van Veslor E., Wall S.J. 1992.** *How to choose a feedback instrument*, „Training Magazine", March.

**Yukl G., Lepsinger R. 1995.** *How to get the most out of 3608 feedback*, „Training", vol. 32, no. 12.

**STRESZCZENIE**

Celem artykułu jest przedstawienie idei oceny kompetencji pracowniczych z wykorzystaniem metody 360°. W pracy dokonano także zestawienia potencjalnych korzyści i ograniczeń wspomnianej metody. Ponadto zbadano zakres wykorzystania oceny wieloźródłowej w ewaluacji kompetencji pracowników i menedżerów wybranych placówek sektora bankowego. Prezentowane w artykule wyniki badań zostały opracowane na podstawie analizy kwestionariuszy ankiet, rozprowadzanych w badanej populacji w okresie styczeń–luty 2011 r.

**SŁOWA KLUCZOWE:** kompetencje, audyt kompetencji, ocena wieloźródłowa, sektor bankowy

**SUMMARY**

The purpose of the article is to present the idea of competence assessment based on 360° feedback system. Additionally the author presents potential benefits and limitations of the mentioned method. What is more the paper discusses the scope of use of the multi-rater feedback in the process of employees' and managers' competence evaluation. The results of empirical research presented in the article were based on the analysis of the survey conducted among employees and managers of selected banking institutions in the period January–February 2011.

**KEYWORDS:** competence, audit of competence, multi-rater feedback, bank sector

*Jacek Woźniak*[*]

# PARADYGMATY W ZARZĄDZANIU

# PARADIGMS IN MANAGEMENT SCIENCES

Pojęcie paradygmatu jest używane w naukach o zarządzaniu w nawiązaniu do książki G. Burrella i G. Morgana z 1979 roku. Literatura polska zwykle powołuje się na prace Moniki Kostery[1], która wprowadziła na polski grunt opracowaną przez nich klasyfikację, oraz na prace Łukasza Sułkowskiego[2] rozwijające tę problematykę. Stosunkowo rzadko[3] dyskutuje się jednak zarówno adekwatność typologii Burrella i Morgana dla zróżnicowania programów badawczych w naukach o zarządzaniu, jak i podważa się wprost użyteczność wspomnianej klasyfikacji. Zadaniem niniejszego tekstu będzie podjęcie próby uzupełnienia tej luki.

Tekst jest zorganizowany następująco. Najpierw przytoczymy klasyfikację Burrella i Morgana, tak jak jest ona przedstawiana w polskiej literaturze. Nie dyskutując precyzyjnie zróżnicowań między różnymi prezentacjami, wskażemy trzy sposoby typologizowania paradygmatów w wybranej literaturze przedmiotu oraz założenia, które są wspólne dla przywoływanych prac. Następnie przywołane zostaną argumenty przeciw traktowaniu dyskutowanej typologii jako kategoryzacji na cztery (dwie bądź trzy) grupy podejść paradygmatycznych. W rezultacie zostanie zarysowany obszar – nazwany realizmem krytycznym – jako przestrzeń na kluczowy dla nauk o zarządzaniu i praktyki aplikacyjnej program badawczy, który może swobodnie korzystać z dokonań realizowanych w różnych podejściach paradygmatycznych.

---

[*] dr hab., profesor w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie

[1] Przede wszystkim: M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996 oraz wszystkie późniejsze książki.

[2] Ł. Sułkowski, *Metodologia nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji" 2004, nr 10; idem, *Między poznaniem a działaniem – eklektyzm metodologiczny w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie" 2004, nr 3; idem, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.

[3] Ł. Sułkowski podkreśla w niektórych swoich tekstach (*Epistemologia*..., op. cit., s. 73) pragmatyczną nieadekwatność tej typologii do klasyfikacji istniejących badań w naukach o zarządzaniu. Tutaj poszukujemy jednak argumentów teoretycznych (podobnie jak S. Deetz, *Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy*, „Organization Science" 1996, vol. 7, No. 2).

**Pojęcie paradygmatu w filozofii nauki i naukach o zarządzaniu**

Pojęcie paradygmatu do filozofii nauki wprowadził w 1962 roku Tomas Kuhn, określając tym terminem zbiór podstawowych założeń o świecie, sposobach poznania i metodach jego badania. Pojęcie to miało charakteryzować zbiór praktyk zdefiniowanych w danej dyscyplinie naukowej w określonym czasie, bazujących na ontologii i epistemologii. Ze względu na ogólność tego terminu ustaliły się trzy różne jego zastosowania.

(Makro)paradygmaty dotyczyły głównych założeń całościowych teorii. Używając terminu paradygmat w tym znaczeniu, Kuhn opisywał, jak w historii fizyki po paradygmacie arystotelesowskim nastąpił newtonowski. Podkreślał, że takie wielkie przewroty są rzadkie i obejmują całość widzenia świata.

Paradygmaty (założenia danej dyscypliny naukowej) to wzorce poprawnego postępowania badawczego przyjęte w konkretnej dyscyplinie naukowej, uzasadnione epistemologicznie i ontologicznie. Przyjęte wzorce postępowania bazują na ontologii powszechnie uznanej za podstawę w całej dyscyplinie i epistemologicznie uzasadnionych regułach poprawnego badania naukowego obiektów wyznaczonych w tej ontologii. Wzorce te są przyjęte bezdyskusyjnie we wszystkich poddyscyplinach danej gałęzi nauki i jedynie uzupełniane o swoiste modele i szczegółowe procedury, stosowane w konkretnej dziedzinie przedmiotowej.

Paradygmaty (założenia konkretnej teorii badawczej) to szczegółowe założenia epistemologiczne, bazujące na ontologicznych podstawach całej dyscypliny wraz z wynikającymi z nich zaleceniami co do poprawnego postępowania badawczego. Specyfika tych zaleceń bazuje na charakterystycznych dla danej poddyscypliny modelach zjawisk oraz metodykach ich badania, a więc tym samym uzupełnia specyficznymi regułami ogólne przekonania o wzorcowym postępowaniu naukowym, które jest podzielane w całej dyscyplinie wiedzy.

Trzeciego rozumienia terminu „paradygmat" używa się często rozszerzająco, nazywając paradygmatem każde wyraźnie odrębne podejście do badania konkretnego obszaru teoretycznego bądź różnorodne teorie naukowe dotyczące tego samego aspektu rzeczywistości[4].

Ten podział pozwala mówić o wielu paradygmatach (w trzecim czy nawet w drugim sensie) bazujących na tej samej ontologii oraz odwołujących się do analogicznych założeń poznawczych i metodologicznych. Ścisłe ujęcie paradygmatu w drugim sensie wymaga jednak pełnego wyróżnienia jego specyfiki na wszystkich trzech poziomach: ontologii, epistemologii i metodologii danej dyscypliny, która wynika z uznanych konieczności epistemologicznych przy przyjętych założeniach ontologicznych[5]. Mówiąc dalej o paradygmatach, używać będziemy tego terminu w tym właśnie sensie.

W Polsce przywoływanie różnic w paradygmatach nawiązuje do oryginalnej pracy Gibsona Burrella i Garetha Morgana z 1979 roku *Socjologiczne paradygmaty a analiza organizacyjna*. Zdaniem niektórych[6] we wspomnianym tekście wskazano raczej na cztery obiekty, charakteryzowane jako paradygmaty w naukach o zarządzaniu, niż ty-

[4] Zob. np. W. Kowalczewski, *Współczesne paradygmaty w naukach o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.
[5] M. Kostera, *Postmodernizm*..., op. cit.
[6] S. Deetz, *Describing*..., op. cit.

pologię według dwóch wymiarów[7], wyróżnionych w oparciu o kryteria dwóch zróżnicowań w charakterze rzeczywistości społecznej[8] i dwóch zróżnicowań w roli nauki[9]. Jednak w recepcji książki Burrella i Morgana podział na cztery kategorie wyznaczone przez dwa kryteria stał się typowym punktem odniesienia wszystkich cytowanych tutaj badaczy analizujących paradygmaty w naukach o zarządzaniu.

Niezależnie od poprawności formalnej pierwszego kryterium[10] przyjmuje się, że wyznacza ono dwa podejścia bazujące na dążeniu do intersubiektywnie zrozumiałego opisu: podejście interpretatywne, dążące do rozumiejącego opisania obiektów organizacyjnych, wykreowanych przez procesy tworzenia i nadawania znaczenia, oraz podejście funkcjonalne, dążące do opisu ogólnych reguł i prawidłowości funkcjonowania obiektów organizacyjnych. To pierwsze podejście, często nazywane również konstruktywistycznym, w nawiązaniu do konstruktywizmu społecznego Bergera i Luckmana[11], dąży do uchwycenia świata społecznego w jego zmienności, wynikającej z procesów kreowania przez aktorów znaczeń w świecie społecznym. Ma to stanowić o jego wyraźnej odmienności od funkcjonalizmu – zwanego również często modernizmem – który dąży do opisu prawidłowości dominujących w świecie stabilnych obiektów społecznych.

Podejścia te różnią się między sobą zakładaną rolą badacza oraz celem badania. W podejściu funkcjonalnym dąży się do formułowania twierdzeń ogólnych, będących przetestowanymi generalizacjami, jako podstawy dla wyjaśnień i zaleceń o uniwersalnej trafności. Podejście interpretatywne skłania się ku podkreślaniu niepowtarzalności każdorazowego splotu struktur kulturowych konkretnych organizacji, stąd badacz dąży raczej do uzyskania „gęstego opisu" (Geertz), dostarczającego podstaw do rozumienia konkretnego fenomenu. Formułowane w podejściu konstruktywistycznym generalizacje mają charakter analityczny (w sensie związków różnych aspektów treści typu idealnego), a ewentualne zalecenia z nich płynące są w znacznym stopniu wnioskowaniami prakseologicznymi (tj. aby osiągnąć wyspecyfikowane cele, należy postępować według konkretnych zaleceń).

Aby wyjaśnić to stwierdzenie, które jest niezgodne z często podkreślanym opisowym charakterem badań prowadzonych w paradygmacie interpretatywnym[12], podajmy przykład takiego rozumowania. W ramach badań interpretatywnych opisano model organizacji wysokiej niezawodności (*High Reliability Organizing***)** Weicka i Suttona (2001), której przykładem mogą być elektrownie czy kolej. Opisane przez tych autorów cechy takich organizacji, określone jako *mindfullness* (*uważność*), wyznaczają pięć

[7] M. Kostera, *Postmodernizm*..., op. cit.

[8] Tj. subiektywność i niestałość tworzonej rzeczywistości społecznej – stałość i obiektywność (ibidem).

[9] Tj. opis rzeczywistości – zmiana rzeczywistości (czy to przez ukazanie ukrytych relacji władzy, czy przesłaniających przez język możliwości).

[10] Jest ono dwuwymiarowe, gdyż bazuje na opozycji subiektywność–obiektywność i stałość–zmienność. Przykładowo – osłabiona wersja obiektywizmu w rozumieniu K. Szaniawskiego zakłada bezstronność badacza, intersubiektywną komunikowalność i sprawdzalność wyników oraz neutralność aksjologiczną i może być łączona zarówno z badaniem stałej, jak i zmiennej rzeczywistości (zob. Ł. Sułkowski, *Epistemologia*..., op. cit., s. 40).

[11] Bibliografię do odniesień ogólnych, pojawiających się w opisowej części tego tekstu, można znaleźć w pracach: M. Kostera, *Postmodernizm*..., op. cit.; Ł. Sułkowski, *Epistemologia*..., op. cit.

[12] M. Kostera, *Postmodernizm*..., op. cit.; Ł. Sułkowski, *Epistemologia*..., op. cit.

właściwości, prowadzących do systemów kulturowych, których cechą jest „nieobwinianie za błędy i ich raportowanie". Te właściwości można uznać za istotne cele cząstkowe dla działań zarządczych, gdyby chcieć przenosić *uważność* do kultury zwykłych organizacji, jako właściwość sprzyjającą organizacyjnemu uczeniu się[13]. Reguła prakseologiczna wynikająca z tego opisu polega na stwierdzeniu, że jeśli chce się osiągnąć *uważność* w swojej organizacji, to należy dążyć do pięciu celów cząstkowych. To, że model organizacji wysokiej niezawodności bazuje na kilku przykładach, jest nieistotne dla prakseologicznego rozumowania – takie samo wnioskowanie można zbudować dla naśladowania pojedynczej konkretnej organizacji, której opis antropologiczny został sformułowany.

M. Kostera[14] traktuje oba powyżej przedstawione podejścia jako badania nastawione na sferę regulacji społecznej, a nie wprowadzanie radykalnej zmiany. W wymiar radykalnej zmiany – druga część kontinuum z osi dotyczącej roli nauki według Burrella i Morgana – wpisuje dwa paradygmaty podejrzeń: postmarksowski radykalny humanizm oraz radykalny strukturalizm – nastawienie na wyszukiwanie organizacyjnych, kulturowych i ponadjednostkowych źródeł fałszywych świadomości.

Na pierwszy rzut oka trudno jest je traktować jako pełne (ugruntowane ontologicznie, epistemologicznie i metodologicznie) paradygmaty; zarówno wyodrębnienie podejścia krytycznego (jak najczęściej nazywa się radykalny humanizm postmarksowski), jak i postmodernistycznej dekonstrukcji narracji (odpowiadającej radykalnemu strukturalizmowi) bazują nie tyle na różnicach ontologicznych, ile na różnych sposobach pragmatycznego zastosowania poznania[15] do wprowadzania zmiany.

Zarówno podejście krytyczne, jak i postmodernistyczne wprowadza wyraźnie inne niż podejścia dążące do opisu rzeczywistości zalecenia dotyczące pytań badawczych oraz roli samego badacza. Oba podejścia, dążące do zmiany, akcentują uwikłanie badacza w konfliktową strukturę rzeczywistości, co ma uniemożliwiać obiektywny jej opis, gdyż każda wypowiedź jest stronnicza (paradygmat krytyczny) oraz językowo uwikłana (postmodernistyczna analiza przesłaniania przez język rzeczywistości). Stąd obiektywne poznanie rzeczywistości przestaje być celem działalności naukowej jako nieosiągalna utopia.

Można twierdzić, że, jak się wydaje, nie likwiduje to jednak możliwości „obiektywnego" (intersubiektywnie komunikowalnego i sprawdzalnego) poznawania oraz intersubiektywnej poprawności uzyskanych wyników badania. Wyniki badania nie są bowiem dowolne i inny badacz, wychodzący z tych samych założeń, jest w stanie je skontrolować.

---

[13] M. DeGrosky, *Leading for High Reliability*, „Wildifre", maj-czerwiec 2007, www.wildfiremag.com, 1.04.2011 r.; B. Provera, A. Montefusco, A. Canato, *A 'No Blame' Approach to Organizational Learning*, BAM/Blackwell Publishing, „British Journal of Management" 2010, vol. 21.

[14] M. Kostera, *Postmodernizm*..., op. cit.

[15] Ł. Sułkowski (*Epistemologia*..., op. cit., s. 40 i n.) mówi o aktywizmie pragmatycznym (dążeniu do zmiany) oraz o zaangażowaniu aksjologicznym jako o kryteriach wyróżnienia nauki radykalnej. W tej perspektywie teorie krytyczne są nauką silnie radykalną, ale dekonstrukcje narracji, która nie musi być aktywistyczna, tj. odsłonięcie nie musi oznaczać emancypacji, pozostaje jedynie aksjologicznie zaangażowana (wybór obiektu badania wynika z przesłanek aksjologicznych).

Oba te podejścia postulują inne programy badawcze i inaczej widzą możliwość bezstronnego poznania, ale nie jest niezbędne przyjmowanie ich odrębności ontologicznej. Można co prawda twierdzić, że uwikłanie w gry językowe, charakterystyczne dla widzenia świata przez postmodernistów, nie zakłada ukrytej pod grami „faktycznej" rzeczywistości, poprzestając na wykreowanej przez różne języki rzeczywistości umownej, podczas gdy teoria krytyczna akcentuje „twardy rdzeń" ukrytych interesów pod stosunkami władzy. W tym sensie obie koncepcje mogą się różnić ukrytą ontologią. Z perspektywy procedur badawczych takie potencjalne różnice ontologiczne nie niosą ze sobą istotnych różnic epistemologicznych, gdyż badanie naukowe w obu tych typach podejść zawsze skupione jest na ukazywaniu i modyfikowaniu tego, co przesłania, a nie na tym, co jest przesłaniane.

Badania krytyczne koncentrują się na osiągnięciu emancypacji upośledzonych grup w organizacji dzięki „oświeceniu" aktorów przez „zdarcie maski", tj. ukazanie pełnych relacji władzy[16]. Postulują niekończący się nigdy proces interwencji, nastawionej na reformę społecznego porządku w organizacji, aby ograniczyć nierówność. Metodolodzy z tego kierunku krytykują badania *status quo*, zarzucając im pomijanie i nieodsłanianie ukrytego, choć dominującego konfliktu społecznego i tym samym utrwalanie aktualnych stosunków władzy.

Nurty postmodernistyczne postulują dekonstrukcję narracji, aby poprzez to ujawnienie przeprowadzić interwencję ukazującą konflikt i wzmocnić różnorodność i kreatywność, bazując we wprowadzanych zmianach na znaczeniu emocji i wyjątków. Ukazując ograniczenia racjonalności wynikające z norm językowych, standardowych wartości (np. studia genderowe), struktur archetypicznych[17] czy zewnętrznych ideologii, sprzyjają nie tylko bezpośredniej emancypacji przez „odsłonięcie zakrytego", ale też tworzą potencjał do przygotowania zaleceń dla edukacji menedżerskiej, wdrażania programów emancypacyjnych czy doskonalenia realizowania roli zawodowej[18].

Oba te nurty różnią się stosowanymi metodologiami[19] i rodzajami stawianych pytań, wynikających z głównych metafor i metafor bazowych. Oczywiste są między nimi różnice w założeniach poznawczych, tj. przekonaniach o tym, co można odkryć, nawet jeśli uznać, że różnice ontologiczne są mniej wyraziste. Sześć lat temu Ł. Sułkowski, krytykując typologię Burrella i Morgana, podkreślał, że „bardzo trudno jednak dostrzec w zarządzaniu znaczącą rolę koncepcji radykalnego strukturalizmu albo radykalnego humanizmu"[20], pozostawiając obu tym podejściom jedynie pole do badań krytycznych w ramach programu interpretatywnego. I choć trudno obecnie w ten sposób uzasadniać ich brak odrębności w naukach o zarządzaniu, to włączenie tych nurtów do paradygmatu interpretatywnego nie jest bezzasadne – są one wrażliwe na zasadnicze ustalenia

[16] M. Kostera, *Postmodernizm*..., op. cit.
[17] M. Kostera, *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
[18] Ibidem, s. 36 i n.
[19] Te różnice występują najwyraźniej na niższym poziomie, tj. w paradygmatach konkretnych poddyscyplin nauk o zarządzaniu. Przykładowo dla badań operacyjnych dla badań operacyjnych: postmoderniści stosują metodologię *Participatory Appraisal of Needs and Development Action* PANDA; a zwolennicy paradygmatu krytycznego *total system intervention i critical system heuristics* Flooda i Jacksona; dla interpretatywnego *soft system methodology cognitive mapping* (A. Paucer-Caceres, *Mapping the changes in management sciences: A review of 'soft' OR/MS articles published in Omega (1978–2008)*, „Omega" 2010, vol. 38).
[20] Ł. Sułkowski, *Epistemologia*..., op. cit., s. 73.

XX-wiecznej teorii poznania, z której wynika w szczególności podejście konstruktywistyczne: język nie jest neutralnym medium poznania, a wartości danej społeczności są w nim ukryte i oddziałują poprzez niego na aktorów społecznych.

Sułkowski pisze też wyraźnie, że traktuje łącznie nurty postmodernistyczne, gdyż jego zdaniem są one „swoistą prowokacją intelektualną, w przerysowany sposób zwracającą uwagę na zasadnicze problemy epistemologiczne i etyczne”[21]. Odmawiając im odrębnego stanowiska paradygmatycznego, koncentruje się na różnicach epistemologicznych, pomijając wymiar ontologiczny oraz odrębności metodologiczne. Powtarza tym samym argumentację Diltheya o odrębności nauk społecznych, w których badacz jest uwikłany w rzeczywistość społeczną, tj. przywołuje klasyczne ugruntowanie dla podejść jakościowych i niemożliwych do generalizacji ustaleń badawczych. Stanowisko Sułkowskiego staje się zrozumiałe, jeśli przywołać przyjętą przez niego definicję nauk o zarządzaniu, które mają mieć nie tyle opisowy, ile opisowo-pragmatyczny charakter (wynikający z Taylorowskiego źródła tych nauk). Takie rozumienie interwencyjnej roli wiedzy naukowej utrudnia oddzielenie sfery opisu od sfery wprowadzania zmiany. Zaciera odrębności podejść opisujących (funkcjonalistycznego i interpretatywnego), w których zastosowanie opisu jest odrębnym działaniem społecznym, od podejść aktywistycznych, dążących do wdrażania zmian przez samo poznawanie. Podejścia krytyczne i postmodernistyczne zakładają bowiem emancypacyjną rolę każdego odsłonięcia ukrytych mechanizmów rzeczywistości, co dla podejść oddzielających opis od działania praktycznego jest nie do zaakceptowania.

Analizy zróżnicowania wśród teorii i podejść badawczych w naukach o zarządzaniu i organizacji często abstrahują od różnic ontologicznych. Koncentrują swoją uwagę na zróżnicowaniu w podejściach metodologicznych i przekonaniach epistemologicznych, stanowiących ich podstawę. Jest to ujęcie, które przyjmują Ł. Sułkowski i K. Konecki[22]. Wydaje się ono obiecujące, gdyż zróżnicowania ontologiczne są dużo słabiej zarysowane w faktycznych projektach badawczych niż przekonania epistemologiczne i aksjologiczne. Trudno jednak mówić wtedy o pełnych paradygmatach, gdyż obiekty badania przestają być niewspółmierne – prowadzi się jedynie różnymi sposobami poznanie tych samych organizacji.

Najwyraźniej takie podejście jest widoczne w pracy Mary Hatch[23], która mówi o inspiracjach i impulsach, jakie z różnych spojrzeń na rozumienie życia społecznego wynikają dla badań nad organizacjami. Hatch wyszczególnia inspiracje: klasyczną, systemową, symboliczno-interpretującą i postmodernistyczną, z których klasyczny pozytywizm (inspiracja klasyczna) uważa za powszechnie odrzucony jako błędny pomysł badawczy i nie zajmuje się nim w dalszej części książki. Tym samym autorka przyjmuje podział na trzy grupy[24] i trzecią definiuje jako wszelkie analizy zakrywającej językowości. Podkreśla, że będzie mówić o epistemologicznie zakorzenionych programach badawczych, bazujących na innych metaforach[25], a nie o odrębnych ontologiach[26].

[21] Ibidem, s. 93.
[22] Ibidem; K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych: teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
[23] M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
[24] Za: G. Morgan, *Wyobraźnia organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
[25] M. Hatch, *Teoria*..., op. cit., s. 70.
[26] Ibidem, s. 62–66.

W zakres podejść symboliczno-interpretujących wchodzą zarówno inspiracje płynące od Goffmana, jak i poststrukturalistyczne podejścia Barthes'a i Ricoeura, postmodernizm zaś obejmuje nie tylko spadkobierców Derridy i Rorty'ego, ale też tak różne teorie krytyczne nawiązujące do Foucaulta i Habermasa. W takim ujęciu koncepcja Hatch jest zgodna z wyróżnieniem trzech odrębnych szkół wprowadzonym przez Sułkowskiego, choć waga, jaką przypisuje wkładowi postmodernistów w badania nad organizacjami, jest radykalnie odmienna[27].

Choć wspomniana autorka mówi o programach badawczych w poznaniu społecznym inspirującym nauki o zarządzaniu, to można je traktować jako paradygmaty niskiego poziomu, o założeniach poznawczych wynikających z programu badawczego i pytań stawianych, a nie z ontologicznych źródeł poznania. Można mówić o różnych metaforach ujmujących organizację jako różnicach pomiędzy nimi, tj. metaforze organizacji jako: maszyny czy organizmu; teatru czy kultury; narzędzia władzy czy tekstu; są to metafory ukierunkowujące pytania badawcze, a nie ontologiczne założenia do rozumienia organizacji.

**Krytyczne uwagi o podziale na cztery paradygmaty w naukach o zarządzaniu**

Jeśli potraktować propozycję Burrella i Morgana jako stanowisko w zakresie filozofii nauki, a nie jedynie zwrócenie uwagi na różnorodność standardów naukowości, jakie obowiązują w różnych częściach nauk o zarządzaniu, to nasuwa się kilka uwag. Wskazywano już powyżej, że wprowadzone przez nich zróżnicowanie bazuje na dwóch wymiarach, a nie jest jedynie wyróżnieniem czterech kategorii. Oznacza to możliwość istnienia wielu stanowisk pośrednich, niewskazanych przez nich we wprowadzonej typologii.

Można stosunkowo łatwo wskazać zróżnicowania pośrednie, zarówno na osi przeciwstawienia opis–zmiana, jak i na osi obiektywność–subiektywność (i połączonej z nią osi stałość–zmienność).

Najprościej rozpoznawalnym programem badawczym, trudno klasyfikowalnym na osi opis–zmiana, są działania związane z *action research*[28] czy *action learning*[29]. W obu tych nurtach celem nadrzędnym działania zespołu praktyków i uczonych jest

[27] Różnice w ocenie wartości myśli postmodernistycznej nie są jedynie specyfiką polskiej literatury. Silne akcentowanie różnorodności paradygmatów można dostrzec w pewnej grupie czasopism europejskich, wyróżnia się nawet fazy dominacji kolejnych paradygmatów w literaturze skandynawskiej, holenderskiej i angielskiej: lata 70. – interpretatywny, 80. i 90. – krytyczny, od 2000 r. postmodernistyczny. W pozostałej części Europy oraz USA ten podział na fazy rozwoju myśli teoretycznej w zarządzaniu nie jest tak klarowny (np. A. Paucer-Caceres, op. cit.). Podobnie twierdzi D. Jemielniak (2008. *Praca oparta na wiedzy*, WAiP Warszawa), który podkreśla obecność wszystkich paradygmatów w literaturze naukowej publikowanej w Anglii, Holandii i Skandynawii.
Warto wyraźnie podkreślić, że w kontynentalnej reszcie Europy (jeśli pominąć wspomnianą już Skandynawię i – chociaż z innych powodów – Włochy) dominacja paradygmatów opisowych nie ulega wątpliwości. Tak jest też i w Polsce, w której zarówno nurt genderowy, jak i krytyczny (by wspomnieć główne trendy w polskim postmodernizmie) jest słabo obecny, a nawet badania interpretatywne są prowadzone stosunkowo rzadko.

[28] A. Chrostowski, D. Jemielniak, *Action Research*..., op. cit.

[29] J. Woźniak, *Model zarządzania efektywnością procesu szkoleniowego*, Wyd. OWSIiZ, Olsztyn 2009.

wprowadzenie zmiany oraz jednocześnie zwiększenie wiedzy naukowej (czy odpowiednio – nauczenie się nowych umiejętności). Zmiana w rzeczywistości nie jest uzyskiwana poprzez opis czy pracę poznawczą, ale poprzez połączenie – którego sposób jest wyznaczony kolejnymi krokami procedury – poznawania (odpowiednio – uczenia się i refleksji) oraz działania.

Szerzej ujmując, szereg nurtów związanych z badaniami nad ruchami społecznymi, z których w Polsce najlepiej znane są prace A. Touraine'a (który badał tymi metodami NSZZ „Solidarność" w latach 80.), ma swoje odpowiedniki w badaniach nad organizacjami. Dążenie do poznania i jednoczesnego wspomagania zmiany poprzez wyniki tego poznania jest często spotykanym wyróżnikiem różnych programów badawczych zorientowanych na ruchy lokalne czy rozwój regionalny. I choć można wskazywać ich silne uwikłanie w działanie raczej konsultingowe czy eksperckie niż czysto naukowe, to przekonanie o bliskości nauk o zarządzaniu praktyce zarządzania utrudnia usunięcie ich poza ten obszar. Efekty naukowe, jakie z takich badań praktycznych włączone zostały do teorii zarządzania, by przywołać nurt badań nad zmianą zainicjowany przez K. Lewina[30], utrudniają wykluczenie tego nurtu poza badania naukowe.

Można wskazać też dobrze znane przykłady programów badawczych, które trudno zaliczyć do badania zjawisk z któregokolwiek krańców kontinuum zmienne–stałe, takie jak teorie wprowadzania zmian w kulturze organizacyjnej czy badania nad wartościami pracowników.

Szeroko znane jest zróżnicowanie w badaniach nad kulturą organizacji wprowadzone przez L. Smircich, przywoływane w szczególności przez M. Kosterę[31]. Pokazuje ono, że traktowanie kultury jako zmiennej niezależnej ujmuje ją jako stałą bądź bardzo trudno zmienialną, jako zmienną zależną zaś jako trudno zmienialną, ale kształtowaną pod wpływem działań ludzi w organizacjach. Formułowane zalecenia związane ze zmianą kultury organizacyjnej zawsze traktują kulturę jako coś pośredniego pomiędzy pozostającą niemal[32] poza wpływem organizacji kulturą narodową a kulturą grupy społecznej, którą silny i rozumny lider może dość plastycznie kształtować.

Analogiczne dylematy – zakładanego przez badaczy poziomu niestałości – dotyczą wszystkich badań organizacyjnych, które nakierowane są na zrozumienie motywacji i wartości ludzi. Zilustrujmy tę myśl, przywołując teorie dotyczące wyjaśniania dobrowolnych odejść pracowników (fluktuację), w których zakłada się pewne wzorce wartości jako stałe. Przyjmuje się na przykład, że na intencję odejścia wpływają siły związane z postrzeganą łatwością odejścia oraz postrzeganym pożądaniem odejścia (March i Simon). Jednakże zmiany w strukturach wartości u pracowników znacząco zmieniają ujęcie tego, co kształtuje powody uznania, że pobyt w zatrudniającej firmie nie jest już dalej pożądany. Kiedyś istotna była stabilność zatrudnienia, obecnie zaś stabilność zatrudnialności osiągana dzięki rozwojowi kompetencji, kiedyś siła i wielkość firmy, teraz coraz częściej – opinia o niej jako o dobrym obywatelu. Zrozumienie wartości ludzi, które są uwikłane w niemal wszystkie teorie dotyczące zarządzania zasobami

[30] A. Chrostowski, D. Jemielniak, *Action Research*..., op. cit.

[31] M. Kostera, *Postmodernizm*..., op. cit., s. 62 i n.

[32] Trudno podważyć fakt kształtowania elementów kultur narodowych przez działania firm, by wskazać na przekonania o uniformizującym kultury lokalne wpływie koncernów międzynarodowych, czego przykładem ma być rozpoznawalność marki Coca-Cola w każdym miejscu na świecie. Dyskusje toczą się jedynie co do skali tego wpływu, w szczególności czy dochodzi do zacierania się skali różnic pomiędzy wartościami kultur w różnych obszarach świata.

ludzkimi, wymaga przyjęcia postawy uznania względnej i chwilowej trwałości badanej rzeczywistości. Z drugiej strony stała zmienność przyjmowanych wartości i jej aktualne kształtowanie się pod wpływem zarówno konkretnych i przypadkowych zjawisk z otoczenia, jak i długoterminowych trendów, nie pozwala badać wartości pracowniczych jako stałych, ale jednocześnie wymaga, aby uwzględniać pewien stopień ich trwałości.

Nie jest też łatwiej w drugim krańcu tego kontinuum. Badania etnograficzne, nakierowane na analizę kształtowania się systemów wartościowania w konkretnych przypadkach organizacji, formułują opisy, które mogą stać się podstawą zarówno do modelowego ujęcia danego aspektu kultury, jak i zaleceń dla jej modyfikowania. Przykładowo – D. Jemielniak[33], wskazując na rozpoznany przez wielu autorów konflikt wartości między pracownikami wiedzy a menedżerami, na podstawie analizy etnograficznej formułuje opinie opisowe o wykorzystywanych systemach kontroli normatywnej, które jednocześnie stać się mogą źródłem zaleceń menedżerskich. Zalecenia takie ułatwią modyfikowanie kultur „podobnych", tj. sytuacji, w których relacje między pracownikami a menedżerami mają cechy rozpoznane w badanych kulturach zespołów informatycznych. Rzeczywistość norm grupowych staje się więc jednocześnie silnie zmienna i jednostkowa, ale – poprzez cechy wyznaczające dobór analizowanych przypadków – kategoryjnie wyznaczona i stała.

Ten ostatni przykład jest o tyle charakterystyczny, że ukazuje problem założeń, jakie przyjmuje badacz, wybierając jakieś obiekty do badania. Niezależnie od ich ujęcia ontologicznego i przyjmowanej metodologii badawczej, wybór obiektów do badania zawsze wskazuje, że były one interesujące dla badacza z naukowo uzasadnionych powodów. Te powody bazują na pewnej stałości – nawiązują do kategorii, które zostały przez badacza uznane za ważne, a tym samym ponadjednostkowe i – w jakiejś mierze – niezmienne.

Krytyka samej dwuwymiarowej klasyfikacji akcentuje zwykle anachroniczność w XXI wieku kartezjańskiego podziału na wewnętrzne (subiektywne i zmienne) i zewnętrzne (stabilne i obiektywne)[34]. Nieco upraszczając filozoficzną argumentację, można powiedzieć, że dychotomia wewnętrzne–zewnętrzne bazuje na reprezentacyjnej teorii języka, tj. zakłada, że obiekty językowe mające ukryte w „głowach ludzi" wewnętrzne znaczenia odnoszą się do obiektów zewnętrznych, „poza głowami". Pomija się tym samym całość problematyki wpływu językowego poznania na rzeczywistość, która w fizyce sięga swą tradycją co najmniej do Heisenberga, w filozofii do Husserla i Heideggera, a potem do postmodernistów, a w naukach społecznych do Bergera i Luckmana oraz A. Schütza. Kartezjańsko brzmi ciągle tekst Ł. Sułkowskiego, gdy opisuje on ontologiczną odrębność nurtu interpretatywnego w zarządzaniu, kładąc akcent na odmienny status ontologiczny intersubiektywnych i wykreowanych przez aktorów społecznych sfer znaczeń (Berger i Luckman) czy procesów organizowania (Weick) w odróżnieniu od przedmiotów materialnych. Podkreśla, że „wokół rzeczywistości materialnej tworzą się konwencje o charakterze społecznym i zwrotnie oddziałują na rzeczywistość. Powstaje w ten sposób ontologia intersubiektywnego świata grup społecznych i organizacji, współgrającego z obiektywnie istniejącymi przedmiotami"[35].

[33] D. Jemielniak, *Praca oparta na wiedzy*, WAiP, Warszawa 2008.
[34] Na przykład S. Deetz, *Describing*..., op. cit.; G. Easton, *Critical realism in case study research*, Elsevier, „Industrial Marketing Management" 2010, nr 39.
[35] L. Sułkowski, *Epistemologia*..., op. cit., s. 77.

To zwrotne oddziaływanie jest faktem, którego nie podważa żaden z modernistów, stąd zewnętrzne (wobec głów ludzkich) istnienie społecznej sfery znaczeń nie jest słabsze niż istnienie młotka jako narzędzia pracy.

Argumentacja podważająca przeciwstawienie obiektywizm–subiektywizm w filozofii wiedzy od dawna podważyła możliwość pozostawania przez badawczy program funkcjonalistów po stronie obiektywizmu, argumentując za Husserlem, Wittgensteinem czy wreszcie Kuhnem, że poznanie ma zawsze wymiar społecznego zakorzenienia, tj. że obiektywistyczne roszczenie do odkrycia prawidłowości ogólnych jest jedynie zapominaniem o tym uwikłaniu. Proponowany przez funkcjonalizm typ „gry językowej", w której dąży się do formułowania i testowania generalizacji, przyjmuje określony społecznie standard naukowości, który nie różni się w swojej wartości jako standardu od innych standardów naukowości.

Standard badawczy proponowany przez badania ideograficzne w sensie Diltheyowskim, dążące do uzyskania gęstego opisu pojedynczego przypadku, nie jest mniej obiektywny, a rzeczywistość badana nie mniej twarda niż „obiektywna" rzeczywistość modernistów. Trudno w XXI wieku twierdzić, że nie istnieje kultura organizacyjna, bazująca w znacznym stopniu na znaczeniach językowych, przekonaniach i wartościach jej uczestników, oraz podważać siłę jej obiektywnego oddziaływania i możliwość intersubiektywnie zrozumiałego badania naukowego. Trudno też sądzić, że jej oddziaływanie jest zawsze istotnie słabsze niż oddziaływanie jej artefaktów, konkurencyjnych organizacji, klientów czy innych grup interesu. Pragmatyczny pogląd, że „pomiędzy" nauką nomograficzną i ideograficzną istnieje obszar dla badania obiektów organizacyjnych zezwalający na obiektywne badanie jednocześnie „obiektywnej rzeczywistości" i „subiektywnie ukonstytuowanych znaczeń", bywa nazywany realizmem krytycznym[36]. Sposób badania organizacji wraz z jej kulturą i obiektami ukonstytuowanymi wokół zależy w mniejszym stopniu od charakteru samej rzeczywistości, a w większym od programu badawczego. Można testować hipotezy ogólne, zakładając świadomie, że jest to jeden z możliwych sposobów badania różnorodnych aspektów rzeczywistości, a więc że ich „prawdziwość", w znaczeniu stosowalności praktycznej czy użyteczności w prognozowaniu, zależy zawsze od nieujętego w pełni kontekstu oraz zjawisk w nim się toczących.

Przy takiej argumentacji ontologie programów badawczych przestają się różnić znacząco, gdyż wszystkie bazują na świecie sensów, działań ludzkich i obiektów fizycznych, a epistemologie powstają pod wpływem celu badania (pogłębiony opis jednostkowego przypadku – jednostronny i upraszczający opis użyteczny do porównań i generalizacji) oraz pomysłu na badanie wpisanego w metaforę i problemu badawczego.

## Podsumowanie

Tekst przedstawił zróżnicowane stanowiska, jakie w polskiej literaturze przedmiotu można dostrzec wobec wyróżnienia paradygmatów w naukach o zarządzaniu. Nie dążąc do wyczerpującego przedstawienia wszystkich stanowisk ani pogłębionej analizy

[36] Na przykład G. Easton, *Critical realism*..., op. cit.

źródeł poglądów obecnych w tekstach poszczególnych z cytowanych autorów, poprzestano na przywołaniu kilku typologii, co pokazało, że w literaturze wyróżnia się cztery, trzy oraz dwa zasadniczo odmienne paradygmaty dla nauk o zarządzaniu. Przedstawiono główne argumenty stające za takimi rozróżnieniami, akcentując różnice w przyjmowanym przez autorów rozumieniu znaczenia różnic ontologicznych, epistemologicznych i metodologicznych, stanowiących podstawy do traktowania programu badawczego jako odrębnego paradygmatu.

Zaprezentowano krytykę typologii Burrella i Morgana, która stanowi do dziś punkt odniesienia przy wyróżnianiu paradygmatów w naukach o zarządzaniu. Odwołano się do dwóch typów argumentów. Jeden podważał jednoznaczność klasyfikacji konkretnych prac badawczych do czterech zaproponowanych przez Burrella i Morgana kategorii; drugi – przywołany z filozofii – podważał poprawność przeciwstawienia subiektywizm–obiektywizm, które dla opisywanej typologii jest charakterystyczne.

W rezultacie analizy sformułowano pogląd, że praktyka badawcza w naukach o zarządzaniu jest bardziej spójna, niż to postulują rozróżnienia wśród paradygmatów, i jest gotowa czerpać wskazówki praktyczne i pomysły teoretyczne z badań toczonych we wszystkich programach badawczych. To stanowisko, nazywane niekiedy realizmem krytycznym[37], akceptuje jako wartościowe zarówno prace z nurtu modernistycznego, interpretatywistyczne jak i postmodernistycznego, pod warunkiem że wnoszą one nowe pomysły do rozwiązań ważnych problemów naukowych i praktycznych.

## BIBLIOGRAFIA

**Boisot M., McKelvey B. 2010.** *Integrating Modernist and Postmodernist Perspectives on Organizations: A Complexity Science Bridge*, AM, „Academy of Management Review", vol. 35, No. 3.

**Burrell G., Morgan G. 1979.** *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London.

**Case J.M., Light G. 2011.** *Emerging Methodologies in Engineering Education Research*. ASEE, „Journal of Engineering Education", vol. 100, No.1.

**Chrostowski A., Jemielniak D. 2008.** *Action Research w teorii organizacji i zarządzania,* „Organizacja i Kierowanie", nr 1/131.

**Deetz S. 1996.** *Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy*, „Organization Science" vol. 7, No. 2.

**DeGrosky M. 2007.** *Leading for High Reliability*, „Wildifre", maj-czerwiec, www.wildfiremag.com, 1.04.2011 r.

**Easton G. 2010.** *Critical realism in case study research*, Elsevier, „Industrial Marketing Management", nr 39.

**Hutch M.J. 2002.** *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Jemielniak D. 2008.** *Praca oparta na wiedzy*, WAiP, Warszawa.

**Konecki K. 2000.** *Studia z metodologii badań jakościowych: teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

[37] Ibidem.

**Kostera M. 1996.** *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
**Kostera M. 2010.** *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer, Warszawa.
**Kowalczewski W. (red.) 2008.** *Współczesne paradygmaty w naukach o zarządzaniu*, Difin, Warszawa.
**Morgan G. 2001.** *Wyobraźnia organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
**Paucer-Caceres A. 2010.** *Mapping the changes in management sciences: A review of 'soft' OR/MS articles published in Omega (1978–2008)*, „Omega", vol. 38.
**Provera B., Montefusco A., Canato A. 2010.** *A 'No Blame' Approach to Organizational Learning*, BAM/Blackwell Publishing, „British Journal of Management", vol. 21.
**Sułkowski L. 2004a.** *Metodologia nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji", nr 10.
**Sułkowski L. 2004b.** *Między poznaniem a działaniem – eklektyzm metodologiczny w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie", nr 3.
**Sułkowski Ł. 2005.** *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
**Weick K.E., Sutcliffe K.M. 2007.** *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, Jossey-Bass, San Francisco.
**Woźniak J. 2009.** *Model zarządzania efektywnością procesu szkoleniowego*, Wydawnictwo OWSIiZ, Olsztyn.

**STRESZCZENIE**

Tekst przedstawia przykłady zróżnicowania, jakie w stanowiskach dotyczących paradygmatów w naukach o zarządzaniu pojawiło się w polskiej literaturze na przełomie XX i XXI wieku. Wskazano, jak wyróżnienie dwóch, trzech czy czterech paradygmatów nawiązuje do pracy Burrella i Morgana (1979). W nawiązaniu do filozoficznej krytyki kartezjanizmu pokazano, jakie konkretne programy badawcze w naukach o zarządzaniu są trudne do zaklasyfikowania w obrębie każdego z czterech rodzajów paradygmatów. Sformułowano propozycję realizmu krytycznego jako podejścia badawczego akceptującego ustalenia i metody stosowane we wszystkich nurtach badań realizowanych w obszarze nauk o zarządzaniu w ramach różnych paradygmatów.

**SŁOWA KLUCZOWE**: paradygmaty, zarządzanie jako nauka, realizm krytyczny, Burrell i Morgan

**SUMMARY**

The article describes examples of different approaches to paradigms in management sciences in Polish literature at the turn of the XX and XXI centuries. It is shown that differentiating two, three or four paradigms relates to Burrell and Morgan's work (1979). Basing on a philosophical critique of Cartesianism, it is shown the research programs in the management sciences that are difficult to be classified into one of the four kinds of paradigms. Critical realism is proposed as a research approach which accepts the results and methods used in the researches conducted in the management sciences within various paradigms.

**KEYWORDS**: paradigms, management science, critical realism, Burrell and Morgan

*Marcelina Zapotoczna*[*]
*Anna Ostrowska-Dankiewicz*[**]

# ZASPOKOJENIE POTRZEB FINANSOWANIA KREDYTEM HIPOTECZNYM ZAKUPÓW MIESZKANIOWYCH

# SATISFYING A NEED OF FINANCING HOUSING PURCHASE BY MORTGAGE CREDIT

Nieruchomości mieszkaniowe odgrywają bardzo ważną rolę w życiu człowieka. W Polsce nadal nie udało się zaspokoić popytu mieszkaniowego. Z popytem na mieszkania powiązany jest popyt na kredyty hipoteczne. U podstaw oszacowania długoterminowych relacji czynników kształtujących popyt na mieszkania i popyt na kredyt hipoteczny leży charakterystyka gospodarstw domowych. Banki są zaangażowane w finansowanie nieruchomości mieszkaniowych na dużą skalę, jednak skala tego zjawiska jest jeszcze niewystarczająca. Rynek mieszkaniowych kredytów hipotecznych w Polsce jest rynkiem młodym, znajdującym się w początkowej fazie swojego rozwoju. Rozwój rynku kredytów hipotecznych przynosi wymierne korzyści bankom, gospodarstwom domowym, a także całej gospodarce, ale w przypadku niekontrolowanego mechanizmu wzrostu akcji kredytowej może stanowić bardzo duże zagrożenie dla całego systemu finansowego.

Zważywszy na szeroki zakres zagadnień rynku nieruchomości mieszkaniowych, w artykule skupiono się na zagadnieniach związanych z tworzeniem warunków do zaspokajania potrzeb mieszkaniowych na pierwotnym rynku właścicielskim poprzez ocenę zaspokojenia potrzeb kredytowania zakupów mieszkaniowych. W związku z dynamiczną sytuacją na rynku nieruchomości do analizy przyjęto lata 2005–2009.

## Zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych

Sektor nieruchomości mieszkaniowych ma istotne znaczenie dla rozwoju całej gospodarki[1]. W krajach wysoko rozwiniętych sytuacja budownictwa mieszkaniowego i obrót na rynku nieruchomości jest wyznacznikiem poziomu gospodarki narodowej

[*] dr, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
[**] dr, Politechnika Rzeszowska

[1] J. Łaszek, *Sektor nieruchomości mieszkaniowych w Polsce. Stan i perspektywy rozwoju*, SGH, Warszawa 2004, s. 141–149.

i bogactwa społeczeństwa. Własny dom czy mieszkanie dla większości gospodarstw domowych są najistotniejszym składnikiem ich majątku. Popyt na te składniki majątku zależy od złożonego zbioru wzajemnie powiązanych ze sobą decyzji podejmowanych przez gospodarstwa domowe w odpowiedzi na czynniki ekonomiczne i finansowe oraz z uwzględnieniem własnych preferencji, określonych przez szereg zmiennych socjotechnicznych[2]. Do czynników kształtujących popyt na rynku nieruchomości mieszkaniowych należy zaliczyć również chęć i możliwość finansowania nowo nabywanej nieruchomości mieszkaniowej kredytem hipotecznym, co wynika z dużej kapitałochłonności inwestycji przy braku wystarczających oszczędności zakumulowanych przez gospodarstwa domowe. Do szacowania wielkości popytu niezbędne są zatem dane o zasobie mieszkaniowym, a także czynniki kształtujące pożądany poziom zasobu oraz tempo dostosowania się zasobu obecnego do pożądanego[3]. Zmienność potrzeb mieszkaniowych w czasie wynika z naturalnego cyklu rozwoju rodziny. Podstawowym problemem rynku nieruchomości mieszkaniowych jest zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych. Polska gospodarka od lat boryka się z deficytem mieszkaniowym, który szacuje się na ok. 2 mln mieszkań. Stan zasobów mieszkaniowych na koniec 2009 r. określano na poziomie 13,3 mln mieszkań, oznacza to 4-procentowy wzrost liczby mieszkań na przestrzeni lat 2005–2009. Nakłady inwestycyjne na budownictwo mieszkaniowe wykazywały pewną cykliczność i powiązane były z koniunkturą gospodarczą. Zawierały się w granicach 1,4% do 2,4% PKB. Oprócz pomiaru nakładów na zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych wskaźnik ten obrazuje również skalę oddziaływania sektora na PKB poprzez realizowane inwestycje mieszkaniowe. Inwestycja w mieszkanie nakazuje zaangażowanie znacznego kapitału. Wartość tak zakumulowanego mieszkaniowego majątku trwałego, mierzona w cenach rynkowych, zazwyczaj przekracza wartość PKB. Następował szybszy przyrost majątku mieszkaniowego w porównaniu z poziomem PKB. Oznacza to, że w badanych latach oszczędności gospodarstw domowych zakumulowane w majątku mieszkaniowym przekraczały ich roczne dochodowy.

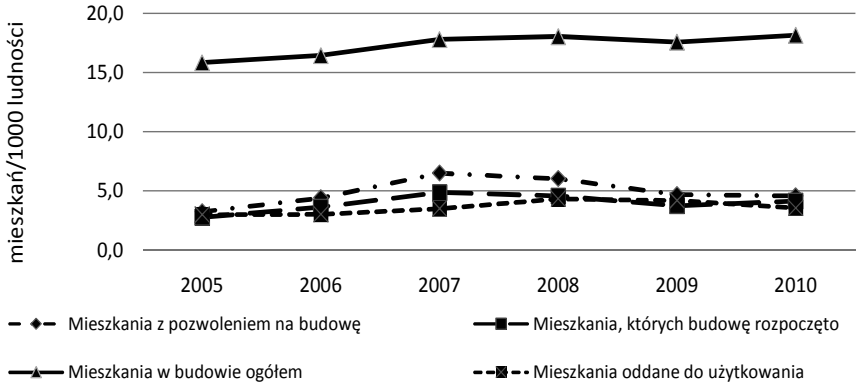
Analizując intensywność budownictwa mieszkaniowego liczoną liczbą oddanych mieszkań do użytku na 1000 mieszkańców, stwierdzono wzrost o 4%, tj. od 335 do 350 mieszkań, dało to jednak Polsce jedno z ostatnich miejsc w Europie. Liczba mieszkań i domów oddawanych do użytkowania nadal była niewystarczająca w stosunku do potrzeb, szczególnie dla mało i średnio zarabiających gospodarstw domowych. Chcąc dorównać innym krajom europejskim, należałoby budować przynajmniej dwa razy więcej. Na większości światowych rynków nieruchomości można było odnotować sygnały świadczące o poprawie koniunktury. Wiele krajów europejskich intensyfikowało budownictwo mieszkaniowe, budując po 5–12 mieszkań na 1000 mieszkańców. W Polsce budowało się w tym okresie nieco ponad 3 i tylko w 2008 r. i 2009 r. po 4 mieszkania na 1000 mieszkańców. Wskaźnik ten poprawił się w latach 2005–2009 o 4% (rys. 1). Roczne rozmiary budownictwa mieszkaniowego wykazywały znaczne fluktuacje. Startowano od 114 tys. w 2005 roku, a analizowany okres zamknięto na poziomie 132 tys. mieszkań. Najwięcej mieszkań oddano w 2008 r. (165 tys.) (rys. 1). Nastąpiły zmiany strukturalne inwestorów realizujących budownictwo mieszkaniowe. Na przestrzeni

[2] S. Merrill, R. Lawrence, S. Mayo, M. Grabowski, M. Grabowska-Sickles, M. Koziarek, E. Kozłowski, P. Karaś, *Wykonalność oszacowania w Polsce popytu na mieszkaniowe kredyty hipoteczne*, The Urban Institute, marzec 1999, s. 8.

[3] R.S. Merrill, P. Hendershott, S. Mayo, M. Lea, D. Diamond, *Strategie polityki finansowania publicznego sektora mieszkaniowego w Polsce*, The Urban Institute, grudzień 1998, s. 6.

pięciu badanych lat zaobserwowano wzrost o 11% w kategorii budownictwa indywidualnego. Należy jednak podkreślić, iż w tej kategorii największy wzrost liczby oddanych do użytku mieszkań odnotowano na przełomie lat 2007/2008 (o 24%). W latach 2007 i 2008 odnotowano boom w budownictwie mieszkaniowym. Do 2008 r. nastąpił sześciokrotny wzrost portfela inwestycyjnego firm deweloperskich, w kolejnych latach zaś firmy deweloperskie ograniczyły swoją aktywność, co w efekcie przyczyniło się do zmniejszania się liczby oddawanych przez nie mieszkań. Pomimo kurczącego się portfela inwestycji deweloperskich, nadal tworzyły one największą podaż na rynku mieszkaniowym, tj. ok. 40%. Największy spadek liczby mieszkań oddanych do użytkowania, o 37%, odnotowano w przypadku spółdzielni mieszkaniowych po 2007 r. Najwięcej zrealizowano inwestycji mieszkaniowych przeznaczonych na sprzedaż lub najem. Liczba mieszkań tej kategorii wzrosła o 40%.

**Rysunek 1. Perspektywy rozwoju budownictwa mieszkaniowego w Polsce**

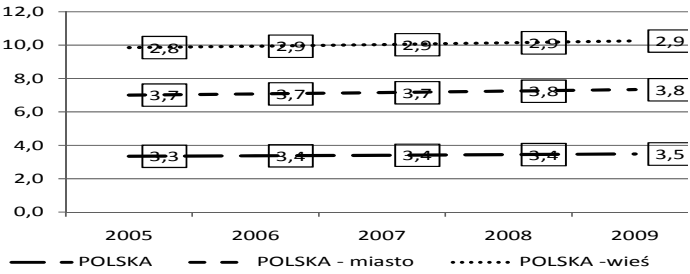



*Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.*

Największe zmiany odnotowano w liczbie wydawanych pozwoleń na budowę. Największą liczbę pozwoleń wydano w 2007 r. (249 387) i było to o 30% więcej niż w 2010 r. Spadkowa tendencja wydawanych pozwoleń na budowę była wynikiem występującej na rynku dużej liczby inwestycji nierozpoczętych, a posiadających pozwolenie na budowę. Z danych GUS wynika, iż po 2007 r. liczba wydawanych pozwoleń znacznie przewyższała liczbę rozpoczynanych inwestycji. Trzyletni okres zwłoki, wynikający z unormowań prawnych, pozwolił inwestorom na przełożenie w czasie terminu realizacji inwestycji[4]. Był to korzystny sposób na przeczekanie przez deweloperów złej koniunktury (rys. 1). Cykliczne zmiany poziomu budownictwa są cechą szczególną tego rynku. Doświadczenia polskiego rynku budownictwa mieszkaniowego są zbieżne z rynkami europejskimi. Polska przeszła radykalną zmianę związaną ze sposobem postrzegania mieszkań jako dobra konsumpcyjnego oraz formami finansowania zakupów mieszkaniowych. Nastąpiło przejście do swobodnego wyboru formy zaspokajania potrzeb mieszkaniowych.

[4] M. Dybciak, P. Zasoński, *Kwartalna analiza rynku nieruchomości mieszkaniowych w Polsce (II kw. 2010)*, BGŻ, Warszawa 2010, s. 8–9.

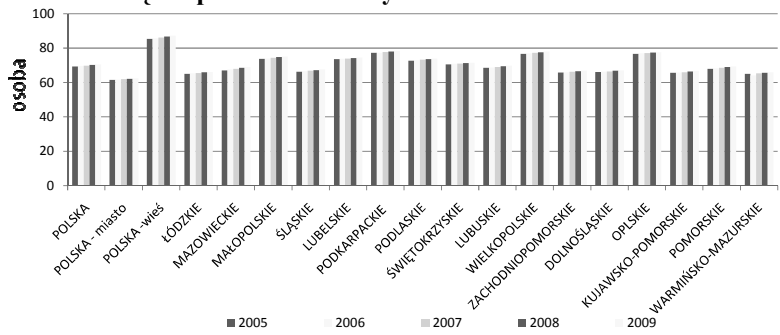
**Rysunek 2. Przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania w zasobie na osobę**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.*

Należy jednak podkreślić, iż mieszkania w Polsce mają znacznie mniejszą powierzchnię użytkową i niższą jakość niż przeciętnie w krajach Unii Europejskiej. Sytuacja ta w Polsce jest znacznie zróżnicowana lokalnie. Wskaźniki zaludnienia liczone jako stosunek liczby metrów kwadratowych na osobę oraz wskaźniki samodzielności zamieszkiwania przedstawiające relację liczby gospodarstw domowych na mieszkanie wykazały względną stabilność[5]. Występowały znaczne dysproporcje w stopniu zaludnienia mieszkań pomiędzy miastem a wsią. Mieszkania miejskie były bardziej zaludnione od mieszkań wiejskich. Było to konsekwencją charakterystycznej dla terenów wiejskich zabudowy jednorodzinnej przy jednocześnie znacznie mniejszym zaludnieniu, ponadto nieruchomości te traktowane były jako dobra wielopokoleniowe. Natomiast miasta były gęsto zaludnione, co wpłynęło niekorzystnie na wartość wskaźnika. Przeciętnie na 1 osobę w mieście przypadały 24 $m^2$, na wsi zaś 25,4 (rys. 2). Przeciętne powierzchnie użytkowe mieszkań wiejskich były o 24,7 $m^2$ większe. Analizując wartości wskaźnika samodzielności zamieszkiwania, zauważono, iż na 1 mieszkanie w miastach przypadało przeciętnie 2,6 osoby, na wsi zaś 3,43. Przeciętna dla Polski wynosiła 2,87. Wartości wskaźników samodzielności zamieszkiwania i zaludnienia mogą oznaczać spotęgowanie problemu, w związku ze zmianami demograficznymi wynikającymi ze wzrostu liczby gospodarstw domowych i spadku ich wielkości.

**Rysunek 3. Przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.*

[5] www.stat.gov.pl PUBL_pbs_gosp_mieszkan_2009.

Pomimo niewątpliwej poprawy warunków mieszkaniowych, wartości wskaźników uległy pogorszeniu. Dlatego też istotnym zjawiskiem jest rysująca się struktura zasobu mieszkaniowego, w której dominowały mieszkania małe. Przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania w Polsce wzrosła o 1,2 $m^2$, przy czym na wsi o 2 $m^2$ (rys. 3). Struktura jakościowa zasobów mieszkaniowych, związana z wyposażeniem w instalacje techniczne i sanitarne, poprawiała się znacząco. Z danych GUS wynika, że 95,5% mieszkań było wyposażonych w wodociąg. W tym samym czasie 88,1% mieszkań było wyposażonych w ustęp spłukiwany. Instalację centralnego ogrzewania posiadało 78,3% mieszkań.

**Tabela 1. Budynki mieszkalne oddane do użytkowania według czasu trwania budowy**

| BUDYNKI MIESZKALNE W BUDOWNICTWIE INDYWIDUALNYM | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Czas trwania budowy w miesiącach** | do 12 | 13–24 | 25–36 | 37–48 | 49–60 | 61–72 | 73 i więcej |
| **Struktura [%]** | 4,43 | 24,25 | 18,74 | 9,60 | 6,32 | 5,80 | 30,86 |
| BUDYNKI MIESZKALNE W BUDOWNICTWIE WIELORODZINNYM | | | | | | | |
| **Czas trwania budowy w miesiącach** | do 12 | 13–24 | 25–36 | 37–48 | 49–60 | 61–72 | 73 i więcej |
| **Struktura [%]** | 6,97 | 59,00 | 27,36 | 2,66 | 0,91 | 1,14 | 1,95 |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.*

Pozytywnym objawem był nie tylko znaczny wzrost rozpoczynanych inwestycji, ale również coraz krótszy czas realizacji rozpoczętych procesów inwestycyjnych.

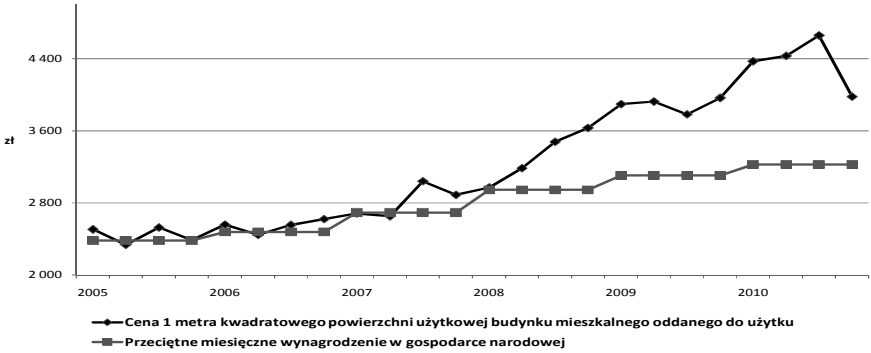
**Finansowa dostępność mieszkań**

Celem polityki mieszkaniowej w gospodarce rynkowej jest działanie nakierowane na umożliwienie gospodarstwom domowym dokonanie wyboru właściwej dla ich preferencji i dochodów formy zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych[6]. Zakłada się pewien minimalny standard, który powinien być dostępny dla każdego gospodarstwa domowego. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej rozbudziło potrzeby mieszkaniowe w polskich rodzinach. Swobodny wybór formy zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych dał również nowe możliwości w sposobie finansowania zakupów mieszkaniowych. Istotnym zjawiskiem, obserwowanym w analizowanym okresie, był szybszy rozwój sektora finansującego budownictwo mieszkaniowe, co przełożyło się na wzrost kredytowania zakupów mieszkaniowych. Kredyt mieszkaniowy, oprócz kapitału własnego,

[6] S. Merrill, R. Lawrence, M.J. Lea, D.B. Diamond, M. Grabowska-Sickles, *Public Sector Housing Finance Policy Strategies for Poland*, Urban Institute 1998, s. 20.

stał się popularnym, wręcz powszechnym instrumentem umożliwiającym gospodarstwom domowym nabycie własnego mieszkania. W konsekwencji kredyty mieszkaniowe na koniec 2009 r. stanowiły 20% aktywów bankowych i 16% PKB. Średnioroczne tempo wzrostu wartości portfela kredytów mieszkaniowych, w latach 2005–2008, ukształtowało się na poziomie 19%, ostatni rok analizy zaś wskazał na 4-procentowy wzrost. Niezbyt duży udział kredytów mieszkaniowych w aktywach banków wynikał z tego, iż jest to rynek rozwijający się. Kredyty mieszkaniowe stały się instrumentem powszechnie stosowanym, zwłaszcza przez młode gospodarstwa domowe.

**Rysunek 4. Porównanie przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia do średniej ceny 1 m$^2$ powierzchni użytkowej mieszkania oddanego do użytku**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.*

Poziom dostępności dochodowej mieszkań mierzony relacją ceny 1 m$^2$ przeciętnej powierzchni użytkowej mieszkania do wysokości przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto wykazał, iż poziom rozwoju gospodarczego Polski i związany z tym poziom dochodów dawały możliwość ubiegania się o kredyt jedynie gospodarstwom domowym o przeciętnych dochodach lub przekraczającym przeciętne dochody, co oznacza, że nie został rozwiązany problem mieszkaniowy (rys. 4).

Na podstawie danych publikowanych przez Związek Banków Polskich zauważono, iż od 2007 r. następował systematyczny wzrost przeciętnych cen mieszkań małych i średnich, natomiast ustabilizowały się ceny mieszkań dużych. Odnotowano również spadek cen na mieszkania o powierzchni powyżej 100 m$^2$. Z każdym rokiem występował coraz większy dystans między ceną m$^2$ powierzchni użytkowej mieszkania a przeciętnym miesięcznym wynagrodzeniem w gospodarce narodowej (rys. 4). Oznacza to, iż na wzrost popytu na mieszkania w badanym okresie miał wpływ tani kredyt, a nie dochód gospodarstw domowych. Ceny na rynku nieruchomości mieszkaniowych są na ogół elastyczne względem popytu, co jest wynikiem dostosowań podażowych na rynku mieszkaniowym w dłuższym okresie[7]. W latach 2005–2009 najwyższa dynamika (r/r) średniej ceny transakcyjnej mieszkania przypadła na 2007 i I kw. 2008 r. (tab. 2).

[7] J. Łaszek, H. Augustyniak, M. Widłak, *Euro a ryzyko bąbli na rynku nieruchomości mieszkaniowych*, Materiały i Studia nr 238, Warszawa 2009.

**Tabela 2. Transakcje na rynku nieruchomości**

| Dynamika r/r [%] | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| Średnia cena transakcji $m^2$ pow. użytk. | 100 | +2,78 | +41,61 | +36,86 | +16,37 |
| Ceny produkcji budowlano-montażowej budowy budynków | 100 | +3,0 | +8,6 | +5,5 | -0,2 |
| Liczba transakcji | 100 | –4 | –3,15 | +17,84 | –21,56 |
| Wartość transakcji | 100 | –0,21 | +34,71 | +66,14 | –10,60 |

*Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS oraz ZBP nt. Rekomendacji dotyczącej niezbędnych działań dla poprawy sytuacji w obszarze budownictwa mieszkaniowego.*

Szybki wzrost cen mieszkań i w konsekwencji wzrost popytu na produkty mieszkaniowe przyczyniły się do wzrostu kosztów produkcji budowlano-montażowej. Nastąpił wzrost kosztów produkcji budowlano-montażowej o 17,4%, wzrosły również pozostałe koszty, w tym koszty terenów budowlanych. Rosnącym cenom towarzyszyło zjawisko exodusu pracowników na rynki zachodnie, które umożliwiło otwarcie granic po przystąpieniu Polski do UE. Był to okres bardzo wysokich zysków dla deweloperów. Sama analiza dynamiki cen przeciętnych transakcji jest ważnym elementem analizy rynku mieszkaniowego, może informować o zagrożeniach związanych z tym rynkiem. Na rynkach mieszkaniowych występowały znaczne napięcia pomiędzy popytem a podażą, które przyczyniły się do dużej zmienności cen. Uczestnicy rynku konkurowali ze sobą o produkty mieszkaniowe, przeciętnie na jedną ofertę kupna przypadało kilka ofert sprzedaży mieszkań, co spowodowało obniżenie ceny ofertowej – od początku 2008 roku do połowy 2009 roku. Wytworzyła się nadpodaż, stawiająca kupujących w korzystnej sytuacji negocjacyjnej. Największą liczbę transakcji kupna-sprzedaży odnotowano w 2008 r., co przełożyło się na ponad 66-procentowy wzrost ich wartości. Ponadto wystąpiły realne spadki cen (tab. 2). Pomimo najlepszych wyników uzyskiwanych na rynku mieszkaniowym nastąpiło wyhamowanie dynamiki wzrostu cen, co było naturalnym cyklem koniunkturalnym. Przyczyną były ograniczenia w kredytowaniu, które przełożyły się na spadek liczby zawieranych transakcji. Ze względu na zróżnicowanie zasobu mieszkaniowego pod względem lokalnym i jakościowym oraz jego charakter jako dobra konsumpcyjnego niezbędnego do normalnego funkcjonowania, analiza wzrostu cen z punktu widzenia gospodarstw domowych nie jest łatwa[8].

W analizowanym okresie do II kw. 2008 r. rosła dostępność kredytów mieszkaniowych, udzielanych nawet bez wkładu własnego, co stymulowało wzrost popytu na mieszkania, powodując wzrost ich cen. Spadające koszty finansowania kredytem wynikające z obniżania przez banki stóp procentowych za podejmowane ryzyko skutkowały wzrostem kredytowej dostępności mieszkania pomimo gwałtownych wzrostów przeciętnych cen mieszkań. Ponadto popyt napędzało przekonanie uczestników rynku o dalszym wzroście cen mieszkań. Dobra ocena rynku mieszkaniowego przyczyniła się do złagodzenia przez banki kryteriów przyznawania kredytów, co skutkowało wzrostem zadłużenia hipotecznego. Opamiętanie przyszło w chwili pojawienia się na rynku nadwyżki nowo wybudowanych mieszkań wraz z zaostrzeniem polityki kredytowej. Reakcje ostrożnościowe banków wywołały spadek cen mieszkań. Z publikowanych danych ZBP i NBP

[8] Raport o sytuacji na rynku nieruchomości mieszkaniowych w Polsce w latach 2002–2009, NBP, Warszawa 2010, s. 19.

wynika, iż łączna kwota kredytów hipotecznych w tym okresie wyniosła 13,8 mld zł, co pozwoliło na zaciągnięcie 65 tys. kredytów hipotecznych[9].

Jednocześnie należy zauważyć, iż ponad połowa (65%) wartości zadłużenia przypadała na kredyty denominowane w walutach obcych. Od 2005 r. wartość rynku hipotecznych kredytów mieszkaniowych wielokrotnie zwiększyła swój udział w sumie bilansowej sektora bankowego od niewiele znaczącego do wiodących kwot, tj. od 13% w 2005 r. do 27% w 2009 r. (wg GUS, NBP 2010). W tym czasie wskaźnik określający średnią wartość udzielonego kredytu osiągnął najwyższą wartość w swojej historii i wyniosła ona prawie 206 tys. zł. Ostatni rok analizy przyniósł zmianę w strukturze walutowego portfela kredytowego. Częściej udzielano kredytów w złotych. Od 2008 r. systematycznie następowało przesunięcie popytu z waluty szwajcarskiej na euro i złotych. Również największa średnia wartość kredytu przypadła na kredyty w walutach obcych (w 2009 r. – 371 500 zł), dynamika wzrostu w tym przypadku była największa – o 129,09%. Dostępność kredytu mieszkaniowego obrazuje różnicę pomiędzy dostępnością kredytów złotowych i denominowanych we frankach szwajcarskich. Różnica polega głównie na braku uwzględniania ryzyka kursowego oraz zmianie stóp procentowych (tab. 3).

**Tabela 3. Średnie ważone oprocentowanie kredytów mieszkaniowych [%]**

| **Oprocentowanie stanów wszystkich umów POS** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **12/2007** | **12/2008** | **12/2009** | **zmiana** |
| **PLN** | 6,15 | 7,92 | 6,01 | –1,91 |
| **CHF** | 4,55 | 4,31 | 2,18 | –2,13 |
| **Oprocentowanie nowych umów OPN** | | | | |
| | **12/2007** | **12/2008** | **12/2009** | **zmiana** |
| **PLN** | 6,93 | 8,73 | 7,00 | –1,73 |
| **CHF** | 4,63 | 4,45 | 3,74 | –0,71 |

*Źródło: Raport o sytuacji banków w 2009 roku. Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2010, s. 15.*

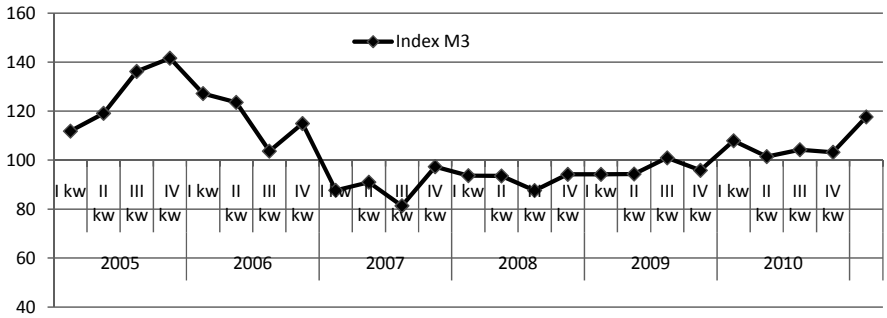
Gospodarstwa domowe podejmujące decyzje o kredytowaniu zakupów mieszkaniowych kredytem denominowanym w walutach obcych opierały swoje decyzje na bieżących kursach walut. Przy przeliczeniu na złote może nastąpić zwiększenie wartości pożyczonego kapitału oraz konieczność dodatkowych zabezpieczeń, w sytuacji nadmiernego wzrostu w relacji do wartości nabytego mieszkania. Analizując zmiany kursu walut, można stwierdzić, że w latach 2005–2009 wpływ ryzyka kursowego nie był niezbyt uciążliwy dla budżetów gospodarstw domowych. Natomiast na podstawie stanu wszystkich umów (OPS) i nowych umów (OPN) zauważono, iż średnie ważone oprocentowanie dla kredytów złotowych odnotowało wzrosty do 2008 r., dla kredytów denominowanych we frankach szwajcarskich zaś – systematyczne spadki. Finansowanie kredytem zakupów mieszkaniowych zazwyczaj wiąże się z długim okresem i trudno jest przewidzieć zarów-

[9] Ogólny raport o kredytach mieszkaniowych i cenach, ZBP; Raport AMRON – SARFiN, marzec 2010.

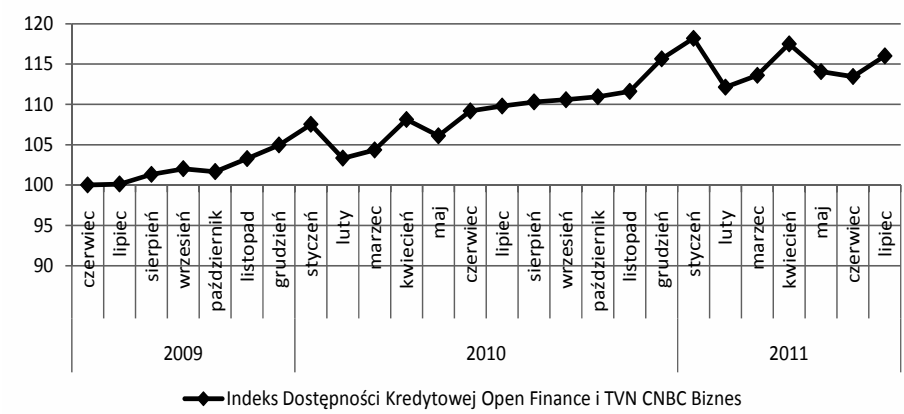
no wysokość stóp procentowych, jak i kursy walut, dlatego też gospodarstwa domowe powinny unikać kumulowania obu tych czynników ryzyka.

Analiza dostępności kredytu mieszkaniowego mierzona indeksem dostępności kredytowej IDK pozwala na ocenę możliwości pozyskania kredytu złotowego przez statystyczną rodzinę. Notowania Indeksu IDK zależą od trzech czynników: maksymalnego możliwego LTV (stosunek kwoty kredytu do wartości nieruchomości), bankowej marży oraz maksymalnej zdolności kredytowej wyliczonej dla rodziny zarabiającej dwukrotność średniej krajowej podawanej co miesiąc przez GUS. Indeks IDK uwzględnia więc zarówno podejście banków (maksymalne LTV i marża), jak i zmianę zarobków Polaków. Indeks powstaje na podstawie uśrednionych ofert dziesięciu banków z rynkowej czołówki pod względem sprzedaży kredytów. Obliczany jest co miesiąc przez Open Finance i TVN CNBC Biznes[10]. Pierwsza notowana wartość wyniosła 100 w czerwcu 2009 r. Fluktuacje wartości Indeksu IDK wskazują na zmiany w dostępności kredytu mieszkaniowego w odniesieniu do warunków minionych przy uwzględnieniu czynników składowych wskaźnika (rys. 5). Im mniejszego wkładu własnego na inwestycję w mieszkanie bank wymaga od klienta, tym lepsze przełożenie na wartość Indeksu. Z kolei korelacja odwrotna w tym zakresie zachodzi w przypadku marży banku. Naturalnie, im jest ona niższa, tym dostępność kredytowa jest większa[11]. Największy wzrost Indeksu odnotowano w grudniu 2010 r., największy spadek w czerwcu 2011 r. (rys. 5). Kolejnym nowym wskaźnikiem oceniającym możliwość zaspokajania potrzeb mieszkaniowych przez Polaków jest publikowany przez AMRON Indeks Dostępności Mieszkaniowej (Indeks M3), który umożliwia szerszą analizę dostępności mieszkania finansowanego kredytem dla trzyosobowego gospodarstwa domowego. Indeks M3 pokazuje kwartalne zmiany w dostępności mieszkania dla statystycznej rodziny.

**Rysunek 5. Indeks dostępności kredytowej IDK oraz Indeks Dostępności Mieszkaniowej M3 w latach 2005–2009**




[10] www.openfinance.pl.
[11] www.Bankowynet.pl.



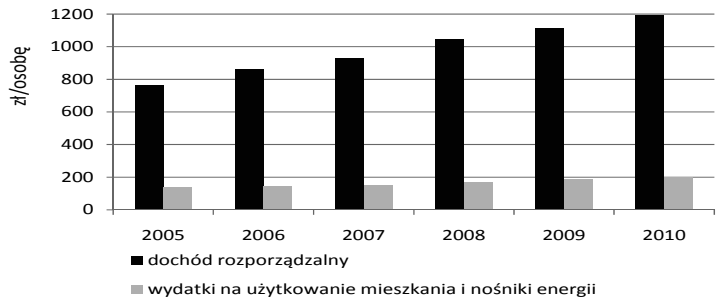

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych www:openfinance.pl; Ogólnopolski raport o kredytach mieszkaniowych i cenach transakcyjnych nieruchomości 4/2010 AMRON – SARFiN, marzec 2011.*

Wartość Indeksu M3 powyżej 100 punktów oznacza dostępność mieszkania. Wzrost Indeksu oznacza większą dostępność mieszkania finansowanego kredytem dla modelowej rodziny. Od 2007 do II kw. 2009 r. wartość Indeksu przyjmowała wartości poniżej 100, co oznacza, że w tym czasie mieszkania nie były dostępne dla modelowej rodziny w Polsce (rys. 5).

Wartości wskaźnika dostępności finansowej mieszkań w badanym okresie nieznacznie się wahały. W efekcie za przeciętne miesięczne wynagrodzenie największą powierzchnię użytkową mieszkania można było kupić w II kw. 2007 r., wskaźnik kształtował się na poziomie 1,02, najmniejsze wartości uzyskano natomiast w drugiej połowie 2008 i 2009 r. (0,81 – 0,85), co oznacza, że za przeciętne miesięczne wynagrodzenie można było nabyć 0,81–0,85 $m^2$ powierzchni użytkowej mieszkania na rynku pierwotnym po cenach przeciętnych w Polsce. W badaniu uwzględniono tylko wartości przeciętne na rynku pierwotnym.

Inną kwestią były wydatki związane z utrzymaniem mieszkania. Wydatki gospodarstw domowych związane z utrzymaniem zasobu mieszkaniowego były zróżnicowane. Związane były z zarządzaniem, eksploatacją i naprawami, wynikały ze stanu zasobów, tj. ze stopnia zużycia technicznego. Udział wydatków w dochodach rozporządzalnych gospodarstw domowych przeciętnie na 1 osobę kształtował się na poziomie 18–17%% (rys. 6).

**Rysunek 6. Wydatki gospodarstw domowych na użytkowanie mieszkania**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.*

Wzrost wynagrodzeń spowodował nieznacznie niższy udział wydatków na mieszkanie w budżetach gospodarstw domowych. Ukształtowany po okresie transformacji, swobodny wybór sposobu zaspokajania potrzeb mieszkaniowych pozwolił na wykorzystanie pełnej własności, różnych form mieszanych przewidzianych prawem, a także wynajmu. Udział wydatków na mieszkanie w budżetach gospodarstw domowych kształtował się na poziomie 17–20%. Biorąc pod uwagę, iż nie są to jedyne wydatki związane z mieszkaniem, chociażby obciążenie związane z obsługą zadłużenia, należy stwierdzić, iż obciążenie gospodarstw domowych w tym względzie jest znaczne.

Reasumując, Polska przeżyła radykalną zmianę związaną ze sposobem finansowania mieszkań. Dostępność hipotecznych kredytów mieszkaniowych stała się głównym czynnikiem wzrostu popytu przyczyniającym się do zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych.

## Dystans zaspokojenia potrzeb kredytowania zakupów mieszkaniowych

Badanie zaspokojenia potrzeb kredytowania zakupów mieszkaniowych przeprowadzono przy wykorzystaniu wielowymiarowej analizy porównawczej. Jako charakterystyki poszczególnych obszarów dostępności kredytowej mieszkania przyjęto wartości następujących zmiennych:

| | |
|---|---|
| $x_1$ | dostępność kredytu denominowanego w walutach obcych mierzona relacją średniej wartości udzielonego kredytu w zł do przeciętnego wynagrodzenia brutto |
| $x_2$ | dostępność kredytu złotowego mierzona relacją średniej wartości udzielonego kredytu w zł do przeciętnego wynagrodzenia brutto |
| $x_3$ | dostępność kredytu ogółem mierzona relacją średniej wartości udzielonego kredytu w zł do przeciętnego wynagrodzenia brutto |
| $x_4$ | dostępność mieszkania mierzona relacją przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto do przeciętnej ceny mieszkania |
| $x_5$ | kredytowa dostępność mieszkania mierzona relacją przeciętnej wartości kredytu złotowego do przeciętnej ceny mieszkania |
| $x_6$ | kredytowa dostępność mieszkania mierzona relacją przeciętnej wartości kredytu denominowanego w walutach obcych do przeciętnej ceny mieszkania |

| | |
|---|---|
| $x_7$ | kredytowa dostępność mieszkania mierzona relacją przeciętnej wartości kredytu ogółem do przeciętnej ceny mieszkania |
| $x_8$ | liczba oddawanych do użytku mieszkań do liczby czynnych umów na kredyty mieszkaniowe |
| $x_9$ | przeciętne wydatki gospodarstw domowych na utrzymanie przeciętnego mieszkania zł/os. |

W celu porównania skuteczności zaspokajania potrzeb kredytowania zakupów mieszkaniowych na przestrzeni lat 2005–2009 zastosowano formułę dystansową zaproponowaną przez Roeske-Słomkę[12]. Wartości wskaźników obliczono, wykorzystując publikowane dane statystyki publicznej. Zaproponowana formuła wyznaczająca dystans pomiędzy badanymi obiektami scharakteryzowana zmiennymi diagnostycznymi $x_i$ ($i$ = 1, 2, ..., $n$) została zmodyfikowana i przyjmuje postać wzoru:

$$d_{ij} = \left[ \left( \frac{x_{ij}}{x_{\min j}} \right) \div \left( \frac{x_{\max j}}{x_{\min j}} \right) \right] \cdot e_i \cdot 100\% ,$$

w którym:

| | |
|---|---|
| $x_{ij}$ | empiryczna wartość cechy $x_i$ określająca poziom zaspokojenia potrzeb kredytowania zakupów mieszkaniowych, obliczana dla $j$-tego obiektu (lat), $j$ = 1, 2, ..., $m$, |
| $x_{\min j}$ | minimalna wartość $i$-tej zmiennej $x_i$ w badanej populacji obiektów, |
| $x_{\max j}$ | optymalny poziom badanej cechy $x_i$, tutaj: najwyższa wartość $i$-tej zmiennej osiągana w badanej populacji obiektów w przypadku, gdy $x_i$ jest stymulantą, oraz najniższa wartość cechy, w przypadku gdy $x_i$ jest destymulantą, |
| $e_i$ | współczynnik równomierności rozkładu mierzący stopień koncentracji $i$-tej zmiennej $x_j$ realizującej wartości dla $m$ obiektów, wyznaczony w oparciu o funkcję entropii. |

Koncentracja rozkładu wariantów zmiennej wyznaczana jest na ogół na podstawie współczynnika koncentracji Lorenza. W niniejszej pracy zastosowany został odmiennie współczynnik koncentracji za Roeske-Słomką oraz Wędrowską[13].

Określone zmienne diagnostyczne od $x_1$ do $x_9$ posłużyły do obliczenia wskaźników zaspokojenia potrzeb kredytowania zakupów mieszkaniowych (tab. 4).

[12] I. Roeske-Słomka, *Dystans zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych ludności według makroregionów*, „Wiadomości Statystyczne" 1998 nr 4, s. 36–41.

[13] I. Roeske-Słomka, *Entropia w taksonomii struktur*, „Przegląd Statystyczny" 1994, nr 2; E. Wędrowska, *Miara ilości informacji strukturalnej jako instrument zarządzania zasobami danych*, rozprawa doktorska, UWM, Olsztyn 2002.

**Tabela 4. Dystansowe wskaźniki zaspokajania potrzeb kredytowania zakupów mieszkaniowych**

| Wskaźniki dystansowe | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | $\mathbf{d_j}$ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| $x_1$ | 48,0% | 61,83% | 79,04% | 84,04% | 98,23% | **74,04%** |
| $x_2$ | 50,08% | 51,27% | 78,41% | 61,01% | 67,80% | **61,71%** |
| $x_3$ | 65,20% | 79,6% | 99,3% | 98,7% | 80,4% | **84,63%** |
| $x_4$ | 99,6% | 99,4% | 96,9% | 90,6% | 88,3% | **94,97%** |
| $x_5$ | 65,2% | 66,5% | 99,2% | 72% | 78,2% | **76,27%** |
| $x_6$ | 54,49% | 69,94% | 87,20% | 85,68% | 98,78% | **79,22%** |
| $x_7$ | 99,10% | 94,0% | 91,8% | 86,9% | 59,8% | **86,31%** |
| $x_8$ | 99,55% | 76,38% | 73,67% | 79,36% | 72,86% | **80,36%** |
| $x_9$ | 71,83% | 77,81% | 78,97% | 90,44% | 99,57% | **83,72%** |
| $\mathbf{d_j}$ | **61,50%** | **64,15%** | **76,39%** | **73,04%** | **72,84%** | **x** |

*Źródło: obliczenia własne.*

Analizując poszczególne zmienne, zauważono, iż:

– Dystansowy wskaźnik zaspokojenia potrzeb kredytowania zakupów mieszkaniowych najkorzystniej przedstawiał się pod względem dostępności mieszkania mierzonej relacją przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto do przeciętnej ceny mieszkania, dystans od poziomu maksymalnego wyniósł bowiem 5%.

– Najmniej korzystnie przedstawiała się sytuacja pod względem dostępności kredytu złotowego mierzonego relacją średniej wartości udzielonego kredytu w zł do przeciętnego wynagrodzenia brutto, dystans od poziomu maksymalnego w tym względzie wyniósł 38,29%.

Analizując wskaźniki dystansowe, stwierdzono, że stosunkowo najlepsza sytuacja pod względem przyjętych do badania zmiennych zaspokojenia dostępności kredytowej mieszkań występowała w roku 2007 i 2008. Dystans od poziomu maksymalnego wyniósł odpowiednio: 23,61%, 26,96%. Najmniej korzystnie przestawiała się sytuacja w roku 2006, z dystansem od poziomu maksymalnego 38,5%. Analizując wartości wskaźników w badanym okresie, zauważono, iż dystans dostępności mieszkania mierzony relacją przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto do przeciętnej ceny mieszkania zwiększył się po 2008 r. W trzech pierwszych latach badania, tj. 2005, 2006 i 2007, nie przekroczył 1%, następnie w 2009 r. wzrósł do prawie 12% od poziomu maksymalnego. Podobna sytuacja wystąpiła w przypadku dystansowego wskaźnika kredytowej dostępności mieszkania mierzonego relacją przeciętnej wartości kredytu ogółem do przeciętnej ceny mieszkania. W tym przypadku w latach 2005–2007 dystans od poziomu maksymalnego nie przekroczył 1%. Następnie w roku 2009 wyniósł 40,2%. Na wartość ogólnego wskaźnika dystansu w roku 2007 i 2008 miała wpływ zmiana struktury nabywców mieszkań. Były to lata hossy na rynku nieruchomości mieszkaniowych. Korzystne warunki kredytowania pozwoliły na wzrost liczby transakcji zawieranych na rynku deweloperskim, rozwinęło się budownictwo indywidualne,

a tym samym przyczyniło się do spadku liczby mieszkań oddanych do użytku w innych formach organizacyjnych.

Na podstawie otrzymanych ogólnych wskaźników dystansu można stwierdzić, iż zaspokojenie potrzeb kredytowania zakupów mieszkaniowych w badanym okresie było na dobrym poziomie.

## Podsumowanie

Realizacja polityki mieszkaniowej w zakresie zaspokajania potrzeb mieszkaniowych musi uwzględniać zmiany popytowo-podażowe. Dostępność kredytu mieszkaniowego jest głównym czynnikiem wzrostu popytu mieszkaniowego przyczyniającym się do zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych. Środki finansowe uruchamiane przez banki odgrywają ważną rolę w pobudzaniu i ożywianiu rynku nieruchomości mieszkaniowych, tym samym zaspokajają potrzeby kredytowania zakupów mieszkaniowych. Przeprowadzona analiza zaspokajania potrzeb na kredytowanie zakupów mieszkaniowych w celu zaspokajania potrzeb mieszkaniowych na przestrzeni lat 2005–2009 wykazała, iż problem mieszkaniowy nie został rozwiązany.

## BIBLIOGRAFIA

**AMRON – SARFiN 2011.** *Ogólnopolski raport o kredytach mieszkaniowych i cenach transakcyjnych nieruchomości*, nr 4/2010, marzec.

**AMRON – SAFRiN 2011.** *Ogólny raport o kredytach mieszkaniowych i cenach transakcyjnych nieruchomości*, marzec.

**Dybciak M., Zasoński P. 2010.** *Kwartalna analiza rynku nieruchomości mieszkaniowych w Polsce (II kw. 2010*), BGŻ, Warszawa.

**Łaszek J. 2004.** *Sektor nieruchomości mieszkaniowych w Polsce. Stan i perspektywy rozwoju*, SGH, Warszawa.

**Łaszek J., Augustyniak H., Widłak M. 2009.** *Euro a ryzyko bąbli na rynku nieruchomości mieszkaniowych*, Materiały i Studia nr 238, Warszawa.

**Merrill S., Hendershott P., Mayo S., Lea M., Diamond D. 1998.** *Strategie polityki finansowania publicznego sektora mieszkaniowego w Polsce*, The Urban Institute.

**Merrill S., Lawrence R., Lea M.J., Diamond D.B., Grabowska-Sickles M. 1998.** *Public Sector Housing Finance Policy Strategies for Poland*, The Urban Institute.

**Merrill S., Lawrence R., Mayo S., Grabowski M., Grabowska-Sickles M., Koziarek M. Kozłowski E., Karaś P. 1999.** *Wykonalność oszacowania w Polsce popytu na mieszkaniowe kredyty hipoteczne. Wschodnioeuropejski Regionalny Projekt Pomocy dla Sektora Mieszkalnictwa*, The Urban Institute.

**Raport o sytuacji banków w 2009 roku. 2010.** Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa.

*Raport o sytuacji na rynku nieruchomości mieszkaniowych w Polsce w latach 2002–2009*. 2010, NBP Warszawa.

**Roeske-Słomka I. 1998.** *Dystans zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych ludności według makroregionów*, „Wiadomości Statystyczne", nr 4.

**Wędrowska E. 2002.** *Miara ilości informacji strukturalnej jako instrument zarządzania zasobami danych*, rozprawa doktorska, UWM, Olsztyn.

**Zawadzki E. 2001.** *Bariery rozwoju budownictwa mieszkaniowego w Polsce*. Wydział Analiz Ekonomicznych i Społecznych, Kancelaria Sejmu. Biuro studiów i ekspertyz. Raport Nr 190, Warszawa

**STRESZCZENIE**

W artykule przedstawiono problem zaspokajania potrzeb finansowania kredytem hipotecznym zakupów mieszkaniowych w kontekście zaspokajania potrzeb mieszkaniowych w latach 2005–2009. Do oceny badanego zjawiska wykorzystano wskaźniki statystyczne oceny dostępności mieszkań, zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych oraz dostępności finansowej mieszkań. Do oceny zaspokojenia potrzeb kredytowania zakupów mieszkaniowych posłużono się wielowymiarową analizą porównawczą.

Wyniki badań wykazały, iż poziom zaspokojenia potrzeb kredytowania zakupów mieszkaniowych w celu zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych, w badanym okresie, był na dobrym poziomie. Zakup nieruchomości mieszkaniowych realizowany był głównie przy wykorzystaniu mieszkaniowego kredytu hipotecznego, niestety potrzeby mieszkaniowe w Polsce są ciągle niezaspokojone.

**SŁOWA KLUCZOWE:** gospodarstwa domowe, zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych, dostępność kredytowa

**SUMMARY**

The article presents problem of covering financial needs by mortgage credit in context of appeasement housing needs during 2005–2009. The statistic ratios such as the housing availability assessment, assessment of satisfaction of housing needs and financial flats availability was used for this purpose. WAP was used to assess necessity of crediting housing purchase.

The results showed that satisfying a need of financing housing purchase by mortgage credit at considered period, was on a good level. The purchase of housing properties was financed mainly by the mortgage credit, unfortunately the problem of residential needs in Poland is still unsatisfying.

**KEYWORDS:** households, satisfying housing needs, availability of credit

## DZIAŁ III

# Europa

*Anna Augustyn*[*]

# IDEA CITTÀSLOW JAKO KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU MAŁYCH MIAST

# CITTÀSLOW IDEA AS A CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SMALL CITIES

Współczesna, coraz bardziej zglobalizowana gospodarka odznacza się wieloma negatywnymi zjawiskami takimi jak masowe niszczenie środowiska naturalnego, tendencje do nowego, kosmopolitycznego stylu życia, polegające na zaniku roli rodzimej kultury i tradycji, a tym samym wymieraniu różnorodności kulturowej oraz lokalnej tożsamości. Te wszystkie niepokojące zjawiska sprawiają, iż coraz bardziej dostrzega się konieczność wprowadzania zmian polegających przede wszystkim na przeciwstawianiu się rozwojowi nastawionemu na ilość i szybkość. Odpowiedzią na tę potrzebę jest między innymi nurt rozwoju zrównoważonego.

W niniejszym artykule przedstawiona zostanie istota rozwoju zrównoważonego oraz wpisująca się w jego założenia, zdaniem autorki, koncepcja rozwoju małych miast w oparciu o ideę *Cittàslow*. Funkcjonowanie miasta w stylu *slow* (ang. powolne) nie oznacza jednak spowolnienia jego rozwoju, wręcz przeciwnie, oznacza rozwój poprzez nieustanną poprawę jakości życia mieszkańców, podnoszenie atrakcyjności miasta, a tym samym jego konkurencyjności dzięki posiadanym zasobom własnym, nie naruszając przy tym otaczającego ekosystemu.

## Geneza rozwoju koncepcji *sustainable development*

Angielskie pojęcie *sustainable development* w polskiej literaturze tłumaczone jest jako rozwój trwały, stabilny, zrównoważony. W polskiej nomenklaturze przyjęło się głównie pojęcie rozwoju zrównoważonego. Pojawia się ono przede wszystkim w artykule 5 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, który nakłada na państwo obowiązek rozwiązywania problemów ochrony środowiska zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju.

Koncepcja rozwoju zrównoważonego została zaprezentowana w latach siedemdziesiątych, w czasie toczących się wówczas dyskusji na temat celów i barier wzrostu gospodarczego. Podczas konferencji Szczytu Ziemi w Sztokholmie w 1972 r. wyrażono potrzebę uwzględniania ochrony środowiska w dalszym rozwoju społeczno-gospodarczym świata. Zakwestionowano tradycyjną koncepcję rozwoju gospodarczego, pojmowanego wyłącznie jako wzrost dochodu narodowego, na rzecz działań zmie-

[*] dr, Uniwersytet w Białymstoku

rzających do realizacji konkretnych celów społecznych. Na pierwszoplanowe miejsce wysunięto wartości ogólnoludzkie, zapewniające wszechstronny rozwój i dobro człowieka. Szczególną uwagę zwrócono na poprawę stanu zdrowotnego społeczeństwa, podniesienie poziomu wyżywienia, upowszechnienie ogólnego, w miarę szerokiego wykształcenia, wzrost dochodu realnego i swobodny dostęp do zasobów naturalnych. Podkreślano nietrwałość czynników warunkujących rozwój gospodarczy, wśród nich szczególnie ograniczoność i wyczerpywalność zasobów naturalnych, do których mają prawo także następne pokolenia, i to na poziomie nie gorszym od obecnego. Dotyczy to nie tylko ilości znajdujących się w środowisku zasobów naturalnych, ale również ich dostępności, czystości i rozlokowania przestrzennego[1].

Trudno jest precyzyjnie wyjaśnić pojęcie *rozwoju zrównoważonego*. Często przyjmuje się intuicyjnie, że oznacza ono rozwój społeczno-gospodarczy zharmonizowany ze środowiskiem. Podwaliny pod obecne rozumienie rozwoju zrównoważonego dała Światowa Komisja do spraw Środowiska i Rozwoju (WCED) Organizacji Narodów Zjednoczonych pod przewodnictwem Gro Brundtland, która w grudniu 1983 roku podjęła działania zmierzające do pogodzenia perspektyw rozwoju ekonomicznego i środowiskowego. W kwietniu 1987 roku Komisja przygotowała i udostępniła raport „Nasza wspólna przyszłość", którego podstawą jest zasada zrównoważonego rozwoju. Komisja zdefiniowała tę zasadę jako zaspokojenie „teraźniejszych potrzeb bez narażania na szwank zdolności przyszłych pokoleń do zaspokajania ich własnych potrzeb". Ta prosta i dość ogólnikowa zasada stała się podstawą dla Agendy 21, dokumentu ustanowionego podczas Szczytu Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 r. i będącego planem działania na rzecz rozwoju zrównoważonego na XXI w. na różnych szczeblach organizacyjnych[2].

Opisany w Raporcie Brundtland modelowy rozwój zrównoważony i trwały jest procesem wieloetapowym. W pierwszym etapie rozwój gospodarczy powinien być tak zaprogramowany, aby w trakcie jego realizowania nie naruszać równowagi ekonomiczno-ekologicznej. W następnych etapach powinno nastąpić zwiększenie efektywności gospodarowania środowiskiem, a w szczególności zwiększenie adaptacyjności środowiska zgodnie ze zmieniającymi się warunkami zewnętrznymi[3].

## Istota i cele rozwoju zrównoważonego

W Polsce pierwsze definicje rozwoju zrównoważonego zostały sformułowane w połowie lat 80. B. Zaufal użył określenia *ekorozwój* i stwierdził, że „jest to prowadzenie wszelkiej działalności gospodarczej w harmonii z przyrodą w taki sposób, aby nie spowodować nieodwracalnych zmian w żywej przyrodzie[4]. Zdaniem B. Poskrobko *sustainable development* oznacza rozwój zrównoważony, trwały (stabilny) i samopod-

[1] M. Łuszczyk, *Koncepcja rozwoju zrównoważonego w polityce ekologicznej państwa*, w: D. Kiełczewski, B. Dobrzańska (red.), *Ekologiczne problemy zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2009, s. 50.

[2] L. Mierzejewska, *Przyrodnicze aspekty rozwoju zrównoważonego*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2004, s. 12–13.

[3] M. Łuszczyk, *Koncepcja rozwoju zrównoważonego w polityce ekologicznej państwa*, op. cit., s. 51.

[4] B. Zaufal, *Problemtyka i założenia ekorozwoju*, w: *Ekorozwój szansą przetrwania cywilizacji*, t. 3, Prace Naukowe PKE, Kraków 1986, s. 18.

trzymujący się. Zdaniem autora ujęta w definicji zrównoważoność oznacza potrzebę uzyskania oraz trwałego utrzymania najlepszych efektów gospodarowania, zarówno w sensie ilościowym, jak i jakościowym[5].

Można stwierdzić, iż zasadnicze zatem znaczenie dla istoty kategorii zrównoważonego rozwoju ma podstawowy jego filar, na którym się opiera, to jest trwałość. W dyskusji nad trwałością rozwoju B. Fiedor stwierdza, że aby rozwój był trwały, musi on nie tylko trwać w czasie, ale powinna występować także równowaga pomiędzy jego celami. Ponadto uważa, że trwałość rozwoju definiuje się jako maksymalizowanie korzyści netto z rozwoju ekonomicznego, przy jednoczesnym zachowaniu użyteczności i jakości zasobów naturalnych w długim okresie. Trwałość rozwoju wymaga więc, aby konsumpcja dóbr i usług była ograniczona do poziomu, który jest akceptowalny z ekologicznego punktu widzenia. B. Fiedor identyfikuje cztery cechy trwałości kapitału:

1) słaba – oznacza potrzebę zachowania zasobu kapitału jako całości, bez zwracania uwagi na jego strukturę; kapitał przyrodniczy i antropogeniczny są doskonale substytucyjne,
2) wrażliwa – oznacza potrzebę zachowania nie tylko zasobu kapitału jako całości, ale również stałości jego struktury; kapitał przyrodniczy i stworzony przez człowieka są substytucyjne w ograniczonym zakresie,
3) mocna – wymaga ona zachowania ilości i jakości zasobów wszystkich rodzajów kapitału; kapitał antropogeniczny i przyrodniczy nie są wzajemnie substytucyjne,
4) restrykcyjna – oznacza niezmniejszanie jakiegokolwiek zasobu kapitału; nawet w ramach danego kapitału nie występują, lub są bardzo ograniczone, możliwości substytucji[6].

Analizując cele rozwoju społeczno-gospodarczego, można przede wszystkim sprowadzić je do jednego celu nadrzędnego, jakim jest podniesienie poziomu życia mieszkańców danego obszaru. Aby proces rozwoju mógł zachodzić w sposób prawidłowy, zmiany ilościowo-jakościowe muszą postępować równolegle na różnych płaszczyznach. W odniesieniu do rozwoju zrównoważonego natomiast najważniejszym celem, zdaniem D. Kiełczewskiego, jest osiągnięcie trwałego, względnie równo rozdzielonego dobrobytu społecznego i indywidualnego, który zależy nie tylko od konsumpcji dóbr i usług, lecz także od ekologicznych warunków życia. Zatem celem trwałego rozwoju, w myśl cytowanego autora, jest nie tyle wzrost poziomu, ile wzrost jakości życia[7]. D. Kiełczewski twierdzi, iż z tak sformułowanego celu głównego wypływa wiązka celów drugiego stopnia. Dotyczą one zapewnienia trwałości warunków osiągnięcia dobrobytu w długookresowej perspektywie. Należą do nich:

- cele ekologiczne: zachowanie różnorodności biologicznej, integralności systemów przyrodniczych, produkcji biologicznej, czy też, mówiąc inaczej, respektowanie celu sprawiedliwości wobec istot pozaludzkich,
- cele ekonomiczne: dalszy wzrost dobrobytu materialnego, wzrost dostępności użytecznych dóbr i usług, stabilny wzrost gospodarczy,

[5] B. Poskrobko, *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 2007, s. 22.
[6] B. Fiedor, *Podstawy badania trwałości wzrostu we współczesnej ekonomii*, „Ekonomia i Środowisko", Białystok 1999, nr 1(14).
[7] D. Kiełczewski, *Konsumpcja a perspektywy zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2008, s. 33.

- cele społeczne: zapewnienie dostępu do dóbr społecznie pożądanych, zaspokojenie podstawowych potrzeb materialnych (ograniczenie biedy), zachowanie różnorodności kulturowej, zapewnienie trwałości instytucjonalnej, gwarancje sprawiedliwości społecznej i współudziału w życiu społecznym i politycznym,
- cechy psychologiczne: zapewnienie zrównoważenia między dobrobytem materialnym a niematerialnymi składnikami dobrobytu[8].

W rozwoju zrównoważonym podkreśla się perspektywiczność i długofalowość działań nastawionych na jakość życia ludzi, zharmonizowany rozwój społeczny i gospodarczy oraz ochronę środowiska wraz z jego zasobami. Inaczej rzecz ujmując, idea zrównoważonego rozwoju kryje się pod postacią „3E" (ang. *environment, economy, equity in society*)[9], czyli: środowisko, ekonomia i równość społeczna.

**Miasto zrównoważone**

Odniesienie zasad rozwoju zrównoważonego do miast nie zostało zbyt dobrze wyjaśnione ani we wspomnianej już wcześniej Agendzie 21, ani w innych dokumentach ONZ bądź pozostałych organizacji międzynarodowych. Pewną konkretyzację w tym względzie przyniósł dopiero „Szczyt miast", który odbył się w Stambule podczas konferencji Habitat II w 1996 roku. Przedstawiciele różnych miast prezentowali wówczas swoje osiągnięcia w zakresie wprowadzania w życie zasad zrównoważonego rozwoju. Zauważono, że to właśnie miasta kształtują współczesne oblicze świata i w związku z tym wprowadzanie w życie rozwoju zrównoważonego w skali globalnej musi rozpocząć się od lokalnej i regionalnej skali miasta[10].

Miasto zrównoważone definiowane jest dość ogólnie, jako takie, w którym cele społeczno-gospodarcze są harmonijnie połączone ze sprawami środowiska i wykorzystania energii w celu zapewnienia ciągłości zmian[11]. Innymi słowy, można stwierdzić, iż rozwojem zrównoważonym miasta będzie taki rozwój społeczno-gospodarczy, który zmniejszając presję na środowisko przyrodnicze, zapewni poprawę jakości życia obecnych i przyszłych mieszkańców. Należy przez to rozumieć podnoszenie na wyższy poziom zamożności mieszkańców, poprawę stanu bezpieczeństwa w przyjaznym środowisku społecznym, coraz lepszą jakość środowiska przyrodniczego, a także podnoszenie poziomu ładu przestrzennego oraz funkcjonalności kształtowanych miejskich struktur przestrzennych[12].

Jakość życia jest właśnie najczęściej używanym pojęciem odnoszącym się do kategorii celów i efektów zrównoważonego rozwoju. Pojęcie to ma szeroki charakter i nie ogranicza się tylko do ekonomii, ponieważ określa wielowymiarowy poziom samorealizacji człowieka. Jednak nie tylko. Ekonomiczna teoria zrównoważonego rozwoju

[8] Ibidem, s. 33.
[9] H. Mayer, P.L. Knox, *Slow Cities: Sustainable Places in a Fast World*, „Journal of Urban Design", London 2006, Vol. 28, No. 4, p. 321–334.
[10] L. Mierzejewska, *Rozwój zrównoważony miasta. Zagadnienia poznawcze i praktyczne*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2010, s. 109.
[11] B. Banachowicz, J. Danielewicz, *Współrządzenie jako czynnik zrównoważonego rozwoju miast – przykład łódzki*, w: J. Słodczyk, D. Rajchel (red.), *Polityka zrównoważonego rozwoju oraz instrumenty zarządzania miastem*, Uniwersytet Opolski, Opole 2006, s. 59–76.
[12] L. Mierzejewska, *Rozwój zrównoważony miasta. Zagadnienia poznawcze i praktyczne*, op. cit., s. 116.

może wykorzystać również tradycyjną, dobrze znaną ekonomistom kategorię dobrobytu[13]. Dobrobyt w warunkach zrównoważonego rozwoju jest postrzegany:

- w kategoriach całego pokolenia – idzie bowiem o zaspokojenie potrzeb całego pokolenia obecnie żyjącego oraz pokoleń przyszłych,
- jako dobrobyt trwały w długim (międzypokoleniowym okresie)[14].

Współczesne miasta, będące swoistymi układami lokalnymi obejmującymi pewną wyodrębnioną przestrzeń, skupiającymi społeczności lokalne, jednostki organizacyjne, zdominowane są przez liczne negatywne zjawiska zaburzające w zasadniczy sposób ich równowagę. Do najważniejszych należą:

- gwałtowne zmniejszanie się zasobów środowiska przyrodniczego na rzecz środowiska kulturowego;
- brak odpowiedniego systemu terenów wolnych i zielonych;
- zanieczyszczenie powietrza i wody przez zakłady przemysłowe, samochody i kotłownie w osiedlach i domach jednorodzinnych;
- nadmierne zużycie energii pochodzącej ze źródeł nieodnawialnych, zwłaszcza węgla i ropy;
- zła gospodarka gruntami, polegająca na zbyt lekkomyślnym przeznaczaniu gruntów miejskich i podmiejskich pod nowe inwestycje (drogi, parkingi, zabudowę itp.) kosztem terenów otwartych i zielonych;
- pogorszenie jakości gleb na skutek erozji, zanieczyszczenia powietrza i nieumiejętnego stosowania nawozów sztucznych;
- nadmierne zużycie i zanieczyszczenie wód oraz zbyt szybki jej odpływ z terenów miasta (brak retencji)[15].

Równoważenie rozwoju miasta powinno przede wszystkim polegać na niwelowaniu powyższych zjawisk występujących na obszarach miejskich oraz konfliktów, w tym głównie przestrzennych, które głównie wynikają z konkurencji o wolną przestrzeń.

L. Mierzejewska, podkreślając dynamiczną naturę tego układu przestrzenno-strukturalnego, jakim jest miasto, twierdzi, iż miasta zrównoważone charakteryzują przede wszystkim:

1) w sferze przyrodniczej: czyste powietrze, niski poziom hałasu, woda w odpowiedniej ilości i jakości, czyste gleby, wysoka bioróżnorodność i produktywność ekosystemów, homeostaza, dostępność i przestrzenna ciągłość terenów zielonych, wypoczynkowych i rekreacyjnych, bezpieczeństwo ekologiczne i tym podobne,

2) w sferze społecznej: sprawiedliwość społeczna, wysoki stopień zaspokojenia podstawowych potrzeb, wysoka jakość życia, dobre oraz zdrowe warunki zamieszkania i pracy, wysoki poziom obsługi mieszkańców, brak konfliktów społecznych, wysoki poziom bezpieczeństwa, obywatelskie postawy mieszkańców, dobre relacje społeczne, odpowiedzialność za dobro wspólne i inne,

3) w sferze gospodarczej: zdywersyfikowana struktura gospodarcza, oparcie rozwoju na lokalnym potencjale rozwojowym (w tym ludzkim i społecznym), wysoka

[13] D. Kiełczewski, *Jakość życia i dobrobyt jako kategorie zrównoważonego rozwoju*, w: D. Kiełczewski (red.), *Od koncepcji ekorozwoju do ekonomii zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2009, s. 109–114.
[14] Ibidem, s. 115.
[15] W. Pęski, *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miast*, Arkady, Warszawa 1999, s. 34.

produktywność i efektywność podtrzymywanej gospodarki, zaawansowanie technologiczne (w tym przede wszystkim bezpieczne technologie, oszczędzające zasoby środowiska przyrodniczego), rozwój gospodarki opartej na wiedzy, kreatywności i lokalnej przedsiębiorczości, dobrze rozwinięty publiczny transport miejski, wyposażenie infrastrukturalne, odporność na kryzysy i tym podobne,

4) w warstwie przestrzennej: estetyka i czystość otoczenia, ład architektoniczny, poszanowanie dziedzictwa kulturowego, organizacja terenów publicznych, wysoka efektywność funkcjonowania struktur miejskich, oszczędna gospodarka terenami, brak terenów zaniedbanych i zdegradowanych (reurbanizacja, a zwłaszcza renowacja i rewitalizacja), ład przestrzenny i tym podobne[16].

Podsumowując: miasto zrównoważone to miasto, w którym cele społeczno-gospodarcze są harmonijnie połączone ze sprawami środowiska i wykorzystania energii w celu zapewnienia ciągłości zmian. Taka trwałość nie jest dokładnie równoważna z przetrwaniem, ale oznacza przede wszystkim ciągłość w zmieniających się sytuacjach.

## Zrównoważony rozwój miast a koncepcja *Cittàslow*

*Cittàslow* (od włoskiego *città lente*, czyli ang. *slow city*, w luźnym tłumaczeniu „powolne miasto") pojawiła się jako rozwinięcie istniejącej już wcześniej koncepcji ang. *Slow Food*, czyli „wolnego jedzenia" będącej antonimem koncepcji ang. *Fast Food*, czyli „szybkiego jedzenia". Ruch *Cittàslow* narodził się z pomysłu Paolo Saturniniego, burmistrza Greve di Chianti we Włoszech, i burmistrzów innych niewielkich miasteczek, takich jak: Bra, Orvieto, Positano, oraz Stowarzyszenia Slow Food, którzy w 1999 r. zawiązali stowarzyszenie o nazwie „Cittàslow – Międzynarodowa Sieć Miast Dobrego Życia". Później idea ta znalazła swoich zwolenników za granicą, między innymi w Polsce. Stowarzyszenie jest organizacją typu *non profit*, jej głównym celem jest promowanie i rozpowszechnianie kultury dobrego życia poprzez badania, eksperymentowanie, stosowanie rozwiązań dotyczących organizacji miasta.

*Cittàslow* oznacza przyjęcie filozofii, która stawia sobie za cel główny zapewnienie poprawy jakości życia w małych społecznościach. Wskazuje się na tworzenie jakości we wszystkich dziedzinach życia miejskiego, spowolnienie rytmów życia i zredukowanie napięć, tak charakterystycznych dla dużych miast. Promuje bardziej ludzkie i ekologiczne podejście szanujące to, co lokalne, by uzmysłowić mieszkańcom i gościom wartość smaków, kolorów, zapachów miasta, zamiast szybko i bezrefleksyjnie podążać za najnowszymi trendami w coraz bardziej zglobalizowanej gospodarce. Jednocześnie mówi o odnajdywaniu potencjału i wiążących się z nim możliwości rozwojowych nie tylko w przeszłości, ale także w technologicznych i kulturalnych osiągnięciach współczesnych czasów. Każda przestrzeń posiada swoją niepowtarzalną atmosferę, w związku z tym należy postarać się wydobyć autentycznego (niepowierzchownego) ducha miejsca i wykorzystać to dla własnego rozwoju. W filozofii *Cittàslow* ponadto jakość życia stanowi główne źródło sukcesu. Potencjał małych miast tworzą m.in. ich atrakcyjne położenie geograficzne, dziedzictwo kulturowe, naturalne krajobrazy, cisza, lokalne i autentyczne rzemiosło, rękodzieło, produkty, oferta kulinarna,

[16] L. Mierzejewska, *Rozwój zrównoważony miasta. Zagadnienia poznawcze i praktyczne*, op. cit., s. 120.

tradycja, zwyczaje, ale także dostęp do wysokiej jakości usług i miejsc pracy w miejscu zamieszkania lub w jego bliskim sąsiedztwie. Stanowi to podstawę do podjęcia działań w celu odkrycia i podkreślenia własnej tożsamości[17].

Zgodnie z art. 8 statutu stowarzyszenia *Cittàslow* do organizacji tej mogą przystępować wszystkie miasta, posiadające mniej niż 50 tysięcy mieszkańców, które przejdą procedurę kwalifikacyjną. Członkostwo jest przyznawane miastom zaproponowanym przez krajowych koordynatorów, których aplikacje zostaną zaakceptowane przez Międzynarodowy Komitet Koordynujący. W swojej aplikacji miasto kandydujące musi zadeklarować akceptację bez zastrzeżeń statutu stowarzyszenia, a także podjęcie działań na rzecz poprawy atmosfery życia lokalnej społeczności i ochrony środowiska. Szczegółowe zestawienie wymogów (planów) w doskonaleniu stawianych w różnych obszarach miastom wstępującym do Stowarzyszenia „Cittàslow – Międzynarodowa Sieć Miast Dobrego Życia" zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1. Szczegółowe zestawienie wymogów (planów) w doskonaleniu stawianych w różnych obszarach miastom wstępującym do Stowarzyszenia „Cittàslow – Międzynarodowa Sieć Miast Dobrego Życia"**

| Obszar | Wymagania |
|---|---|
| **Ochrona środowiska** | 1. System kontroli jakości powietrza i publicznej konsultacji warunków jakości powietrza.<br>2. Informator systemu zarządzania wodą z wytycznymi odnośnie do dystrybucji i kontroli.<br>3. Zastosowanie planów promocji i rozpowszechnianie nowych planów oraz technik kompostowania, a także promocja domowego kompostowania.<br>4. Systemy do kontroli lekkiego zanieczyszczenia i związany z tym plan interwencji.<br>5. Motywacja i nagrody za rozwój alternatywnych źródeł energii.<br>6. Kontrola zanieczyszczenia smogiem i plan interwencyjny.<br>7. Redukcja graffiti i niepożądanego rozwieszania plakatów.<br>8. Zastosowanie rządzących przepisów EMAS lub ISO 9001; ISO 14000 i 8000.<br>9. Udział w projekcie Agenda 21. |

[17] *Cittaslow – lepiej żyć, nie wolniej się rozwijać*, www.mojregion.eu, z dnia 08.06.2011.

| | |
|---|---|
| **Infrastruktura** | 1. Stworzenie publicznych obszarów zieleni z ławkami i miejscami do zabawy.<br>2. Obecność otwartych chodników bez barier architektonicznych.<br>3. Dojazd i dostępność przestrzeni publicznych dla niepełnosprawnych.<br>4. Istniejąca infrastruktura preferująca alternatywne możliwości poruszania się.<br>5. Ogólnie dostępne publiczne toalety.<br>6. Obecność miejsc do siedzenia i odpoczynku nie tylko w historycznych centrach, lecz także w całym mieście.<br>7. Godziny otwarcia różnych miejskich biur powinny być podobne.<br>8. Istnienie biura *public relations* w urzędzie miejskim.<br>9. Obecność „Call Center" (Centrum Informacji Telefonicznej) dla mieszkańców chcących wyrazić uwagi dotyczące „dobrej jakości życia".<br>10.Powinien istnieć harmonogram godzin otwarcia i zamknięcia sklepów, instytucji harmonizujący z potrzebami mieszkańców i służący komercyjnym korzyściom miasta. |

| | |
|---|---|
| **Jakość miejska** | 1. Plany restauracji oryginalnych warunków historycznych centrów i/lub dzieł o wartości kulturowej lub historycznej.<br>2. Zastosowanie planu eliminacji głośnych systemów alarmowych, jednocześnie adekwatne programy ochrony własności przed kradzieżą.<br>3. Zachęcanie do użycia publicznych pojemników na śmieci do recyklingu.<br>4. Ustawienie kontenerów na śmieci i ich usuwanie zgodnie z ustalonym terminarzem.<br>5. Promocja i rozpowszechnianie programów zazieleniania prywatnych i publicznych przestrzeni roślinami, które ładnie pachną lub które poprawiają środowisko.<br>6. Istnienie i zastosowanie w każdym mieście planów rozwoju sieci opartej na Internecie dla mieszkańców.<br>7. Rozwój we wdrażaniu planów wzrostu zużycia przyjaznych dla środowiska materiałów budowlanych.<br>8. Istnienie programów na rzecz wzrostu statusu i dostępności historycznych centrów. |
| **Produkty lokalne** | 1. Przeprowadzanie corocznego spisu typowych produktów.<br>2. Programy podnoszące wartość i chroniące lokalne wydarzenia kulturalne.<br>3. Plany rozwoju rynków naturalnych i lokalnych produktów usytuowanych w interesujących i cennych miejscach.<br>4. Szkolne programy edukacji smaku.<br>5. Programy poprawy jakości poprzez kontrolę miejskich restauracji i szkolnych kafeterii.<br>6. Programy edukacyjne poświęcone produkcji organicznej.<br>7. Rozwój organicznego rolnictwa i certyfikatów jakości produktów.<br>8. Programy podnoszące wartość przyznaną tradycjom żywieniowym i gastronomicznym.<br>9. Inicjatywy zachęcające do ochrony produktów i rzemiosł regionu. |

| | |
|---|---|
| **Gościnność** | 1. Istnienie organu regulującego, który zagwarantuje, że lokalne firmy są uczciwe w swym znakowaniu i wykluczenie nieuczciwej reklamy.<br>2. Międzynarodowe znakowanie.<br>3. Plany szkolenia przewodników dla turystycznych centrów informacji.<br>4. Istnienie dobrze oznaczonych tras turystycznych z informacjami i opisem.<br>5. Istnienie przewodnika miasta w ramach ruchu „Slow".<br>6. Wdrożenie przepisów dotyczących cen menu turystycznego.<br>7. Obecność strzeżonych parkingów na obszarach blisko centrum miasta.<br>8. Polityka sprawiająca, że miasto staje się gościnne i zachęca gości do brania udziału w wydarzeniach i uroczystościach.<br>9. Istnienie planów rozwoju inicjatyw, które zwiększają zasięg miasta Slow City. |
| **Wiedza** | 1. Publicznie dostępny dokument, który wymienia listę usług miasta Slow City.<br>2. Obecność logo miasta Slow City na oficjalnych dokumentach miast (nagłówek listów etc.).<br>3. Istnienie programu rozpowszechniającego informacje o działaniach ruchu.<br>4. Strona internetowa poświęcona programom ruchu Slow City realizowanym w mieście.<br>5. Promocja programów ułatwiających życie rodzinne, takich jak: działania rekreacyjne, usługi świadczone w domu dla ludzi starszych i przewlekle chorych.<br>6. Istnienie programów ekonomicznych w celu promocji rozwoju wymagań Slow City i planów ich poprawy.<br>7. Obecność na komunalnej tablicy informacyjnej artykułów o inicjatywach Slow City oraz rozpowszechnianie informacji także w mediach krajowych.<br>8. Programy rozwoju inicjatyw włączających lokalnych przywódców i rozwoju lokalnych przedsiębiorstw w kontekście zastosowania wymagań ruchu Slow City. |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zmieszczonych na oficjalnej stronie internetowej Polskiej Krajowej Sieci Miast Cittàslow, www.cittaslowpolska.pl, z dnia 08.06.2011 r.*

Jak widać z powyższych kryteriów członkostwa w stowarzyszeniu, można porównać je z zasadą „3E" stanowiącą podstawę koncepcji zrównoważonego rozwoju. Pierwsze „E" dotyczące ochrony środowiska (ang. *environment*) odnajdujemy na przykład w wymogu kontroli jakości powietrza, gleby i wody, w planie gospodarowania odpadami czy też promocji alternatywnych źródeł energii. Drugie „E" (ang. *economy*) nawiązuje do rozwoju lokalnej przedsiębiorczości, przy zachowaniu tradycji i dbałości o środowisko naturalne, do rozwoju rolnictwa ekologicznego. Natomiast trzecie „E", akcentujące społeczną równość (ang. *equity*), odnaleźć można w promocji rodzimych produktów i wsparciu lokalnych producentów, aby zapewnić mieszkańcom miejsca pracy oraz godne warunki życia[18].

Podsumowując, należy podkreślić, iż życie w jednym z miast należących do ruchu *Cittàslow*, a także zarządzanie nim, oznacza przede wszystkim:

1) charakterystyczny sposób funkcjonowania, prowadzenia życia codziennego w sposób odmienny od tego dotychczas dominującego, tryb zwolniony, pewny, mniej gwałtowny, nie tak prędki i nastawiony na wydajność, ale bez wątpienia bardziej ludzki i ekologicznie poprawny, bardziej solidarny z obecnymi i przyszłymi pokoleniami,

2) szanowanie tego, co lokalne, w świecie coraz bardziej globalnym i wewnętrznie skomunikowanym,

3) życie czasem obecnym w sposób najlepszy z możliwych, ze wzrokiem jednak wciąż zwróconym w przyszłość,

4) wykorzystywanie wielkich możliwości technologicznych i kulturalnych naszych czasów, tak aby nie zapomnieć nigdy o spuściźnie doświadczeń, którą pozostawia historia i kultura materialna narodów,

5) zwrócenie nowoczesnego pojęcia „dobrego życia" i pełnowartościowego mieszkania ku priorytetowi powszechnego zaangażowania się na rzecz mieszkańców,

6) rozwiązywanie z pozytywnym wynikiem fałszywej sprzeczności pomiędzy gościnną otwartością na świat i dumą z własnej przynależności i lokalnej specyfiki,

7) uznanie całości lokalnych zasobów materialnych i niematerialnych, środowiska przyrodniczego, krajobrazu naturalnego i miejskiego, dóbr historycznych, artystycznych i kulturalnych, także dotyczących działalności gastronomicznej, aby umocnić lub też odbudować miejską tożsamość, naruszaną czasami przez zmiany w ostatnich dziesięcioleciach,

8) uczynienie powolności główną wartością, przypisanie sensu i konkretnych cech rewolucji czasowej dokonywanej przez tych, którzy z powodów historycznych, kulturalnych czy środowiskowych opierali i opierają się przyspieszeniom, jakie przyniósł XX wiek, to również harmonizowanie czasów historycznych z czasami współczesnymi, potrzeb natury z zagadnieniami kultury i ekonomii,

9) danie sobie czasu na stworzenie jakości we wszystkich dziedzinach życia miejskiego, spowolnienie rytmów życia i zredukowanie napięć, aby uzmysłowić sobie teraz i na zawsze wartość smaków, kolorów, zapachów miasta i świata[19].

Do Stowarzyszenia „Cittàslow – Międzynarodowa Sieć Miast Dobrego Życia" przystąpiły w sumie 142 miasta z 24 krajów na świecie. Pierwszym polskim miastem,

[18] A. Gruszecka-Tieśluk, *Polskie Cittàslow. Pomysł na zrównoważony rozwój małego miasta? Przykład Reszla*, w: R. Masztalski (red.), *Homo naturalis, człowiek, przyroda, przestrzeń w myśl rozwoju zrównoważonego*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2010, s. 43–44.

[19] Polska Krajowa Sieć Miast Cittàslow, www.cittaslowpolska.pl, 08.06.2011 r.

które włączyło się do tego ruchu i otrzymało prawo do używania logo sieci: wizerunku pomarańczowego ślimaka, był Reszel w województwie warmińsko-mazurskim. Obecnie do stowarzyszenia należy jeszcze pięć kolejnych miejscowości takich jak: Biskupiec, Bisztynek, Nowe Miasto Lubawskie, Lidzbark Warmiński oraz Murowana Goślina.

## Zakończenie

Rozwijający się z roku na rok ruch *Cittàslow*, czego wyznacznikiem może być przystępowanie do niego sukcesywnie coraz to nowych miast, może sugerować, iż założenia, jakim hołduje, są autentyczną odpowiedzią na potrzeby współczesnego zglobalizowanego, funkcjonującego nie tyle szybko, co wręcz w pędzie świata. Życie, praca, jedzenie, nawet spędzanie wolnego czasu w pośpiechu już coraz bardziej doskwiera i obniża jakość życia społeczności zamieszkujących głównie miasta. Koncepcja *Cittàslow*, uwzględniająca w procesie rozwoju małych miast równowagę pomiędzy człowiekiem a otaczającym go ekosystemem, promuje rozwój, który w konsekwencji doprowadzić powinien nie tylko do podniesienia jakości życia społeczności lokalnych, ale do podniesienia trwałego, względnie równo rozdzielonego dobrobytu społecznego i indywidualnego. Dobrobytu, który zależy nie tylko od konsumpcji dóbr i usług, lecz także od ekologicznych warunków życia. Jest to możliwe jedynie wtedy, kiedy kreatorzy tego rozwoju, osoby zarządzające rozwojem lokalnym, czyli władze lokalne, oprą go na trzech fundamentalnych aspektach: poszanowaniu środowiska naturalnego, stymulowaniu gospodarki lokalnej oraz poszanowaniu równości człowieka. Na tym fundamencie bazuje właśnie rozwój zrównoważony oraz koncepcja rozwoju małych miast *Cittàslow*.

## BIBLIOGRAFIA

**Banachowicz B., Danielewicz J. 2006.** *Współrządzenie jako czynnik zrównoważonego rozwoju miast – przykład łódzki*, w: J. Słodczyk, D. Rajchel (red.), *Polityka zrównoważonego rozwoju oraz instrumenty zarządzania miastem*. Uniwersytet Opolski, Opole.

**Fiedor B. 1999.** *Podstawy badania trwałości wzrostu we współczesnej ekonomii.* Wydawnictwo Fundacji Ekonomistów Środowiska i Zasobów Naturalnych, Białystok, „Ekonomia i Środowisko", nr 1(14).

**Gruszecka-Tieśluk A. 2010.** *Polskie Cittàslow. Pomysł na zrównoważony rozwój małego miasta? Przykład Reszla*, w: R. Masztalski (red.), *Homo naturalis, człowiek, przyroda, przestrzeń w myśl rozwoju zrównoważonego*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

**Kiełczewski D. 2008.** *Konsumpcja a perspektywy zrównoważonego rozwoju*. Wydawnictwo UwB, Białystok.

**Kiełczewski D. 2009.** *Jakość życia i dobrobyt jako kategorie zrównoważonego rozwoju*, w: D. Kiełczewski (red.), *Od koncepcji ekorozwoju do ekonomii zrównoważonego rozwoju,* Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.

**Łuszczyk M. 2009.** *Koncepcja rozwoju zrównoważonego w polityce ekologicznej państwa*, w: D. Kiełczewski, B. Dobrzańska (red.), *Ekologiczne problemy zrównoważonego rozwoju.* Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.

**Mayer H., Knox P.L. 2006.** *Slow Cities: Sustainable Places in a Fast World*, „Journal of Urban Design" London, Vol. 28, No. 4.

**Mierzejewska L. 2004.** *Przyrodnicze aspekty rozwoju zrównoważonego.* Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.

**Mierzejewska L. 2010.** *Rozwój zrównoważony miasta. Zagadnienia poznawcze i praktyczne*. Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.

**Pęski W. 1999.** *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miast.* Arkady, Warszawa.

**Poskrobko B. 2007.** *Zarządzanie środowiskiem*. PWE, Warszawa.

**Zaufal B. 1986.** *Problematyka i założenia ekorozwoju*, w: *Ekorozwój szansą przetrwania cywilizacji*, t. 3. Wydawnictwo AGH, Kraków.

**STRESZCZENIE**

We współczesnych realiach gospodarczych, w których dominują procesy globalizacyjne, zauważa się, krytykowany często przez teoretyków rozwoju zrównoważonego, przyspieszony styl życia. Jest on odzwierciedleniem rozwoju społeczno-gospodarczego nastawionego na ilość i szybkość. Procesy te wpływają negatywnie na jakość życia mieszkańców, szczególnie miast. Dlatego też coraz popularniejszy w Europie i na świecie staje się ruch powolnych miast – *Cittàslow,* którego założenia oparte są na fundamentach rozwoju zrównoważonego. Koncepcja *Cittàslow* uwzględniająca w procesie rozwoju małych miast równowagę pomiędzy człowiekiem a otaczającym go ekosystemem promuje rozwój, który w konsekwencji doprowadzić powinien nie tylko do podniesienia jakości życia społeczności lokalnych, ale do podniesienia trwałego, względnie równo rozdzielonego dobrobytu społecznego i indywidualnego.

**SŁOWA KLUCZOWE:** rozwój zrównoważony miast, jakość życia, koncepcja *Cittàslow*

**SUMMARY**

In nowadays economic reality, which is dominated by processes of globalization it is noted, often criticized by theorists of sustainable development, acceleration of lifestyle. It is a reflection of socio-economic development oriented to capacity and speed. These processes have a negative impact on quality of life of residents, especially in cities. Therefore, more and more popular in Europe and the world become slow cities association – *Cittàslow*, which foundations are based on sustainable development. The *Cittàslow* concept incorporating in the development of small cities the balance between human being and the surrounding ecosystem promotes the development, which consequently should not only lead to the improvement of quality of life of local communities, but to raise the permanent, relatively evenly divided individual and social welfare.

**KEYWORDS:** sustainable development of cities, quality of life, *Cittàslow* concept

*Roman Garbiec*[*]

# PARADYGMATY W SYSTEMACH UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH NA PRZYKŁADZIE POLSKI I NIEMIEC

# THE PARADIGMS IN THE SYSTEMS OF NATIONAL INSURANCE SCHEMES ON THE EXAMPLE OF POLAND AND GERMANY

Ubezpieczenia społeczne jako pojęcie ekonomiczne występują często w postaci terminu „system ubezpieczeń społecznych", czyli pewnej logicznej całości wzajemnie ze sobą powiązanej, obejmującej wszystkie zagadnienia związane z ubezpieczeniami społecznymi, a mianowicie opłacanie składek i wypłacanie świadczeń przez uprawnione do tego zakłady ubezpieczeń lub organy emerytalne. System ubezpieczeń społecznych jest mezosystemem[1] ekonomicznym i w takich kategoriach jest rozpatrywany w niniejszym opracowaniu.

System ubezpieczeń społecznych jako konstrukcja prawno-ekonomiczna nie mógłby powstać bez określenia rodzaju ryzyka. Katalog ryzyk socjalnych, które stanowią podstawę tworzenia systemu ubezpieczeń społecznych, określiła MOP[2]. Lista ta obejmuje sytuację, gdy ubezpieczony (i jego rodzina) nie jest sam w stanie się utrzymać, takimi sytuacjami są: starość, choroba, ciąża, poród, śmierć żywiciela rodziny. Każde ubezpieczenie cechuje występowanie składki, wspólnego funduszu, oznaczonego ryzy-

[*] dr, Politechnika Częstochowska

[1] Mając na uwadze zakres zjawisk ekonomicznych, można mówić o różnych klasach systemów ekonomicznych, i tak można wyróżnić: system gospodarki globalnej albo gospodarki światowej, megasystemy ekonomiczne (przykładami mogą być: gospodarka feudalna, gospodarka kapitalistyczna czy gospodarka socjalistyczna), makrosystemy ekonomiczne (gospodarki narodowe), mezosystemy ekonomiczne (regiony gospodarcze, duże segmenty gospodarki narodowej, np. rolnictwo, sektor usług, system bankowy), minisystemy ekonomiczne (przedsiębiorstwa, gospodarstwa czy inne jednostki gospodarcze). W. Misiński, *Modelowanie systemu powszechnych ubezpieczeń zdrowotnych w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2007, s. 21.

[2] J. Jończyk wyróżnia 9 rodzajów socjalnego ryzyka jako przedmiotu ochrony prawnej: 1) dożycie wieku emerytalnego, 2) trwała lub okresowa niezdolność do pracy, 3) śmierć żywiciela, 4) niezdolność lub niemożność świadczenia pracy (prowadzenia działalności), 5) wypadek przy pracy lub choroba zawodowa (wypadek lub choroba zawodowa w szczególnych okolicznościach), 6) utrata zdrowia, 7) bezrobocie, 8) niedostatek dochodu w rodzinie, 9) trudne sytuacje życiowe. J. Jończyk, *Prawo zabezpieczenia społecznego, ubezpieczenia społeczne i zdrowotne bezrobocie i pomoc społeczna*, Kantor Zakamycze, Kraków 2003, s. 14–15.

ka, szkody i pokrycia szkody (świadczenia)[3]. Dlatego też charakteryzując każdy model/wzorzec systemu[4] ubezpieczeń społecznych, trzeba określić ich wzajemne relacje. Nasze wyobrażenie o rzeczywistości przybiera postać modelu[5], czyli uproszczonej reprezentacji systemu, w czasie i przestrzeni, stworzonej w zamiarze zrozumienia zachowania systemu rzeczywistego.

Celem niniejszego artykułu jest próba zaprezentowania systemów ubezpieczeń społecznych jako przykładowych modeli tworzonych według określonego standardu (paradygmatu).

## Pojęcie paradygmatu

W wielu dyscyplinach naukowych paradygmat jest różnie definiowany, choć jego podstawowe znaczenie oraz cechy (zwane też regułami) są zasadniczo identyczne. W zarządzaniu pojęcie to (paradygmat) rozumiane jest jako wzorzec postępowania. Oznacza również model. Dobry paradygmat posiada kilka cech i m.in. musi być spójny logicznie i pojęciowo, jak najprostszy oraz zawierać tylko te pojęcia i teorie, które są dla danej nauki rzeczywiście niezbędne, dawać możliwość tworzenia teorii szczegółowych zgodnych ze znanymi faktami.

Paradygmat pełni cztery podstawowe funkcje: określa, co jest dopuszczalne w nauce normalnej, jakie prawa, teorie, zastosowania i oprzyrządowanie są zasadne, funkcjonuje jako model, jest doktryną, którą każdy nowicjusz musi poznać i przyjąć, aby wejść do wspólnoty uczonych, umożliwia efektywne badanie naukowe, gdyż stanowi niebudzącą wątpliwości ich podstawę[6].

Użyteczność (zastosowanie) danego paradygmatu do wyjaśniania określonych zjawisk powinna być zdeterminowana tylko tym, czy jest on w danym przypadku twórczy poznawczo, a więc czy za jego pomocą można tworzyć teorie szczegółowe zgodne z danymi doświadczalnymi (historycznymi), którymi zajmuje się dana nauka. Wśród wyróżnionych powyżej paradygmatów występujących w naukach społecznych można wyodrębnić cztery podstawowe: pozytywizm, relatywizm, teorię krytyczną, konstruktywizm[7].

---

[3] Zob. G. Szpor (red.), *System ubezpieczeń społecznych – zagadnienia podstawowe*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2003, s. 25.

[4] System ubezpieczeń społecznych trzeba traktować jako system społeczno-ekonomiczny, przez który rozumieć należy „strukturalną kompozycję niezliczonych ilości powiązanych ze sobą instytucji, przez które ludzie organizują i koordynują swoje zachowania tak, aby móc realizować różne formy społecznej aktywności, służące podtrzymaniu i rozwojowi życiowych procesów społeczeństwa". J. Wilkin, *Jaki kapitalizm, jaka Polska?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 113 za: M.R. Tool, *Institutionalist View of Economic System*, w: K. Dopfer, K.F. Raible (red.), *The Evolution of Economic System*, St. Martin's Press, New York 1990, s. 168.

[5] Tadeusz Szumlicz rozróżnia modele odwzorujące (istniejące) i projektujące (tworzone), i są to jego zdaniem narzędzia badawcze służące identyfikacji i wyjaśnianiu praktyki. W takim to zakresie zostaną zaprezentowane modele w niniejszej pracy. Zob. T. Szumlicz, *Ubezpieczenia społeczne, teoria dla praktyki*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2006, s. 30–32.

[6] K. Jodkowski, *Wspólnoty uczonych, paradygmaty, rewolucje naukowe. Realizm, Racjonalizm, Relatywizm*, t. 22, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1990, s. 148.

[7] B. Brycz, T. Dudycz, *Paradygmat jako podstawa metody naukowej w naukach o zarządzaniu*, w: T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Wy-

Uwzględniając definicję paradygmatu (przyjmując jako podstawę definiowania założenia konstruktywizmu[8]) jako pewnego wzorca, na podstawie którego dalej będzie się tworzyć szczegółowe wyjaśnienia dla danej dyscypliny naukowej, można przyjąć etapy budowy systemu ubezpieczeń społecznych jako elementy paradygmatu dla systemów ubezpieczeń społecznych.

Etapy tworzenia systemu ubezpieczeń społecznych to: określenie rodzaju ryzyka, określenie zakresu ochrony ubezpieczeniowej (rodzaju zdarzeń losowych objętych ochroną) i ich klasyfikacja prawna, określenie zasad finansowania systemu, określenie rodzajów świadczeń i parametrów uprawniających do ich nabycia, wypłata świadczeń uprawnionym.

Na podstawie tak określonego schematu konstruowania systemów ubezpieczeń społecznych w dalszych rozważaniach zostaną zaprezentowane modele systemów w Polsce i w Niemczech.

## Konstrukcja polskiego systemu ubezpieczeń społecznych

Polski system ubezpieczeń społecznych jest oparty na regule określonej jeszcze przez Otto von Bismarcka i stanowi pochodną systemu klasycznego funkcjonującego w zmodyfikowanej wersji w Niemczech oraz w niektórych państwach europejskich (np. w Polsce). Oprócz modelu klasycznego w dokumentach Komisji Europejskiej można spotkać także model liberalny (model Beveridge'a) typowy dla państw anglosaskich i w zmodyfikowanej wersji stosowany w państwach nordyckich.

Reforma strukturalna przeprowadzona w Polsce w 1999 r. zmieniła niektóre rozwiązania systemowe funkcjonujące w starym systemie (wprowadziła wielofilarowość w systemie emerytalnym i dobrowolność uczestnictwa w nim dla niektórych ubezpieczonych). Do zasadniczych zmian w systemie wprowadzonych reformą i mających istotny wpływ na określenie paradygmatu należy podział systemu na subsystemy: emerytalny, rentowy, chorobowy i wypadkowy. Podział ten został zdefiniowany ustawowo przez wyodrębnienie funduszy gromadzących składki i finansujących wypłacanie określonych rodzajów świadczeń; będzie on podstawą poniższych prezentacji.

## System emerytalny w Polsce

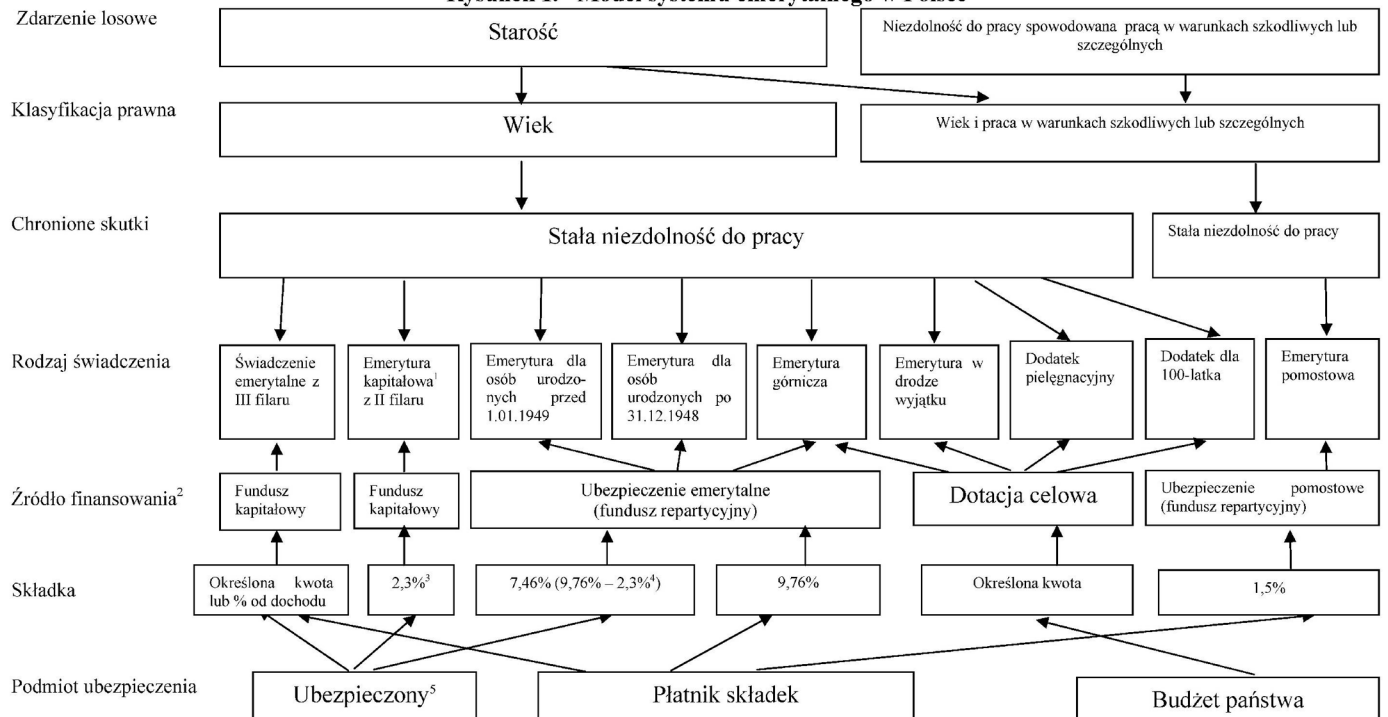
Polski system emerytalny obejmuje filar repartycyjny działający częściowo według zasad starego systemu (określonego przed reformą z 1999 r.), ze zdefiniowanym świadczeniem, i częściowo według nowego systemu, zdefiniowanego jako system NDC oraz obowiązkowy system kapitałowy (system ze zdefiniowaną składką) i dobrowolne elementy indywidualnego zabezpieczenia w formie pracowniczych programów emerytalnych, indywidualnych kont emerytalnych lub ubezpieczeń na życie.

---

dawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 54 za: M. Easterby-Smith, R. Thorpe, P.R. Jackson, *Management Research*, SAGE, Los Angeles 2008, s. 64–77.

[8] Którego celem badawczym jest zrozumienie, jak ludzie tworzą „konstrukty" otaczającej ich rzeczywistości, aby pomóc im zrozumieć to, co się wokół nich dzieje; punktem wyjścia badania jest zgromadzenie bogatego zestawu danych, na podstawie których wyciągane są określone wnioski. Zob. B. Brycz, T. Dudycz, op. cit., s. 60.

**Rysunek 1. Model systemu emerytalnego w Polsce**




1 – w formie okresowej lub dożywotniej, 2 – jako źródło finansowania na potrzeby modeli finansowania przyjęto rodzaj ubezpieczenia, a nie rodzaj funduszu, 3 – składka od 1.05.2011 – 2,3%, od 1.01.2013 – 2,8%, od 1.01.2014 – 3,1%, od 1.01.2015 – 3,3%, od 1.01.2017 – 3,5%. 4 – wartość środków przekazywanych do II filaru. 5 – w przypadku samozatrudnionych są oni jednocześnie ubezpieczonymi i płatnikami składek.

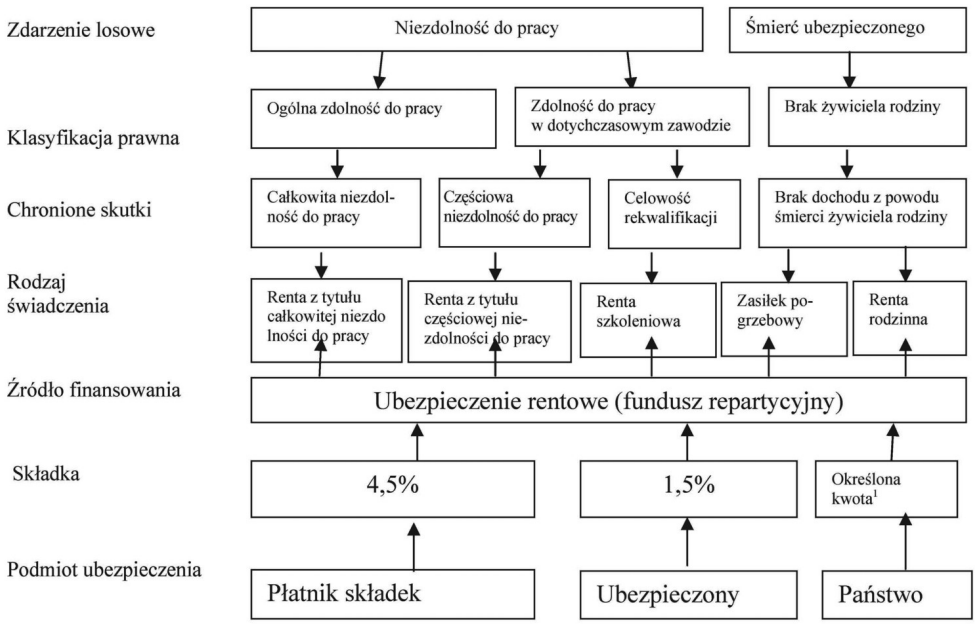
*Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych i ustawy o emeryturach i rentach z FUS oraz ustawy o zmianie niektórych ustaw związanych z funkcjonowaniem systemu ubezpieczeń społecznych oraz ustawy o indywidualnych kontach emerytalnych, ustawy o emeryturach kapitałowych, ustawy o emeryturach pomostowych.*

Polski system emerytalny jest systemem nowoczesnym, wielofilarowym złożonym z systemu publicznego (repartycyjnego) oraz systemów prywatnych (kapitałowych) w formie systemów o zdefiniowanej składce.

**System rentowy w Polsce**

Konstrukcja systemu rentowego w Polsce jest domeną państwa bez alternatywnych systemów prywatnych. System rentowy finansowany jest na zasadzie solidaryzmu i wzajemności wszystkich jego aktualnych uczestników. Wysokość świadczeń w tym systemie jest zróżnicowana i uzależniona od okresów ubezpieczenia oraz wysokości opłacanych składek[9]. Poniżej zaprezentowane zostały rodzaje ryzyka i typy świadczeń w polskim systemie rentowym.

**Rysunek 2. Model systemu rentowego w Polsce**




1 – jako gwarancja wypłaty świadczeń w przypadku braku środków ze składek.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych i ustawy o emeryturach i rentach z FUS.*

Polski system rentowy można scharakteryzować jako system tradycyjny, ponieważ składka rentowa jest formą pseudopodatku (obowiązkowej składki). System ten jest też

[9] Jest to więc klasyczny model Bismarckowski, w którym świadczenie zastępuje wynagrodzenie, a nie gwarantuje tylko minimalne świadczenie umożliwiające przeżycie (model anglosaski).

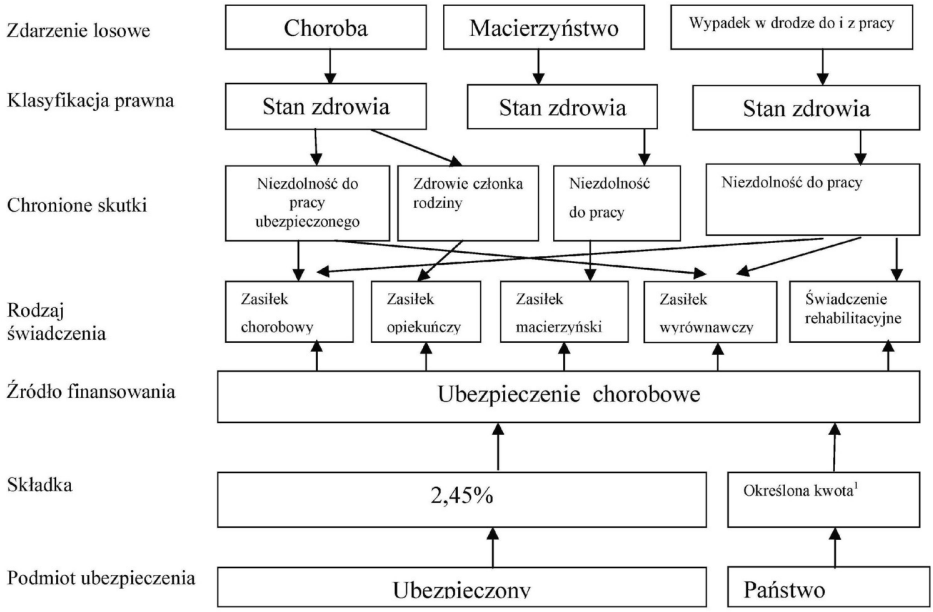
zinstytucjonalizowany, uczestnictwo w nim jest bowiem obowiązkowe, a pokolenie pracujące ma obowiązek współfinansowania osób niezdolnych do pracy lub nieposiadających żywicieli rodziny. Polski system rentowy jest systemem publicznym w formie systemu ze zdefiniowanym świadczeniem.

**System chorobowy w Polsce**

System ten jest oparty na zasadzie solidaryzmu i gromadzenia środków w funduszu celowym bez stosowania zasady indywidualnego przypisu tych środków określonemu ubezpieczonemu. W systemie tym, podobnie jak w systemie rentowym, wysokość świadczenia nie jest uzależniona od wielkości zgromadzonego kapitału, lecz od osiąganego wcześniej (przed chorobą, macierzyństwem) wynagrodzenia lub dochodu.

Świadczenia z tego ubezpieczenia są najczęściej wypłacanymi świadczeniami z ubezpieczenia społecznego.

**Rysunek 3. Model systemu chorobowego w Polsce**




1 – jako gwarancja wypłaty świadczeń w przypadku braku środków ze składek.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa, por. M.A. Szczur, System zabezpieczenia społecznego w Polsce, ZUS, Warszawa 2004, s. 39.*

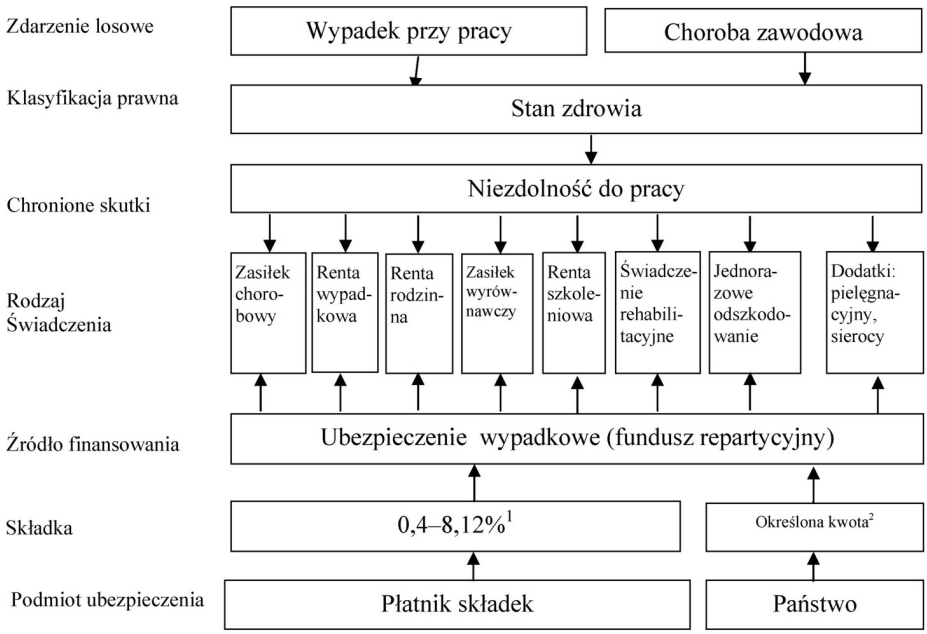
System chorobowy jest systemem tradycyjnym ze zdefiniowaną składką łączącym ryzyko choroby i macierzyństwa z ryzykiem wypadków przy pracy i chorób zawodowych.

**System wypadkowy w Polsce**

System wypadkowy w polskim systemie ubezpieczeń społecznych jest systemem najbardziej zbliżonym do standardów ubezpieczeniowych spośród wszystkich pozostałych podsystemów, ryzyko jest tu zindywidualizowane i precyzyjnie określane dla każdego podmiotu odrębnie (płatnika składek).

Do kanonów tego systemu należy kompensowanie utraconych dochodów z pracy lub prowadzonej działalności gospodarczej z tytułu zaistniałego wypadku przy pracy lub choroby zawodowej.

**Rysunek 4. Model systemu wypadkowego w Polsce**




1 – wysokość składki uzależniona jest od indywidualnego wyliczenia ryzyka dla każdej firmy osobno,
2 – jako gwarancja wypłaty świadczeń w przypadku braku środków ze składek.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy z dnia 30.10.2002 roku o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych.*

Polski system ubezpieczenia wypadkowego funkcjonuje zgodnie z typowymi zasadami ubezpieczeniowymi, w których istnieje określone ryzyko zagrażające określonej grupie ubezpieczonych opłacających składki do wspólnego funduszu funkcjonującego w myśl zasady solidarności ubezpieczeniowej.

## Konstrukcja niemieckiego systemu ubezpieczeń społecznych

W Niemczech powstał pierwszy w świecie system świadczeń z zakresu ubezpieczeń społecznych. Niemiecki system w ciągu ponad 140 lat ulegał wielu modyfikacjom, ale w swojej podstawowej strukturze stanowi nadal wzorcowy model. Zmiany w tym systemie doprowadziły do wyodrębnienia w jego strukturze systemu emerytalno-rentowego, systemu chorobowo-zdrowotnego, systemu wypadkowego, systemu pielęgnacyjnego i systemu ubezpieczenia przed utratą pracy. Modele tych systemów zgodnie z przyjętymi regułami tworzenia systemów zaprezentowane są w poniższych rysunkach.

## System emerytalno-rentowy w Niemczech

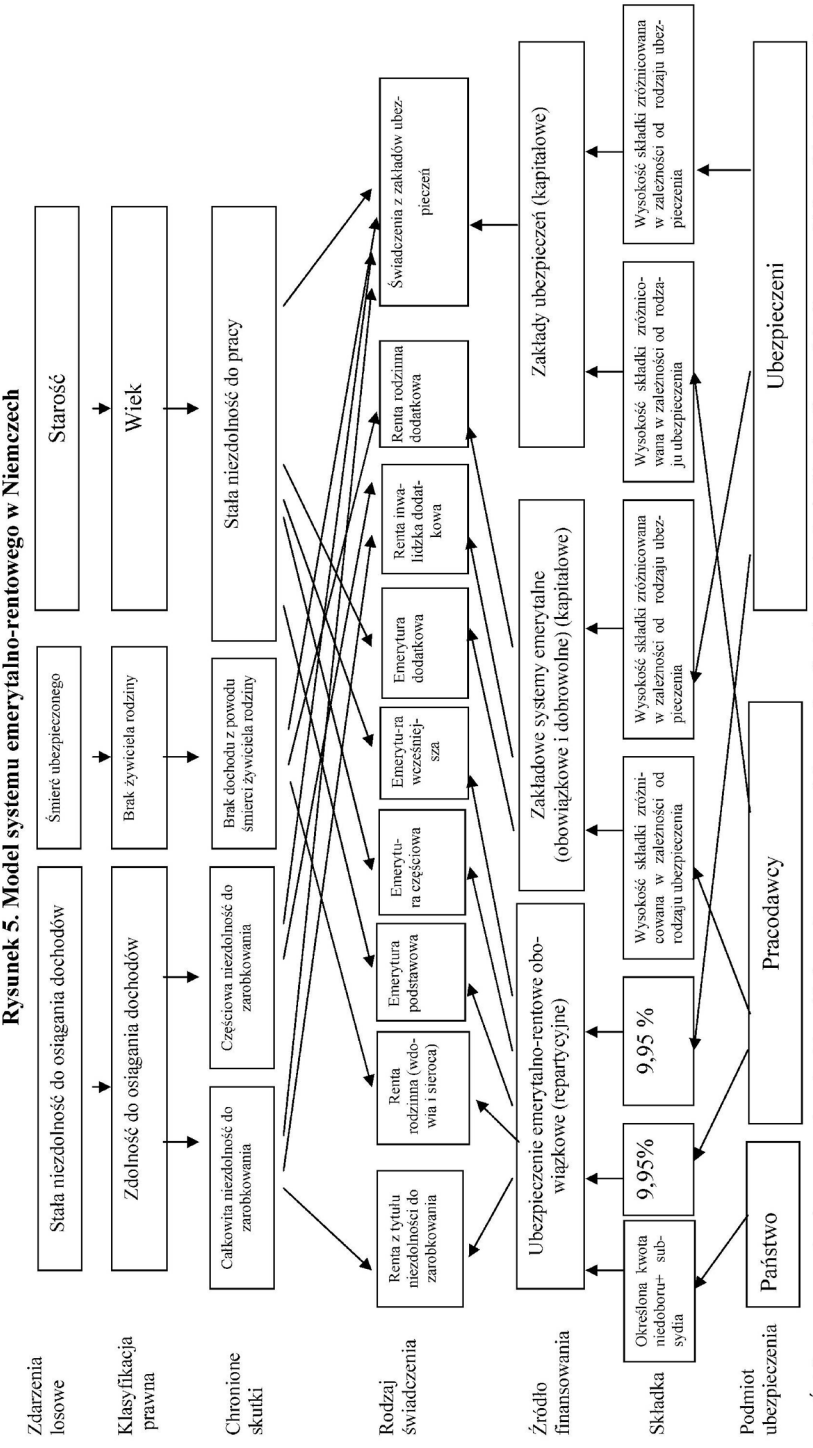
Niemiecki system ubezpieczeń społecznych charakteryzuje się nietypowym rozwiązaniem w zakresie swej organizacji, łączy on bowiem ubezpieczenie emerytalne i ubezpieczenie rentowe. Łącząc te dwa rodzaje ubezpieczeń, pośrednio definiuje ryzyko starości jako ryzyko długotrwałej niezdolności do pracy spowodowane stanem organizmu osoby ubezpieczonej[10].

Niemiecki system ubezpieczeń społecznych przewiduje wypłatę świadczeń z tytułu realizacji ryzyka starości lub ograniczenia zdolności do pracy w systemie publicznym – repartycyjnym (I filar emerytalny i świadczenia rentowe) oraz zakładowym – kapitałowym (II filar emerytalny i ewentualnie świadczenia rentowe), a także II filar – emerytalny kapitałowy.

System rentowy po zmianach wprowadzonych w ostatnich latach definiuje w ubezpieczeniu rentowym ryzyko ograniczenia zdolności do pracy spowodowane chorobą lub upośledzeniem.

[10] Domniemanego inwalidztwa, jak definiuje to Wacław Szubert, zob. W. Szubert, *Ubezpieczenie społeczne, zarys systemu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1987, s. 104.

**Rysunek 5. Model systemu emerytalno-rentowego w Niemczech**

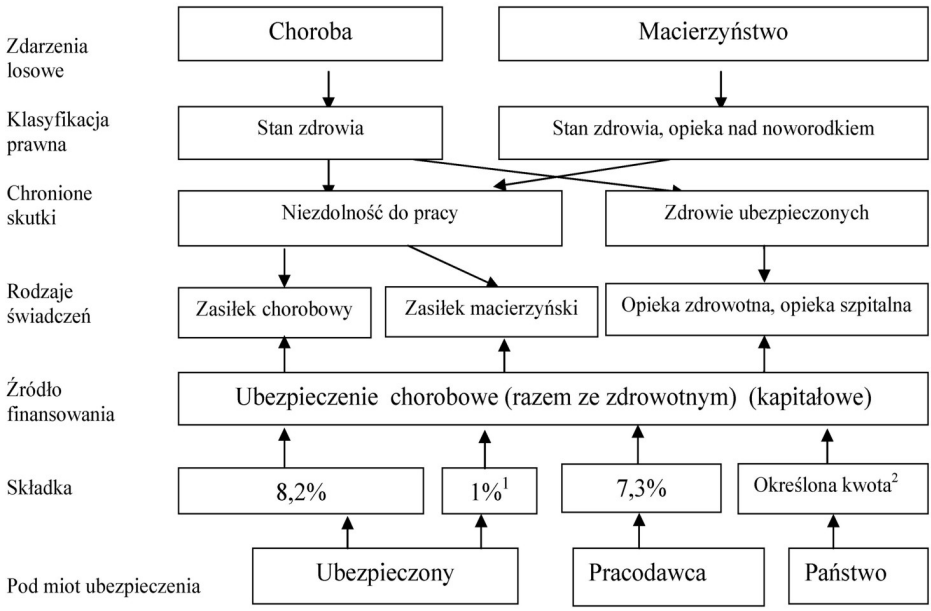



*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mutual information system on social protection, Social protection in the Member States of the European Union of the European Economic Area and in Switzerland (MISSOC 2009).*

**System chorobowy (i zdrowotny) w Niemczech**

W Niemczech system ubezpieczeń społecznych jest połączony z ubezpieczeniem zdrowotnym. Połączenie w jeden system ubezpieczenia chorobowego i zdrowotnego jest rozwiązaniem nietypowym, ale uzasadnionym merytorycznie. Dzięki takiemu rozwiązaniu kasy chorych w Niemczech skupiają wszystkie działania służb medycznych i ubezpieczeniowych państwa związane z ryzykiem choroby. Takie skomasowanie zadań pozwala lepiej nadzorować funkcjonowanie systemu ochrony zdrowotnej w tym kraju.

**Rysunek 6. Model systemu chorobowego (i zdrowotnego) w Niemczech**




1 – dodatkowa rata ubezpieczenia 2 – na ubezpieczenie chorobowe + pokrycie kosztów świadczeń macierzyńskich do poziomu maksimum 210 euro.

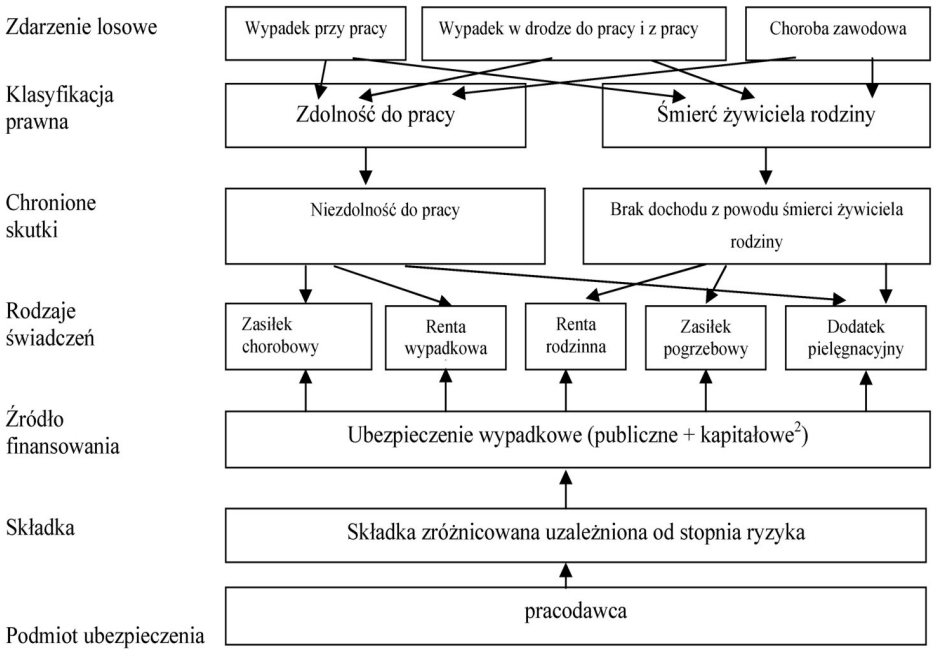
*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mutual information system..., op. cit.*

Niemiecki system chorobowy i zdrowotny jest systemem tradycyjnym ze zdefiniowanym świadczeniem. Połączenie tych dwóch systemów, uzasadnione historycznie i politycznie, ułatwia kompleksową obsługę ubezpieczonych.

**System wypadkowy w Niemczech**

Niemiecki system ubezpieczenia wypadkowego charakteryzuje się tym, że wśród zdarzeń losowych, których konsekwencją jest niezdolność do pracy, wymienia wypadki przy pracy, choroby zawodowe oraz wypadki w drodze do pracy. System ten jest więc bardzo podobny do polskiego systemu wypadkowego. Różni je jednak formuła obliczania wysokości świadczenia[11].

**Rysunek 7. Model systemu wypadkowego w Niemczech**




1– może być zamieniona na jednorazowe odszkodowanie
2 – w formie tworzenia rezerw.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie Mutual information system..., op. cit.*

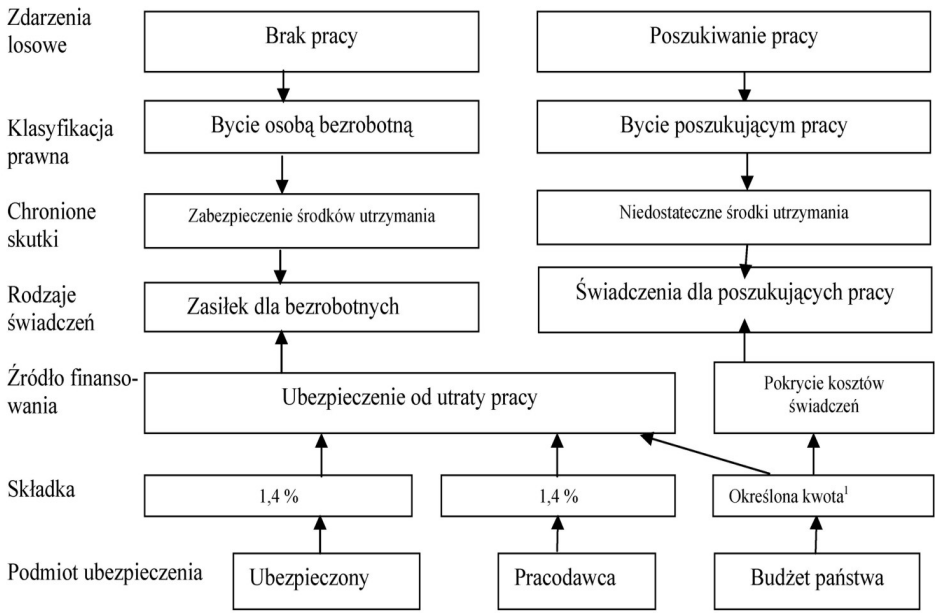
Niemiecki system wypadkowy jest systemem tradycyjnym ze zdefiniowanym świadczeniem, ale możliwość tworzenia rezerw oraz zamiany renty wypadkowej (w określonych przypadkach) na jednorazowe świadczenie różni go w tym zakresie od rozwiązań polskich.

[11] W Polsce obowiązują zasady analogiczne jak w ubezpieczeniu rentowym z zastrzeżeniem minimalnej wysokości renty wypadkowej (120%) najniższej renty z tytułu niezdolności do pracy. W systemie niemieckim określona jest minimalna wysokość renty jako 60% przeciętnego wynagrodzenia, a maksymalna jako 200% tego wynagrodzenia. W Niemczech świadczenie obliczane jest według procentowej zależności od współczynnika t.

**System ubezpieczenia przed utratą pracy w Niemczech**

Niemiecki system zabezpieczenia przed utratą pracy charakteryzuje się świadczeniami zarówno dla osób bez pracy, jak i dla osób jej poszukujących, jeśli nie mają dostatecznych środków do utrzymania. Osobom bezrobotnym przyznawany jest zasiłek z ubezpieczenia społecznego, osobom poszukującym pracy o niedostatecznych dochodach – świadczenie z budżetu państwa.

**Rysunek 8. Model systemu ubezpieczenia od utraty pracy w Niemczech**




1 – państwo pokrywa koszty świadczeń dla osób poszukujących pracy oraz uzupełnia deficyt w ubezpieczeniu od utraty pracy.

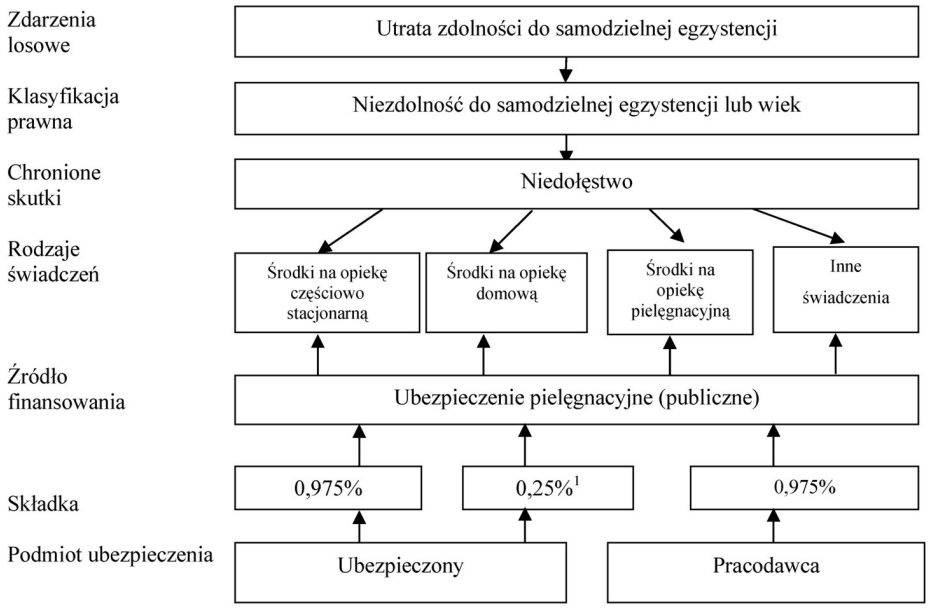
*Źródło: opracowanie własne na podstawie Mutual information system..., op. cit.*

Niemiecki system ubezpieczeń społecznych w swoim katalogu chronionych rodzajów ryzyka ujmuje także ryzyko utraty pracy. To rozwiązanie jest odmienne od stosowanego w Polsce rozwiązania w formie wyodrębnionego z systemu ubezpieczenia społecznego w całkowicie niezależny finansowo i organizacyjnie i administracyjnie rodzaj ubezpieczenia.

**System ubezpieczenia pielęgnacyjnego w Niemczech**

Niemiecki system ubezpieczenia społecznego charakteryzuje się tym, że jako jeden z nielicznych w Europie obejmuje swym zasięgiem również ubezpieczenie pielęgnacyjne. Ubezpieczenie to jest obowiązkowe i zabezpiecza osoby ubezpieczone przed ryzykiem niedołęstwa. Wyręcza ono państwo niemieckie od ponoszenia kosztów dodatkowej opieki nad ludźmi starymi i niedołężnymi.

**Rysunek 9. Model systemu pielęgnacyjnego w Niemczech**




1 – dodatkowa składka płacona od 23 roku życia przez osoby urodzone po 1939 r.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie Mutual information system..., op. cit.*

Niemiecki system ubezpieczenia społecznego jest rozwiązaniem nowatorskim, godnym naśladowania w obecnej fazie rozwoju cywilizacyjnego charakteryzującej się starzeniem się społeczeństw oraz permanentnym zmniejszaniem liczby urodzin w Europie.

Przedstawione modele rozwiązań systemowych ilustrują możliwość stosowania odmiennych rozwiązań konstrukcyjnych przy zastosowaniu określonej procedury tworzenia systemu. Polski i niemiecki system ubezpieczeń społecznych oparty na bardzo podobnych rozwiązaniach różni się jednak co do szczegółów. Różnice te stanowią o odrębności obu systemów i stosowaniu innych rozwiązań do realizacji tego samego celu.

## Zakończenie

Niezależnie od przyjętych rozwiązań systemowych, konstrukcyjnych czy też parametrycznych w tworzeniu każdego systemu ubezpieczeń społecznych musi być zachowana procedura przewidująca chronologiczne następstwo określonych działań. Działania te zawsze w konsekwencji dążą do realizacji określonego celu: zapewnienia niezbędnych środków finansowych osobom, które dotknęło określone wcześniej ryzyko. Aby twierdzić, że dany system świadczeń jest systemem ubezpieczeniowym, musi być spełniony warunek opłacania składek w wysokości niezbędnej do pokrycia wypłacanych świadczeń i ewentualnych kosztów administracyjnych. W przeciwnym przypadku mamy do czynienia z systemem zaopatrzeniowym. Zastosowanie elementów składowych tworzących dany system w odpowiednich sekwencjach czasowych powoduje, że każdy system w ten sposób określony można badać i rozpatrywać według szeregu kategorii szczegółowych, które charakteryzują elementy i parametry systemu. Zaprezentowane modele systemowe oparte na klasycznym modelu polityki społecznej wskazują na odmienne w wielu przypadkach rozwiązania konstrukcyjne. Rozwiązania te – zdaniem autora – potwierdzają, że można porównywać odmienne systemy z zastosowaniem przyjętego wcześniej paradygmatu.

## BIBLIOGRAFIA

### Piśmiennictwo:

**Brycz B., Dudycz T. 2010.** *Paradygmat jako podstawa metody naukowej w naukach o zarządzaniu*, w: T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

**Easterby-Smith M., Thorpe R., Jackson P.R. 2008.** *Management Research*, SAGE, Los Angeles.

**Jodkowski K. 1990.** *Wspólnoty uczonych, paradygmaty, rewolucje naukowe. Realizm, Racjonalizm, Relatywizm*, t. 22, Wydawnictwo UMCS, Lublin.

**Jończyk J. 2003.** *Prawo zabezpieczenia społecznego, ubezpieczenia społeczne i zdrowotne, bezrobocie i pomoc społeczna*, Kantor Zakamycze, Kraków.

**Mackiewicz-Golnik L. 2001.** *Finanse ubezpieczeń społecznych jako element interdyscyplinarnej wiedzy ubezpieczeniowej*, „Finanse i Bankowość" (Zeszyty naukowe), nr 2, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź.

**Misiński W. 2007.** *Modelowanie systemu powszechnych ubezpieczeń zdrowotnych w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.

**Polański Z. 2006.** *Wprowadzenie. System finansowy we współczesnej gospodarce rynkowej*, w*:* B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak (red.), *System finansowy w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Szczur M.A. 2004.** *System zabezpieczenia społecznego w Polsce*, ZUS, Warszawa.

**Szpor G. (red.) 2003.** *System ubezpieczeń społecznych – zagadnienia podstawowe,* Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa.

**Szumlicz T. 2006.** *Ubezpieczenia społeczne, teoria dla praktyki*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa.

**Tool M.R. 1990.** *Institutionalist View of Economic System*, w: K. Dopfer, K.F. Raible (red.), *The Evolution of Economic System*, St. Martin's Press, New York.

**Wilkin J. 1995.** *Jaki kapitalizm, jaka Polska?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Akty prawne:**

Ustawa z dnia 13.10.1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych, DzU 2009 Nr 205, poz. 1585.

Ustawa z 17.12.1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, DzU 2009 Nr 153, poz. 1507.

Ustawa z 25.06.1999 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa, DzU Nr 60, poz. 636.

Ustawa z 30.10.2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych, DzU Nr 199, poz. 1673.

Ustawa z 30.10.2002 r. o zaopatrzeniu z tytułu wypadków lub chorób zawodowych powstałych w szczególnych okolicznościach, DzU 2009 Nr 167, poz. 1322.

Ustawa z 20.04.2004 r. o indywidualnych kontach emerytalnych, DzU Nr 116, poz. 1205.

Ustawa z 21.11.2008 r. o emeryturach kapitałowych, DzU Nr 228, poz. 1507.

Ustawa z 19.12.2008 r. o emeryturach pomostowych, DzU Nr 237, poz. 1656.

Ustawa z 28.03.2011 r. o zmianie niektórych ustaw związanych z funkcjonowaniem systemu ubezpieczeń społecznych, DzU Nr 95, poz. 398.

**STRESZCZENIE**

W części wstępnej artykułu scharakteryzowane zostało pojęcie systemu ubezpieczeń społecznych oraz etapy tworzenia i techniki finansowania tego systemu. Następnie zaprezentowano propozycje zdefiniowania paradygmatu w ubezpieczeniach społecznych. Dalej omówiono konstrukcję systemu ubezpieczenia społecznego w Polsce. Kolejna część przedstawia konstrukcję systemu ubezpieczeń społecznych w Niemczech. W zakończeniu zostały zawarte wnioski z rozważań autora.

**SŁOWA KLUCZOWE:** paradygmat, ubezpieczenia społeczne, system ubezpieczeń społecznych

**SUMMARY**

The introduction includes the interpretation of the national insurance system and presentation of the stages of creation and techniques of funding it. In the first part of the article the propositions of defining of the paradigm in social insurance scheme were discussed. In the second part the construction of the Polish insurance scheme was presented. The third part includes the presentation of the adequate system in Germany. Conclusions from the report were contained in the last part of the paper.

**KEYWORDS:** paradigm, social insurance scheme, national insurance system

*Katarzyna Kozioł-Nadolna*[*]

# POLITYKA INNOWACYJNA UNII EUROPEJSKIEJ W KONTEKŚCIE WZROSTU ROLI SEKTORA USŁUG W GOSPODARCE

# THE INNOVATION POLICY OF THE EU AND THE INCREASE OF A ROLE OF A SERVICE SECTOR IN THE ECONOMY

Celem artykułu jest przedstawienie głównych założeń polityki innowacyjnej Unii Europejskiej, wynikających z dwóch ważnych programów Unii – strategii lizbońskiej i strategii *Europa 2020*. Ponieważ strategia lizbońska w swych założeniach poniosła fiasko, jej następczyni strategia *Europa 2020*, uwzględnia w swoich podstawach zmiany w gospodarce światowej i unijnej. Jedną z nich jest wzrost roli sektora usług w gospodarce. Wpływa to więc na wzrost znaczenia innowacji nietechnologicznych (usługowych) w podnoszeniu innowacyjności gospodarek krajów członkowskich Unii Europejskiej.

**Polityka innowacyjna – definicja**

Dla aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw duże znaczenie ma polityka innowacyjna państwa. Przez tę politykę rozumiemy oddziaływanie państwa, które za pomocą określonych instrumentów instytucjonalnych, ekonomicznych, prawnych i innych wpływa na procesy innowacyjne w gospodarce, aby zrealizować cele zgodne z polityką społeczno-gospodarczą. Tworzy ona warunki do rozwoju przedsiębiorstw, stymuluje kierunki ich rozwoju, wpływa na ich strategie[1].

Państwa zachodnie już od lat 50. XX – a Polska dopiero od lat 90. XX wieku – przykładają wagę do prowadzenia dobrze skonstruowanej i egzekwowanej polityki służącej podnoszeniu konkurencyjności i innowacyjności ich gospodarek i całej Wspólnoty Europejskiej. Działania te wynikają z faktu wpływu polityki innowacyjnej na poprawę sytuacji gospodarczej i społecznej w danym kraju czy też z konieczności sprostania na globalizującym się rynku potęgom gospodarczym: Stanom Zjednoczonym, Japonii czy wschodzącej gospodarce Chin. Tak jak zmieniało się spojrzenie na rolę

[*] dr, Uniwersytet Szczeciński

[1] Szerzej w: W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011, s. 135–145.

i pozycję państwa w procesie rozwoju gospodarczego i stymulowania procesów innowacyjnych, tak też na przestrzeni ponad 40 lat zmieniała się koncepcja poszczególnych polityk.

Celem polityki innowacyjnej jest wspieranie innowacyjności gospodarki, to znaczy niesienie pomocy we wprowadzaniu nowych produktów, usług, procesów technologicznych i technik zarządzania[2]. Innym ważnym celem polityki jest inwestowanie w człowieka i budowanie infrastruktury pobudzającej rozwój intelektualny oraz prowadzącej do praktycznego wykorzystania wiedzy[3].

Polityka innowacyjna rozumiana jest według standardów międzynarodowych zawartych w dokumentach OECD (podręczniki *Frascati Manual* i *Oslo Manual*) jako jedna z polityk gospodarczych, która obejmuje m.in. następujące obszary:

- wzmacnianie powiązań w narodowym systemie innowacji,
- kształtowanie i rozbudowywanie zdolności do wprowadzania innowacji, zarówno w dziedzinie techniki i technologii, jak też organizacji i edukacji,
- wykorzystanie innowacji jako podstawowego czynnika wzrostu gospodarczego oraz zwiększającego liczbę trwałych miejsc pracy,
- dokonywanie strukturalnych zmian technicznych, technologicznych i jakościowych w przemyśle,
- wykorzystanie współpracy międzynarodowej oraz procesów globalizacji w gospodarce.

Bazując na podstawie definicji polityki innowacyjnej zamieszczonych w literaturze przedmiotu, można stwierdzić, że panuje ogólna zgoda wśród autorów co do tego, iże polityka innowacyjna stanowi połączenie polityki przemysłowej z polityką naukowo-techniczną. Polityka naukowo-techniczna stanowi część polityki naukowej, a polityka przemysłowa jest częścią polityki gospodarczej.

## Polityka innowacyjna w Unii Europejskiej – podstawowe założenia w świetle jej dwóch najważniejszych programów

Najważniejszym programem gospodarczo-społecznym Unii Europejskiej przez ostatnią dekadę była strategia lizbońska. Głównym jej celem było stworzenie na terytorium Europy do 2010 roku najbardziej konkurencyjnej gospodarki na świecie. Sama strategia skupiała się na czterech kwestiach[4]:

– innowacyjności (gospodarka oparta na wiedzy),

– liberalizacji (rynków telekomunikacji, energii, transportu oraz rynków finansowych),

– przedsiębiorczości (ułatwienia w zakładaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej),

– oraz spójności społecznej (kształtowanie nowego aktywnego państwa socjalnego).

[2] E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 139–140.

[3] E. Passella, *Podnoszenie konkurencyjności regionów w Polsce poprzez wdrażanie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, w: M. Klamut (red.), *Polityka budowy regionu konkurencyjnego. Strategie – modele – postęp technologiczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 138.

[4] *Strategia Lizbońska. Droga do sukcesu zjednoczonej Europy*. (2000), www2.ukie.gov.pl/sl.

Aby wzmocnić oddziaływanie na pierwszy cel, państwa członkowskie Unii Europejskiej prowadziły zróżnicowane polityki innowacyjne. Polityka innowacyjna urosła do rangi jednej z najważniejszych polityk rządów krajów Unii Europejskiej.

Znaczenie polityki innowacyjnej wynika z dwóch faktów:

1) roli, jaką innowacje (technologiczne i nietechnologiczne) odgrywają we wzroście gospodarczym,
2) tzw. zjawiska niedoskonałości funkcji samoregulacyjnej rynku, który sam z siebie, bez wsparcia rządów, nie jest w stanie zapewnić innowacyjności gospodarki na racjonalnym z punktu widzenia społecznego poziomie.

Unia Europejska w swojej polityce innowacyjnej koncentruje się na trzech aspektach: spójności europejskiej współpracy w dziedzinie nauki i technologii, międzynarodowym wymiarze projektów oraz aspekcie regionalnym (Regionalne Plany Technologiczne, Regionalne Strategie Innowacyjne, Regionalne Strategie Przepływu Innowacji i Technologii oraz Infrastruktury – RITTS).

Przełomowym rokiem w realizacji strategii lizbońskiej miał stać się rok 2010, kiedy cele strategii miały zostać osiągnięte i Unia Europejska stałaby się najbardziej innowacyjną gospodarką na świecie. Tak się jednak nie stało, żaden strategiczny cel nie został osiągnięty. Wydatki na sferę B+R nie sięgnęły nawet 2% unijnego PKB (miały wynosić 3%), wydajność pracy rosła coraz wolniej, a zatrudnienie utrzymało się na poziomie 64% (strategia mówiła o 70%).

W ciągu dekady pojawili się też nowi konkurenci, których politycy Unii nie brali pod uwagę przy tworzeniu strategii – Chiny i Indie. Kraje te poważnie inwestują w badania i rozwój oraz nowe technologie.

Jakie były powody fiaska tego programu? Przede wszystkim: brak dobrej woli przywódców państw, brak współpracy i kontroli nad wprowadzaniem w życie założeń strategii oraz narzędzi egzekwowania. Brakowało także strategii narodowych powiązanych ze strategią lizbońską. Oczywiście oprócz przyczyn polityczno-organizacyjnych na fiasko strategii wpłynął także kryzys gospodarczy 2008–2010. Według Komisji Europejskiej[5] postęp pod względem wzrostu gospodarczego i rosnącego zatrudnienia został zaprzepaszczony – PKB w Unii skurczył się w 2009 r. o 4%, produkcja przemysłowa spadła do poziomu z lat 90., a 23 miliony osób (czyli 10% aktywnej zawodowo ludności Unii Europejskiej) są bez pracy.

W 2010 r. powstała nowa strategia rozwoju Unii Europejskiej – *Europa 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*[6].

Jej powstanie było wynikiem niepowodzenia strategii lizbońskiej, kryzysu gospodarczego oraz pogłębiających się różnic i dysproporcji między poszczególnymi państwami Unii w kwestii innowacyjności i konkurencyjności. Nowa strategia jest także odpowiedzią na pojawienie się nowego rywala – Chin – w światowej konkurencji.

Strategia *Europa 2020* opiera się na dwóch filarach:

1) podejściu tematycznym, łączącym ogólne priorytety i służące ich realizacji wymierne cele,

[5] *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, KOM (2010) 2020 wersja ostateczna, Bruksela.
[6] *Europa 2020...*, op. cit.

2) sprawozdaniach państw członkowskich, które mają pomóc im w opracowaniu własnych strategii powrotu do trwałego wzrostu i stabilnych finansów publicznych.

Strategia *Europa 2020* obejmuje trzy wzajemnie ze sobą powiązane priorytety:

– rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji,

– rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej,

– rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną.

Aby je osiągnąć, przełożono je na pięć wymiernych celów:

1) Stopa zatrudnienia osób w wieku 20–64 lat powinna wzrosnąć z obecnych 69% co najmniej do 75% w 2020 roku, m.in. dzięki zwiększeniu liczby pracujących kobiet i osób starszych oraz lepszej integracji migrantów na rynku pracy.
2) Wydatki na działalność badawczo-rozwojową w Unii Europejskiej powinny osiągnąć 3% PKB. Obecnie wynoszą one poniżej 2%, podczas gdy w USA 2,6%, a w Japonii 3,2%; różnica bierze się głównie z niższego poziomu inwestycji sektora prywatnego.
3) Emisję dwutlenku węgla należy ograniczyć co najmniej o 20% w porównaniu z poziomem z 1990 r. lub nawet o 30%; należy zwiększyć udział odnawialnych źródeł energii w całkowitym zużyciu energii do 20% oraz zwiększyć efektywność wykorzystania energii o 20%.
4) Cel związany z edukacją – obejmuje ograniczenie wskaźnika przerywania nauki do 10% w porównaniu z obecnym poziomem 15% oraz zwiększenie do 2020 r. odsetka osób w wieku 30–34 lat posiadających wyższe wykształcenie z 31% do co najmniej 40%.

5) Liczbę Europejczyków żyjących poniżej krajowej granicy ubóstwa należy ograniczyć o 25%, co będzie wymagać wydobycia z ubóstwa ponad 20 milionów osób.

Te cele ogólne mają zostać przełożone na cele krajowe, przystosowane do specyfiki każdego członka Wspólnoty. Aby ta strategia nie zakończyła się fiaskiem jak strategia lizbońska, Unia do realizacji swoich zamierzeń chce wykorzystać instrumenty realizacji takie jak silny rynek wewnętrzny, unia walutowa, potencjał technologiczny czy skuteczna polityka handlowa i społeczna, zamierza także zaangażować partnerów pozarządowych i przedstawicieli społeczeństwa obywatelskiego.

Państwa członkowskie i Komisja muszą wspólnie wypracować mechanizm koordynacji polityk na poziomie unijnym, narodowym i regionalnym oraz wzmocnić współpracę między sobą. Polityka innowacyjna w Unii przebiega w trzech wymiarach. Pierwszy wymiar dotyczy polityki rządowej i określa wpływ polityki na zdolność innowacyjną przedsiębiorstw na różnych szczeblach (od unijnego po lokalny). Drugi wymiar – sektorowy uzależnia prowadzenie polityki innowacyjnej od specyficznych cech poszczególnych sektorów przemysłu. Trzeci wymiar odpowiada za interakcje między polityką innowacyjną a innymi politykami (konkurencji, podatkową, rynku pracy).

Obecne wyzwania polityki innowacyjnej w Unii Europejskiej dotyczą przede wszystkim całościowej zmiany ujęcia innowacji w Unii. Rozszerzenie definicji innowacji stanowi znaczącą zmianę profilu polityki w Unii.

Następnym wyzwaniem są ostre dysproporcje w poziomie innowacyjności nowych i „starych" członków Unii. Wiele słabości jest wspólnych, np.: niechęć do ryzyka, niedoinwestowanie sfery B+R, a wiele dotyczy tylko nowych krajów: brak koordynacji między polityką innowacyjną a innymi politykami, brak środków finansowych na wdrażanie innowacji. Ważną kwestią jest też brak specyficznych umiejętności wśród pracowników firm w takich dziedzinach jak: informatyka i komunikacje technologiczne, *venture capital*.

Działalność Unii Europejskiej w dziedzinie innowacyjności (polityka proinnowacyjna) znajduje wyraz w programach ramowych i szczegółowych. Program ramowy oznacza zbiór tematów działalności naukowo-badawczej i technicznej zebranych w kilku dziedzinach, przewidzianych do wykonania w określonym przedziale czasu. Program jest finansowany przez Unię Europejską, a zarządzany przez Komisję.

Zadaniem programów ramowych jest m.in.: ustalenie celów naukowych i technologicznych, które mają być osiągnięte przez działania w zakresie B+R, oraz określenie zakresu tych działań[7]. Strukturę programów ramowych tworzą głównie programy szczegółowe, z których każdy obejmuje zróżnicowany obszar tematyczny. Dotychczas zrealizowano sześć programów ramowych, w 2007 roku rozpoczął się siódmy program ramowy.

W realizacji celów strategii *Europa 2020* mają pomóc tzw. projekty przewodnie, które umożliwią postępy w ramach każdego z priorytetów tematycznych. Pierwszym z nich jest Unia innowacji – projekt na rzecz poprawy warunków ramowych i dostępu do finansowania badań i innowacji, tak aby innowacyjne pomysły przeradzały się w nowe produkty i usługi, które z kolei przyczynią się do wzrostu gospodarczego i tworzenia nowych miejsc pracy.

## Wzrost roli sektora usług w gospodarce unijnej

Rola sektora usług we wspieraniu rozwoju gospodarczego znacznie wzrosła w ostatnich latach. Niemal cały wzrost zatrudnienia w Europie, przypadający na lata 1995–2007, wynikał z dynamicznego rozwoju sektora usług. W sektorze tym pracuje ponad 155 milionów osób, co stanowi ok. 69% całkowitego zatrudnienia w Unii Europejskiej. Sektor usług przyczynia się również do generowania 71% europejskiej wartości dodanej. Oznacza to, że innowacyjność tej dziedziny gospodarki ma ogromny wpływ na tworzenie nowych miejsc pracy, zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstw oraz wspieranie rozwoju gospodarczego Europy[8].

GUS definiuje usługi jako wszelkie czynności świadczone na rzecz jednostek gospodarczych i osób:

- dla produkcji, kiedy nie tworzą nowych dóbr materialnych,
- dla konsumpcji, kiedy służą konsumpcji indywidualnej, zbiorowej i ogólnospołecznej[9].

[7] Artykuł 130 J Traktatu o Unii Europejskiej.

[8] *Meeting the Challenge of Europe 2020: Transformative Powers of Service Innovation, Report by the Expert Panel on Service Innovation in the EU*, http://www.europe-innova.eu/web/guest/innovation-in-services/expert-panel/publications.

[9] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w sektorze usług w latach 2001–2003*, GUS, Warszawa 2005, s. 133.

Usługi charakteryzuje:
– niematerialność,
– jednoczesność procesu świadczenia i konsumpcji,
– niejednolitość,
– nietrwałość.

Wpływa to więc na innowacyjność sektora usług, który różni się znacznie od innowacyjności w sektorze produkcyjnym. Ze względu na specyficzne cechy usług, w tym ich niematerialność czy bezpośredni kontakt dostawca–nabywca, innowacyjność przejawia się w innych aspektach. Często jest to np. podnoszenie jakości świadczonych usług.

Dopiero w 2005 roku w trzeciej edycji podręcznika *Oslo Manual*[10] rozszerzono typologię innowacji, wprowadzając oprócz innowacji-produktów i innowacji-procesów również innowacje usługowe: organizacyjne i marketingowe – jako dwa nowe rodzaje innowacji, równorzędne dwóm poprzednio wymienionym (tj. nowym produktom i procesom).

Definicja OECD[11] określa innowacje nietechnologiczne (*non-technological innovation*) jako wszelką działalność innowacyjną przedsiębiorstw, która nie jest związana z opracowywaniem i wprowadzaniem na rynek nowych lub istotnie zmienionych wyrobów i usług lub wdrażaniem nowych lub istotnie zmienionych procesów. Obejmuje ona głównie innowacje organizacyjne i menedżerskie (*organisational and managerial innovations*), takie jak:
– wdrażanie zaawansowanych technik zarządzania, np. TQM czy TQS[12],
– wprowadzanie istotnie zmienionych (ulepszonych) struktur organizacyjnych,
– wdrażanie nowych lub istotnie zmienionych strategii działania przedsiębiorstwa;oraz marketingowe, w tym:
– istotną zmianę koncepcji/strategii marketingowej przedsiębiorstwa,
– istotne zmiany o charakterze estetycznym lub inne twórcze modyfikacje produktów przedsiębiorstwa, niebędące innowacjami technicznymi[13].

Ważne jest określenie, kiedy zmiany o charakterze usługowym można uznać za innowacje (zakłada się, że wówczas, gdy wywierają pozytywny, dający się zmierzyć wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, np. wzrost produktywności czy zwiększenie sprzedaży).

W najnowszym raporcie Zespołu Ekspertów ds. Innowacji w Sektorze Usług Unii Europejskiej (*Expert Panel on Service Innovation in the EU*)[14] zatytułowanym *Sprostać wyzwaniom strategii Europa 2020: transformatywna siła innowacji w sektorze usług* eksperci wskazali pięć obszarów, w których należy wprowadzić zmiany, zmie-

[10] Grupa ekspertów OECD opracowała podręcznik metodologiczny *Oslo Manual*, który stanowi powszechnie przyjęty międzynarodowy standard metodologiczny stosowany aktualnie we wszystkich krajach prowadzących badania statystyczne innowacji. *Oslo Manual – Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*, OECD, Eurostat 2005.
[11] Taką samą przyjął Główny Urząd Statystyczny, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw...*, op. cit.
[12] TQM – kompleksowe zarządzanie jakością, TQS – system zarządzania kontyngentami taryfowymi i nadzoru importu.
[13] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 133.
[14] *Meeting the Challenge of Europe 2020: Transformative...*, op. cit.

rzające do umiejscowienia innowacyjności sektora usług w centrum innowacyjnej i przemysłowej strategii Europy.

Pierwszy obszar ma dotyczyć wzrostu świadomości na temat transformacyjnego potencjału innowacji w sektorze usług oraz ich zdolności do zwiększania konkurencyjności europejskiej gospodarki. Eksperci zalecają powstanie Europejskiego Centrum Innowacji Sektora Usług (*European Service Innovation Centre* – ESIC) w celu wzmocnienia współpracy w tym zakresie pomiędzy politykami, przedsiębiorcami i naukowcami[15].

Drugi obszar dotyczyć ma wzmocnienia przywództwa politycznego na poziomie europejskim, krajowym i regionalnym w celu promowania znaczenia innowacyjności sektora usług dla kształtowania polityki innowacyjnej UE. Również europejskie Regionalne Strategie Innowacyjności powinny uwzględniać istotną rolę, jaką innowacyjne usługi odgrywają we wspieraniu wzrostu gospodarczego.

Trzeci postulat dotyczy budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o innowacyjne usługi. Komisja Europejska powinna opracować mechanizm, który zachęcałby przedsiębiorstwa do rozwijania innowacyjnych usług.

Tworzenie strategicznych programów ukierunkowanych na wspieranie innowacyjności w sektorze usług to czwarty cel dla Komisji Europejskiej. Eksperci wzywają Komisję Europejską do stworzenia programu („Service Gazelles Programme"), mającego na celu przede wszystkim wspieranie małych, innowacyjnych firm o wysokim potencjale wzrostu, które będą w stanie stwarzać wiele nowych miejsc pracy[16].

W piątym obszarze chodzi o sposób wykorzystywania innowacyjnych usług w celu sprostania społecznym wyzwaniom. Eksperci postulują, aby kolejny program ramowy na rzecz badań i rozwoju (8 PR) skupiał się na technologiach, które mogą pomóc przedsiębiorstwom w rozwijaniu innowacyjnych usług w takich sektorach gospodarki jak transport i logistyka, budownictwo, energetyka, telekomunikacja oraz usługi finansowe.

## Zakończenie

Ciągłe powstawanie nowych rodzajów usług świadczy o zmianach strukturalnych we współczesnej gospodarce oraz przemyśle; ważną rolę w tych zmianach odgrywa działalność innowacyjna (innowacje produktowe i usługowe). Wzrost roli sektora usług w gospodarce unijnej jest faktem znanym od lat, strategia *Europa 2020* w swoich celach szczegółowych zwraca uwagę na ten stan. Raport ekspertów *Sprostać wyzwaniom strategii Europa 2020: transformatywna siła innowacji w sektorze usług* określa pięć obszarów zmian w polityce innowacyjnej Unii.

Czy nowa strategia rozwojowa Unii *Europa 2020* nie podzieli losu poprzedniczki (strategii lizbońskiej) i zapewni Unii czołowe miejsce na świecie? Na pewno do jej sukcesu mogą przyczynić się wszelkie sprecyzowane rozwiązania i mechanizmy podnoszące innowacyjność gospodarki. Także dostrzeżenie faktu wzrostu znaczenia sektora usług w gospodarce i idące za tym rozwiązania są dobrą prognozą na przyszłość.

[15] www.pi.gov.pl/iob/chapter_95091.asp.
[16] Ibidem.

## BIBLIOGRAFIA

*Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w sektorze usług w latach 2001–2003*. 2005. GUS, Warszawa.

*Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu.* KOM (2010) 2020 wersja ostateczna, Bruksela.

**Janasz W., Koziol-Nadolna K. 2011.** *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa.

*Meeting the Challenge of Europe 2020: Transformative Powers of Service Innovation*, Report by the Expert Panel on Service Innovation in the EU, http://www.europe-innova.eu/web/guest/innovation-in-services/expert-panel/publications. 6.06.2011.

*Oslo Manual – Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*, 2005. OECD, Eurostat.

**Passella E. 2000.** *Podnoszenie konkurencyjności regionów w Polsce poprzez wdrażanie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, w: M. Klamut (red.), *Polityka budowy regionu konkurencyjnego. Strategie – modele – postęp technologiczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.

**Stawasz E. 1999.** *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

*Strategia Lizbońska. Droga do sukcesu zjednoczonej Europy*. 2000. www2.ukie.gov.pl/sl. www.pi.gov.pl/iob/chapter_95091.asp, 6.06.2011 r.

## STRESZCZENIE

Artykuł skupia się na przedstawieniu głównych założeń polityki innowacyjnej Unii Europejskiej, wynikających z dwóch ważnych programów Unii – strategii lizbońskiej i strategii *Europa 2020*. Składa się z trzech części, wprowadzenia i zakończenia. Pierwsza część zawiera definicję polityki przemysłowej, druga prezentuje podstawowe założenia polityki innowacyjnej Unii, a trzecia skupia się na roli sektora usług we współczesnej gospodarce unijnej i proponowanych rozwiązaniach mających wzmocnić innowacje pochodzące z tego sektora.

**SŁOWA KLUCZOWE:** polityka innowacyjna, innowacje nietechnologiczne, serwicyzacja

## SUMMARY

The article presents main assumptions of the innovation policy in the EU, based on two vital European programmes – the Lisbon Strategy and the strategy *Europe 2020*. The article consists of three parts. The first one includes the definition of the industrial policy, the second focuses on the main assumptions of the EU's innovation policy, the third part concentrates on the role of the service sector in the contemporary economy of the EU as well as suggested solutions aiming at enhancing innovations coming from this sector.

**KEYWORDS:** innovation policy, non-technological innovation, servicization

*Joanna Machnik-Słomka*[*]

# KLASTRY W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

# CLUSTERS IN THE CONTEXT OF INNOVATION MANAGEMENT

Klastry stanowią uznane narzędzie podnoszące innowacyjność, konkurencyjność, wspomagające i wzmacniające rozwój regionów, branż, poszczególnych organizacji, przedsiębiorstw. Z koncepcji funkcjonowania gospodarki w systemach *sieci* przemysłowych wywodzi się idea *klastrów*. Sieci są strukturami, których ogólna wartość jest wyższa niż suma tworzących je części składowych[1]. Klastry zatem są ważnym elementem krajobrazu współczesnej gospodarki, wspierając przedsiębiorstwa, które poszukują nowych możliwości, koncepcji utrzymania się na rynku, podniesienia swojej pozycji konkurencyjnej. Przynależność określonego przedsiębiorstwa do klastra stwarza duże szanse rozwojowe związane min. z redukcją kosztów wynikających z efektu skali, zwiększeniem produktywności, innowacyjności i konkurencyjności (zob. np. Porter 1990).

W literaturze istnieje wiele definicji klastra, jednak najbardziej znaną podstawową i bazową jest stworzona przez M.E. Portera (1990)[2]: „Grono (klaster) jest to znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną, połączoną przedsiębiorstwami i wzajemnie się uzupełniającą. Geograficzny zasięg klastra może obejmować jedno miasto lub stan, cały kraj, a nawet grupę sąsiednich krajów". Obecnie Porter definiuje klastry jako[3]: „Skoncentrowane geograficznie obszary powiązanych ze sobą przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych dostawców, dostarczających usługi, przedsiębiorstw w powiązanych (spokrewnionych) branżach oraz zrzeszonych instytucji (przykładowo: uniwersytety, instytucje nadające standardy oraz stowarzyszenia handlowe) działających często na rywalizujących obszarach, lecz jednak kooperujących wzajemnie".

Klastry mogą wspomagać procesy zarządzania innowacjami w organizacjach, mogą stanowić ważną siłę napędową innowacji, przyczyniając się do poprawy konkurencyjności i stymulowania rozwoju gospodarczego regionów. Kluczowe znaczenie dla klastrów ma innowacyjność, która determinuje konkurencyjność, rozwój gospodarczy

[*] dr inż., Politechnika Śląska

[1] M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

[2] M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990.

[3] M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

określonych obszarów. Coraz częściej klastry postrzegane są jako znaczące czynniki rozwoju gospodarczego i regionalnego. Dlatego celem artykułu jest omówienie zagadnień związanych z wpływem klastrów na innowacyjność oraz konkurencyjność przedsiębiorstw i regionów oraz znaczenie klastrów w zarządzaniu innowacjami w organizacjach.

## Istota i wpływ klastrów na innowacyjność oraz konkurencyjność przedsiębiorstw i regionów

Klastry stanowią interesujące podejście do kształtowania procesów konkurowania. Umożliwiają one uzyskiwanie ponad standardowych przewag konkurencyjnych m.in. poprzez łączenie aktywności zwiększających synergię generowanych wartości dodanych, pogłębianie specjalizacji biznesowych oraz wzrost efektu skali działania[4]. U podstaw tworzenia klastrów leżą powiązania kooperacyjne i relacje pomiędzy różnymi podmiotami. Złożoność relacji kooperacyjnych wynika z jednoczesnego ścierania się dwóch przeciwstawnych strumieni relacji: konkurencji i kooperacji[5].

Współcześnie konkurencyjność określana jest coraz bardziej przez działania innowacyjne całych przemysłów i branż, a nie przez pryzmat pojedynczych firm. Najlepszą formą funkcjonowania dla firm pozostają wszelkiego rodzaju systemy powiązań sieciowych, klastry oparte na wzajemnym zaufaniu, kapitale intelektualnym.

Istotą klastra jest szczególny rodzaj powiązania, istniejący między przedsiębiorstwami i innymi organizacjami wchodzącymi w jego skład. Od stopnia tego wzajemnego powiązania wewnątrz klastra zależą z kolei efekty działalności.

Koncepcja klastrów leży u podstaw inicjatywy Komisji Europejskiej związanej z kształtowaniem regionów wiedzy i innowacji, która oparta jest na koncepcji „regionu uczącego się". Pierwszym autorem, który podjął próbę zdefiniowania kategorii *regionu uczącego się*, był R. Florida, przedstawił bowiem zestawienie czynników charakteryzujących te regiony[6]. Region „uczący się" powinien składać się z aktorów silnie ze sobą powiązanych w struktury elastycznie zarządzane, często przekazujących sobie informacje i wymieniających się nimi, gdzie sieć nie jest ograniczana do aktorów gospodarczych, ale i naukowych, publicznych w ramach potrójnej helisy („triple helix") tworzących zręby regionalnego sytemu innowacji. Dla osiągnięcia opisanych powyżej celów istotne jest rozwijanie na poziomie regionalnym systemów innowacji zgodnych z Regionalną Strategią Innowacji[7]. W ramach systemów innowacji mogą funkcjonować różnego rodzaju sieci i klastry. OECD wyróżnia cztery formy powiązań w systemie innowacyjnym klastra:

---

[4] L. Knop, J. Machnik-Słomka, M. Krannich, P. Wróbel, *Metodologia badań wstępnych w procesie tworzenia klastrów*, w: J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa w Katowicach, Katowice 2005.

[5] J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 10.

[6] A. Jewtuchowicz, *Region „uczący się" (Learning Region)*, w: K. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii, Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2008.

[7] J. Stachowicz, J. Machnik-Słomka, *Social capital as critical success factor for innovation development processes in industrialized regions, case study RIS-Silesia in the Śląskie Voivodship*, referat wygłoszony na konferencji ERSA, Porto, Portugalia 2004.

- powiązania przedsiębiorstwo–przedsiębiorstwo, np. wspólna działalność B+R, wspólne produkty, patenty;
- powiązania przedsiębiorstwo–sfera nauki i badań oraz publiczne instytucje transferu technologii (wspólna działalność B+R);
- rynkowy transfer technologii, tj. dyfuzja wiedzy i innowacji drogą np. zakupu maszyn, urządzeń, licencji (wydatki pośrednie na B+R);
- mobilność pracowników oraz transfer wiedzy ukrytej.

Można wyróżnić różne rodzaje klastrów, w tym coraz większe znaczenie przypisuje się *klastrom innowacyjnym, klastrom opartym na wiedzy*, dla których istotne jest partnerstwo nie tylko między przedsiębiorstwami, ale i instytucjami sektora B+R. Klastry oparte na wiedzy z uczelni są w stanie lepiej konkurować na rynku światowym, rozbudować silną sieć powiązań z innymi wyższymi uczelniami, przedsiębiorstwami, władzami publicznymi oraz zaangażować się w ciągły proces innowacji, który umożliwi im nieprzerwane tworzenie nowych synergii. Ważne jest również włączenie takich klastrów do europejskich platform technologicznych, w których rozpowszechniane będą wyniki prac klastrów.

Wytyczne *European Cluster Policy Group* (ECPG) oraz przyjęte w Unii Europejskiej i innych krajach założenia dotyczące tworzenia klastrów światowej klasy (*world class clusters*) stawiają przed klastrami określone, coraz większe wyzwania, wskazując główne cechy charakteryzujące klastry konkurencyjne globalnie. Zdaniem Komitetu Regionów (ang. COR) (organu doradczego złożonego z przedstawicieli władz regionalnych i lokalnych w Europie) ważnym zadaniem jest łączenie klastrów. Metaklastry są obiecującym sposobem wzmocnienia zdolności innowacyjnej Europy i zwróceniem uwagi inwestorów oraz innowatorów z całego świata[8].

Na podstawie analizy literaturowej można wyróżnić kilka czynników, determinujących sukces rozwoju klastrów w regionie, co w efekcie wpływa na poprawę konkurencyjności i innowacyjności[9]:

- dobra współpraca oparta na wzajemnym zaufaniu pomiędzy władzami publicznymi, światem biznesu oraz środowiskiem naukowym, co może zapewnić sukces rozwoju klastrów,
- zapewnione działania komunikacyjne, informacyjne i koordynujące,
- określona wspólna wizja rozwoju klastrów,
- myślenie strategiczne i systemowe organizacji, w tym szczególnie przedsiębiorstw,
- opracowana strategia rozwoju klastra z określoną wizją i misją,
- opracowany system zarządzania rozwojem klastra, zarządzania wiedzą,
- niezbędna masa krytyczna, która wywoła efekty synergii,
- wsparcie publiczne, instytucji wspierających jako katalizatora,
- odpowiednia polityka krajowa i regionalna wspierająca rozwój klastrów.

[8] http://ec,europa,eu/research/press/2008/pdf/com_2008_588_en,pdf, 2010.

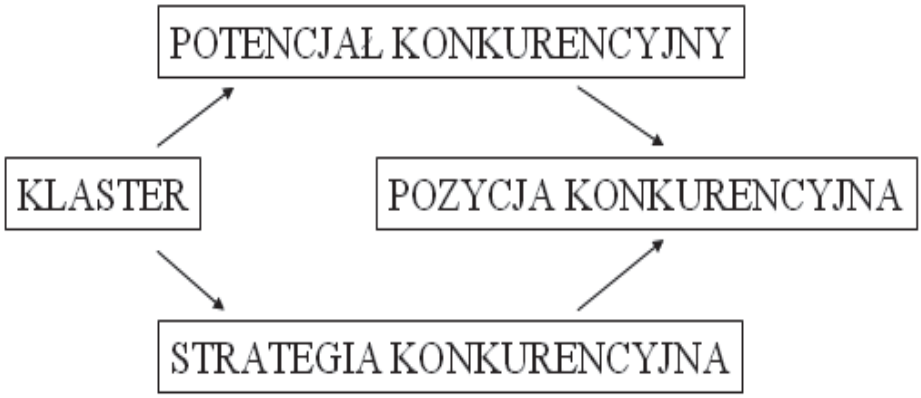
[9] J. Machnik-Słomka, *Rola klastrów w podnoszeniu innowacyjności przedsiębiorstw i regionów na przykładzie Śląskiego Klastra Wodnego oraz Katalońskiego Klastra Wodnego*, w: J. Machnik-Słomka, I. Kłosok-Bazan (red.), *Wdrażanie innowacji w gospodarce wodociągowej*, IBS PAN, Katowice 2009.

O. Solvell, G. Lindqvist i Ch. Ketels wśród czynników wpływających na sukces rynkowy klastrów wyróżniają[10]:

- zaufanie przedsiębiorców do inicjatyw rządowych,
- zaangażowanie ważnych decydentów w rozwój klastra,
- dostęp do środków finansowych,
- istniejącą infrastrukturę biurową,
- lokalizację klastra na atrakcyjnych gospodarczo terenach,
- wypracowanie jasnej i przejrzystej strategii klastra opartej na mocnych stronach.

Klastry mogą wpływać na podnoszenie pozycji konkurencyjnej przy wykorzystaniu potencjału konkurencyjnego i przyjętej strategii konkurencyjnej (rysunek 1).

**Rysunek 1. Wpływ klastrów na konkurencyjność przedsiębiorstw**




Źródło: M. Gorynia, B. Jankowska, *Wpływ klasterów na konkurencyjność i internacjonalizację przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa" 2007, nr 7–8, s. 1–18, w: J. Górski, *Klastering (i marketing terytorialny) jako formy wzmocnienia polityki rozwoju regionów dawnego COP*, mat. konferencyjne „Centralny Okręg Przemysłowy – sukces inwestycyjny dziś i jutro", Warszawa 2008.

Jak piszą autorzy, *pozycja konkurencyjna* jest wynikiem oceny przez rynek, czyli nabywców, tego, co przedsiębiorstwo na nim oferuje. Miarą pozycji rynkowej jest udział w rynku lub osiągnięta sytuacja finansowa. *Potencjał konkurencyjny* natomiast to wszystkie zasoby wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo, jak również: kultura przedsiębiorstwa, właściwy proces zachowania się przedsiębiorstwa[11]. Ważne jest przyjęcie określonej *strategii konkurencyjnej*, która jest

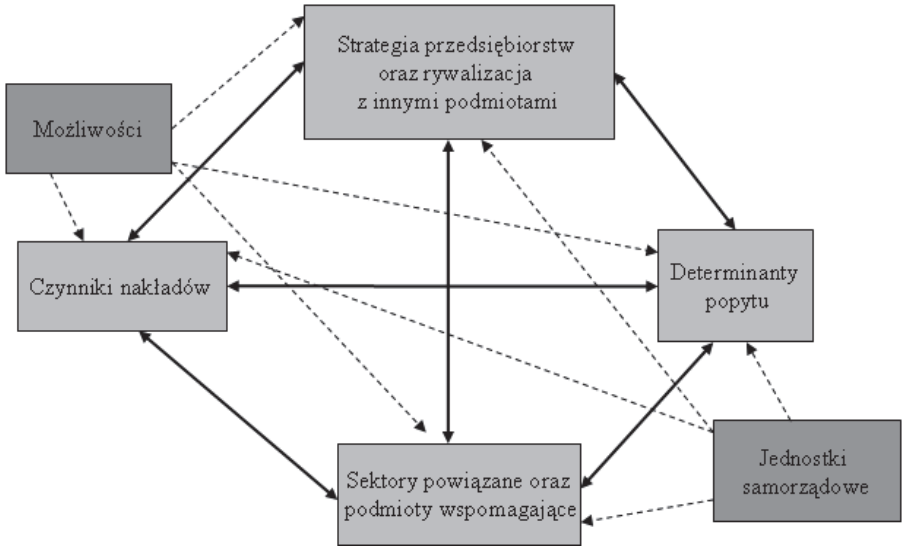
[10] Por. O. Solvell, G. Lindqvist, Ch. Ketels, *The Cluster Initiative Greenbook*, Center for Technology and Innovation Management, No. 3706, Munich 2003.

[11] M. Gorynia, B. Jankowska, *Wpływ klasterów na konkurencyjność i internacjonalizację przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa" 2007, nr 7–8, s. 1–18, w: J. Górski, *Klastering (i marketing*

zbiorem instrumentów konkurowania z myślą o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej (jakość produktu, cena, szerokość asortymentu, reklama, promocja sprzedaży itp.)[12].

Przy tworzeniu klastrów ważne jest uwzględnienie wielu czynników zgodnie z modelem „diamentu konkurencyjności" M. Portera zilustrowanym na rysunku 2.

**Rysunek 2. Model „diamentu konkurencyjności" Portera**




*Źródło: M.E. Porter, The Competetive Advantage of Nations, Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire–London 1990, w: J. Górski, Klastering (i marketing terytorialny) jako formy wzmocnienia polityki rozwoju regionów dawnego COP, mat. konferencyjne „Centralny Okręg Przemysłowy – sukces inwestycyjny dziś i jutro", Warszawa 2008.*

Zgodnie z modelem M.E. Portera przedstawionym na rysunku 2[13]:

- klastrów nie należy traktować w oderwaniu od pozostałych czynników, lecz jako przejaw wzajemnego oddziaływania poszczególnych składników diamentu,
- klastry wytwarzają „wartość dodaną", która wzmacnia konkurencyjność oraz kreuje szereg korzyści:
- zwiększona wydajność przedsiębiorstw należących do klastra,
- zwiększona zdolność podejmowania działań innowacyjnych,
- stworzenie zachęt do tworzenia nowych firm.

---

*terytorialny) jako formy wzmocnienia polityki rozwoju regionów dawnego COP*, mat. konferencyjne „Centralny Okręg Przemysłowy – sukces inwestycyjny dziś i jutro", Warszawa 2008.

[12] Ibidem.

[13] M.E. Porter, *The Competetive Advantage of Nations*, Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire–London 1990, w: J. Górski, *Klastering (i marketing terytorialny) jako formy wzmocnienia polityki rozwoju regionów dawnego COP*, mat. konferencyjne „Centralny Okręg Przemysłowy – sukces inwestycyjny dziś i jutro", Warszawa 2008.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w ramach klastra przynosi wiele korzyści, ale i trudności. W tabeli 1 zestawiono potencjalne korzyści i koszty funkcjonowania przedsiębiorstw w ramach klastrów.

**Tabela 1. Wpływ klastrów na przedsiębiorstwa (poziom mikroekonomiczny)**

| Korzyści | Koszty |
|---|---|
| Dostęp do wyspecjalizowanych usług<br>Rozwój kapitału ludzkiego i mobilności siły roboczej<br>Redukcja niepewności i ryzyka<br>Sieć dostawców<br>Informacja o nowych technologiach<br>Efekty zewnętrzne (*externalities*)<br>Efekty synergii<br>Efekty *spillovers*<br>Dyfuzja innowacji<br>Dostęp do infrastruktury<br>Dostęp do informacji o rynku (np. o bieżących potrzebach nabywców)<br>Identyfikacja nisz produkcyjnych<br>Wspólne działania marketingowe | Konkurencja na rynku czynników produkcji (zasoby pracy, nieruchomości)<br>Problemy związane z zatłoczeniem (np. transport)<br>Problemy z definiowaniem IPR – problem „wolnego jeźdźca"<br>Konkurencja na rynku zbytu (strona popytowa) |

*Źródło: A. Kowalski, Polityka rozwoju klastrów w Polsce, Departament Rozwoju Gospodarki, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2010.*

Można wyróżnić jeszcze następujące korzyści dla przedsiębiorstw działających w rozwijających się klastrach:

- łatwiejszy przepływ i dostęp do wiedzy, informacji, pomysłów, wynalazków organizacji uczestniczących w klastrze,
- podnoszenie poziomu kapitału intelektualnego, zaufania pomiędzy poszczególnymi organizacjami klastra,
- obniżenie kosztów działalności innowacyjnej poprzez korzystanie ze wspólnej infrastruktury, m.in. powierzchni biurowych, zaplecza laboratoryjnego, badawczego, usług biznesowych, szkoleniowych,
- tworzenie wspólnej oferty produktowej,
- możliwość zdobywania wspólnie nowych rynków,
- zwiększenie możliwości pozyskania zewnętrznych środków finansowych poprzez realizację wspólnych projektów,
- budowanie marki poprzez wspólną promocję,
- poprawa innowacyjności poprzez kreowanie i wdrażanie rozwiązań innowacyjnych,
- poprawa produktywności,
- wzrost konkurencyjności poszczególnych podmiotów.

Tworzeniu współpracy konkurencyjnej towarzyszą również określone niebezpieczeństwa wynikające zarówno ze specyfiki współdziałania, jak i z konkurencyjnych

relacji stron[14]. Do zagrożeń i trudności towarzyszących współpracy konkurencyjnej można zaliczyć[15]:

- pozyskanie zasobów (materialnych i niematerialnych), które nie są uwzględnione w umowach kooperacyjnych,
- korzystanie ze wspólnych zasobów,
- większe ryzyko dyfuzji informacji, utrata informacji,
- ograniczenia związane z przepływem i dzieleniem się wiedzą,
- podział zysków,
- asymetrię układu, która może wynikać z błędów przy tworzeniu związków kooperacyjnych lub pojawić się w trakcie trwania relacji kooperacyjnych,
- problemy z kształtowaniem lojalności uczestników w stosunku do sieci i wzrost ich zaangażowania w osiąganie wspólnych celów,
- brak kompatybilności we wzajemnej współpracy.

W budowaniu dobrych relacji opartych na współpracy ważne jest wypracowanie wspólnych koncepcji, procedur przechowywania i dystrybucji zasobów, koordynacji działań.

Na świecie istnieje wiele przykładów świadczących o tym, że klastry przyczyniły się do rozwoju gospodarczego, podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw, dlatego wiele krajów UE tworzy, wdraża i rozwija instrumenty ukierunkowane na tworzenie sieci, klastrów. Podejście do wspierania klastrów w poszczególnych krajach jest różne. Można wyróżnić jednak ich trzy rodzaje[16]:

- Pierwszy rodzaj – zajmuje się wzmocnieniem stosunków „potrójnej helisy", w szczególności pomiędzy przemysłem, agencjami badawczymi i rządowymi, takimi jak agencje rozwoju regionalnego oraz agencje naukowe i technologiczne.
- Drugi rodzaj – skupia się raczej na współpracy badawczo-rozwojowej pomiędzy przedsiębiorstwami i organizacjami badawczymi.
- Trzeci rodzaj – koncentruje się na zachęcaniu do współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, niezależnie od tego, czy współpraca ma miejsce z instytucjami badawczo-rozwojowymi, czy jest przeprowadzana horyzontalnie pomiędzy konkurentami lub wertykalnie wzdłuż łańcucha wartości.

Polityka wspierania klastrów powinna uwzględniać przede wszystkim perspektywy rozwoju grupy przedsiębiorstw, poziom innowacyjności i konkurencyjności.

## Znaczenie klastrów w zarządzaniu innowacjami w organizacjach

Współczesna polityka innowacyjna jest polityką traktującą innowacje jako proces sieciowy, będący udziałem wielu aktorów funkcjonujących w ramach koncepcji potrójnej helisy (sektor gospodarczy, B+R, publiczny). Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw przyczyniają się do poczucia niepewności i konieczności wprowadzania nowych metod, modeli biznesowych, których przejawem jest rozwój klastrów, sieci

[14] J. Cygler, op. cit., s. 48.
[15] Ibidem, s. 51–52; M. Dolińska, op. cit., s. 64.
[16] *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*, PARP, Warszawa 2007.

współpracy. Tworzenie takich sieci, klastrów wpływa na poprawę konkurencyjności poszczególnych firm i branż.

Kierunki polityki innowacyjnej UE i kraju wpływają na podejście do zarządzania innowacjami w organizacjach. W zarządzaniu innowacjami w organizacjami ważne jest kompleksowe i systemowe podejście. *Zarządzanie innowacjami*[17] jest poszukiwaniem, opartym na posiadanych zasobach, takich rodzajów innowacji, które powodują, że proces innowacji staje się bardziej efektywny w konfrontacji z wyzwaniami, jakie stawiają przed organizacją rynek, konkurencja, klient. Obejmuje zatem aspekty organizacyjne, technologiczne, prawne, rynkowe, społeczne, finansowe, które pozostają we wzajemnych relacjach i wpływają na przebieg procesów innowacyjnych. Współczesne zarządzanie innowacjami charakteryzuje się[18]:

- orientacją rynkową uwzględniającą oczekiwania klienta oraz konkurencję;
- rozwiniętymi relacjami występującymi między nauką, innowacjami a gospodarką;
- wysoką innowacyjnością organizacji zarówno przedsiębiorstwa, regionu, jak i państwa. Jest to system dynamiczny uwzględniający w swoim działaniu elastyczność, adaptacyjność, efektywność i szybkość;
- ujmowaniem procesu innowacji jako złożonego mechanizmu społecznego, ekonomicznego, technologicznego, którego rezultatem są określone rodzaje innowacji;
- rozwiniętymi powiązaniami układu podmiotowego (przedsiębiorstwo, region, państwo, nauka, zagranica) z układem przedmiotowym (otoczenie, informacje, decyzje, procesy, strategie);
- kreowaniem modelu sieci uwzględniającej trzy wzajemnie powiązane elementy: podmioty, działania i zasoby;
- tworzeniem systemu informacji na potrzeby organizacji dla wszystkich faz procesu innowacji oraz organizacji realizujących i wdrażających innowacje;
- kreowaniem w organizacjach czynników stymulujących rozwój innowacji, takich jak informacja i wiedza. Przejawem ich rozwoju jest powstawanie nowych pomysłów oraz efektywność przetwarzania ich w innowacje produktów, procesowe, usługowe.

Takie myślenie staje się coraz częściej sposobem patrzenia na całą organizację, tworzenia modeli biznesowych w oparciu o współpracę sieciową, innowacje bowiem rzadko współcześnie są dziełem indywidualnych jednostek. W zarządzaniu innowacjami, w procesie wdrażania rozwiązań innowacyjnych duże znaczenie ma tworzenie relacji i współpraca sieciowa z różnymi podmiotami, czyli innymi przedsiębiorstwami, instytucjami sektora B+R, instytucjami wspierającymi.

Skupienie się na podnoszeniu innowacyjności nie tylko w obrębie firmy, ale i otoczeniu przy współpracy z innymi partnerami, np. w ramach klastra, ma odzwierciedlenie w modelu IV światowej klasy scharakteryzowanym w poniższej tabeli. Tabela ta przedstawia modele organizacji pod kątem etapów dochodzenia do doskonałości, biorąc pod uwagę: wizje, misje i wartości; strategię innowacji; procesy innowacji; organi-

[17] A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 84.
[18] Ibidem, s. 85.

zację organizacji, zespoły zadaniowe, aspekty ludzkie; systemy motywacyjne i infrastrukturę.

**Tabela 2. Etapy dochodzenia do doskonałości w zarządzaniu innowacjami wg A.T. Kearney**

| | I Tradycyjny | II Wyłaniający się | III Przedsiębiorczy | IV Światowa klasa |
|---|---|---|---|---|
| **Wizja/misja/ wartości** | Innowacja nie jest częścią wizji, misji | Innowacja jest tylko pośrednio częścią określonej wizji, misji | Wizja, misja i cele firmy skupione są na rozwoju innowacyjności przedsiębiorstwa | Wizja, misja i cele firmy skupione są na ciągłym podnoszeniu innowacyjności w obrębie otoczeniu |
| **Strategia innowacji** | Ciągła innowacja nie jest częścią strategii firmy | Innowacja występuje przypadkiem | Innowacja jest traktowana jako główny czynnik kreowania wartości | Innowacje decydują o strategii rozwoju przedsiębiorstwa |
| **Procesy innowacji** | Brak wyraźnych procesów innowacji | Fragmentaryczne procesy innowacji | Zdefiniowane procesy zarządzania cyklem rozwoju innowacji | Procesy innowacji są w pełni zintegrowane |
| **Organizacja innowacji** | Oddzielny dział B+R | Autonomiczny rozwój innowacji w zespołach | Ponadstrukturalne zespoły innowacji | Cała organizacja skupia się na innowacjach |
| **Zespoły zadaniowe** | Zespoły zadaniowe nie mające wyznaczonych celów w zakresie innowacji | Doraźne zespoły projektowe | Stałe zespoły wspierające zarządzanie cyklem rozwoju innowacji | Wszystkie zespoły są zaangażowane w rozwój innowacyjności firmy |
| **Ludzie** | Nacisk na zakres obowiązków | Wymiana koncepcji w zakresie rozwoju innowacji pomiędzy pracownikami wszystkich działów | Indywidualna kreatywność (i jej przełożenie na innowacyjność firmy) ma wpływ na awans zawodowy | Dążenie do tworzenia nowych pomysłów jako zintegrowanej część codziennej pracy w otoczeniu |
| **Systemy motywacyjne** | Innowacja nie jest częścią systemu motywacji | Indywidualna gratyfikacja za sukces firmy | Nagroda za zaangażowanie się w rozwój innowacyjności firmy | Kierownictwo wspierające i wynagradzające innowacyjną działalność zespołów |
| **Infrastruktura** | Wykorzystanie infrastruktury w zakresie czynności służbowych | Wspieranie wymiany wiedzy | Zrozumiałe zarządzanie wiedzą | Dzielenie się wiedzą z otoczeniem |

*Źródło: www.improve-innovation.eu, 2010.*

Aby osiągać sukcesy na rynku, podnosząc swoją konkurencyjność i innowacyjność, firmy powinny tworzyć i umiejętnie wdrażać strategie innowacji. Coraz częściej organizacje stosują strategie otwartej innowacji, ewoluują one coraz bardziej w kierunku „otwartego" modelu biznesowego (od *user-driven innovation* do *open source business model*). Pojęcie otwartej innowacji (*open innovation*) wprowadził do literatury

Henry Chesbrough[19] w 2003 r. Firmy stosujące otwarty model innowacji rozwijają zarówno wewnętrzne pomysły, jak i udostępniają swoje pomysły innym organizacjom, gdy uznają, że same nie będą się nimi zajmować. Współcześnie technologie przenikają się w wielu dziedzinach, wynalazki, rozwiązania w danej dziedzinie znajdują zastosowanie w innej, dając często początek rewolucyjnym rozwiązaniom. Kiedyś wyniki pracy laboratorium badawczego wykorzystywane były wyłącznie w obrębie danego sektora, co charakterystyczne jest dla zamkniętego modelu innowacji. Jak pisze P.F. Drucker[20], nieustanny napływ nowych technologii z zewnątrz sprawia, że sektory gospodarki muszą nieustannie uczyć się, rozwijać i adaptować do nowych warunków. Ważna w tym względzie jest współpraca sieciowa.

Źródłem innowacyjności poszczególnych organizacji uczestniczących w klastrze są kształtowane relacje współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, instytucjami sektora B+R a instytucjami wspierającymi (koncepcja potrójnej helisy), sprzyjające kreowaniu pomysłów i wprowadzaniu ich do praktyki, komercjalizacji. Efektywność transferu i komercjalizacji technologii, wiedzy może wzrastać, gdy klastry będą wykorzystywały instytucje wspierające, tj.: brokerów technologii, centra transferu technologii, parki technologiczne, fundusze kapitałowe *seed capital* itp.

Na świecie i w Polsce istnieje wiele przykładów klastrów, których podmioty ukierunkowują się na działalność innowacyjną, kreowanie i rozwijanie innowacji, transfer wiedzy. Na świecie najbardziej znanym klastrem jest *Dolina Krzemowa*, gdzie źródłem postępu technologicznego jest gęsta sieć współpracujących firm. Na przestrzeni 300 mil kwadratowych między Palo Alto i San Jose w Kalifornii ulokowanych jest ponad 6 tys. firm wysokotechnologicznych, w których pracuje ponad milion osób. Większość tych przedsiębiorstw zajmuje się rozwojem mikroelektroniki i komputerów[21]. Początki Doliny sięgają 1912 roku i związane są z wynalezieniem wzmacniaczy przez Lee de Foresta w Palo Alto, co umożliwiło rozwój technologii komunikacyjnych. Rozwój firm w Dolinie Krzemowej stymulowany był w latach 50. i 60. przez ogromny popyt na elektronikę ze strony przemysłu zbrojeniowego i kosmicznego. *Klaster Plastikowa Dolina (La Plastics Vallée – Oyonnax*)[22] natomiast jest usytuowany w basenie Oyonnax, we wschodniej Francji, tuż przy granicy ze Szwajcarią. Zajmuje powierzchnię około 490 kilometrów kw., obszar klastra zamieszkuje łącznie 56 tysięcy osób, spośród których 28 tysięcy jest czynnych zawodowo. Dynamiczny rozwój klastra rozpoczął się po drugiej wojnie światowej i trwa do dziś, stymulowany jest przez specyficzną atmosferę grupowej przedsiębiorczości i innowacyjności. Plastikowa Dolina jest obecnie największym ośrodkiem przetwórstwa tworzyw sztucznych we Francji. Jej udział w wartości produkcji krajowej stanowi około 12%. Główne źródła sukcesów rynkowych klastra to jego innowacyjny charakter oraz wysoko wyspecjalizowana kadra pracownicza. W Polsce wśród klastrów można wyróżnić *Dolinę Lotniczą*, która skupia firmy sektora lotniczego, instytucje sektora B+R, instytucje wspierające głównie z województwa podkarpackiego, ale i również z innych województw, m.in. ślą-

[19] H. Chesbrough, *Open Innovation, The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
[20] P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 33.
[21] http://www,klastry,pl/~mikstan/articles,php?cat_id=3, 10,06,2011.
[22] http://www,klastry,pl/~mikstan/readarticle,php?article_id=8, 10,06,2011.

skiego i lubelskiego. Przykładem klastra, którego misją jest tworzenie warunków do kreowania i transferu innowacyjnych rozwiązań badawczych z zakresu czystych technologii węglowych do praktyki przemysłowej, jest *Śląski Innowacyjny Klaster Czystych Technologii Węglowych*[23]. Celem tego klastra jest przyspieszenie procesu przemian i rozwoju regionalnej gospodarki oraz integracja przemysłu węglowo-energetycznego, środowisk uczelnianych i naukowo-badawczych, małej i średniej przedsiębiorczości oraz władz samorządowych dla podniesienia konkurencyjności regionu na krajowych oraz zagranicznych rynkach. Podstawę przedsięwzięcia stanowi innowacyjność i transfer wiedzy w zakresie czystych technologii węglowych w kierunku bezpiecznej, proekologicznej i konkurencyjnej produkcji finalnych nośników energii.

W Polsce przykładem klastra opartego na wiedzy jest *Klaster Wspólnoty Wiedzy i Innowacji w Zakresie Technik Informacyjnych i Komunikacyjnych* we Wrocławiu, w którym reprezentanci Politechniki Wrocławskiej tworzą Komitet Sterujący. Innym przykładem może być *Klaster Obliczeniowy Clusterix,* który działa w Polsce od 2004 r. W jego utworzeniu uczestniczyły Optimus, HP i Intel; poprzez sieć Pionier Clusterix połączył systemy przetwarzania danych w 12 ośrodkach akademickich. W ten sposób powstał największy rozproszony system obliczeniowy w Polsce[24]. Interesującym przykładem jest *Klaster e-Zdrowie,* który kształci na odległość (za pośrednictwem e-learningu) pracowników branży medycznej i farmaceutycznej. Klaster zarządzany jest przez Wrocławski Medyczny Park Naukowo-Technologiczny, wspomaga się doradcami i ekspertami z Akademii Medycznej oraz Politechniki Wrocławskiej. W klastrze tym stworzono warunki do transferu technologii przemysłu medycznego, farmaceutycznego i branż pokrewnych oraz rozwinięto infrastrukturę aktywizującą lokalną i regionalną przedsiębiorczość i środowisko naukowe.

**Wnioski**

Koncepcja klastrów stanowi nowy sposób myślenia o kreowaniu innowacji oraz wpływie na innowacyjność i konkurencyjność gospodarki. Stwarza nowe perspektywy dla rozwoju organizacji dzięki współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, instytucjami sektora publicznego, samorządowego, instytucjami naukowymi w ramach potrójnej helisy, prowadząc do poprawy dostępności zasobów, kompetencji i wydajniejszego wykorzystania ich potencjału. Klastry coraz częściej wychodzą poza granice regionów krajów. Polityka UE wspiera rozwój transgranicznej współpracy pomiędzy klastrami, która w przyszłości powinna rozwijać się na skalę światową.

Umiejętność zarządzania innowacjami, wiedzą odgrywa ważną rolę w kształtowaniu i rozwoju sieci oraz podnoszeniu konkurencyjności przez poszczególne organizacje. Kluczem do osiągania sukcesów jest ukierunkowanie na współpracę sieciową poszczególnych podmiotów w ramach klastrów. Może to prowadzić w konsekwencji do uzyskiwania trwałych przewag konkurencyjnych. Menedżerowie firm powinni dążyć do podnoszenia innowacyjności nie tylko wewnątrz organizacji, ale i w jej otoczeniu,

[23] www,coal,silesia,pl, 2011.
[24] http://ec,europa,eu/enterprise/innovation/index_en,htm, 2010.

przez budowanie trwałych relacji i współpracę sieciową z różnymi partnerami wywodzącymi się z różnych sektorów, w ramach klastrów.

## BIBLIOGRAFIA

**Chesbrough H. 2003.** *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.

**Cygler J. 2009.** *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

**Dolińska M. 2010.** *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Drucker P.F. 2009.** *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa.

***Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów.* 2007.** PARP, Warszawa.

**Gorynia M., Jankowska B. 2007.** *Wpływ klasterów na konkurencyjność i interacjonalizację przedsiębiorstw*, „Goospodarka Narodowa" 2007, nr 7–8, w: J. Górski, *Klastering (i marketing terytorialny) jako formy wzmocnienia polityki rozwoju regionów dawnego COP*, mat. Konferencyjne „Centralny Okręg Przemysłowy – sukces inwestycyjny dziś i jutro", Warszawa 2008.

**Jewtuchowicz A. 2008.** *Region „uczący się" (Learning Region)*, w: K. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa.

**Knop L., Machnik-Słomka J., Krannich M., Wróbel P. 2005.** *Metodologia badań wstępnych w procesie tworzenia klastrów*, w: J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa w Katowicach.

**Kowalski A. 2010.** *Polityka rozwoju klastrów w Polsce*, Departament Rozwoju Gospodarki, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

**Machnik-Słomka J. 2009.** *Rola klastrów w podnoszeniu innowacyjności przedsiębiorstw i regionów na przykładzie Śląskiego Klastra Wodnego oraz Katalońskiego Klastra Wodnego*, w: J. Machnik-Słomka, I. Kłosok-Bazan (red.), *Wdrażanie innowacji w gospodarce wodociągowej*, IBS PAN, Katowice.

**Pomykalski A. 2001.** *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź.

**Porter M.E. 1990.** *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.

**Porter M. E. 2001.** *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.

**Solvell O., Lindqvist G., Ketels Ch. 2003.** *The Cluster Initiative Greenbook*, Center for Technology and Innovation Management, No. 3706, Munich.

**Stachowicz J., Machnik-Słomka J. 2004.** *Social capital as critical success factor for innovation development processes in industrialized regions, case study RIS-Silesia in the Śląskie Voivodship*, referat wygłoszony na konferencji ERSA, Porto, Portugalia.

**STRESZCZENIE**

Przedmiotem rozdziału jest przedstawienie koncepcji klastrów w kontekście zarządzania innowacjami w organizacji. W artykule omówiono znaczenie klastrów w aspekcie konkurencyjności i innowacyjności regionu i organizacji. Podkreślono znaczenie podejścia systemowego w zarządzaniu innowacjami oraz polityki innowacyjnej, które to czynniki mają wpływ na poprawę konkurencyjności i innowacyjności organizacji.

**SŁOWA KLUCZOWE**: klastry, sieci, zarządzanie innowacjami

**SUMMARY**

The main object of this chapter is presentation cluster's conceptions in the context of innovation management in organization. The importance of clusters with regards to competitiveness and innovativeness of region and organization was discussed. The role of comprehensive approach to innovations management, innovation policy, influencing on competitiveness and innovativeness of organization is emphasized.

**KEYWORDS:** clusters, networks, innovation management

*Eugeniusz Niedzielski*[*]

# CYWILIZACYJNE PODSTAWY ZMIAN W ZARZĄDZANIU

# CIVILIZATION BASE CHANGES IN MANAGEMENT

Truizmem jest twierdzenie, że zarządzanie ma niewątpliwe konotacje historyczne, kulturowe i cywilizacyjne. Wprawdzie nauka o zarządzaniu ma swoje korzenie w epoce industrialnej, powstała bowiem na przełomie XIX i XX wieku, jednak praktyka zarządzania sięga czasów starożytności i pierwszych zorganizowanych działań, będzie zaś trwała tak długo, jak długo będą istniały te działania. Przecież już starożytni Grecy, a konkretnie Katon Starszy, stosowali zasadę „pamiętaj rozchodzie, być z przychodem w zgodzie", a Platon (III w. p.n.e.) jest autorem hasła „produkować więcej, lepiej i taniej"[1].

Respekt budzą talenty i umiejętności zarządcze budowniczych piramid egipskich czy indiańskich, budowniczych akweduktów i dróg rzymskich czy budowli gotyckich, by nie wyliczać innych wytworów ludzkich działań zbiorowych. Stworzenie ich wszystkich wymagało sprawnej realizacji czynności wchodzących w skład funkcji zarządzania, czyli: planowania, organizowania, uruchamiania i kontrolowania. Oczywiście, sposób wykonywania tych funkcji i towarzyszące temu narzędzia zmieniały się w czasie, odzwierciedlając zmiany stanu wiedzy i poziomu rozwoju technologicznego właściwego dla czasów, w których te dzieła realizowano. Każda epoka czerpie z dorobku poprzednich pokoleń, dokładając swój wkład, tworząc jednocześnie podstawy działań następnych pokoleń. Przednaukowa wiedza o zarządzaniu zweryfikowana historycznie znajduje odzwierciedlenie w wiedzy naukowej, w różnym stopniu zachowując swą aktualność, albo ulegając modyfikacji, lub nie wytrzymując próby czasu, odchodząc w zapomnienie. Prawdziwe jest jednak twierdzenie, iż przeszłość kształtuje stan dzisiejszy, a ten jest punktem wyjścia do stanów przyszłych, oparte na założeniu, że nic się nie kończy i nic nie zaczyna się dziś. Na tym polega ciągłość dziejów, w których część przeszłości zachowuje przydatność, a część jest balastem, którego trzeba się pozbyć, by stworzyć miejsce dla nowego; zawsze jednak przeszłość tworzy podstawy (korzenie) przyszłości. Niniejsze opracowanie koncentruje się na analizie współczesnych uwarunkowań zarządzania w działalności gospodarczej z pewną predykcją zmian w dającej się przewidzieć przyszłości. Słowem, przedmiotem rozważań jest po-

[*] prof. dr hab., Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

[1] H. Adamkiewicz-Drwiłło, *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Dom Organizatora, TNOiK Toruń 2008, s. 115.

szukiwanie odpowiedzi na pytania: skąd przyszliśmy?, gdzie jesteśmy? i dokąd zmierzamy w zarządzaniu, w praktyce gospodarczej.

## Skąd przyszliśmy i jakie nauki wynikają z historii

Żyjemy w czasach ponowoczesności, cechujących się między innymi powszechną, permanentną i często skokową zmiennością. Epoka ta jednak była poprzedzona trwającą tysiące lat epoką agrarną i trwającą mniej więcej trzysta lat epoką industrialną. Zmiany cywilizacyjne w epoce agrarnej zachodziły bardzo powoli i były wręcz niezauważalne. Przyrost produktu światowego brutto do roku 1000 był szczątkowy, bliski „0" przy zróżnicowaniu międzykontynentalnym poziomu tego produktu wynoszącym nie więcej niż 10%[2]. W latach 1000–1820 średni przyrost PKB wynosił „już" 0,05%, w latach 1820–1870 na początku epoki industrialnej przyspieszył do 0,5%, w latach 1870–1950 do 1,1%, a następnie 2 i więcej procent. Przyspieszenie jest wyraźne, zwłaszcza jeśli uwzględnić, że ten sam przyrost względny przy niskim (dawno temu) i wysokim (obecnie) poziomie bazowym daje zasadniczo różne efekty bezwzględne. Ogólnemu wzrostowi poziomu rozwoju gospodarczego towarzyszy jednak coraz bardziej dostrzegane zróżnicowanie poziomu tego rozwoju w skali międzykontynentalnej, międzypaństwowej i w ramach poszczególnych krajów. Dość wspomnieć, że w 2006 r. dochód w przeliczeniu na jednego mieszkańca w 20 najbogatszych krajach świata był 57-krotnie wyższy niż w krajach najbiedniejszych. Wyraźnie pogłębia się także dochodowa stratyfikacja społeczna wyrażająca się tym, że w poszczególnych krajach i na świecie coraz więcej bogactwa znajduje się w rękach coraz mniejszej liczby ludzi, a sfera ubóstwa, również w krajach wysoko rozwiniętych, wcale się nie zmniejsza. Różne próby zmniejszania tych różnic i wdrażanie zasad solidaryzmu na razie są nieskuteczne lub mało skuteczne. Widać to chociażby po konflikcie interesów i rosnących dysproporcjach południa i północy Włoch, Polski A i B, Katalonii i innych regionów Hiszpanii, wschodniego wybrzeża i interioru Chin itp. Limitowaniu produkcji żywności w Unii Europejskiej (np. kwoty mleczne, cukrowe i inne) towarzyszy ogromne w skali globalnej zjawisko głodu i śmierci z niedożywienia. To tylko niektóre z przykładów zróżnicowania współczesnego świata, ongiś pod wieloma względami, a zwłaszcza pod względem poziomu życia, zbliżonego.

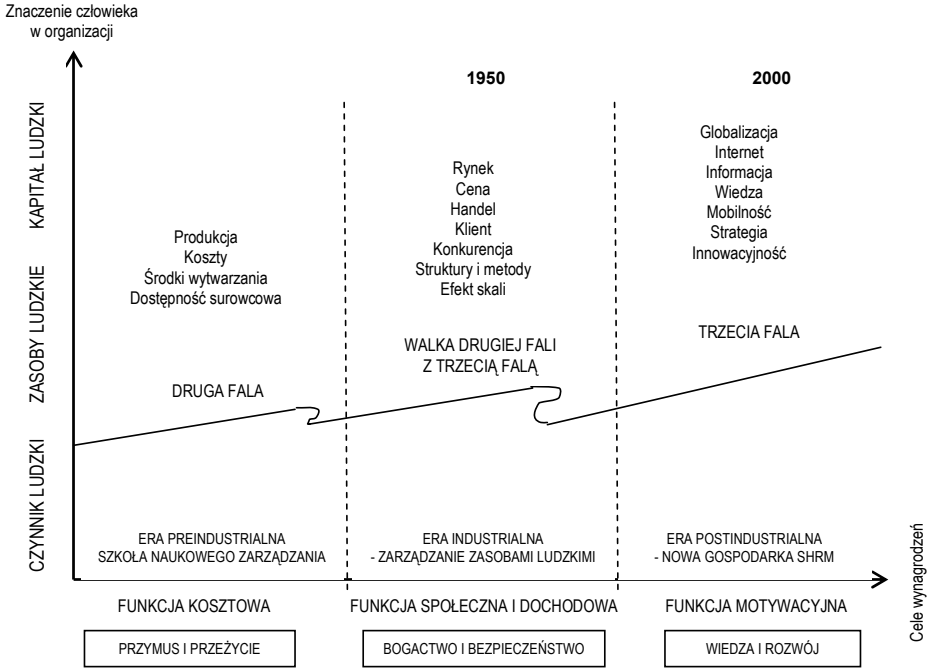
Co zatem z tego stanu rzeczy dla gospodarek i życia społecznego wynika? Czy historia, jak się to czasami mawia, jest w istocie nauczycielką narodów? Czy na podstawie wcześniejszych zdarzeń, tendencji i trendów można wnioskować, jak będzie wyglądała przyszłość? Bez cienia wątpliwości na te wszystkie pytania można zdecydowanie odpowiedzieć negatywnie. Cechą współczesności jest bowiem powszechna zmienność wywołująca chwilowość, migotliwość, ulotność stanów[3]. Cykl życia produktów jest coraz krótszy. Wszystko co dobre zaraz będzie zastąpione lepszym, wszystko co nowe zaraz stanie się stare, a zmiana coraz częściej będzie miała charakter skokowy, a nie ewolucyjny, jak drzewiej bywało. Ta chwilowość, niestałość wszystkiego – produktów, stanów, rozwiązań – powoduje skracanie się perspektywy czasowej dostępnej naszej percepcji. Coraz trudniej przewidywać przyszłość, mówić o tym, jak to będzie,

[2] G. Kołodko, *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008.
[3] Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.

a także zarządzać w długookresowej perspektywie. Tak naprawdę nikt (poza prorokami i futurologami) nie wie, co będzie za lat 5, 10 czy, tym bardziej, za lat 50 czy 100. Kiedyś prawdopodobieństwo spełnienia się przewidywań dotyczących przyszłości było duże, przez tysiące lat bowiem istniała ta sama socha drewniana, strzecha słomiana czy podłoga gliniana. A obecnie, jeśli ktoś np. twierdzi, że ma nowy komputer, bo kupił go dwa lata temu, to przecież mówi nieprawdę, gdyż są już nowsze generacje komputerów, itp. Dla uświadomienia sobie nieprzewidywalności tego, co będzie, można przytoczyć kilka pytań, np.: kto w czasach niewolnictwa przewidział, że mieszkańcy Afryki, często ryzykując życie, będą uciekać do krajów rozwiniętych? Kto 50 lat temu przewidział, że w rasistowskich Stanach Zjednoczonych Afroamerykanin będzie prezydentem, a USA walczyć będą z rasizmem? Kto 40 lat temu przewidział, że telefon może być mobilny (bezprzewodowy)? Kto 25 lat temu przewidział, że Polska będzie w NATO i w UE? itd., itp. A przecież od tamtych czasów niepewności wynikającej ze skumulowanej zmienności istotnie przybyło. Widać to wyraźnie chociażby w produktach służących do utrwalania dźwięku (ewentualnie obrazu). Płyta bakelitowa (też przecież nie tak dawny wynalazek) „żyła" około 60 lat, taśma magnetofonowa około 30 lat, taśma wideo – około 20 lat, płyta DVD – już widać jej koniec itd. Przytoczone przykłady uświadamiają przyspieszoną dezaktualizację wszystkiego, z czym mamy aktualnie do czynienia (łącznie z wiedzą), a co utrudnia przewidywanie przyszłości w różnych jej przejawach, także tej biznesowej.

Zarządzanie jako element istnienia i funkcjonowania wszelkich, nie tylko biznesowych, organizacji zawsze miało swój kontekst historyczny związany z właściwymi dla danego czasu rozwiązaniami techniczno-organizacyjnymi; z tym wiąże się kontekst kulturowy i cywilizacyjny. W długim okresie zmieniały się cele gospodarowania, źródła bogactwa, techniki i organizacja wytwarzania, a także rola człowieka i funkcje wynagradzania (rys. 1). Zasadniczym zmianom cywilizacyjnym oznaczającym zmianę epok towarzyszyła dezintegracja stosunków społecznych, stosunków pracy i rozwiązań techniczno-organizacyjnych. Ustabilizowanie się kolejnej epoki cywilizacyjnej oznacza okresową równowagę relacji technicznych, pracowniczych i społecznych ukształtowanych według nowych, okresowo akceptowanych paradygmatów. Tak zwana trzecia fala cywilizacyjna, określana jako postindustrialna lub ponowoczesna, znajduje się w fazie zawłaszczania miejsca po epoce poprzedniej, a to oznacza, że znajduje się w fazie dezintegracji stosunków społecznych i stosunków pracy. Jeszcze się nie wykrystalizowały i nie utrwaliły nowe relacje w sferze zatrudnienia i pracy, roli państwa i struktur regionalnych, organizacji życia społecznego.

**Rysunek 1. Rozwój społeczno-gospodarczy a zarządzanie**




*Źródło: T. Kawka, Zmiana funkcji wynagrodzeń w kontekście koncepcji trzeciej fali, w: M. Czerska, M. Gableta (red.), Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi, TNOiK, Toruń 2011.*

Dotychczas obserwujemy różne przejawy konfrontacji starego z nowym, np. w sferze kształtowania relacji: życie zawodowe i osobiste, migracje i wielokulturowość, lokalność i globalność, bezpieczeństwo i wolność, stabilizacja i zmiana[4].

Przesłankami zmian światosystemu są następujące zjawiska:

- rozwój rynków informatycznych i kapitałowych,
- globalizacja,
- upowszechnianie zastosowań technik i technologii informatycznych,
- spadek liczby urodzeń w krajach rozwiniętych i feminizacja,
- zmienność i niepewność.

Na rozwój działalności gospodarczej (biznesowej), oprócz wymienionych czynników, wpływ wywierać będzie przemieszczanie się światowych centrów postępu gospodarczego i zmniejszanie się znaczenia Triady (USA, Japonia, Europa Zachodnia) w efekcie rozwoju nowych gospodarek (Chiny, Brazylia, Indie). Pomnażanie produkcji dóbr materialnych i związany z tym konsumeryzm mogą być ograniczane wskutek

[4] W. Gonciarski, *Zarządzanie 2.0 – przyczyny powstania i główne założenia*, w: Z. Dworzecki, B. Nogalski (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, TNOiK, Toruń 2011, s. 212.

wzrostu kosztów wytwarzania powodowanego między innymi wyczerpywaniem się na świecie rezerw taniej siły roboczej, szybko rosnących kosztów utylizacji odpadów oraz konieczności odtwarzania środowiska naturalnego, rosnących kosztów infrastruktury komunikacyjnej. Między wymienionymi czynnikami istnieją związki przyczynowo-skutkowe, a także sprzężenia zwrotne. Wywołuje to okresową nierównowagę między nimi, rozmaite tarcia i oddziaływania, które w przyszłości doprowadzą do ukształtowania się nowego stanu równowagi. Wielość czynników kształtujących rzeczywistość i trudność w identyfikacji ich oddziaływań skłania do akceptacji twierdzenia G. Kołodki, który na pytanie: „Dlaczego tak się dzieje?" odpowiada: „Bo wiele dzieje się naraz"[5]. Cechy współczesności, do których należy między innymi globalizacja, powodują oddziaływanie na to, co dzieje się w danym miejscu, wielu trudnych do ustalenia, często bardzo odległych czynników. Należą do nich między innymi zmiany klimatyczne i kataklizmy, rozruchy społeczne i terroryzm, spekulacje giełdowe, internetowy obieg informacji.

**Dokąd zmierzamy?**

Chociażby wcześniejsze rozważania wskazują, że bardzo trudno jest przewidywać przyszłość. Na to, co dzieje się obecnie, i co będzie się dziać w przyszłości w danym przedsiębiorstwie, wpływa wiele czynników wewnętrznych, w tym zasoby i sprawność zarządzania, ale przede wszystkim otoczenie przedsiębiorstwa generujące coraz bardziej ulotne szanse i coraz bardziej nieprzewidywalne zagrożenia. Mówi się zatem, że cechą współczesnego zarządzania jest przenoszenie uwagi z przedsiębiorstwa na jego otoczenie. Jego rosnąca rola wynika także z tego, że coraz trudniej jest odróżnić otoczenie bliższe od dalszego. Czas i przestrzeń straciły na znaczeniu, świat stał się płaski, a w efekcie to, co kiedyś było dalekie, obecnie może być (jest!) bliskie. Współczesne otoczenie przedsiębiorstwa cechuje między innymi:

- rosnące zróżnicowanie – powstają coraz węższe nisze rynkowe, coraz większa możliwość zaspokajania zróżnicowanych, zindywidualizowanych potrzeb,
- niestabilność, wynikająca z technologicznej i organizacyjnej innowacyjności produktowej, a skutkująca między innymi zagęszczającą się konkurencyjnością, ta zaś eliminuje firmy nią „zaskoczone",
- kompleksowość wyrażająca się między innymi współzależnością procesów i zjawisk, często odległych przestrzennie i pozornie niepowiązanych przyczynowo-skutkowo,
- otwartość, jako następstwo globalizacji i rozwoju technologii informatycznych; dotyczy to także przepływu wiedzy, skutków kataklizmów (np. erupcja wulkanów islandzkich), zagrożeń epidemiologicznych (np. ostatnie skutki zakażenia bakterią *E. coli* dla producentów ogórków).

Wymienione atrybuty współczesności, w dającej się przewidzieć przyszłości, będą narastały, a przez to nabierały znaczenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i społeczeństw. Czynniki te będą także wpływały na zmianę relacji: życie zawodowe i życie pozazawodowe. Zatrudnienie z jednej strony coraz częściej będzie miało charakter okresowy, zmienny pod względem funkcji i miejsca, na zasadzie „wolnego najmity", a z drugiej strony coraz częściej będzie się przenikało z życiem osobistym. Do tej pory

[5] G. Kołodko, op. cit.

mieliśmy do czynienia ze skracaniem czasu pracy i okresu aktywności zawodowej, natomiast obecnie, wręcz przeciwnie, wydłuża się i czas pracy (nawet jeśli ma to charakter pozaformalny), i czas odejścia na emeryturę. Jednocześnie coraz częściej w korporacjach międzynarodowych w miejscu pracy zapewnia się pracownikom możliwość spożycia posiłku, spania, ćwiczeń fizycznych, rozrywki, czyli realizowania potrzeb niezwiązanych z pracą, ale z życiem osobistym. Dzięki rozwojowi technik informatycznych upowszechnia się także zjawisko przenikania pracy z życiem, bo np. po pracy w domu też można pracować, wykorzystując Internet i kontaktując się z firmą[6].

Współcześnie, i w dającej się przewidzieć przyszłości, zarządzanie wiedzą przestaje być hasłem, a staje się paradygmatem. Coraz częściej spotyka się przykłady działań, w których wykorzystuje się nie tylko wiedzę zgromadzoną w organizacji, lecz także istniejącą gdziekolwiek. „Podrzucenie" do Internetu jakiegoś problemu powoduje, iż wielu ludzi niezwiązanych z przedsiębiorstwem angażuje się w jego rozwiązanie, a przedsiębiorstwo korzysta z tego „zewnętrznego" kapitału intelektualnego do realizacji własnych celów.

Coraz większe nasycenie rynków produktami, przy ograniczonych możliwościach nabywczych i konsumpcyjnych klientów, będzie powodowało ograniczenie zatrudnienia w sektorach surowcowych i przetwórczych. Tę tendencję będzie wzmagało nagromadzenie pracy uprzedmiotowionej w postaci robotyzacji, automatyzacji i informatyzacji procesów, zastępujących pracę żywą. Tak jak zatrudnienie w rolnictwie w krajach rozwiniętych zmalało do 2–3% aktywnych zawodowo, tak zatrudnienie w przemyśle wyraźnie maleje, zbliża się do około 20% w krajach najbardziej rozwiniętych. Przyszłość w zatrudnieniu należy natomiast do sektora usług, zwłaszcza usług niematerialnych. Według P. Druckera do rozwojowych sektorów zatrudnienia należą[7]:

- administracja – to powszechne dążenie do formalizacji różnych aspektów życia i działalności gospodarczej już bywa uciążliwe, jednakże nie tylko z powodu działania prawa Parkinsona, w przyszłości administracyjnych stanowisk pracy nie będzie ubywać, ale wręcz przeciwnie,
- edukacja – w czasach powszechnej, przyspieszonej dezaktualizacji wszystkiego dotyczy to także wiedzy, a to oznacza potrzebę uczenia się przez całe życie,
- zdrowie i sektory pokrewne, takie jak kosmetologia, co wynika z rosnącej troski o zdrowie, wydłużającej się starości, troski o urodę i sprawność fizyczną,
- rekreacja, obejmująca także rozrywkę i turystykę, jako skutek rosnących dochodów, zmiany stylu życia i troski o „dobrostan" życia.

Ponieważ praca, nie tylko najemna czy wykonywana w ramach samozatrudnienia, odgrywa nie tylko rolę ekonomiczną związaną z wytwarzaniem dóbr i uzyskiwaniem dochodów, rolę rozwojową wynikającą z potrzeby posiadania i rozwijania wiedzy związanej z pracą, lecz także rolę moralną związaną z tym, że brak pracy deprecjonuje i alienuje, można się spodziewać w przyszłości rozwoju wolontariatu wobec malejącej liczby miejsc pracy. Będzie on zastępował zarobkową aktywność zawodową.

[6] T. Kawka, *Zmiana funkcji wynagrodzeń w kontekście koncepcji trzeciej fali*, w: M. Czerska, M. Gableta (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, TNOiK, Toruń 2011, s. 259.
[7] P. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa 2009.

## Zamiast zakończenia

Sądy *ex post* są zawsze łatwiejsze niż oceny *ex ante*. Odpowiedź na pytanie dotyczące przyszłości zawsze powinna zaczynać się od słów: to zależy. Jakie będzie wyobrażenie przyszłości, zależy bowiem od czynników, które uwzględnimy, i od kryteriów, które przyjmiemy do ich wartościowania. Pokora wobec braku wiedzy dotyczącej stanów przyszłych nakazuje powściągliwość w jednoznacznym ferowaniu opinii odnoszących się do przyszłości. Z tych względów w niniejszym opracowaniu poruszono jedynie niektóre zagadnienia, z których wynikają pewne symptomy do przewidywania zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, gospodarek w przyszłości. Jak wiadomo, zarządzanie obejmuje cztery następujące funkcje: planowanie, organizowanie, uruchamianie (motywowanie) i kontrolowanie. W każdej z tych funkcji będą zachodziły głębokie zmiany. Poczynając od planowania, które w swej istocie dotyczy formułowania celów, czyli przyszłości, a to, jak podkreślano, staje się coraz mniej dostępne naszej percepcji, a kończąc na kontrolowaniu, które między innymi dzięki rozwojowi technik informatycznych też musi się zmieniać.

## BIBLIOGRAFIA

**Adamkiewicz-Drwiłło H. 2008.** *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*. Dom Organizatora TNOiK, Toruń.

**Bauman Z. 2006.** *Płynna nowoczesność.* Wydawnictwo Literackie, Kraków.

**Drucker P. 2009.** *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania.* New Media, Warszawa.

**Gonciarski W. 2011.** *Zarządzanie 2.0 – przyczyny powstania i główne założenia*, w: Z. Dworzecki, B. Nogalski (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, TNOiK, Toruń.

**Kawka T. 2011.** *Zmiana funkcji wynagrodzeń w kontekście koncepcji trzeciej fali*, w: M. Czerska, M. Gableta (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, TNOiK, Toruń.

**Kołodko G. 2008.** *Wędrujący świat.* Prószyński i S-ka, Warszawa.

## STRESZCZENIE

Epoka postindustrialna, zwana informatyczną czy ponowoczesną, związana ze zmianami cywilizacyjnymi implikuje zasadnicze zmiany we wszystkich funkcjach zarządzania. Powszechna zmienność, niestałość, chwilowość stanów między innymi skraca perspektywę czasową dostępną naszej percepcji, a tym samym utrudnia długookresowe planowanie, wymusza elastyczność struktur i działań, zmienia relacje pracownicze i utrudnia funkcje kontrolne. Artykuł odnosi się do przesłanek cywilizacyjnych powodujących dezintegrację epoki industrialnej i tworzących podstawy epoki informatycznej.

**SŁOWA KLUCZOWE:** zarządzanie, biznes, zmiana

**SUMMARY**

The postindustrial age, known as IT, or related to changes in post-modern civilization, implies the fundamental changes in all functions of management. The universal volatility, instability and temporary of states reducing the available time horizons of our perception and thus the long-term planning difficult. It forces the flexibility of the structures and activities, changing labor relations and impedes the control functions. The article refers to the conditions causing the disintegration of civilization and the industrial age of information forming the basis of age.

**KEYWORDS:** management, business, change

*Paweł Niewiadomski*[*]
*Aleksandra Nowak*[**]

# EUROPEJSKA INICJATYWA OBYWATELSKA – UNIA EUROPEJSKA NIE TYLKO „DLA", ALE I „Z" OBYWATELAMI

# EUROPEAN CITIZENS' INITIATIVE – EUROPEAN UNION NOT ONLY "FOR" BUT ALSO "WITH" CITIZENS

Rok 2011. O trudnościach, z jakimi borykają się mieszkańcy ziemi, dzięki nowoczesnym technikom informacyjnym dowiadujemy się niemal każdego dnia. Świat, a wraz z nim Europa wstrząsane są kryzysami, zarówno ekonomicznymi, jak i społecznymi. W Wielkiej Brytanii problemy społeczne ujawniły się w gwałtownych zamieszkach. W Niemczech od wielu miesięcy płoną samochody. Obywatele Afryki Północnej zbrojnie starają się wybijać na wolność obywatelską. W wyniku rozwoju technik informacyjnych wzrasta powszechność udziału obywateli w dostępie do wydarzeń politycznych i obywatelskiego zaangażowania publicznego. Jednocześnie Afryka doświadcza niespotykanych rozmiarów suszy, biedy i głodu. Kolejne etapy kryzysów generują problemy i niepokoje. Wydaje się, że mamy do czynienia z narastaniem u obywateli poczucia, iż wszelkie działania rządów, polityków oraz finansistów realizowane „dla" obywateli są przeżytkiem. Coraz więcej obywateli zadaje sobie pytanie: Czy możliwa jest jedność Europy, jako europejskiej wspólnoty, w której więcej jednoczy, niż dzieli, w której ponownie[1] rozumiana jest potrzeba integracji, i czy istnieje w Europie powszechne poczucie, że to obywatele, a nie tylko politycy, odpowiedzialni są za stan i pozycję Europy w świecie? Czy współcześnie mamy do czynienia z jednością w różnorodności, czy też wielokulturowością stwarzającą bariery i generującą konflikty? Czy Europejczycy mają poczucie tożsamości europejskiej? Potrzeba budowania tożsamości międzykulturowej w historii procesu integracji powraca zwykle w okresach kryzysu. W obecnym, 2011 roku kryzys mamy obecny we wszystkich sferach życia Europy. Instytucje europejskie w perspektywie wyzwań, przed jakimi stoi rozszerzona Unia Europejska, wymagają usprawnienia i ścisłej współpracy z możliwie szerokimi gre-

[*] mgr prawa - konsultant ds. europejskich w Punkcie Informacji Europe Direct Ostrołęka
[**] mgr inż. elektryk, dyplomowany menedżer - konsultant ds. europejskich w Punkcie Informacji Europe Direct Ostrołęka
[1] Jak w okresie powojennym.

miami obywatelskimi. Brak namysłu ze strony „Brukseli" nad tożsamością i przyszłością Starego Kontynentu oraz brak refleksji bez wnikania w wielorakie aspekty stojących przed Europą wyzwań i problemów może spowodować, że proponowane w przyszłości zmiany instytucjonalne mogą okazać się jałowe bądź niewystarczające[2]. Obywatele coraz głośniej artykułują potrzebę demokracji uczestniczącej, czyli układanie spraw świata, Europy i poszczególnych państw „z" obywatelami. Dotychczasowe, powszechnie dostępne uprawnienia obywatelskie[3] były przygotowywane „dla" obywateli. Ustawiczny rozwój stanu obywatelskiej świadomości wymusza na organach przedstawicielskich i gremiach politycznych poszukiwanie nowych propozycji ciągłego uczestnictwa obywateli w kształtowaniu życia społeczności, narodów, państw i organizacji międzynarodowych. Teraz przychodzi czas na działania „z" obywatelami – Europejczykami. Uznając znaczenie dokonujących się zmian, dnia 11 sierpnia 2011 r. Komisja Europejska opublikowała komunikat prasowy, w którym proponuje, aby rok 2013 ogłosić Europejskim Rokiem Obywateli[4]. Ta propozycja wpisuje się w ciąg społecznych propozycji unijnych[5]. Wedle propozycji Komisji Europejskiej jednym z celów proponowanych w 2013 roku działań, w ramach Europejskiego Roku Obywateli, ma być przede wszystkim podnoszenie świadomości obywateli w zakresie korzystania z unijnych praw obywatelskich i prowadzonych polityk oraz mobilizowanie ich do aktywnego uczestnictwa w kształtowaniu unijnej polityki społecznej[6]. Znaczącym dotychczasowym osiągnięciem na rzecz społeczeństwa obywatelskiego w Unii Europejskiej było przyjęcie tzw. Układu z Schengen[7], który wraz z dyrektywami 68/360/EWG i 64/221/EWG zagwarantował jedno z najbardziej cenionych w chwili obecnej praw w Unii Europejskiej, a mianowicie swobodę przepływu osób oraz wprowadzane sukcesywnie w jej wyniku ułatwienia, w tym wyrównywanie statusu obywateli w każdym zakątku Unii Europejskiej niezależnie od kraju pochodzenia (w UE). Obywatele Unii Europejskiej przy podróżowaniu za granicę bezproblemowo przekraczają granice, ponoszą mniejsze koszty, korzystają ze wzrostu bezpieczeństwa wyjazdów zorganizowanych, mają zagwarantowany równy dostęp do systemów opieki zdrowotnej i zapewnione tańsze połączenia telefoniczne na obszarze UE. Niestety, co pokazują statystyki[8],

[2] D. Pietrzyk-Reeves, *Tożsamość Starego Kontynentu i przyszłość Projektu Europejskiego*, UKIE, Warszawa 2007, s. 14.

[3] Powszechne wybory do parlamentu Europejskiego i prawo do swobodnego przemieszczania się.

[4] Komunikat Prasowy Komisji Europejskiej z dnia 11.08.2011 r., IP/11/959, s. 1.

[5] Rok 2010 był Europejskim Rokiem Walki z Ubóstwem i Wykluczeniem Społecznym; 2011 to Europejski Rok Wolontariatu, rok 2012 – będzie rokiem Aktywności Osób Starszych.

[6] Komunikat Prasowy Komisji Europejskiej z dnia 11.08.2011 r., IP/11/959, s. 2.

[7] Porozumienie to zostało zawarte w miejscowości Schengen w Luksemburgu 14 czerwca 1985 r. i zniosło kontrolę osób przekraczających granicę między państwami członkowskimi układu, z jednoczesnym wzmocnieniem współpracy w zakresie bezpieczeństwa i polityki azylowej.

[8] Udział w wyborach do PE, dane o frekwencji można znaleźć na stronie http://www.europarl.europa.eu/ parliament/archive/staticDisplay.do?language=PL&id=211. Jeśli chodzi o Polaków uprawnionych do głosowania, to ujawnił się jeszcze większy deficyt uczestnictwa w podejmowaniu zbiorowych decyzji. W wyborach do Parlamentu Europejskiego, przeprowadzonych w roku 2004 (pierwszych dla Polaków), uczestniczył tylko co piąty uprawniony do głosowania (20,87%), w 2009 r. było niewiele lepiej – bo uczestniczył jedynie niemal co czwarty Polak (24,53%). Jest o tyle niezrozumiałe, że nadal jako społeczeństwo jesteśmy euroentuzjastami, członkostwo Polski w UE popiera niezmiennie ponad 75% Polaków.

obywatele Unii Europejskiej ciągle niedostatecznie, i od 1997 roku sukcesywnie w coraz mniejszej liczbie, korzystają z powszechnego prawa wyborów naszych przedstawicieli do Parlamentu Europejskiego[9]. Zapominają chyba, że prawo uchwalane w UE – a w procesie stanowienia prawa Parlament Europejski ma przypisaną istotną rolę – stanowi ca 90% prawa obowiązującego w krajowych systemach prawnych, a więc prawo uchwalane na poziomie unijnym ma bezpośredni, znaczący wpływ na życie każdego obywatela UE.

Wydaje się, że nowym narzędziem mogącym ułatwić działania obywatelskie na forum unijnym powinna być możliwość wykorzystania – już od kwietnia 2012 roku – europejskiej inicjatywy obywatelskiej. „Inicjatywa obywatelska" oznacza inicjatywę przedłożoną Komisji Europejskiej, wzywającą Komisję do przedłożenia w ramach posiadanych uprawnień odpowiedniego wniosku w sprawach, w odniesieniu do których, zdaniem obywateli, stosowanie Traktatów wymaga aktu prawnego Unii[10]. To nowy, wynikający z Traktatu o Unii Europejskiej[11] instrument demokracji bezpośredniej Unii Europejskiej, który wraz z przyjętą w Traktacie z Lizbony – Kartą Praw Podstawowych, po nabraniu przez Kartę wiążącej mocy, instytucje europejskie i państwa członkowskie będą zobowiązane do przestrzegania przy wdrażaniu do prawa UE istotnych dla obywateli praw człowieka i podstawowych wolności. Ocenia się, że znaczna część Europejczyków uznaje potrzebę tworzenia Europy (Unii Europejskiej), która będzie sprzyjała także umacnianiu europejskiej tożsamości, a jednocześnie będzie respektowała i lepiej zaspokajała potrzeby obywateli, społeczności i narodów, aby nadal być uznawanym wzorem demokracji dla innych obszarów zglobalizowanego świata. Ustanowienie traktatowej Europejskiej Inicjatywy Obywatelskiej po raz pierwszy stawia przed obywatelami Unii Europejskiej szansę aktywnego i mamy nadzieję, że odpowiedzialnego uczestnictwa w ogólnoeuropejskim życiu publicznym Europy. Należy mieć nadzieję, że obywatele Europejczycy przy korzystaniu z inicjatywy będą kierować się filozofią działania, jaką świetnie przedstawił Henrik Brugmans[12]: „Nie wystarczy urodzić Europejczykiem – do tego tytułu trzeba dorastać troską o wspólne sprawy oraz osobistym trudem dla dobra całej społeczności, wpisując swe losy w przestrzeń pomiędzy Atlantykiem i Azją"[13].

[9] Aktualnie jest to Parlament Europejski pochodzący z wyborów powszechnych nazywany Parlamentem szóstej kadencji, mimo że powszechne wybory odbyły się siedmiokrotnie od 1979 r.

[10] Definicja przedstawiona na podstawie art. 2 ust. 1 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 211/2011 z dnia 16 lutego 2011 r. w sprawie inicjatywy obywatelskiej; Dziennik Urzędowy UE L. 65 z 11.3.2011 (wersja PL), s. 3.

[11] W wyniku przyjęcia Traktatu zmieniającego Traktat o Unii Europejskiej i Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską, potocznie zwanego Traktatem z Lizbony (jego ostateczna treść przyjęta i podpisana została podczas posiedzenia Rady Europejskiej 13 grudnia 2007 r. w Lizbonie) prawem pierwotnym Unii Europejskiej są: Traktat o Unii Europejskiej (TUE), Traktat o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE) oraz Traktat ustanawiający Europejską Wspólnotę Energii Atomowej (TEWEA) potocznie zwany EUROATOM, pozostawiający tę Wspólnotę jako samodzielną, „poza Unią", ale co oczywiste – z Unią powiązaną strukturalnie.

[12] Henrik Brugmans (1906–1997) – holenderski historyk literatury francuskiej, polityk, w 1950 r. założyciel i rektor College of Europe w Brugii.

[13] *Wypisy z historii i teorii Imperium Europejskiego*, „Stańczyk" 2002, nr 36/37, s. 45.

# GŁÓWNE REGULACJE KSZTAŁTUJĄCE EUROPEJSKĄ INICJATYWĘ OBYWATELSKĄ

## Geneza inicjatyw obywatelskich w Europie

Analizując historię kształtowania powojennej Europy, bez przesady można stwierdzić, że idea integracji europejskiej to intelektualna odpowiedź Europejczyków na okrucieństwa, jakie Europie zgotowali politycy lat trzydziestych XX wieku. Europa czasów wojny i powojenny jej podział to ponury okres wyłączający znaczące rzesze obywateli z decydowania o sprawach europejskich. Doskonale rozumieli to zarówno uczestnicy Kongresu Haskiego[14], jak i Ojcowie Założyciele[15] pierwszej Wspólnoty Europejskiej. Współczesny pomysł nadania obywatelom UE znaczącego głosu w procesie podejmowania decyzji narodził się już podczas obrad Konwentu Europejskiego w sprawie Traktatu ustanawiającego Konstytucję dla Europy. Plan pracy Konwentu zawierał dwa niewinne słowa: „demokracja uczestnicząca". Nie uszły one uwadze niektórych ruchów i grup proeuropejskich (ALDE, EPP, S&D[16]), które opracowały daleko idące idee współczesnej demokracji uczestniczącej do stosowania na wszystkich szczeblach administracji publicznej, gdzie podejmowane są decyzje, w tym na poziomie Unii Europejskiej. Dzięki ciężkiej pracy zjednoczonych przyjaciół nowoczesnej demokracji bezpośredniej końcowy wynik prac Konwentu zawierał również nowy artykuł traktatu mówiący o europejskiej inicjatywie obywatelskiej.

Europejska inicjatywa obywatelska stała się jedyną prawdziwą, demokratyczną innowacją traktatu[17]. Jednakże w związku z faktem odrzucenia Konstytucji dla Europy w referendach krajowych we Francji i w Holandii (odpowiednio 29 maja i 1 czerwca 2005 roku) pomysł wprowadzenia instytucji inicjatywy obywatelskiej automatycznie został odłożony w czasie.

Unia Europejska, licząca 27 państw członkowskich, potrzebowała jednak nowych podstaw traktatowych, aby możliwie sprawnie funkcjonować. Zasadnicza część reformy UE uzgodniona została na posiedzeniu Rady Europejskiej kończącej prezydencję niemiecką[18]. Przyjęta dla prac nad reformą UE „mapa drogowa" pozwoliła na wyjąt-

[14] Kongres haski (Kongres Europejski w Hadze) – spotkanie przedstawicieli 25 krajów zorganizowane przez Józefa Retingera i Duncana Sandysa w Hadze w dniach 7–10 maja 1948. Kongres stał się forum dyskusyjnym na temat idei i metod integracji europejskiej, zapoczątkował utworzenie Rady Europy i powstanie Ruchu Europejskiego.

[15] Mianem Ojców Założycieli określani są: Robert Schuman, Alcide De Gasperi, Jean Monnet, Konrad Adenauer oraz Paul-Henri Spaak.

[16] Frakcje polityczne Parlamentu Europejskiego: ALDE – *Alliance of Liberals and Democrats for Europe* (Porozumienie Liberałów i Demokratów na rzecz Europy), EPP – *European People's Party* (Europejska Partia Ludowa), S&D – *Progressive Alliance of Socialists and Democrats* (Postępowy Sojusz Socjalistów i Demokratów).

[17] H. Hautala, *Podręcznik europejskiej inicjatywy obywatelskiej. Przewodnik po zasadach pierwszego ponadnarodowego narzędzia demokracji bezpośredniej na świecie*, Green European Foundation, Brussels 2010, s. 5.

[18] 21–23 czerwca 2007 r. ustanowiony został mandat dla Konferencji Międzyrządowej, zob. Załącznik I do Konkluzji Prezydencji przyjętych 23 czerwca podczas spotkania Rady Europejskiej w Brukseli, dokument nr 11177/07.

kowo sprawne prowadzenie prac nad traktatem reformującym Unię Europejską[19] podczas następującej po niemieckiej, prezydencji portugalskiej. W pracach nad nowym traktatem powrócono także do prawnego usankcjonowania aktywnego udziału obywateli Europy w tworzeniu prawa wspólnotowego. Instytucja ta została ujęta w ramach prawnych Traktatu z Lizbony. Taką możliwość gwarantuje art. 11 ust. 4 nowej wersji Traktatu o Unii Europejskiej (wprowadzonego Traktatem z Lizbony), który co najmniej milionowi obywateli UE mających obywatelstwo znacznej liczby państw członkowskich przyznaje prawo do zwrócenia się do Komisji Europejskiej o przedłożenie, w ramach jej uprawnień, odpowiedniego wniosku w sprawach, w odniesieniu do których, zdaniem obywateli, stosowanie Traktatów wymaga aktu prawnego Unii, co jest *de facto* obywatelską inicjatywą ustawodawczą[20]. A zatem, oprócz bezpośredniego uczestnictwa w wyborach do Parlamentu Europejskiego, prawa skierowania petycji do Parlamentu oraz swobody przemieszczania się po terytorium Europy, obywatele Unii traktatowo mają, a funkcjonalnie będą mieli więcej do powiedzenia także na szczeblu Komisji[21]. W traktacie przewidziano ponadto, iż procedury i warunki wymagane do przedstawienia takiej inicjatywy, w tym minimalna liczba państw członkowskich, z których muszą pochodzić obywatele występujący z taką inicjatywą, będą określane w drodze rozporządzenia przyjmowanego przez Parlament Europejski i Radę na wniosek Komisji Europejskiej (art. 11 ust. 4 Traktatu o Unii Europejskiej i art. 24 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej). Komisja przyjęła taki wniosek w dniu 31 marca 2010 r.

**Istota i znaczenie europejskiej inicjatywy obywatelskiej**

Traktat o Unii Europejskiej[22] także w wersji wprowadzonej Traktatem z Lizbony zawiera Tytuł „Postanowienia o zasadach demokracji", uznając, że podstawą funkcjonowania UE jest demokracja przedstawicielska i dlatego m.in. obywatele Unii od 1979 roku mają prawo wybierania swoich reprezentantów do Parlamentu Europejskiego w wyborach powszechnych. Na instytucje unijne Traktat nakłada obowiązek prowadzenia otwartego, przejrzystego i regularnego dialogu ze stowarzyszeniami obywatelskimi i społeczeństwem obywatelskim. W przywołanej wersji Traktatu obywatele Państw Członkowskich UE otrzymują nowe narzędzie współuczestniczenia w interpretowaniu zapisów traktatowych przez podejmowanie inicjatyw obywatelskich dla stanowienia prawa wtórnego[23]. Zasady realizacji prawa inicjatywy obywatelskiej wynikają z art. 11 ust. 4 TUE, w związku z art. 24 TFUE, a funkcjonalnie określone zostały po przyjęciu w zwykłej procedurze prawodawczej stosownego rozporządzenia przez Parlament Europejski i Radę UE. Wszelkie procedury związane z wprowadzeniem możliwej do stosowania w praktyce inicjatywy obywatelskiej zostały spełnione. W dniu 16 lutego 2011 roku przewodniczący PE Jerzy Buzek oraz przewodniczący Rady Unii Eu-

[19] Traktat zmieniający Traktat o Unii Europejskiej i Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską.
[20] Dz.U. UE, C 115/13, s. 21.
[21] M. Wallström, *Każdy może zmieniać unijne prawo*, „Dziennik. Gazeta Prawna", 29.11.2009, s. 14.
[22] Skonsolidowana wersja Traktatu o Unii Europejskiej (Traktat z Lizbony), Dz.U. UE, C 115/13 http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0013:0046:PL:PDF.
[23] Prawem wtórnym są: rozporządzenia, dyrektywy, opinie i zalecenia.

ropejskiej ds. Ogólnych János Martony[24] na posiedzeniu plenarnym Parlamentu Europejskiego w Strasburgu podpisali rozporządzenie[25] dotyczące procedur i warunków wymaganych do przedstawienia europejskiej inicjatywy obywatelskiej (EIO). W zapoczątkowanym po II wojnie światowej procesie integracji europejskiej, po deklaracji Roberta Schumana, EIO można uznać za jedną z najważniejszych, wręcz rewolucyjnych zmian, które zostały wprowadzone przez Traktat z Lizbony i są realizacją idei Jeana Moneta, który apelował, aby proces integracji opierać na współpracy i włączaniu w obywateli w decydowanie o Europie. Dzięki prawnej instytucji EIO obywatele Unii Europejskiej będą mogli bezpośrednio proponować wymagane przez nich zmiany w prawie UE, co oznacza, że będą mieli realny wpływ na kształtowanie polityk europejskich ich dotyczących. Podczas uroczystego podpisywania rozporządzenia przewodniczący PE Jerzy Buzek powiedział: „Ten instrument prawny ustanowi bezpośrednie połączenie między obywatelami a instytucjami Unii, zniweluje przepaść między nimi. Inicjatywa obywatelska będzie stanowiła wyjątkowe ćwiczenie z demokracji w skali całej UE. Dziś podpisujemy rozporządzenie dotyczące Europejskiej Inicjatywy Obywatelskiej. Wkrótce, mam nadzieję, podpiszę pierwszy akt prawny wynikający z bezpośredniego zapotrzebowania co najmniej miliona Europejczyków"[26]. Rozporządzenie dotyczące procedur i warunków wymaganych do przedstawienia europejskiej inicjatywy obywatelskiej, precyzyjnie określające wymogi w stosunku do organizatorów i sygnatariuszy, pozwoli na praktyczne stosowane EIO po upływie roku od jego wejścia w życie. Podyktowane jest to przede wszystkim dostosowaniem krajowych przepisów państw członkowskich do wymogów proceduralnych stosowania inicjatywy obywatelskiej. Oznacza to, iż pierwsza europejska inicjatywa obywatelska będzie mogła zostać formalnie złożona dopiero 1 kwietnia 2012 r. W chwili obecnej w poszczególnych państwach członkowskich trwają intensywne prace nad przygotowaniem i dostosowaniem ram prawnych ustawodawstwa krajowego do możliwości stosowania europejskiej inicjatywy obywatelskiej.

Wraz z EIO obywatele Unii Europejskiej nabędą – niestety dość trudną organizacyjnie ze względu na milionową liczbę sygnatariuszy wyrażających poparcie dla danej inicjatywy i konieczność ich pochodzenia z co najmniej jednej czwartej wszystkich państw członkowskich – ale jednak znaczącą możliwość proponowania aktów prawnych prawa wtórnego, a więc prawa wykonawczego.

[24] Minister Spraw Zagranicznych Republiki Węgierskiej, w związku z węgierską prezydencją przewodniczący posiedzeniom Rady Unii Europejskiej ds. Ogólnych w okresie styczeń–czerwiec 2011 r. Rada UE ds. Ogólnych zgodnie z Art. 16 TUE we współpracy z pozostałymi instytucjami UE zapewnia spójność działania UE.

[25] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 211/2011 z dnia 16 lutego 2011 r., Dz.U. UE, L 65.

[26] J. Buzek, *Europejska inicjatywa obywatelska nabrała mocy prawnej*, http://www.europarl.europa.eu/president/view/pl/press/press_release/2011/2011-February/press_release-2011-February-19.html, 16.02.2011.

## PROCEDURY DLA PODEJMUJĄCYCH INICJATYWĘ OBYWATELSKĄ

### Komitet obywatelski – demokracja dla „wielkich" obywatelskich reformatorów

Przygotowanie inicjatywy obywatelskiej podlega ściśle określonej procedurze ustalonej i opisanej przez Parlament Europejski i Radę UE w Rozporządzeniu nr 211/2011 z 16 lutego 2011 r. Warto podkreślić, że jak na standardy unijne rozporządzenie napisane zostało bardzo prostym językiem i w przejrzyście usystematyzowanym porządku.

Obywatele podejmujący trud inicjowania przepisów w celu implementacji oczekiwanej przez nich interpretacji przepisów traktatowych, w stosownej inicjatywie, nie powinni mieć kłopotów ze zrozumieniem i stosowaniem procedur. Inicjatywę po wyborze jej przedmiotu możemy podjąć przede wszystkim zgodnie z warunkami art. 3 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 211/2011 z dnia 16 lutego 2011 r. w sprawie inicjatywy obywatelskiej[27], zgodnie z którym inicjatywę ustawodawczą może–musi zorganizować tzw. komitet obywatelski, składający się z co najmniej z siedmiu osób, które są obywatelami Unii Europejskiej. W skład komitetu obywatelskiego mogą wchodzić tylko osoby fizyczne. *A contrario* organizatorami inicjatywy obywatelskiej nie mogą być osoby prawne, w tym organizacje społeczne. Mogą one jednak promować lub wspierać złożone inicjatywy obywatelskie, pod warunkiem zachowania pełnej przejrzystości działań[28]. Obywatele wchodzący w skład komitetu obywatelskiego muszą mieszkać w różnych państwach członkowskich, nie może być sytuacji, w której więcej niż jeden członek komitetu obywatelskiego będzie pochodził z tego samego państwa[29]. Ponadto wśród członków komitetu obywatelskiego nie może znaleźć się członek Parlamentu Europejskiego. Wykluczenie z grona osób mogących brać udział w tworzeniu inicjatywy europejskiej m.in. posłów do Parlamentu Europejskiego jest wynikiem propozycji zgłoszonej przez wybraną w Polsce europosłankę EPL Różę Thun[30]. Wydaje się bowiem oczywiste, że politycy europejscy mają możliwość wpływania na prawo UE z pozycji pełnionej funkcji, jaką w przypadku europarlamentarzystów jest mandat posła do PE. Ponadto należy podkreślić, że w skład komitetu obywatelskiego będą mogły wejść tylko osoby, które zgodnie z prawem kraju posiadanego obywatelstwa narodowego, osiągnęły wiek uprawniający do głosowania w wyborach do Parlamentu Europejskiego. W chwili obecnej w większości państw europejskich jest to wiek lat 18. Wyjątkiem od tej reguły jest np. Austria, której prawo wybor-

[27] Dz.U. UE, L 65/, s. 4.

[28] W szczególności kreślone w Zielonej księdze *Europejska inicjatywa na rzecz przejrzystości – działania następcze* (COM(2007)0127 oraz w Ramach dla działalności lobbystów w instytucjach europejskich. Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 8 maja 2008 r. w sprawie określenia ram dla działalności grup interesu (lobbystów) w instytucjach europejskich (2007/2115(INI)), Dz.U. C 271 E , 12/11/2009 P. 0048 – 0051.

[29] Art. 3 ust. 2 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 211/2011 z dnia 16 lutego 2011 r., Dz.U. UE, L 65.

[30] Opinion of Committee on Culture and Education for the Committee on Constitutional Affairs on the proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on the citizens' initiative(COM(2010)0119 – C7-0089/2010 – 2010/0074(COD)) Rapporteur: Róża Gräfin von Thun und Hohenstein – 2010/0074 (COD).

cze umożliwia udział w głosowaniu osób, które ukończyły 16 lat[31]. Oznacza to, że obywatele austriaccy mogą wcześniej korzystać z prawa do wspierania inicjatywy obywatelskiej. Ważnym zadaniem organizatorów komitetu obywatelskiego podejmującego EIO będzie również wyznaczenie jednego reprezentanta i jednego zastępcy („osoby do kontaktu"), którzy będą bezpośrednio pośredniczyć w kontaktach między komitetem obywatelskim a instytucjami Unii w toku całej procedury. Wymienieni reprezentanci będą także upoważnieni do wypowiadania się na temat inicjatywy i komitetu oraz działania w imieniu komitetu obywatelskiego. Osoby wchodzące w skład komitetu obywatelskiego będą musiały bez wątpienia sprostać wielu wyzwaniom, które pojawią się po rejestracji inicjatywy, to one będą musiały odpowiadać na krytykę ze strony przeciwników danej inicjatywy. To na tych osobach będzie spoczywała odpowiedzialność za informowanie obywateli Europy o idei danej inicjatywy obywatelskiej. Dlatego też ważne jest, aby były to osoby zdeterminowane w realizacji przedstawianego rozwiązania i aby były dobrze przygotowane merytorycznie do przedstawiania i obrony proponowanych założeń oraz przedkładanych rozwiązań.

**Procedury przeprowadzenia inicjatywy obywatelskiej w instytucjach UE**

Utworzenie komitetu obywatelskiego dla przedłożenia inicjatywy obywatelskiej to początek procedury. Nadanie inicjatywie formalnego statusu na poziomie unijnym wymaga spełnienia szeregu wymogów związanych z rejestracją inicjatywy. Zgodnie z rozporządzeniem PE i Rady (UE) nr 211/2011 przed rozpoczęciem zbierania od sygnatariuszy[32] (obywateli Unii Europejskiej) deklaracji poparcia dla proponowanej inicjatywy obywatelskiej organizatorzy będą musieli dokonać rejestracji inicjatywy obywatelskiej w rejestrze *on-line*, który będzie prowadzony i udostępniany przez Komisję Europejską. Organizatorzy muszą dostarczyć w jednym z 23 języków urzędowych Unii Europejskiej (np. polskim lub niemieckim) podstawowe informacje, które zostały określone w załączniku II[33] do powyższego rozporządzenia. W gestii organizatorów będzie leżało również przetłumaczenie swych inicjatyw na wybrane przez nich języki. Po potwierdzeniu rejestracji w jednym z języków urzędowych UE organizatorzy będą mieli możliwość zwrócenia się o dodanie do rejestru dostarczonej do Komisji przez komitet obywatelski informacji również w innych językach urzędowych UE. Przed umieszczeniem w rejestrze dodatkowych wersji językowych inicjatywy Komisja ma obowiązek sprawdzić, czy poszczególne wersje językowe są tożsame i czy nie ma w nich istotnych rozbieżności między tekstem w dodatkowym języku a oryginalną wersją, w szczególności w odniesieniu do tytułu, opisu przedmiotu i celów inicjatywy. Komitet obywatelski będzie również zobligowany do podawania na stronie internetowej regularnie aktualizowanych informacji dotyczących źródeł wsparcia i finansowania proponowanej inicjatywy obywatelskiej. Należy podkreślić, że dane dotyczące źródeł wsparcia finansowego i pomocy organizacji, instytucji czy firm będą musiały być na bieżąco aktualizowane przez komitet obywatelski, ponadto będą prawdopodobnie weryfikowane przez urzędników Komisji Europejskiej. W terminie dwóch miesięcy od otrzymania niezbęd-

[31] Artikel 21 Österreiches Nationalrats-Wahlordnung 1992 BGBl. I Nr. 27/2007 und 28/2007.
[32] „Sygnatariusz" zgodnie definicją zawartą w art. 2 rozporządzenia oznacza obywatela Unii, który wyraża poparcie dla danej inicjatywy obywatelskiej przez wypełnienie formularza deklaracji poparcia tej inicjatywy, Dz.U. UE, L 65, s. 3.
[33] Dz.U. UE, L 65, s. 11.

nych informacji określonych w załączniku II rozporządzenia w sprawie inicjatywy obywatelskiej Komisja Europejska będzie rejestrowała proponowaną inicjatywę obywatelską pod „wyłącznym" dla niej numerem rejestracyjnym. Komisja odmówi zarejestrowania, jeżeli skład komitetu obywatelskiego będzie niezgodny z przepisami lub jeżeli przedstawienie wniosku w sprawie proponowanego aktu prawnego wyraźnie wykracza poza zakres kompetencji Komisji[34] lub jeżeli jest to inicjatywa w sposób oczywisty dla kogokolwiek obelżywa, niepoważna bądź stanowiąca nadużycie lub wyraźnie sprzeczna z wartościami UE[35]. W przypadku odmowy rejestracji proponowanej inicjatywy obywatelskiej Komisja będzie informowała organizatorów o przyczynach tej odmowy oraz o wszystkich możliwych dostępnych dla nich sądowych i pozasądowych odwoławczych środkach prawnych. Takimi możliwościami prawnymi mogą być np. odwołanie się do Europejskiego Rzecznika Praw Obywatelskich lub zaangażowanie i włączenie w sprawę Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej. Dla większości inicjatorów proponowana droga odwoławcza nie wydaje się zbyt atrakcyjna, ponieważ angażuje uwagę, czas i środki, przez co oddala działania obywatelskie od głównego celu, jakim jest obywatelskie kształtowanie polityk Unii Europejskiej przez zaprezentowanie – w formie wniosku ustawodawczego – pomysłu na rozwiązanie ponadnarodowego, [traktatowego] problemu[36]. Rozporządzenie w sprawie inicjatywy obywatelskiej w art. 4 pkt 5 przewiduje możliwość wycofania zarejestrowanej już przez Komisję proponowanej inicjatywy obywatelskiej w każdym momencie, ale przed złożeniem deklaracji poparcia inicjatywy, czyli przed uruchomieniem procedury weryfikacji i poświadczenia.

**Deklaracja poparcia inicjatywy obywatelskiej – czyli czas na „aktywność" obywateli**

Uzyskanie przez organizatorów od Komisji Europejskiej – po maksimum dwóch miesiącach – potwierdzenia rejestracji przedłożonej inicjatywy obywatelskiej pozwala organizatorom na uruchomienie procedury pozyskiwania poparcia sygnatariuszy. Organizatorzy inicjatywy obywatelskiej deklarację poparcia mogą zbierać w formie papierowej lub elektronicznej, ale wyłącznie na drukach wedle wzoru określonego w załączniku nr III[37] do rozporządzenia w sprawie inicjatywy obywatelskiej. Inicjatywę dla jej skuteczności musi – dopiero po jej zarejestrowaniu i upublicznieniu przez Komisję Europejską – poprzeć w ciągu 12 miesięcy (wypełniając formularze „deklaracji poparcia") co najmniej 1 milion obywateli Unii Europejskiej (sygnatariuszy) z co najmniej jednej czwartej państw członkowskich UE, aktualnie stanowi to siedem państw członkowskich UE (bo Unia Europejska liczy 27 państw członkowskich). Powodem postawienia wymogu, aby sygnatariusze pochodzili ze „znacznej liczby państw członkowskich", jest chęć zagwarantowania, aby inicjatywa była w wystarczającym stopniu re-

[34] Kompetencje Komisji Europejskiej wynikają z TUE oraz TFUE.
[35] TUE Tytuł I „Postanowienia Wspólne", w szczególności art. 2 i 6 – wersja skonsolidowana Traktatu o Unii Europejskiej, http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0013:0046:PL:PDF.
[36] *Kiedy „New York Times" zaczyna przyglądać się Europie*, w: M. Hautala, op. cit., s. 81.
[37] Dz.U. UE, L 65, s. 12.

prezentatywna dla obszaru UE, jeśli chodzi o interes Unii[38]. Zgodnie z literą Traktatu o UE obywatele państw trzecich nie będą mogli podpisywać się pod europejską inicjatywą obywatelską. Traktat w sposób wyraźny stanowi, iż w inicjatywach obywatelskich mogą brać udział wyłącznie obywatele państw członkowskich, co oznacza, że posiadają oni także obywatelstwo Unii Europejskiej. Ponadto w rozporządzeniu PE i Rady (UE) nr 211/2011 została określona minimalna liczba sygnatariuszy przypadająca na poszczególne państwa członkowskie. W wybranych minimum siedmiu krajach spośród tych, w których w ogóle zbierano deklaracje poparcia, należy zebrać właśnie taką, określoną szczegółowo w załączniku nr I[39] do w/w. rozporządzenia, minimalną liczbę podpisów obywateli UE na deklaracji wg wymaganego wzoru. Sposób obliczenia liczby podpisów dla poszczególnych krajów liczy się jako iloczyn liczby posłów do Parlamentu Europejskiego z danego kraju przez liczbę 750. W przypadku Polski minimalna wymagana liczba podpisów na deklaracji wynosi 37 500 podpisów (50 posłów PE x 750), w przypadku Niemiec – to 74 250 podpisów, a w przypadku najmniejszego kraju UE, tj. Malty, wystarczy jedynie 3750 podpisów.

Sygnatariusze składający podpisy na deklaracjach w formie papierowej wypełniają formularze deklaracji poparcia udostępnione przez organizatorów, ale zawsze wedle obowiązującego wzoru. Osoby podpisujące deklaracje podają jedynie te dane osobowe, których wymaga się do celów weryfikacji osób przez państwa członkowskie. Zgodnie z załącznikiem III do rozporządzenia dane te obejmują m.in. imię, nazwisko, miejsce stałego zamieszkania, datę i miejsce urodzenia, obywatelstwo, a w przypadku Polski również numer PESEL. Sygnatariusze mogą wyrazić poparcie dla proponowanej inicjatywy obywatelskiej tylko raz. Od chwili zarejestrowania i upublicznienia inicjatywy w rejestrze Komisji Europejskiej organizatorzy mają 12 miesięcy na zgromadzenie podpisanych deklaracji poparcia w wymaganej liczbie. Procedura zbierania deklaracji poparcia przez internet, wypełnianych *on-line*, realizowana jest zgodnie z art. 6 rozporządzenia w sprawie inicjatywy obywatelskiej. Przed rozpoczęciem gromadzenia deklaracji *on-line* organizatorzy muszą zwrócić się do właściwego organu krajowego państwa UE, w którym przechowywane będą dane, o poświadczenie zgodności systemu zbierania deklaracji *on-line*. Dany organ ma jeden miesiąc na udzielenie odpowiedzi i wystawienie certyfikatu potwierdzającego zgodność systemu deklaracji *on-line* z warunkami określonymi w art. 6 ust. 4 w zakresie odpowiednich zabezpieczeń systemu zbierania deklaracji, ograniczenia możliwości podpisania deklaracji jedynie przez osobę fizyczną i tylko jeden raz oraz odnośnie do przechowywania i edycji deklaracji w procedurze weryfikacji. Organizatorzy mogę liczyć na pomoc Komisji, która będzie udostępniać im oprogramowanie typu *open-source* przystosowane do zbierania deklaracji *on line*. Komisja przyjmie także specyfikacje techniczne, aby pomóc organizatorom w budowaniu systemu gromadzenia danych. Po zgromadzeniu wymaganej liczby deklaracji w każdym kraju organizatorzy przedkładają je do weryfikacji i poświadczenia ważności odpowiedniemu, ustanowionemu w danym kraju jednemu organowi krajowemu odpowiedzialnemu za koordynowanie procesu weryfikacji deklaracji poparcia oraz dostarczanie w wymaganych terminach stosownych certyfikatów zgodności. Jednostka certyfikująca jest zobowiązana wydać bezpłatny certyfikat wskazujący, ile waż-

[38] Zielona Księga w sprawie europejskiej inicjatywy obywatelskiej KOM(2009)622 wersja ostateczna, s. 4.
[39] Dz.U. UE, L 65, s. 10.

nych deklaracji poparcia zebrano w ciągu trzech miesięcy od zakończenia akcji zbierania podpisów pod deklaracjami. Władze krajowe zastosują odpowiednie metody do sprawdzenia ważności deklaracji (takie jak badanie losowo dobranej próby). Wprowadzenie możliwości zbierania podpisów przez Internet ma przede wszystkim na celu ograniczenie barier administracyjnych i stanowi wyjście naprzeciw oczekiwaniom e-pokolenia[40].

**Przedłożenie inicjatywy obywatelskiej – weryfikacja i poświadczenia**

Przedłożenie zadeklarowanej przez obywateli inicjatywy właściwym organom państw członkowskich w celu weryfikacji i certyfikacji zgodności wymaganej liczby podpisów obywateli Unii Europejskiej w deklaracjach otwiera drogę organizatorom do przedłożenia inicjatywy obywatelskiej[41] do weryfikacji i poświadczenia w Komisji Europejskiej, która uzyskane informacje niezwłocznie publikuje w rejestrze i wtedy rozpoczyna się procedura uznania – lub nie – inicjatywy za wymagającą dalszych legislacyjnych działań ze strony Komisji.

Po uzyskaniu certyfikatów przyznawanych przez organy krajowe oraz dopełnieniu wszystkich stosownych procedur i warunków określonych w rozporządzeniu organizatorzy mogą przedłożyć inicjatywę obywatelską Komisji, załączając informacje dotyczące wszelkiego wsparcia i finansowania otrzymanego na rzecz tej inicjatywy[42]. Komisja niezwłocznie publikuje inicjatywę obywatelską w rejestrze, przyjmuje organizatorów na odpowiednim szczeblu, aby mogli szczegółowo wyjaśnić kwestie, których dotyczy inicjatywa obywatelska[43]. W ciągu trzech miesięcy od zgłoszenia inicjatywy Komisja wydaje komunikat, przedstawiając własne prawne i polityczne wnioski dotyczące analizowanej inicjatywy oraz informacje o zamierzonych w związku z inicjatywą działaniach lub powodach niepodjęcia dalszych działań wraz ze stosownym uzasadnieniem swojego stanowiska. Komunikat ogłaszany jest publicznie, a ponadto są o nim powiadamiani organizatorzy i jest on przesyłany Parlamentowi Europejskiemu i Radzie Unii Europejskiej. Komunikat będzie *de facto* stanowiskiem Komisji w kwestii przedkładanej inicjatywy, a jego wydanie musi być poprzedzone spotkaniem organizatorów z przedstawicielami odpowiedniego dla sprawy szczebla Komisji w celu szczegółowego omówienia i wyjaśnienia przez obydwie strony wszelkich kwestii dotyczących omawianej inicjatywy. Po opublikowaniu inicjatywy w rejestrze i po spotkaniu organizatorów z przedstawicielami Komisji – zgodnie z przewidzianą w rozporządzeniu procedurą – organizatorzy mają możliwość przedstawienia zgłaszanej inicjatywy obywatelskiej w wysłuchaniu publicznym w ciągu trzech miesięcy przewidzianych na wydanie komunikatu. Komisja i Parlament Europejski mają zapewnić zorganizowanie wysłuchania w Parlamencie, z ewentualnym udziałem innych instytucji i organów Unii, które zgłoszą chęć udziału w tym wysłuchaniu. Na Komisji spoczywa też obowiązek obecności jej reprezentacji na właściwym szczeblu. W wysłuchaniu będą mogli brać udział np. przedstawiciele Komitetu Regionów, Europejskiego Komitetu Ekonomicz-

[40] A. Gostyńska, *Europejska Inicjatywa Obywatelska jako instrument demokracji bezpośredniej w Unii Europejskiej*, „Biuletyn Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych" 2010, nr 128, s. 2.
[41] Przedłożenia inicjatywy obywatelskiej należy dokonać na formularzu stanowiącym załącznik nr VII do rozporządzenia w sprawie inicjatywy obywatelskiej, Dz.U. UE, L 65, s. 22.
[42] Art. 9 rozporządzenia PE i Rady UE nr 211/2011, Dz.U. UE, L 65, s. 7.
[43] Art. 10 ust, 1 lit. b rozporządzenia PE i Rady UE nr 211/2011, Dz.U. UE, L 65, s. 7.

no-Społecznego czy jednej z wielu agencji i innych organów zdecentralizowanych zajmujących się poszczególnymi obszarami polityki UE.

Organizatorzy na każdym niemal etapie prowadzenia inicjatywy obywatelskiej są zobligowani przepisami rozporządzenia w sprawie inicjatywy obywatelskiej do zapewnienia przejrzystości i demokratycznej odpowiedzialności, będą więc musieli składać aktualizowane na bieżąco informacje dotyczące organizacji wspierających inicjatywę oraz sposobu finansowania danej inicjatywy. Rozwiązanie takie jest podyktowane dobrem obywateli rozważających możliwość przyłączenia się do danej inicjatywy. Jest ono również zgodne z „Europejską inicjatywą na rzecz przejrzystości", zapoczątkowaną przez Komisję Europejską[44].

## KONKLUZJE

Podsumowanie omawianego w artykule tematu inicjatywy obywatelskiej zdaniem autorów warto rozpocząć od przywołania pewnej kompilacji idei i sentencji sygnowanych przez przedstawicieli Państw Członkowskich, zawartych w preambule Traktatu o Unii Europejskiej w brzmieniu: „zdecydowani przejść do nowego etapu procesu integracji europejskiej, inspirowani kulturowym, religijnym i humanistycznym dziedzictwem Europy, z którego wynikają powszechne wartości, stanowiące nienaruszalne i niezbywalne prawa człowieka, jak również wolność, demokracja, równość oraz państwo prawne, pragnąc umocnić demokratyczny charakter i skuteczność działania instytucji, tak aby były one w stanie lepiej spełniać, w jednolitych ramach instytucjonalnych, powierzone im zadania, zdecydowani kontynuować proces tworzenia coraz ściślejszego związku między narodami Europy, w którym decyzje są podejmowane jak najbliżej obywateli, zgodnie z zasadą pomocniczości, mając na uwadze dalsze kroki, które należy przedsięwziąć na rzecz rozwoju integracji europejskiej, [pełnomocni przedstawiciele Państw Członkowskich] postanowili ustanowić Unię Europejską". Tak opisana organizacja międzynarodowa, jaką od 2009 roku jest Unia Europejska, w sposób naturalny i oczywisty wymaga wprowadzania demokratyzujących zmian w ustawodawstwie europejskim. Zmiany, jakie wniósł do wcześniej obowiązujących traktatów Traktat z Lizbony, w szczególności w kwestii prawa do podejmowania inicjatywy obywatelskiej w celu demokratyzacji życia w Unii, powinny okazać się wyjątkowo istotne. Wydaje się, że twórcom europejskiej inicjatywy obywatelskiej przyświecała dość oczywista idea, aby inicjatywa ta była prosta w podjęciu, łatwa w zastosowaniu i dostępna dla wszystkich oraz aby nie stanowiła zbyt dużego obciążenia dla krajowych organów władzy. Ważne wydaje się również to, aby ten nowy element procesu demokracji był wiarygodny i dawał całkowitą gwarancję ochrony danych oraz był zabezpieczony przed wszelkimi nadużyciami i oszustwami. Europejska inicjatywa obywatelska nie jest tylko pozornym wyciąganiem ręki przez UE do obywateli państw członkowskich, ale może też być ważnym mechanizmem w budowaniu poczucia, że dobrze zorganizowane społeczeństwo obywatelskie może mieć realny wpływ na unijną legislację[45]. Najistotniejszym skutkiem inicjatywy obywatelskiej będzie też otwarcie instytucji europejskich na wnioski i życzenia obywateli. Obywatele uzyskali szansę włączenia się do skutecznej dyskusji w sprawach, które ich dotyczą. Przysłowiowa „Bruksela",

[44] http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/10/683.
[45] http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/590042.html.

w społecznym odbiorze zbyt skupiona na zajmowaniu się samą sobą i z daleko posuniętą tendencją do obracania się wokół samej siebie, musi otworzyć się na sprawy zajmujące Europejczyków i definiowane ich pragnienia[46]. Należy zdecydowanie zgodzić się z opinią węgierskiej eurodeputowanej Zity Gurmai, sprawozdawcy PE w sprawie europejskiej inicjatywy obywatelskiej, która stwierdziła, że „inicjatywa obywatelska jest szczególnym sposobem tchnięcia nowego życia w naszą europejską demokrację, zwiększenie udziału obywateli w tworzeniu europejskich strategii politycznych oraz wsparcie szerszej debaty ponad granicami państw na tematy dotyczące polityki UE"[47]. Będzie to niewątpliwie szansa dla społeczeństwa obywatelskiego, dająca możliwość bardziej bezpośredniego zabierania głosu w wielu ważnych dla obywateli Europy kwestiach życiowych. Obywatele oczekują dalszego usprawniania obszarów dotyczących świadczenia usług ponad granicami, pracy za granicą, wzajemnego uznawania certyfikatów i dyplomów, harmonizacji przepisów dotyczących ochrony środowiska czy usuwania przeszkód w transgranicznej działalności gospodarczej. Kryzys pokazał, że również tak ważna zdobycz obywatelska jak swoboda przepływu obywateli Unii Europejskiej w obszarze Schengen jest narażona na narodowy partykularyzm. W jednym z artykułów amerykańskiego „New York Timesa" ta nowojorska gazeta pozwoliła sobie nawet na daleko idące spekulacje w kwestiach mogących być przedmiotem inicjatywy europejskiej, miałyby to być m.in.: „zakaz walk byków, noszenia burki, zakaz produkcji żywności modyfikowanej genetycznie; ograniczenie morskich odwiertów; wprowadzanie nowych podatków; zakończenie wymiany danych finansowych ze Stanami Zjednoczonymi oraz niedopuszczenie Turcji do Unii"[48]. Trudno jest jednoznacznie stwierdzić, co przyniesie przyszłość, czy sprawdzą się „przepowiednie" „New York Timesa", nikt praktycznie nie jest w stanie przewidzieć, jakie inicjatywy zrodzą się w umysłach Europejczyków, należy jednak podkreślić, że od 2012 roku „milczący" obywatele UE będą mogli w pełni zaangażować się w życie polityczne Europy. Zgodnie bowiem z zapisami Karty Praw Podstawowych bycie Europejczykiem to nie puste słowa, to konkretne prawa. A te prawa urzeczywistniają się właśnie teraz, m.in. przez europejską inicjatywę obywatelską. Należy mieć więc nadzieję, że w tych trudnych obecnych i najbliższych latach dobrze przygotowanych, potrzebnych dla rozwoju integracji europejskiej, państw, regionów i jednostek, inicjatyw obywatelskich będzie bardzo wiele. Osiągnięcie otwartej, celowościowej debaty nad procesem integracji, nad kryzysem, migracjami i niezadowoleniem obywateli, wymaga zdecydowanego wsparcia obywatelskiego oraz rozwoju instytucji wysłuchania i prowadzenia dyskursu w ramach otwartej europejskiej debaty publicznej, w którą np. przez inicjatywy obywatelskie włączą się nie tylko obywatele Europy, ale także Parlament Europejski, Rada UE oraz Komisja Europejska.

[46] G. Häfner, *Europejska inicjatywa obywatelska – bezzębny tygrys czy efektywny instrument uczestnictwa obywatelskiego?*, Green European Foundation, Brussels 2010, s. 7.
[47] Z. Gurmai, *Ku inicjatywie obywatelskiej*, http://www.europarl.europa.eu/pl/headlines/content/20101001STO84608/html/Ku-inicjatywie-obywatelskiej.
[48] S. Dyle, S. Castle, *Europe Turns Ear Toward Voice of the People*, „New York Times", 22.07.2010, www.nytimes.com/2010/07/23/world/europe/23brussels.html?scp=1&sq=european%20citizens%20initiative&st=cse.

## BIBLIOGRAFIA

**Dyle S., Castle S. 2010.** *Europe Turns Ear Toward Voice of the People*, „New York Times", 22.07.

**Gostyńska A. 2010.** *Europejska Inicjatywa Obywatelska jako instrument demokracji bezpośredniej w Unii Europejskie*, „Biuletyn Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych", nr 128.

**Hautala H. 2010.** *Podręcznik europejskiej inicjatywy obywatelskiej. Przewodnik po zasadach pierwszego ponadnarodowego narzędzia demokracji bezpośredniej na świecie*, Green European Foundation, Brussels.

**Häfner G. 2010.** *Europejska inicjatywa obywatelska – bezzębny tygrys czy efektywny instrument uczestnictwa obywatelskiego?*, Green European Foundation, Brussels.

**Pietrzyk-Reeves D. 2007.** Tożsamość Starego Kontynentu i przyszłość Projektu Europejskiego, UKIE, Warszawa.

**Wallström M. 2009.** *Każdy może zmieniać unijne prawo*, „Dziennik. Gazeta Prawna", 29.11.

*Wypisy z historii i teorii Imperium Europejskiego*, „Stańczyk" 2002, nr 36/37.

### Akty prawne

Skonsolidowana wersja Traktatu o Unii Europejskiej (Traktat z Lizbony) Dz.U. UE, C 115/13,
http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0013:0046:PL:PDF.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 211/2011 z dnia 16 lutego 2011 r. w sprawie inicjatywy obywatelskiej Dz.U. UE, L 65.

Opinion of Committee on Culture and Education for the Committee on Constitutional Affairs on the proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on the citizens' initiative COM(2010)0119 – C7-0089/2010 – 2010/0074(COD)) – 2010/0074 (COD).

Komunikat Prasowy Komisji Europejskiej z dnia 11.08.2011 r., IP/11/959.

Österreiches Nationalrats-Wahlordnung 1992 BGBl. I Nr. 27/2007 und 28/2007.

*Zielona Księga w sprawie europejskiej inicjatywy obywatelskiej*, KOM(2009)622, wersja ostateczna.

*Zielona Księga „Europejska inicjatywa na rzecz przejrzystości – działania następcze"*, (COM(2007)0127, wersja ostateczna.

## STRESZCZENIE

Powyższy artykuł opisuje nową, niespotykaną do tej pory na skalę międzynarodową instytucję demokracji uczestniczącej w Unii Europejskiej – europejską inicjatywę obywatelską. W artykule został omówiony proces przemian ustawodawczych i politycznych, które miały wpływ na kształtowanie się nowej instytucji demokracji bezpośredniej w Unii Europejskiej. Autorzy przedstawiają proces powstawania i funkcjonalnego przygotowania europejskiej inicjatywy obywatelskiej ustanowionej Traktatem z Lizbony w Traktacie o Unii Europejskiej i Traktacie o Funkcjonowaniu Unii Euro-

pejskiej. Istotą artykułu jest funkcjonalna analiza procedury prawnej składania inicjatywy obywatelskiej. Autorzy omawiają tło powstania inicjatywy i wprowadzoną procedurę legislacyjną dla inicjatywy, poczynając od założenia komitetu obywatelskiego, rejestracji inicjatywy, zbierania głosów poparcia, kończąc na weryfikacji i poświadczeniu inicjatywy, dokonywanej przez Komisję Europejską. Autorzy starali się również wskazać zalety i ewentualne problemy, jakie mogą wyniknąć w związku z wprowadzeniem inicjatywy obywatelskiej w Unii Europejskiej, uwzględniając dotychczasowe i przyszłe meandry procesu integracji i skutków globalnej konkurencyjności.

**SŁOWA KLUCZOWE:** europejska inicjatywa obywatelska, demokracja, obywatele, prawa obywatelskie, inicjatywa ustawodawcza, demokracja uczestnicząca, Traktat z Lizbony

## SUMMARY

This article describes a new, not seen so far on an international scale, institution of participatory democracy in the European Union – European Citizens' Initiative. In article was discussed process of legislative and policy changes that impacted on the formation of a new institution of direct democracy in the European Union. The authors present functional process of preparing European citizens' initiative established by the Treaty of Lisbon in the Treaty on European Union Treaty on the Functioning of the European Union. The essence of the article is a functional analysis of the legal process, submission of a citizens' initiative. The authors discuss about background of the initiative and introduced legislative procedure for the initiative, starting from foundation of a citizens' committee, registration of initiative, collection of support, ending on verification and certification of initiative, carried out by the European Commission. The authors also sought to identify advantages and possible problems that may arise in connection with the introduction of a citizens' initiative in the European Union, having regard to existing and future meanderings of the integration process and effects of global competitiveness.

**KEYWORDS:** European Citizens' Initiative, democracy, citizens, civil rights, legislative initiative, participatory democracy, Treaty of Lisbon

*Magdalena Owczarczuk*[*]

# ZARZĄDZANIE RYZYKIEM OFFSHORINGU USŁUG

# OFFSHORING OF SERVICES RISK MANAGEMENT

Dość szybki proces globalizacji gospodarki światowej i wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w działalności gospodarczej spowodowały, iż coraz więcej usług może być wytwarzanych w różnych miejscach na świecie. To zaś powoduje, że coraz więcej firm decyduje się na wydzielenie i przeniesienie usług, zwłaszcza wspierających główną działalność firmy, za granicę w oparciu o rachunek kosztów i przyjętą strategię konkurencyjności. Offshoring jest niewątpliwie strategią rozwoju i budowania wartości firmy, coraz częściej wykorzystywaną przez przedsiębiorstwa na całym świecie.

Nieodłączną cechą działalności gospodarczej jest ryzyko i niepewność – ryzyko utraty wartości, które już wcześniej osiągnięto, oraz niepewność związana z przebiegiem przyszłych zdarzeń[1]. Podstawowym ryzykiem w każdym przedsięwzięciu jest nieuzyskanie przez nie planowanej wartości. Offshoring, zarówno w formie outsourcingu usług, jak i bezpośredniej inwestycji zagranicznej, jest dość ryzykownym przedsięwzięciem. Dodatkowo ryzyko to jest zwiększane przez kilka rosnących trendów w tej dziedzinie. Wśród nich jako dość istotną tendencję wymienić można: poleganie na podmiotach zewnętrznych i jednostkach offshoringowych nie tylko w zakresie konkretnych projektów i funkcji *back-office*, lecz coraz częściej w zakresie głównych procesów biznesowych. Ponadto w dobie szybkiego Internetu i powszechnej informatyzacji zwiększa się niebezpieczeństwo związane z piractwem, łamaniem bezpieczeństwa oraz kradzieżą informacji, co może negatywnie wpływać na wartość marki, własność intelektualną przedsiębiorstw stosujących offshoring. Poza tym w niektórych popularnych lokacjach offshoringowych istnieje dość zmienne otoczenie polityczne, co również zwiększa ryzyko, że zamieszki, terroryzm lub związane z nimi wydarzenia zagrożą wartości produktów i rzeczowych składników aktywów oraz stworzą klimat niestabilności uniemożliwiający efektywne i wydajne funkcjonowanie. By móc radzić sobie z tak różnorodnymi i dynamicznymi rodzajami ryzyka, przedsiębiorstwa powinny wypracować całościowe podejście do zarządzania ryzykiem w celu wspomagania podejmowania decyzji w zakresie działalności offshoringowej. Artykuł ma na celu zaprezentowanie metod i sposobów zarządzania ryzykiem strategicznym, operacyjnym i finan-

[*] mgr, Uniwersytet w Białymstoku

[1] K. Meredyk, *Teleologiczne aspekty działalności gospodarczej*, w: K. Meredyk (red.), *Ekonomia ogólna*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2007, s. 42.

sowym na poszczególnych etapach wdrażania przez przedsiębiorstwo strategii offshoringu.

## Offshoring usług – podstawowe pojęcia, modele i korzyści z podejmowania działalności offshoringowej

Pojęcie offshoringu usług pojawiło się w literaturze fachowej stosunkowo niedawno. Niemniej jednak wciąż istnieją duże trudności w odróżnieniu go od outsourcingu. Odróżniać te dwa pojęcia będą np. udziały w spółce córce[2] lub kraj pochodzenia firmy „zleceniobiorcy"[3].

W odniesieniu do strategii przedsiębiorstw terminu offshoring należy używać w kontekście delokalizacji, tj. przenoszenia usług i produkcji do innych krajów, w szczególności do tych państw, w których są niskie koszty pracy czy prowadzenia działalności gospodarczej oraz/lub większe zasoby kapitału intelektualnego[4]. Przenoszenie usług – zwłaszcza biznesowych – jest szerokim procesem i dotyczy przedsiębiorstw ze wszystkich gałęzi gospodarki. Delokalizacja usług wiąże się z wykorzystaniem za granicą wysokich, a nie niskich kwalifikacji oraz angażuje pracowników umysłowych, a nie fizycznych. W wyniku przeniesienia produkcji usługowej stymulowana jest głównie wymiana usług oraz informacji, a nie wyrobów.

Realizowanie strategii offshoringu polega na wydzieleniu działań bądź też operacji o charakterze usługowym i informacyjnym poza daną organizację i zleceniu ich wykonania niezależnemu dostawcy zagranicznemu lub powierzeniu innej organizacyjnej jednostce danej firmy, tj. filii zagranicznej. Odbywa się to poprzez przeniesienie realizacji działań poza dotychczasowy kraj z intensywnym wykorzystaniem technologii informatyczno-komunikacyjnej oraz sieciowych relacji biznesowych. W zaawansowanym procesie offshoringu usług ma miejsce zarówno faktyczne przenoszenie (delokalizacja) już istniejących i realizowanych usług, jak też bezpośrednia lokalizacja wytwarzania nowych usług za granicą, w krajach oferujących niższe koszty wytwarzania lub np. posiadających wyspecjalizowane czynniki wytwórcze[5]. Wśród wydzielanych funk-

[2] Prof. dr Dalia Marin odnosi pojęcie oustsourcingu do sytuacji, w której udział firmy matki w spółce córce jest niższy niż 30%, a offshoringu – gdy ten udział jest wyższy niż 30%. Zob. D. Marin, *A New International Division of Labor in Europe: Outsourcing and Offshoring to Eastern Europe*, Department of Economics, University of Munich, „Discussion Paper" 2005, No. 17.

[3] K. Rybiński, *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*, w: A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa UAM, Poznań 2007, s. 171. Autor proponuje, by outsourcingiem określać przesunięcie zamówień, produkcji, usług lub ogólnie procesów biznesowych lub ich części do innej firmy natomiast pojęcie offshoringu stosować do przesunięcia zamówień, produkcji, usług lub ogólnie procesów biznesowych bądź ich części poza granice kraju. Podobnie definiuje offshoring UNCTAD, która w 2004 r. opracowała definicję offshoringu, określając go jako proces polegający na wytwarzaniu usług na terytorium innego kraju. Zob. UNCTAD, *World Investment Report 2004. The Shift Toward Services*, United Nations Conference on Trade and Development, New York–Geneva 2004, s. 147.

[4] D. Ciesielska, *Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 19.

[5] A. Zaorska, *Outsourcing i przenoszenie usług w dobie globalizacji oraz informatyzacji*, w: A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług*…, op. cit., s. 192.

cji znajdują się przede wszystkim usługi wiedzochłonne, których realizacja nie wymaga bezpośredniego kontaktu z klientem. Najbardziej znanym efektem powyższych procesów są międzynarodowe centra obsługi telefonicznej (*call centers*), ale również zdalna obsługa klienta, zarządzanie zasobami ludzkimi, księgowość, finanse, czy też usługi związane z wprowadzaniem i przetwarzaniem danych, działalność badawczo-rozwojowa, tworzenie i testowanie oprogramowania i inne.

W myśl powyższych rozważań należy dodać, iż według definicji zaproponowanej przez UNCTAD w 2004 roku offshoring „…może być przeprowadzany przez firmę na zasadzie działań wewnętrznych (*captive offshoring*) lub poprzez outsourcing od zagranicznego kontrahenta (*offshore outsourcing*)"[6]. Definicja ta wprowadza dwa rodzaje offshoringu, które, jak podają E. Calem i P.Tjia, można interpretować następująco[7]:

- *Captive offshoring* obejmuje działania prowadzone wewnątrz przedsiębiorstwa polegające na stworzeniu oddziału lub spółki zależnej kapitałowo w innym państwie. Taka zależność umożliwia przedsiębiorstwu kontrolę nad procesem wytwarzania usług. Strategia ta wymaga dużych początkowych nakładów inwestycyjnych i jest obarczona dużym ryzykiem. Najczęściej wdrażana jest przez firmy, które były wcześniej obecne na rynku danego kraju i znają jego realia.
- *Offshore outsourcing* oznacza przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji oraz zleceniu ich podmiotom w innym państwie. Strategia ta jest mniej kosztowna niż *captive offshoring*, niemniej jednak niesie ze sobą zagrożenie utraty możliwości stałego nadzorowania oraz monitorowania jakości świadczonych usług, a co za tym idzie, utraty lub też pogorszenia wizerunku firmy.

Rozważania dotyczące offshoringu mogą być rozpatrywane w kontekście zarówno międzynarodowego handlu w sferze usług, jak i dyscypliny zarządzania przedsiębiorstwem. W niniejszym artykule autorka skupia się przede wszystkim na offshoringu jako dyscyplinie zarządzania, niemniej jednak dość istotne wydaje się nakreślenie skali tego zjawiska w sferze makroekonomicznej, co będzie miało tu jedynie charakter marginalny.

Stosowanie offshoringu wpływa pozytywnie zarówno na wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw uczestniczących w tym procesie, jak i na całą gospodarkę, w której proces ten zachodzi. Według M. Majchrzak koncepcja wprowadzania offshoringu, zintegrowana z ogólną strategią działania przedsiębiorstwa, może przynieść następujące korzyści[8]:

- reorganizację struktury wytwórczej i organizacyjnej; przedsiębiorstwo dzięki offshoringowi może skupić się na podstawowej działalności, która przynosi mu największe zyski;
- możliwość świadczenia usług przez wysoko wykwalifikowanych pracowników;

[6] UNCTAD, *World Investment Report 2004...*, op. cit., s. 147.
[7] E. Calem, P. Tjia, *Offshoring Information Technology*, Cambridge University Press, New York 2007, s. 10.
[8] M. Majchrzak, *Offshoring jako nowa tendencja w międzynarodowym handlu usługami*, w: J. Misala (red.), *Teoria i polityka wzrostu gospodarczego – osiągnięcia i doświadczenia*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 135.

- zwiększenie możliwości konkurowania małych i średnich przedsiębiorstw z dużymi firmami dzięki zatrudnianiu ekspertów w wąskich dziedzinach wiedzy;
- możliwość wykorzystania doświadczenia innych krajów w dziedzinach, w których są one wyspecjalizowane, np. genetyka, informatyka;
- lepsze poznanie i zaspokajanie potrzeb klienta dzięki bliższej mu lokalizacji oraz zapewnienie obsługi 24 godziny na dobę (kilka lokalizacji dzięki zmianie czasu zapewnia ciągłość obsługi);
- procesy offshoringowe są nośnikiem innowacji usługowych;
- offshoring zwiększa dostęp do światowych zasobów gospodarczych.

Offshoring został wprowadzony na początku lat 80. XX wieku przez amerykańskie przedsiębiorstwa informatyczne, które przenosiły produkcję swego oprogramowania do Indii. Proces ten został zdynamizowany w latach 90. XX wieku dzięki dobrej koniunkturze na rynku usług informatycznych. Na początku XXI wieku offshoring rozszerzył się na inne usługi, a głównym powodem jego stosowania było obniżenie kosztów operacyjnych, tj. kosztów badań, rozwoju, marketingu, które są stosunkowo niższe u dostawcy zewnętrznego. Offshoring przedtem obejmował przenoszenie usług z krajów rozwiniętych do krajów rozwiniętych, w ostatnich latach vendorami offshoringu stają się przede wszystkim kraje rozwijające się o niskich kosztach wytwarzania.

Z badań przeprowadzonych przez Ernst & Young w 2007 roku wynikało, że wśród najbardziej atrakcyjnych regionów dla lokalizacji działalności offshoringowej znalazły się w kolejności: Europa Zachodnia, Chiny, Europa Środkowo-Wschodnia, Stany Zjednoczone/Kanada oraz Indie[9]. Z kolei w 2011 roku według raportu A.T. Kearney Global Services Location Index pierwsze miejsca zajęły w kolejności Indie, Chiny, Malezja, Egipt, Indonezja. Polska znalazła się na 24 miejscu[10]. W ostatnich latach znacznie poprawiła się pozycja krajów Azji Południowo-Wschodniej oraz Bliskiego Wschodu.

W latach 90. XX wieku firmy wydzielały i przenosiły za granicę głównie funkcje wspierające, czyli takie, które nie są bezpośrednio powiązane z produkcją towarów i usług finalnych. Od początku XXI wieku nastąpiła reorientacja tego procesu: coraz więcej przedsiębiorstw zaczęło wydzielać kluczowe funkcje biznesowe. Dobrym tego przykładem są przedsiębiorstwa z UE, z których w latach 2001–2006 średnio 10,8% firm przenosiło działalność kluczową wobec 10%, które przenosiły działalność wspierającą[11]. Ta zmiana trendu wpisuje się w tzw. trzecią generację offshoringu, która polega na wydzielaniu funkcji należących do rdzenia działalności przedsiębiorstwa, a następnie przenoszeniu ich poza granice kraju macierzystego. Taki trend powoduje też, iż działalność offshoringowa jest bardziej ryzykowna niż przy wydzielaniu jedynie funkcji wspierających.

[9] Ernst & Young 2007, *Wanted – A Renewable Europe: Ernst & Young European Attractiveness Survey*, www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=8654,10.06.2011, s. 8.
[10] *Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence. The A.T. Kearney Global Services Location Index* 2011, A.T. Kearney Inc., Chicago, s. 2.
[11] Z. Puślecki, A. Szymaniak, *Usługi we wzroście konkurencyjności UE*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2010, s. 264.

**Ryzyko w działalności offshoringowej**

Ryzyko towarzyszy każdemu działaniu. Rozumieć je można jako nieprzewidywalność skutków działania, niebezpieczeństwo, możliwość nieosiągnięcia założonego celu czy zakładanych wcześniej efektów. Ryzyko wynika głównie z niepewności co do wyników działania. Jest ono pojęciem wieloznacznym i dość złożonym. Jego źródła mają charakter albo wewnętrzny (dotyczą decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie), albo zewnętrzny (pochodzą z otoczenia). Źródła zewnętrzne nie są bezpośrednio zależne od przedsiębiorstwa. Można do nich zaliczyć m.in. ryzyko polityczne, makroekonomiczne, rynkowe, płynności, inflacji, stopy procentowej itd. Z kolei wewnętrzne źródła ryzyka są związane z organizacją i jej funkcjonowaniem. Mogą wynikać zwłaszcza z poziomu doświadczenia i umiejętności menedżerów, poziomu jakości oferowanych dóbr i usług, stosowanych systemów i bodźców motywacyjnych, poziomu dźwigni operacyjnej i finansowej.

Ważnym zadaniem dla przedsiębiorstwa rozważającego wdrożenie strategii offshoringu jest ustalenie, w jaki sposób może się ona przyczynić do realizacji misji przedsiębiorstwa i jego celów długookresowych, a ponadto sprecyzowanie doraźnych korzyści, jakich menedżerowie organizacji spodziewają się dzięki niemu uzyskać. Ponadto przedsiębiorstwa, które zamierzają wdrożyć offshoring, powinny oszacować ryzyko związane z wydzieleniem danej funkcji poza strukturę swojej firmy. Powinno to być podstawowym czynnikiem determinującym wybór odpowiedniego modelu działalności (*offshore outsourcing*, *captive offshoring*, czy może *joint ventures*, *virtual captives*, *third-party transparent*, *build-operate-transfer* jako formy pośrednie) oraz lokalizacji tejże wydzielanej funkcji[12].

Wśród wielu klasyfikacji ryzyka, jakie można znaleźć w literaturze, z punktu widzenia zarządzania działalnością offshoringową istotny wydaje się podział na ryzyko strategiczne, operacyjne i finansowe.

Ryzyko strategiczne związane jest w tym przypadku z podjęciem błędnych decyzji dotyczących wyboru kraju bądź partnera zagranicznego, jak również ze złym wdrażaniem zaplanowanych działań[13]. Bardzo duże znaczenie, bez względu na wybrany model offshoringu, ma wybór kraju docelowego, z którego ma pochodzić partner zagraniczny lub w którym ma być stworzona inwestycja. Przed wyborem kraju docelowego należy rozważyć: ryzyko społeczne i polityczne, aspekty kulturowe, pomoc ze strony rządu oraz ryzyko związane z zagadnieniami prawnymi.

Ryzyko społeczne i polityczne może wynikać z niestabilności systemu prawnego danego kraju lub też z poglądów władzy. Występuje ono nie tylko w odniesieniu do państwa, w którym jest zlokalizowana działalność, lecz również do kraju, z którego dana organizacja pochodzi i z którego zostaną przeniesione miejsca pracy. Może bowiem się zdarzyć, iż wdrożenie strategii offshoringu będzie powodowało protesty związków zawodowych czy też nieprzychylne działania władz lokalnych tworzących negatywny wizerunek firmy.

Konieczne wydaje się również rozważenie, jak głębokie są różnice kulturowe pomiędzy obu krajami. Jest to dość istotne, gdy planowany jest dość wysoki stopień kon-

[12] D. Ciesielska, *Offshoring usług*…, op. cit., s. 147–148.
[13] Federal Deposit Insurance Corporation 2004, *Offshore Outsourcing of Data Services by Insured Institutions and Associated Consumer Privacy Risks*, www.fdic.gov/regulations/examinations.offshore/, 19.06.2011 r., s. 12.

taktu między pracownikami. Problem kulturowy, choć niejednokrotnie pomijany przy wyborze lokalizacji, bardzo często okazuje się kluczowy dla efektywnego wdrożenia procesu i jego dalszego prowadzenia[14].

O powodzeniu offshoringu będzie decydowała również przejrzystość i jasność systemu prawnego, a zwłaszcza systemu podatkowego danego państwa. Niejasne i niespójne normy prawne mogą poważnie zagrażać pomyślnemu przeprowadzeniu określonej inwestycji, szczególnie w momencie gdy planowana jest bezpośrednia inwestycja zagraniczna, jako model offshoringu.

Szereg państw stosuje bodźce dla zagranicznych inwestorów, wprowadzając ułatwienia administracyjne. Niemniej jednak w tym aspekcie również istnieje ryzyko dla działalności offshoringowej. Związane jest z faktem, że wobec międzynarodowej wymiany w sferze usług władzom państwowym względnie łatwo jest stosować regulacje i ograniczenia natury administracyjnej, które w znacznym stopniu mogą również utrudnić prowadzenie działalności oraz zmniejszyć ich opłacalność[15].

Jak już wspomniano, ryzyko strategiczne wiąże się również z wyborem dostawcy usługi, tj. z wyborem partnera zagranicznego. Zarówno w przypadku outsource offshoringu, jak i bezpośredniej inwestycji zagranicznej typu offshoring pojawia się niebezpieczeństwo, że dostawca usług nie wywiąże się z powierzonych zadań. Problemy te mogą dotyczyć zaprzestania przez dostawcę szkoleń własnej kadry, zatrudniania mniej wykwalifikowanych pracowników bądź próby renegocjowania cen przy podpisywaniu kolejnych umów[16].

Należy również pamiętać, że offshoring wiąże się bardzo często z przekazywaniem poufnych informacji dotyczących np. tajemnic klientów za pomocą różnych form komunikacji internetowej lub telefonicznej. Natomiast im dłuższy jest kanał komunikacyjny, tym więcej jest możliwości zaatakowania go i przedostania się różnych informacji poza przedsiębiorstwo[17].

Ryzyko operacyjne wynika z ewentualnych problemów lub nieprawidłowości na poziomie tworzenia lub dostarczenia usługi. Według Komitetu Bazylejskiego „ryzyko operacyjne to ryzyko straty wynikającej z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi i systemów technicznych lub ze zdarzeń zewnętrznych”[18]. Ogólnie ujmując, ryzyko operacyjne dotyczy bieżącej działalności organizacji, procesów, jakie w niej zachodzą, zatrudnionych pracowników, wytwarzanych produktów czy dostarczanych usług. Brak odpowiedniego planowania może przyczynić się do niepowodzenia strategii offshoringu, gdyż proces usługowy w trakcie jego wdrożenia jest narażony na różne rodzaje ryzyka operacyjnego. Na przykład można mieć na uwadze fakt, że nowi dostawcy usług nie będą zdolni w krótkim czasie wykonać ich tak samo dobrze jak mająca duże doświadczenie w tym zakresie wewnętrzna komórka przedsiębiorstwa zlecającego. Dlatego też, zanim nowi dostawcy i ich pracownicy nauczą się poprawnie wykonywać powierzone im zadania, istnieje prawdopodobieństwo i duże ryzyko odejścia klientów, jeśli odczują oni spadek jakości świadczonych usług. Do ryzyka operacyjnego zaliczymy również różnego rodzaju oszustwa zamierzone przez

[14] D. Ciesielska, *Offshoring usług*…, op. cit., s. 167.
[15] Ibidem, s. 167.
[16] Ibidem, s. 168.
[17] Ibidem, s. 169.
[18] *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*, Basel Committee on Banking Supervision, Basel 2003.

usługodawcę oraz różnorodne jego błędy. Trzeba pamiętać, że istnieje prawdopodobieństwo, iż wiedza bądź informacje, którymi firma podzieli się z partnerem zagranicznym, mogą zostać wykorzystane niezgodnie z zamiarami. Najgorsze jest to, że nie istnieje skuteczny sposób ochrony przed tym ryzykiem i dlatego właśnie niezbędne jest rozważenie pod tym względem formy organizacyjnej, którą ma przybrać offshoring.

Ryzyko związane z pogorszeniem się jakości świadczonych usług można zminimalizować poprzez opracowanie standardów ich wykonania oraz skodyfikowanie jak największej liczby realizowanych zadań. Następnym możliwym krokiem jest wprowadzenie miar jakości procesów oraz próba ich monitorowania i kontroli. Im mniejsza jest możliwość skodyfikowania oraz zmierzenia jakości wykonywanych usług, tym większe jest ryzyko operacyjne wynikające z wdrożenia offshoringu. Ważne jest również sprawdzenie, czy partner zagraniczny posiada jakieś certyfikaty jakości, m.in. ISO czy SEI-CMM. Można również przeprowadzić własną ocenę doświadczenia firmy na określonym polu poprzez wyznaczenie parametrów istotnych dla danego procesu. Mogą one dotyczyć takich obszarów jak: zdobyte doświadczenie w określonej dziedzinie, posiadane udogodnienia w infrastrukturze, jakość wykonywanych dotychczas procesów, system zarządzania logistycznego i finansowa stabilność firmy[19].

Trzecim, wyselekcjonowanym ze względu na działalność offshoringową, ryzykiem jest ryzyko finansowe. Postrzegane może być w wielu aspektach. Głównie odnosi się do sfery kontroli finansów, podatków i zarządzania kapitałem organizacji, dotyczy też wahań cen i zmiennych finansowych[20]. Jedną z podstawowych przesłanek dotyczących podjęcia decyzji o offshoringu jest przede wszystkim dążenie do redukcji kosztów. Dlatego też niepowodzenie tego procesu będzie się wiązało na pewno z ogromnym ryzykiem finansowym (szczególnie w przypadku bezpośredniej inwestycji zagranicznej). Przedsiębiorstwa mogą, co zdarza się dość często, przecenić korzyści wynikające ze strategii offshoringu, a ponadto nie zdają sobie sprawy z wysokości ewentualnych kosztów związanych z absorpcją wydzielonego uprzednio procesu. Główne zdarzenia powodujące ryzyko finansowe w przypadku procesu offshoringu to: niekontrolowany wzrost cen wykonywanych usług, początkowe zaniżenie ceny przez partnera zagranicznego w celu stworzenia najatrakcyjniejszej oferty, ryzyko kursu walutowego. Aby zminimalizować ryzyko finansowe, przedsiębiorstwo powinno tak skonstruować kontrakt, aby uniknąć dodatkowych ukrytych obciążeń wynikających z budowania długookresowej relacji z partnerem zagranicznym.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez dr D. Ciesielską za najistotniejsze czynniki ryzyka związane z działalnością offshoringową w Polsce zostały uznane: konieczność ochrony danych, jakość usług oraz niebezpieczeństwo utraty kontroli nad tym procesem[21].

[19] D. Ciesielska, *Offshoring usług*…, op. cit., s. 169–170.
[20] M. Szczerbak, *Ryzyko strategiczne działalności przedsiębiorstwa i możliwości jego ograniczenia*, w: A. Fierla (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009, s. 44.
[21] D. Ciesielska, *Offshoring usług*…, op. cit., s. 65–107.

**Proces zarządzania ryzykiem działań offshoringowych**

Ryzyko jako cecha działania poddaje się wpływowi świadomego zarządzania, co oznacza i możliwość, i profesjonalny obowiązek zarządzania nim tak, by je identyfikować, analizować oraz szacować, a następnie na podstawie takiej wiedzy o nim wpływać na jego poziom i na jego przejawy.

Zarządzanie ryzykiem podjęte zostało w teorii i praktyce zarządzania na początku lat 50. XX wieku głównie w odniesieniu do działalności ubezpieczeniowej, w której ryzyko jest przedmiotem swoistego handlu i usługi[22]. W kolejnych latach, aż do czasów współczesnych, przyjęła się idea zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jako powiązanego z procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie. Wynika ona z postulatu zapewnienia bezpieczeństwa gospodarowania, rozszerzonego o kwestie ochrony reputacji oraz zapewnienia ciągłości działania. Obecnie przyjmuje się sześć zasad zarządzania ryzykiem[23]:

- Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie powinno być zarządzaniem wszystkimi jego rodzajami, gdyż zarządzanie każdym z nich oddzielnie jest nieefektywne i sprzeczne z zasadami racjonalnego działania.
- W procesie zarządzania ryzykiem musi być bezpośrednio zaangażowane kierownictwo przedsiębiorstwa, ponieważ stanowi ono o stabilności działalności przedsiębiorstwa i jego odpowiedzialności wobec interesariuszy.
- Ogół rodzajów ryzyka w przedsiębiorstwie powinien być traktowany jako portfel ryzyka.
- Potrzebne jest stosowanie metod ilościowych do pomiaru ryzyka.
- Stosowane narzędzia procedury zarządzania ryzykiem są wspólne dla wszystkich rodzajów przedsiębiorstw.
- Ryzyko powinno się nie tyle minimalizować, co optymalizować[24]. Oznacza to odejście od rozumienia ryzyka jako sytuacji jednoznacznie negatywnej i traktowanie go także jako szansy.

Wzrost znaczenia zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie spowodował, że na przełomie XX/XXI wieku pojawiły się publiczne standardy zarządzania ryzykiem. Powstały one w wyniku inicjatyw szeregu instytucji, które propagowały najlepsze praktyki zarządzania różnymi rodzajami ryzyka w organizacjach gospodarczych. Wśród nich można zwrócić uwagę na standard zarekomendowany w 2004 roku przez Komitet Organizacji Sponsorskich Komisji Treadwaya – tzw. COSO, standard opublikowany w 2003 roku przez Stowarzyszenie Aktuariuszy Majątkowych Stanów Zjednoczonych – tzw. CAS, czy standard rekomendowany przez Europejską Federację Stowarzyszeń Zarządzania Ryzykiem – FERMA. Standardy te m.in. dzielą proces zarządzania ryzykiem na kolejne etapy. Etapy te doskonale pomagają w zarządzaniu ryzykiem działalności offshoringowej.

---

[22] J. Monkiewicz, *Przedsiębiorstwo jako podmiot ryzyka – rozwój koncepcji zarządzania ryzykiem*, w: J. Monkiewicz, L. Gąsiorkiewicz (red.), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 64.

[23] Ibidem, s. 64–65.

[24] Zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa staje się więc „podejmowaniem decyzji i realizacji działań prowadzących do osiągnięcia akceptowalnego poziomu ryzyka". Zob. K. Jujuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 15.

W zarządzaniu ryzykiem najważniejszymi etapami są: jego identyfikacja, analiza oraz pomiar lub oszacowanie. Dopóki to nie nastąpi, trudno mówić konkretnie o ryzyku, nie można bowiem jeszcze podejmować działań ograniczających ryzyko czy stosować rozwiązań zabezpieczających. Generalnie można stwierdzić, że jeśli nie znamy ryzyka, mamy do czynienia tylko z niebezpieczeństwem rozumianym jako nieświadomość, lekkomyślność czy zaniedbanie. Kiedy dołożymy należytą staranność w działaniu, to wówczas mówimy o ryzyku jako prawdopodobieństwie określonego skutku lub jako rozkładzie prawdopodobieństw wyobrażanego zestawu skutków. Można to wyrazić ogólnym wzorem[25]:

$$R = P \times W,$$

gdzie: $R$ – ryzyko, $P$ – prawdopodobieństwo zdarzenia, $W$ – wpływ tego zdarzenia (np. wielkość strat) na działalność przedsiębiorstwa.

Dla sprawnego zarządzania ryzykiem ważne jest rozpoznanie go na poszczególnych etapach wdrażania offshoringu. Można wyróżnić następujące etapy wdrożenia strategii offshoringu: obserwacja, eksperyment, wybór dostawcy, zawieranie umowy i zarządzanie po przeniesieniu usług. Dokładną charakterystykę poszczególnych etapów przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Etapy wdrażania działań offshoringowych**

| L.p. | Etap | Charakterystyka |
|---|---|---|
| 1 | Obserwacja/ Ocena strategiczna | Etap ten ma na celu wypracowanie decyzji w odpowiedzi na pytanie, dlaczego, jak i w jakiej formie działanie offshoringowe może wspomóc strategię biznesową oraz czy wewnętrzne możliwości organizacji pozwolą na wsparcie inicjatywy działań offshoringowych. Tego typu ocena pozwoli również na zdefiniowanie wymagań, które należy postawić dostawcy usług, wybór właściwego dostawcy oraz sprecyzowanie pożądanego poziomu świadczenia usług. |
| 2 | Eksperyment/ Badanie korzyści wdrożenia | Jest to okres próbnego wdrożenia strategii offshoringu, w którym przedsiębiorstwa testują możliwości podjęcia strategii offshoringowej. Organizacje poznają rodzaje ryzyka związane ze strategią. Analiza przewidywanych oszczędności oraz innych finansowych i operacyjnych korzyści wynikających z wdrożenia offshoringu. |
| 3 | Wybór dostawcy | Selekcja dostawcy ze względu na wcześniej obrane kryteria. |
| 4 | Zawieranie umowy | Negocjowanie kontraktu, który pozwoliłby na uzyskanie kompromisu pomiędzy interesami obu stron. |

[25] J. Zawiła-Niedźwiecki, *Ryzyko i bezpieczeństwo operacyjne*, w: J. Monkiewicz, L. Gąsiorkiewicz (red.), op. cit., s. 155.

| | | |
|---|---|---|
| 5 | Przeniesienie usług, świadczenie usług oraz zarządzanie po wdrożeniu działań offshoringowych. | Zarządzanie przepływem usług lub rozpoczęciem świadczenia usług przez podmiot zewnętrzny bądź centrum offshoringowe. Ciągłe monitorowanie jakości i ryzyka wynikającego z relacji biznesowej w oparciu o kontrakt oraz umowę o świadczenie usług. Kontrola osiągania celów strategicznych. |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Ciesielska, Offshoring usług… op. cit., s. 133–134 oraz http://start5g.ovh.net/~prmia/prezentacje/21.03.2011ZarzadzanieRyzykiem-Outsourcingu.pdf, 23.06.2011.*

Przy zarządzaniu ryzykiem offshoringu kluczowa jest identyfikacja potencjalnych rodzajów ryzyka występujących przede wszystkim na dwóch pierwszych etapach: ocenie strategicznej oraz badaniu korzyści wdrożenia. Dzięki takiemu działaniu w następnych etapach będzie można się skupić na ograniczaniu i eliminowaniu ryzyka, a nie jego identyfikacji.

Dostosowanie procesu zarządzania ryzykiem do poszczególnych etapów wdrażania offshoringu pozwala na ustalenie oddziaływania pomiędzy poszczególnymi etapami, a przy tym na identyfikację, ocenę, klasyfikację i ograniczanie ryzyka na właściwym etapie[26]. Przedsiębiorstwa, które tego nie czynią, wykazują tendencję do pomijania niektórych aspektów zarządzania ryzykiem. Przykładowe sposoby zarządzania ryzykiem na poszczególnych etapach wdrażania offshoringu zostały przedstawione w tabeli 2.

**Tabela 2. Zarządzanie ryzykiem na poszczególnych etapach wdrażania offshoringu**

| Etap | Przykładowe ryzyko | Sposoby zarządzania |
|---|---|---|
| Ocena strategiczna | Cele inicjatywy offshoringowej niezgodne z założeniami kompleksowej strategii biznesowej przedsiębiorstwa. | Konieczność strategicznego dostosowania oraz oszacowania poziomu ryzyka szczątkowego przy podejmowaniu decyzji o podjęciu działań offshoringowych oraz konieczność oceny luk w zasobach, procesach, możliwościach i kulturze organizacyjnej. |
| Badanie korzyści wdrożenia | Błędne założenia odnośnie do inicjatywy offshoringowej, dotyczące np. przewidywanych oszczędności, okresu zwrotu z inwestycji bądź nakładów pozwalających na zbudowanie mechanizmów zarządzania i oceny inicjatywy. | Czynniki kosztowe, przewidywana efektywność w ograniczaniu ryzyka oraz ciągłe zarządzanie rozwojem relacji biznesowej, a także kontrola osiągania dodatkowej wartości biznesowej. |

[26] http://start5g.ovh.net/~prmia/prezentacje/21.03.2011ZarzadzanieRyzykiemOutsourcingu.pdf, 23.06.2011.

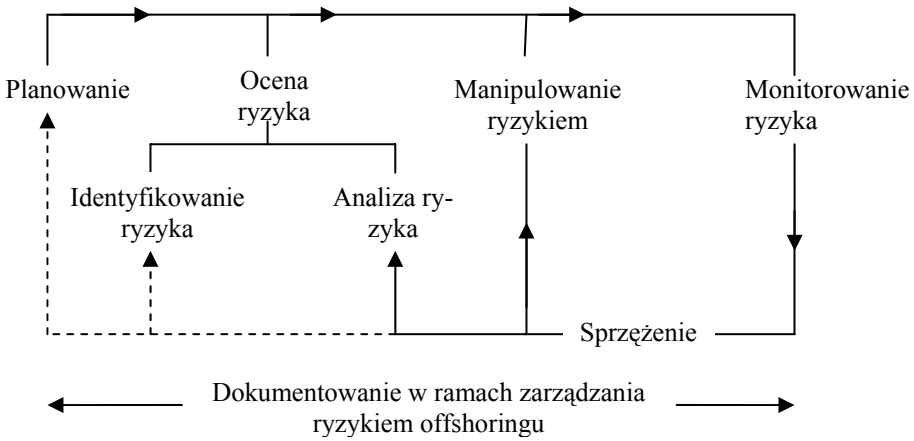
| | | |
|---|---|---|
| Wybór dostawcy | Wypracowane kryteria odnośnie do wyboru dostawcy nie odpowiadają celom i ryzykom inicjatywy offshoringowej. | Wykorzystanie procesu wyboru dostawcy w celu aktywnego zarządzania ekspozycją na ryzyko operacyjne i zgodności. |
| Zawieranie umowy | Klauzule umowy dotyczące poziomu usług, warunków, kompetencji pracowników dostawcy, bezpieczeństwa, zachowania tajemnicy oraz wypowiadania umowy są błędne bądź nie występują. Brak zapisów dotyczących mierzenia jakości usług podlegających offshoringowi w umowie. | Opracowanie umowy adresującej ryzyko wykonania usługi, zgodności oraz dostarczenia usług. |
| Zarządzanie po przeniesieniu usług | Brak poprawnego planowania migracji bądź nieodpowiednie zarządzanie inicjatywą może prowadzić do niskiej jakości dostarczanych usług, przekroczenia kosztów oraz innych rezultatów obniżających wartość inicjatywy. | Właściwe planowanie migracji usług oraz efektywne zarządzanie zmianą. Dostosowanie procesu zarządzania działaniami offshoringowymi do oczekiwań obydwu stron umowy, zapewnienie nadzoru nad dostawcą usług oraz ciągłe usprawnianie procesu offshoringu. |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://start5g.ovh.net/~prmia/prezentacje/21.03.2011ZarzadzanieRyzykiemOutsourcingu.pdf, 23.06.2011.*

W przypadku zarządzania ryzykiem działalności offshoringowej duże znaczenie ma kompleksowe zarządzanie ryzykiem. Jak pokazano na poniższym rysunku, ma ono prowadzić do sytuacji, gdy organizacja, a przede wszystkim jej kierownictwo, jest świadoma ryzyka i jego rozmiarów. Świadomość oznacza, że ryzyko zidentyfikowano oraz zbadano pod względem mechanizmu przyczyn, sposobu realizowania się i zakresu możliwych skutków[27].

[27] Ibidem, s. 163.

**Rysunek 1. Struktura procesu zarządzania ryzykiem wdrażania offshoringu**




*Źródło: J. Zawiła-Niedźwiecki, Ryzyko i bezpieczeństwo operacyjne…, op. cit., s. 158.*

W zasadzie zarządzanie ryzykiem polega na określeniu, na co należy zwrócić uwagę oraz jakie decyzje podjąć. Na poziomie zarządzania ryzykiem offshoringu w pierwszym kroku należy odpowiedzieć na pytanie, co się może przydarzyć (identyfikacja ryzyka), oraz wstępnie oszacować wielkość tego „nieoczekiwanego" zdarzenia (analiza ryzyka). W kroku drugim zastanawiamy się, co robić, aby mu zapobiec (określenie postępowania z ryzykiem – manipulowanie ryzykiem). Następnie rozważamy finansowanie ryzyka, czyli możliwość pokrycia strat w przypadku wystąpienia zakłócenia. Należy również pamiętać, że występujące ryzyko należy cały czas kontrolować i monitorować. Ponadto ważne jest, by występujące w danym procesie ryzyko rozpatrywać kompleksowo, nie pomijając żadnego z etapów wdrażania offshoringu.

## Zakończenie

Podsumowując, należy stwierdzić, że przed podjęciem decyzji dotyczącej wdrożenia offshoringu i jego przyszłego modelu przedsiębiorstwo powinno zidentyfikować ryzyko związane z wydzieleniem danej funkcji poza strukturę firmy. Jest to dość istotne i powinno być uznawane za podstawowy czynnik determinujący zarówno wybór odpowiedniej formy działalności, jak również właściwej lokalizacji oraz partnera zagranicznego. Natomiast w przypadku, gdy zidentyfikowane ryzyko (strategiczne, operacyjne czy finansowe), występujące w szczególności na pierwszych etapach wdrażania strategii offshoringu, jest duże, nie należy podejmować decyzji o wydzieleniu jakiejś funkcji z przedsiębiorstwa. O powodzeniu strategii offshoringu przesądza świadomość wiążącego się z nią ryzyka oraz energiczne dążenia do jego neutralizacji.

Zarządzanie ryzykiem jest oczywiście dla przedsiębiorstwa dodatkowym kosztem, gdyż proces ten wymaga dodatkowych nakładów finansowych, zasobów i uwagi kierownictwa. Coraz częściej do zarządzania ryzykiem desygnuje się konkretną osobę, tj. menedżera ryzyka. Niemniej jednak, biorąc pod uwagę stawkę offshoringu, tj. przede wszystkim potencjalne korzyści finansowe, najlepszym rozwiązaniem wydaje się zin-

tegrowane, inteligentne podejście do zarządzania ryzykiem. Podejście to opiera się na kompleksowym (całościowym) zarządzaniu ryzykiem na wszystkich etapach wdrażania offshoringu.

## BIBLIOGRAFIA

**Calem E., Tjia P. 2007.** *Offshoring Information Technology*, Cambridge University Press, New York.

**Ciesielska D. 2009.** *Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.

**Ernst & Young 2007.** *Wanted – A Renewable Europe: Ernst & Young European Attractiveness Survey*, www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=8654, 10.06.2011 r.

**Federal Deposit Insurance Corporation 2004.** *Offshore Outsourcing of Data Services by Insured Institutions and Associated Consumer Privacy Risks*, www.fdic.gov/regulations/examinations.offshore/, 19.06.2011 r.

**Fierla A. (red.) 2009.** *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

**Jujuga K. (red.) 2007.** *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Marin D. 2005.** *A New International Division of Labor in Europe: Outsourcing and Offshoring to Eastern Europe,* Department of Economics, University of Munich, „Discussion Paper", No. 17.

**Meredyk K. (red.) 2007.** *Ekonomia ogólna*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

**Misala J. (red.) 2010.** *Teoria i polityka wzrostu gospodarczego-osiągnięcia i doświadczenia*, CeDeWu, Warszawa.

**Monkiewicz J., Gąsiorkiewicz L. (red.) 2010.** *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

***Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence.*** *The A.T.Kearney Global Services Location Index* 2011, A.T. Kearney Inc., Chicago.

**Puślecki Z., Szymaniak A. 2010.** *Usługi we wzroście konkurencyjności UE*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.

***Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk* 2003**. Basel Committee on Banking Supervision, Basel.

**Szymaniak A. (red.) 2007.** *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa UAM, Poznań.

**UNCTAD 2004.** *World Investment Report 2004. The Shift Toward Services*. United Nations Conference on Trade and Development, New York–Geneva.

## STRESZCZENIE

Offshoring usług to strategia przedsiębiorstw odpowiadająca na wyzwania współczesnej, globalizującej się gospodarki. Polega na wydzieleniu części procesów biznesowych z firmy macierzystej i przekazaniu ich do wykonania przedsiębiorstwom w in-

nych krajach – o niższych kosztach lub większych zasobach kapitału intelektualnego. We współczesnej gospodarce zjawisko offshoringu nabiera coraz większego znaczenia i rozmachu. Organizacje coraz częściej przekazują na zewnątrz już nie tylko projekty i funkcje wspierające (tj. funkcje back-office), ale coraz chętniej oddają procesy związane z zasadniczą działalnością firmy. W związku z tym coraz bardziej podatne są na takie wpływy jak piractwo, błędy w dziedzinie bezpieczeństwa informacji, osłabienie marki, kradzież wartości intelektualnych, zawirowania polityczne itd. Generalnie ryzyko działań offshoringowych wciąż rośnie. Dlatego też w artykule omówiono poszczególne rodzaje ryzyka, na jakie narażone są przedsiębiorstwa stosujące offshoring. Głównym celem artykułu jest przedstawienie i wyjaśnienie procesu zarządzania różnymi rodzajami ryzyka, występującymi przy kolejnych etapach wdrażania działań offshoringowych.

**SŁOWA KLUCZOWE:** offshoring, ryzyko, zarządzanie ryzykiem

**SUMMARY**

Offshoring of services is a strategy of companies responding to the challenges of the contemporary, globalizing economy. It consists in separating the business processes of the parent company and transfer them to do business in other countries – with lower costs or greater resources of intellectual capital. In today's economy, the phenomenon of offshoring is gaining importance and momentum. Organizations are increasingly communicate outside not only the projects and support functions (ie, back-office functions), but more likely to reflect the fundamental processes of their business. Therefore, they are more susceptible to such influences as piracy, errors in information security, weakening the brand, stealing the intellectual, political turmoil and so on. Generally, the risk of offshoring continues to grow. That's why, this article discusses the various risks faced by companies using offshoring. The main objective of this paper is to present and explain the process to manage the risks, occurring at various stages of offshoring actions implementation.

**KEYWORDS:** offshoring, risk, risk management

## DZIAŁ IV

# Z życia Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego

*Wszyscy pragniemy Ojczyźnie służyć, pracować dla jej dobra,*
*ale żeby tego dokonać, trzeba tę ziemię miłować, trzeba znać ją tak,*
*jak gospodarz zna swoje gospodarstwo. Kochać ziemię rodzinną,*
*pracować dla jej dobra, możemy tylko wtedy, jeżeli ją będziemy znali.*

Adam Chętnik

# OD REDAKTORA

25 lat temu, dokładnie 26 lutego 1986 r. na I Walnym Zgromadzeniu powołane zostało do życia Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe, które kilka lat później (4 października 1992 r.) przyjęło imię Adama Chętnika. Jubileusz ćwierćwiecza każdej organizacji czy też instytucji jest jej świętem, skłania do wspomnień, gratulacji, ale równocześnie do różnorodnych refleksji, uwag i ocen. Godzi się wspomnieć, iż nasze Towarzystwo, mimo że obchodzi tę piękną rocznicę, jest jednym z najmłodszych zarówno na Mazowszu, jak i w kraju. Nie mówiąc już nawet o takich szacownych wiekowo jak warszawskie, liczące ponad 200 lat, czy też niewiele młodsze płockie, ale również i nasi bezpośredni sąsiedzi – Ciechanów (1974 r.) i Łomża (1975 r.) górują nad nami wiekiem swych naukowych towarzystw.

Wprawdzie nie było wcześniej podobnego typu organizacji, ale to nie znaczy, że startowaliśmy z pozycji „spalonej ziemi" i że nie było żadnych działań, które tworzyły korzystny grunt do jej utworzenia. Wystarczy wspomnieć o obozach naukowych z zakresu etnografii i historii organizowanych przez Uniwersytet Warszawski, funkcjonowaniu Stacji Naukowej Mazowieckiego Ośrodka Badań Naukowych i pracach badawczych m.in. takich miejscowych naukowców jak Adam Chętnik, Zofia Niedziałkowska czy też Mieczysław Bartniczak.

Szczególne uznanie należy się tym, którzy 25 lat temu podjęli się niełatwego zadania – zorganizowania w Ostrołęce stowarzyszenia skupiającego tych wszystkich, którym bliskie sercu były sprawy nauki, prowadzenie prac badawczych, ich propagowanie przyczyniające się do poszerzania wiedzy, zarówno tej lokalnej, regionalnej, jak też o zasięgu ogólnopolskim. To właśnie o nich – z lekką być może przesadą – można powiedzieć, *iż ośmielili się być mądrymi.* Można by tu wymieniać dużo nazwisk, wspomnijmy tylko niektórych takich jak: Stanisław Pajka, Henryk Maćkowiak, Kazimierz Parszewski, Bernard Kielak, Jerzy Kijowski czy też Stanisław Szlązak, którzy – co jest szczególnie godne podkreślenia – kontynuują działalność rozpoczętą ćwierć wieku temu. Godzi się w tym miejscu przypomnieć także kolejnych prezesów Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego kierujących jego pracą w ciągu mijających 25 lat – Bronisława Gołębiowskiego, Andrzeja Kozłowskiego i Janusza Gołotę. Niestety, z niektórymi naszymi działaczami i członkami musieliśmy się już pożegnać na zawsze, okrutna śmierć wyrwała ich z naszego grona, ale pozostaną na zawsze w naszej wdzięcznej pamięci.

Jubileusz „srebrnego wesela" OTN obchodziliśmy bez specjalnego patosu i pompy, ale godnie i uroczyście, stosownie do wieku i osiągnięć Towarzystwa. Zorganizowaliśmy dwa spotkania – jedno kameralne z udziałem założycieli i obecnych

władz oraz drugie – stanowiące właściwą uroczystość jubileuszową w dniu 19 maja 2011 r., w którym uczestniczyli członkowie i sympatycy OTN, jak też zaproszeni goście. Podczas tego drugiego spotkania wystąpił prezes OTN prof. Janusz Gołota, który podsumował mijające 25-lecie oraz wskazał na przyszłe, główne kierunki działań. Nie zabrakło także odznaczeń (w tym między innymi Krzyża Kawalerskiego dla prezesa OTN i medalu „Za zasługi dla Ostrołęki" dla wiceprezesa Kazimierza Parszewskiego), wyróżnień, podziękowań, gratulacji i życzeń.

Oprócz tych i innych spotkań, wywiadów, notatek prasowych i informacji w „Zeszytach Naukowych" OTN kierownictwo Towarzystwa, kierując się starożytną maksymą, że *littera scripta manet* (słowo zapisane pozostaje), uznało, iż najlepszym sposobem uczczenia jubileuszu będzie opracowanie i wydanie specjalnej publikacji, którą do rąk Państwa oddajemy, licząc na jej pozytywne przyjęcie.

*Jerzy Kijowski*

# 25 LAT OTN – ROZWAŻANIE JUBILEUSZOWE

19 maja 2011 r. w siedzibie Zespołu Kolegiów Nauczycielskich w Ostrołęce, w pięknej auli noszącej imię Zofii Niedziałkowskiej, odbyła się uroczystość jubileuszowa poświęcona dwudziestopięcioleciu powołania Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego (od 1992 r. im. Adama Chętnika). Wybór miejsca spotkania nie był przypadkowy. Wszak Zespół Kolegiów Nauczycielskich to placówka oświatowa bardzo blisko związana z naszym Towarzystwem, tu mieliśmy swoją siedzibę, prezes OTN był kilka lat jej dyrektorem, obecny dyrektor i zastępca zaś oraz wielu pracowników są naszymi aktywnymi członkami i działaczami. Oprócz tego realizujemy wspólnie wiele przedsięwzięć naukowo-badawczych; wystarczy wspomnieć chociażby o sukcesywnie od kilkunastu lat organizowanych konferencjach naukowych „Polszczyzna regionalna" – które swym zasięgiem obejmują całą Polskę – i następnie wydawanych materiałach z tych spotkań. Również Zofia Niedziałkowska, której imię nosi imponująca aula, jest osobą bliską OTN-owi. Rdzenna ostrołęczanka, prekursorka badań nad historią miasta, autorka wspaniałej monografii Ostrołęki, będącej wzorem dla wielu innych późniejszych tego typu wydawnictw, bardzo często powstających pod naszymi auspicjami.

Głównym elementem jubileuszowego spotkania było wystąpienie prezesa Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego im. Adama Chętnika dr. hab. Janusza Gołoty, profesora Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie. Przypomniał on niektóre problemy działalności OTN-u. Organizacja powstawała w trudnych czasach, ale to wcale nie znaczy, że na „spalonej ziemi". Naukowa rola przeorana została wcześniej badaniami etnograficznymi prowadzonymi na naszym terenie najpierw pod kierownictwem prof. Witolda Dynowskiego, a następnie przez prof. Annę Kutrzebę-Pojnarową, która to działalność zaowocowała wydaniem trzytomowej publikacji dotyczącej Kurpi Zielonych. Różnorodne badania prowadzili też historycy głównie z warszawskiego środowiska naukowego, tacy m.in. jak Stanisław Herbst, Krzysztof Groniowski, Wiesław Majewski czy Bogdan Baranowski. Szczególną rolę odegrała Stacja Naukowa Mazowieckiego Ośrodka Badań Naukowych, która przez kilkanaście lat prowadziła ciekawą działalność badawczą i wydawniczą, a także seminaria doktoranckie z historii i ekonomii.

Chlubą Towarzystwa są społeczne podstawy działania, co oznacza, że jego działalność opiera się przede wszystkim na ludziach pracujących bezinteresownie, nie tylko niebiorących żadnego wynagrodzenia, lecz także niejednokrotnie przeznaczających swe pieniądze, czas, wiedzę i umiejętności dla dobra ogólnego. Co jest szczególnie ważne, ich liczba się nie zmniejsza, do osób funkcjonujących w organizacji od początków jej istnienia dołączają nowe. Poszerza się także systematycznie problematyka badań. O ile w pierwszym okresie dominowały nauki humanistyczne (historia, socjologia,

etnografia), i tyle dzisiaj oprócz nich często mamy do czynienia z ekonomią, europeistyką, naukami rolniczymi czy też organizacją, zarządzaniem i marketingiem.

Różnie można oceniać dorobek Towarzystwa w mijającym ćwierćwieczu. Najbardziej konkretne i wymierne są liczby. Oto niektóre z nich – 138 opracowanych i wydanych publikacji książkowych, około 120 zorganizowanych konferencji naukowych czy też ponad pięć tysięcy woluminów zgromadzonych w bibliotece naukowej. Dodać należy do tego wiele, wiele artykułów w różnorodnych wydawnictwach i czasopismach, setki wykładów, prelekcji i pogadanek wygłoszonych przez naszych członków, dziesiątki zrealizowanych lub realizowanych tematów badawczych. A do tego dołączyć trzeba liczne stopnie naukowe zdobyte przez naszych członków, często korzystających z różnych form pomocy ze strony OTN, wiele różnego rodzaju odznaczeń, wyróżnień i nagród, jakimi nas obdarzano. Lista tych ostatnich jest imponująca. Przypomnijmy więc jedynie, że OTN otrzymało wyróżnienie ministra kultury i sztuki „Za zasługi dla województwa ostrołęckiego", „Za zasługi dla miasta Ostrołęki" i „Pro Masovia" oraz bardzo liczne odznaczenia indywidualne dla działaczy, od Krzyży Kawalerskich począwszy, poprzez Krzyże Zasługi, Medale Komisji Edukacji Narodowej, odznaczenia resortowe do nagród im. Glogera, „Kurpików" młodzieżowych, organizacji społecznych i wielu innych włącznie.

Celowości i zasadności powołania Towarzystwa nikt dzisiaj nie kwestionuje, wszyscy natomiast podkreślają jego mocne, trwałe miejsce zarówno w rodzinnym regionie, jak i w ogólnopolskim ruchu naukowym. A o tym miejscu, co prawda ponad dwieście lat temu i w odniesieniu do mającego powstać Towarzystwa Naukowego Płockiego, ale w pełni można to odnieść i do naszego Towarzystwa, pięknie mówił Zygmunt Gawarecki: *Aby to przyszłe Towarzystwo Warszawskie mogło funkcjonować, musi mieć do pomocy Towarzystwa Naukowe prowincjonalne. Tak bowiem jak duża rzeka, na przykład Wisła, nie może istnieć bez obcych dopływów mniejszych rzek i strumieni, tak samo też główne Towarzystwo Naukowe obejść się nie może bez pomocy czynnych Towarzystw Naukowych prowincjonalnych*. Myślę, że OTN, oczywiście z zachowaniem określonych proporcji, było tym znaczącym strumieniem wiedzy zasilającym wielką rzekę – naukę polską.

W ciągu minionych dwudziestu pięciu lat zaszło wiele istotnych zmian w życiu społeczno-politycznym na świecie, w Polsce i w naszym regionie. Zmieniły się zasadniczo warunki, w jakich przychodziło i przychodzi nam działać. Dogłębna transformacja zachodząca na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku była wielkim wyzwaniem dla nas i trudnym egzaminem, szczególnie w kontekście zapewnienia środków koniecznych do finansowania naszych przedsięwzięć. Przeżyliśmy likwidację województwa ostrołęckiego, staramy się także przetrwać kryzys ekonomiczny. Nie popadając w zbędny hurraoptymizm, można stwierdzić, iż mamy w miarę stabilną sytuację, przetarte pewne szlaki, podtrzymujemy wiele dotychczasowych działań i chętnie sięgamy po nowe. Taką na przykład stałą formą naszego działania jest wydawanie periodyku naukowego, jakim są „Zeszyty Naukowe", które nie tylko nieprzerwanie ukazują się od 1986 r., ale również zyskują coraz mocniejszą pozycję wśród innych tego typu czasopism w kraju.

Silną naszą stroną pozostają kontakty i współpraca z wieloma kontrahentami. Są to zarówno samorządy wszystkich szczebli, jak też różne instytucje, organizacje, uczelnie, zakłady pracy i osoby prywatne. Nie wymieniając ich nazw, nie można nie wspomnieć

o głównym naszym „dobroczyńcy" – Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Agencji Rozwoju Regionu Mazowsza Północno-Wschodniego.

Wracając do jubileuszowego spotkania, warto przypomnieć, że nie zabrakło tam – jak to zazwyczaj na tych uroczystościach się dzieje – wystąpień znamienitych gości, były odznaczenia i wyróżnienia, były kwiaty i życzenia, a piękną oprawę artystyczną dał Chór Zespołu Kolegiów Nauczycielskich w Ostrołęce. Już jednak nazajutrz po imprezie działacze Towarzystwa zastanawiali się nad tym, co należy zrobić, by zintensyfikować jego działania, przyciągnąć nowych członków, podjąć nowe tematy badawcze, przyczyniając się w ten sposób do rozwoju naszej małej Ojczyzny i zadość czyniąc pięknej maksymie naszego patrona – Adama Chętnika: *Kto będzie kochał sercem swój zakątek, ten Ojczyznę całą również będzie miłował.*

# Kalendarium –
# z życia Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego

**I. Konferencje naukowe w 2011 roku:**

1. *Bitwa pod Ostrołęką 26 maja 1831 roku w świetle najnowszych badań*
2. *Cyprian Kamil Norwid i jego miejsce we współczesnej edukacji*
3. *Polszczyzna regionalna*
4. *Paradygmaty w naukach o zarządzaniu*
5. *Produkcja agrobiomasy na potrzeby energetyki zawodowej*
6. *Konferencja jubileuszowa z okazji dwudziestopięciolecia Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*

**II. Wydawnictwa w 2011 roku:**

1. Barbara Kalinowska, *Bernardyni w Ostrołęce 1664–1864*
2. Jerzy Kijowski, *Dzieje Lelisa i okolic*
3. Marta Łępicka, *Dzieje Ochotniczej Straży Pożarnej w Ostrołęce w latach 1881–2011*
4. Jan Mironczuk, *Żydzi w powiecie ostrołęckim do I wojny światowej*
5. „Zeszyty Naukowe OTN", nr XXV

**III. Prace badawcze na zlecenie Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego:**

III etap przedsięwzięcia badawczego pt. „Dzieje parafii pod wezwaniem Nawiedzenia NMP w Ostrołęce" prowadzone przez Marię Przytocką

# Regulamin nadsyłania i publikowania prac w Zeszytach Naukowych OTN

1. Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego imienia Adama Chętnika, zwane dalej Zeszytami, są periodykiem naukowym wydawanym w rocznym cyklu wydawniczym.
2. Treść Zeszytów podzielona jest na działy: Region, Polska, Europa, Komunikaty i doniesienia naukowe, Z życia Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego. Redakcja zastrzega sobie możliwość wprowadzania zmian w strukturze oraz treści Zeszytu.
3. Redakcja Zeszytów mieści się w sekretariacie Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego w Ostrołęce. Pracą redakcji kieruje redaktor naczelny.
4. W celu zapewnienia poziomu naukowego Zeszytów oraz zachowania właściwego cyklu wydawniczego redakcja współpracuje z krajowymi i zagranicznymi jednostkami naukowymi, stowarzyszeniami oraz innymi instytucjami.
5. Prace naukowe przyjmowane są przez redakcję w sekretariacie OTN do końca czerwca każdego roku. Redakcja nie zwraca Autorom nadesłanych materiałów.
6. Przekazane do redakcji opracowania są wstępnie oceniane i kwalifikowane do druku przez Naukową Radę Redakcyjną, zwaną dalej Radą. Skład Rady określany jest przez Prezydium Zarządu OTN.
7. Publikacje wstępnie zakwalifikowane przez Radę są oceniane przez recenzentów. Redakcja powiadamia Autorów o wyniku oceny, zastrzegając sobie prawo do zachowania poufności recenzji.
8. Za proces wydawniczy Zeszytów jest odpowiedzialny sekretarz naukowy redakcji, który zatwierdza układ treści Zeszytów, określa wymagania wydawnicze dla publikowanych materiałów, współpracuje z recenzentami, przedstawia do zatwierdzenia całość materiałów przed drukiem Naukowej Radzie Redakcyjnej, współpracuje z Radą i innymi instytucjami w zakresie niezbędnym do zapewnienia poziomu naukowego Zeszytów oraz zachowania cyklu wydawniczego.
9. Redakcja zastrzega sobie możliwość odmowy przyjęcia artykułu bez podania przyczyn.
10. Nadesłane materiały, niespełniające wymagań wydawniczych określonych przez redakcję, są zwracane Autorowi/Autorom.
11. Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe imienia Adama Chętnika nie wypłaca wynagrodzenia za nadesłane publikacje zakwalifikowane do druku w Zeszytach.
12. Wersją pierwotną (referencyjną) czasopisma jest wydanie papierowe. „Zeszyty Naukowe OTN" są dostępne także na stronie internetowej Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowgo im. A. Chętnika – www.otn.org.pl. w zakładce Zeszyty Naukowe OTN

# Zeszyty Naukowe OTN – wymagania wydawnicze

**1.** Artykuły powinny być przygotowane w formie wydruku komputerowego oraz w wersji elektronicznej, w języku polskim lub angielskim. W celu usprawnienia procesu wydawniczego prosimy o rygorystyczne przestrzeganie poniższych zasad:

- przesłany artykuł powinien być opatrzony dokładną afiliacją Autora/Autorów,
- objętość artykułu nie może przekraczać 15 stron formatu A4,
- imię i nazwisko Autora/ów – czcionka 12 pkt,
- nazwa instytucji/jednostki naukowej – czcionka 12 pkt,
- tytuł artykułu w języku polskim i angielskim – czcionka 14 pkt (bold); podtytuły – czcionka 12 pkt (bold),
- do publikacji należy dołączyć słowa kluczowe (3–5) oraz streszczenie nieprzekraczające 15 wierszy napisane w językach polskim i angielskim – czcionka 11 pkt,
- tekst zasadniczy referatu pisany czcionką Times New Roman CE – 12 pkt,
- odstęp między wierszami – 1,5,
- jeżeli referat zawiera tabele (najlepiej wykonane w edytorze Word albo Excel) lub rysunki (preferowany format CorelDraw, Excel, Word), należy dołączyć pliki źródłowe,
- tabele i rysunki powinny być zaopatrzone w kolejne numery, tytuły i źródło,
- przy pisaniu wzorów należy korzystać wyłącznie z edytora równań dla MS WORD,
- preferowane formaty zdjęć: TIFF, JPG (o rozdzielczości minimum 300 dpi),
- w przypadku publikowania prac badawczych układ treści artykułu powinien odpowiadać schematowi: wprowadzenie (ewentualnie cel opracowania), opis wykorzystanych materiałów czy metod, opis badań własnych (omówienie wyników badań), wnioski (podsumowanie), wykaz piśmiennictwa.

**2.** Odsyłaczami do literatury zamieszczonymi w tekście publikacji są przypisy dolne, które muszą mieć numerację ciągłą w obrębie całego artykułu. Odsyłaczami przypisów dolnych są cyfry arabskie złożone w indeksie górnym, np. ($^2$).

**3.** Zapis cytowanej pozycji bibliograficznej powinien zawierać: inicjał imienia i nazwisko autora, tytuł dzieła, miejsce i rok wydania, numer strony, której dotyczy przypis; w przypadku pracy zbiorowej: tytuł dzieła, inicjał imienia i nazwisko redaktora, miejsce i rok wydania; w przypadku pracy będącej częścią większej całości – także jej tytuł, inicjał imienia i nazwisko redaktora. Źródła internetowe oraz akty prawne należy podawać także jako przypis dolny.

**4.** W wykazie piśmiennictwa zamieszczonym w kolejności alfabetycznej na końcu publikacji należy podać kolejno: nazwisko autora/ów i pierwszą literę imienia, rok wydania, tytuł pracy (czcionka italic), wydawnictwo oraz miejsce wydania. Przykłady:

- **wydawnictwa książkowe: Gołota J. 2000.** *Ostrołęka miasto i powiat w okresie międzywojennym*. Wydawnictwo OTN im. A. Chętnika, Ostrołęka.
- **prace zbiorowe:** Bednarek T. (red.) 2001. *Dowód osmologiczny. Aspekty kryminalistyczne i procesowe*. Wydawnictwo CLK KGP, Warszawa.
- **czasopisma:** Rosak M., Pękała M. 2007. *Obszary niepewności w procesie wizualizacji śladów linii papilarnych w ujęciu statystycznym*. Wydawnictwo CLK KGP Warszawa, Problemy Kryminalistyki nr 258.
- **strony internetowe:** www.ostroleka.pl. 1.10.2006 r.
- **akty prawne:** Ustawa z dnia 27 lipca 2002 r. o zmianie ustawy o szkolnictwie wyższym oraz ustawy o wyższych szkołach zawodowych. Dz.U. z 2002 r. Nr 150, poz. 1239.

***UWAGA:***

- ***teksty niespełniające powyższych wymagań zostaną zwrócone Autorowi***

# Punkty Informacyjne Europe Direct w Polsce

**województwo dolnośląskie**

**Dolnośląski Punkt Informacyjny Europe Direct w Legnicy**
ul. Macieja Rataja 32, 59-220 Legnica
tel. (076) 862 07 27
e-mail: biuro@europe-direct-legnica.pl
www: www.europe-direct-legnica.pl

**województwo kujawsko-pomorskie**

**Punkt Informacyjny Europe Direct – Bydgoszcz**
ul. Garbary 2, 85-229 Bydgoszcz
tel. (052) 567 00 60 / 61 wew. 30, 31
e-mail: europe_direct@bydgoszcz.byd.pl
www: www.ed.byd.pl

**Punkt Informacyjny Europe Direct – Inowrocław**
ul. Poznańska 43/45, 88-100 Inowrocław
tel. (052) 567 00 90 wew. 2
e-mail: europe_direct_inowroclaw@byd.pl
www: www.edino.byd.pl

**województwo lubelskie**

**Punkt informacyjny Europe Direct - Lublin**
ul. Skłodowskiej-Curie 3, 20-029 Lublin
tel. (081) 534 61 91/92
e-mail: europe-direct@europe-direct.lublin.pl
www: www.europe-direct.lublin.pl

**Centrum Informacji Europejskiej Europe Direct w Zamościu**
ul. Akademicka 4, 22-400 Zamość
tel. (084) 677 67 76
e-mail: europe_direct@zamosc.pl
www: europedirect-zamosc.wszia.edu.pl

**województwo lubuskie**

**Lubuski Punkt Informacyjny Europe Direct - Gorzów Wielkopolski**
ul. Przemysłowa 14-15, 66-400 Gorzów Wielkopolski
tel. (095) 73 90 372
e-mail: europe-direct-gorzow@lubuskie.pl
www: www.europe-direct.lubuskie.pl

**Lubuski Punkt Informacyjny Europe Direct - Zielona Góra**
ul. Podgórna 7, 65-057 Zielona Góra
tel. (068) 456 52 36
e-mail: europe-direct-zielonagora@lubuski.pl
www: www.europe-direct.lubuskie.pl

**województwo łódzkie**

**Punkt Informacyjny Europe Direct – Piotrków Trybunalski**
ul. Dąbrowskiego 20, 97-300 Piotrków Trybunalski
tel. (044) 649 76 62
e-mail: europe-direct@piotrkow.pl
www: piotrkow.info.pl

**województwo małopolskie**

**Małopolski Punkt Informacji Europejskiej Europe Direct – Kraków**
ul. Warszawska 24, 31-155 Kraków
tel. (012) 628 26 81
e-mail: europe-direct-krakow@transfer.edu.pl
www: www.europe-direct-krakow.pl

**Europe Direct Tuchów**
ul. Chopina 10, 33-170 Tuchów
tel. (014) 652 54 36 wew.25
e-mail: europe-direct@tuchow.pl
www: www.europe-direct.tuchow.pl

**województwo mazowieckie**

**Punkt Informacyjny Europe Direct – Ostrołęka**
ul. Baśniowa 14, 07-410 Ostrołęka
tel. (029) 760 30 45
e-mail: europe_direct.ostroleka@arrmpw.org.pl; eud@europe-direct.ostroleka.pl
www: www.europe-direct.ostroleka.pl; www.arrmpw.org.pl

**Punkt Informacyjny Europe Direct – Warszawa**
pl. Konstytucji 4, 00-552 Warszawa
tel. (022) 331 70 20
e-mail: europe-direct@um.warszawa.pl
www: http://europedirect.um.warszawa.pl

**województwo opolskie**

**Punkt Informacyjny Europe Direct – Opole**
ul. Spychalskiego 1a, 45-716 Opole
tel. (077) 403 36 41
e-mail: europe-direct.Opole@ocrg.opolskie.pl
www: www.europe-direct.ocrg.opolskie.pl

**województwo podlaskie**

**Punkt informacyjny Europe Direct – Białystok**
ul. Brukowa 28/8, 15-889 Białystok
tel. (085) 744 24 43
e-mail: europe-direct@bialystok.bia.pl
www: www.europe-direct.bialystok.pl

**województwo podkarpackie**

**Punkt Informacyjny Europe Direct – Przemyśl**
pl. Dominikański 3 pok. 66, 37-700 Przemyśl
tel. (016) 678 50 54 wew. 266
e-mail: europe-direct@powiat.przemysl.pl
www: www.europe-direct.powiat.przemysl.pl

**województwo pomorskie**

**Europe Direct – Gdańsk**
ul. Jaśkowa Dolina 7, 80-252 Gdańsk
tel. (058) 344 41 11
e-mail: europedirectgdansk@morena.org.pl
www: www.edg.morena.org.pl

***Punkty partnerskie:***

Chojnice – Fundacja Rozwoju Ziemi Chojnickiej i Człuchowskiej
ul. Wysoka 3, 89-600 Chojnice
tel. 608 287 831
e-mail: frzchicz@free.ngo.pl

Czarna Woda – Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych Czarna Woda
ul. Przemysłowa 2, 83-262 Czarna Woda
tel. 058 587-84-00
e-mail: wieslaw.lipski@wp.pl

Gdynia – Gdyńskie Centrum Organizacji Pozarządowych
ul. 3 Maja 27/31, 81-364 Gdynia
tel. 058 661 35 41, tel./fax 058 621 80 98
e-mail: gcop@gdynia.pl

Kościerzyna – Kaszubski Instytut Rozwoju
ul. Świętojańska 10A, 83-400 Kościerzyna
tel. 058 680 87 63
e-mail: sekretariat@kir.org.pl

Lębork – Szkolny Ośrodek Kariery Perspektywa Zawodowa, Zespół Szkół Gospodarki Żywnościowej i Agrobiznesu
ul. Warszawska 17, 84-300 Lębork
tel. 059 862 21 92
e-mail: alinakotkiewicz@gmail.com

Malbork – Młodzieżowy Dom Kultury „Ratusz"
ul. Stare Miasto 13, 82-200 Malbork
tel. 055 272 24 80
e-mail: bower@poczta.fm

Puck – Powiatowa Biblioteka Publiczna
ul. Bogusława 2, 84-100 Puck
tel. 058 673 08 22
e-mail: pbp-puck@o2.pl

Słupsk – Centrum Inicjatyw Obywatelskich
ul. Filmowa 2, 76-200 Słupsk
tel. 059 840 29 20
e-mail: cio@cio.slupsk.pl

Starogard Gdański – Ognisko Pracy Pozaszkolnej
ul. Sikorskiego 26, 83-200 Starogard Gdański
tel. 058 561 33 26
e-mail: oim@oppstarogard.pl

Tczew – Fundacja Pokolenia
ul. Kościelna 6/7, 83-110 Tczew
tel. 058 530 24 81
e-mail: brief@fundacjapokolenia.pl

**województwo śląskie**

**Książnica Beskidzka – Punkt Informacyjny Europe Diect w Bielsku-Białej**
ul. Słowackiego 17a, 43-300 Bielsko-Biała
tel. (33) 812 35 20
e-mail: europe_direct@bielsko.biala.pl
www: www.europe-direct.bielsko.pl

**Punkt Informacyjny Europe Direct – Katowice**
ul. Kościuszki 6, 40-049 Katowice
tel. (32) 209 17 01
e-mail: europe-direct@europe-direct.katowice.pl
www: www.europe-direct.katowice.pl

**województwo warmińsko-mazurskie**

**Punkt Informacyjny Europe Direct – Olecko**
ul. Kolejowa 31, 19-400 Olecko
tel. (087) 520 10 60
e-mail: europedirect_olecko@wmirol.org.pl
www: www.europe-direct.olecko.pl

**Centrum Informacji Europe Direct Warmia i Mazury – Olsztyn**
al. Lubelska 43 A/112, 10-578 Olsztyn
tel. (089) 535 48 43
e-mail: europe_direct@olsztyn.wmirol.org.pl
www: www.europe-direct.olsztyn.pl

**województwo wielkopolskie**

**Punkt Informacyjny Europe Direct – Południowa Wielkopolska**
ul. Budowlanych 5, 63-400 Ostrów Wielkopolski
tel. (062) 736 10 27
e-mail: europe-direct.ostrow@ctiw.pl
www: www.europe-direct.ostrow.ctiw.pl
**Punkt Informacyjny Europe Direct – Poznań**
al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań
tel. (061) 853 71 32
e-mail: europe-direct.poznan@irpoznan.com.pl
www: www.europe-direct.poznan.pl

**województwo zachodniopomorskie**

**Punkt Informacyjny Europe Direct – Kołobrzeg**
ul. Ratuszowa 13, 78-100 Kołobrzeg
tel. (094) 355 15 33
e-mail: europe-direct.kolobrzeg@europe-direct.kolobrzeg.eu
www: http://europe-direct.kolobrzeg.eu