

ZESZYTY NAUKOWE

MAŁOPOLSKIEJ
WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ
W TARNOWIE

ZESZYT 1(12)/2009

TARNÓW 2009

RADA ZESZYTÓW NAUKOWYCH
MAŁOPOLSKIEJ WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ W TARNOWIE

prof. dr hab. Leszek Kałkowski, prof. dr hab. Leszek Koziół,
prof. dr hab. Zenon Muszyński (przewodniczący), prof. dr hab. Jan Siekierski,
prof. dr hab. Andrzej Szyszko-Bohusz, prof. MWSE dr hab. Anna Nowakowska,
dr Maria Dąbrowa, dr Marek Dziura, mgr Lidia Matuszewska (sekretarz)

Redaktor naczelny:
prof. dr hab. Leszek Koziół

Recenzent:
prof. dr hab. Elżbieta Skrzypek

Opracowanie redakcyjne:
Maria Tłustochowska

© Copyright by
Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie
Tarnów 2009

Printed in Poland

Adres Redakcji:
Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, 33-100 Tarnów, Rynek 9, tel. 014 688 00 18 w. 53
fax 014 688 00 20
<http://www.mwse.edu.pl>, e-mail: redakcja@mwse.edu.pl

Wydanie I
Ark. wyd. 21;0 ark. druk. 19,0; nakład 350 egz.

Skład komputerowy: „MarDruk” – Marcin Herzog
www.mardruk.pl, tel. 0602-130-104

Druk i oprawa: Oficyna Wydawniczo-Drukarska „Secesja” s.c.
ul. Rzemieślnicza 22, 30-363 Kraków
tel./fax 012-266-78-30

Spis treści

Słowo wstępne	7
MARZENA BAC, Zarządzanie kryzysowe w organizacjach w kontekście polskiego ustawodawstwa	9
KRZYSZTOF CHOCHOWSKI, Klauzule abuzywne w obrocie nieruchomościami	23
RYSZARD ĆWIERTNIAK, Kompetencje menedżera przyszłości w kontekście nowych wyzwań zarządzania zasobami ludzkimi	35
WOJCIECH DANIEL, KAROLINA CHRABĄSZCZ, Kryteria oceny atrakcyjności nieruchomości zdaniem tarnowian – preferencje potencjalnych nabywców nieruchomości	49
LESZEK KOZIOŁ, System innowacyjności współczesnych przedsiębiorstw	61
RADOSŁAW MIŚKIEWICZ, Wykorzystanie podobieństwa struktur organizacyjnych w procesie przekształcania organizacji przedsiębiorstw	77
KAZIMIERZ MROZOWICZ, Podsystem wartości i celów organizacyjnych na przykładzie formalizacji działalności GOPR	89
ZENON MUSZYŃSKI, Wymiary potencjału pracy w przedsiębiorstwie	101
ROBERT PANEK, Budowa krajowego i regionalnych systemów innowacji	113
MARIA PŁONKA, Wybrane aspekty pomiaru społecznej wartości dodanej kreowanej przez organizacje ekonomii społecznej	135
ŁUKASZ POPLAWSKI, Zróżnicowanie przestrzenne gmin wiejskich na obszarach chronionych w województwie świętokrzyskim w latach 2004–2006	151
ANNA POZNAŃSKA, ANNA MIKRUT, Wybrane metody oceny efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych	175
RADOSŁAW PYREK, ZENON MUSZYŃSKI, Charakterystyka zasad nowoczesnej koncepcji zarządzania produkcją – Quick Response Manufacturing	193
ADAM STABRYŁA, Problemy metodologii badań w projektowaniu ekonomicznym i organizacyjnym	205
JOLANTA STANIENDA, RENATA ŻABA-NIERODA, Szanse rozwoju polskiej energetyki na tle zastrzegających się wymagań środowiskowych i ekonomicznych	225
RENATA ŚLIWA, PIOTR WALĄG, Instytucje porządku gospodarczego w koncepcjach polityki gospodarczej ordoliberalizmu	245

MAŁGORZATA TYRAŃSKA, Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie terminologicznym i metodologicznym	257
ANNA WOJTOWICZ, Zarys metodyki diagnozowania kultury organizacyjnej . .	273
WITOLD ZYCH, LESZEK KOZIÓŁ, Dualistyczny i monistyczny system nadzoru i zarządzania w przedsiębiorstwie	293

Contents

Foreword	7
MARZENA BAC, Crisis Management in Organizations in the Context of Polish Legislation	9
KRZYSZTOF CHOCHOWSKI, Abusive Clauses in the Real Estate Turnover	23
RYSZARD ĆWIERTNIAK, Competence of Prospective Executive in the Context of New Challenges of Managing Human Resources	35
WOJCIECH DANIEL, KAROLINA CHRABĄSZCZ, Evaluation Criteria of Real Estate Attractiveness in the Opinion Tarnów Residents – Preferences of Potential Real Estate Purchasers	49
LESZEK KOZIOL, The Innovation System of Contemporary Enterprises	61
RADOSŁAW MIŚKIEWICZ, The Utilization of Organizations Structure Similarity in a Process of Company Organization Transformation Process	77
KAZIMIERZ MROZOWICZ, Subsystem of Organizational Values and Purposes Based on Example of GOPR Activity – Voluntary Mountain Rescue Service	89
ZENON MUSZYŃSKI, The Dimension of Work Potential in a Company	101
ROBERT PANEK, The Structure of Domestic and Regional Innovation Systems	113
MARIA PŁONKA, Selected Aspects of Measuring Social Added Value Created by Social Economy Organisations	135
ŁUKASZ POPŁAWSKI, The Spatial Differentiation of Rural Municipalities in Protected Areas in Świętokrzyskie Voivodeship in 2004–2006	151
ANNA POZNAŃSKA, ANNA MIKRUT, Selected Methods of Evaluation of Investment Ventures	175
RADOSŁAW PYREK, ZENON MUSZYŃSKI, Description of the Quick Response Manufacturing Principles	193
ADAM STABRYŁA, The Problem of Research Methodology in Economic and Organisational Designing	205
JOLANTA STANIENDA, RENATA ŻABA-NIERODA, Development Chances of Polish Power Industry Against the Background of Increasingly Restrictive Environmental and Economic Requirements	225
RENATA ŚLIWA, PIOTR WALĄG, The Institutions of Economic Order in the Light of Ordoliberal Economic Policy	245

MAŁGORZATA TYRAŃSKA, Efficiency of Human Resources Management in the Terminological and Methodological Aspect	257
ANNA WOJTOWICZ, The Outline of Organisational Culture Diagnosis	273
WITOLD ZYCH, LESZEK KOZIÓŁ, The Dualistic and Monistic Supervision and Management Method in an Enterprise	293

Słowo wstępne

Potężny kryzys obejmujący różne obszary wytwórczości w coraz większej liczbie krajów świata, jak również zaostrzająca się walka konkurencyjna między korporacjami oraz zintegrowanymi gospodarczo regionami powoduje, że wiedza z zarządzania oraz informacja o kooperantach i konkurentach często decyduje o przewadze konkurencyjnej, a nawet przetrwaniu organizacji. W ostatnim dziesięcioleciu relatywnie wzrósł popyt na wiedzę o zarządzaniu, niemal podwojeniu uległa liczba stanowisk kierowniczych i specjalistów z tej dziedziny. Największy ich wzrost nastąpił w branżach nowoczesnych, szybko rozwijających się, przykładowo takich, jak: elektronika, telekomunikacja, ubezpieczenia czy turystyka.

Mimo że nawet głęboka wiedza zarządzających z zakresu teorii organizacji i zarządzania nie gwarantuje powodzenia firmy, to jednak umiejętne praktyczne jej zastosowanie wydatnie zmniejsza stopień ryzyka podjętej działalności gospodarczej.

W prezentowanej publikacji zawarto studia teoretyczno-metodologiczne oraz wyniki badań i wdrożeń, jakie powstały w uczelniach i innych podmiotach. Prace te zostały przygotowane w formie artykułów naukowych.

W zbiorze prac składających się na zeszyt znalazły się opracowania dotyczące zarządzania rozwojem organizacji w jej wielowymiarowym ujęciu. Wymiary te są przedmiotem odniesienia dla 19 szczegółowych prac, do których przykładowo można zaliczyć obszary problemowe, takie jak systemy i procesy zarządzania innowacjami i kapitałem intelektualnym, czasem pracy, doskonalenie struktur organizacyjnych, metody sterowania produkcją, systemy motywacyjne, metody badania konkurencyjności regionów i obszarów wiejskich, problemy metodologii badań i oceny efektywności projektów ekonomicznych i organizacyjnych, zarządzanie nieruchomościami i inne.

Jak można zauważyć, *Zeszyty* stanowią formy dyskusyjne nad oceną zmian, jakie zachodzą w organizacji i jej otoczeniu, jak również nad określeniem skuteczności nowych, współczesnych koncepcji i instrumentów zarządzania.

W prezentowanych artykułach można znaleźć wiele oryginalnych ujęć teoretycznych oraz sporo pozycji praktycznych, które zapewne zainteresują liczne grono Czytelników.

Z tych między innymi względów zeszyt ten może okazać się interesującą i pożyteczną lekturą zarówno dla teoretyków organizacji i zarządzania, jak i studentów oraz praktyków. To właśnie głównie do studentów i praktyków zeszyt ten kierujemy.

Leszek Koziol
Redaktor Naczelny

MARZENA BAC*

Zarządzanie kryzysowe w organizacjach w kontekście polskiego ustawodawstwa

Słowa kluczowe: zarządzanie kryzysowe, kryzys, sytuacja kryzysowa, organizacje, system zarządzania kryzysowego

Streszczenie: Artykuł dotyczy zarządzania kryzysowego w szeroko pojętych organizacjach (podmiotach gospodarczych, przedsiębiorstwach, instytucjach, firmach), rozpatrywanego przede wszystkim z punktu widzenia zdarzeń zachodzących na zewnątrz organizacji, które wpływają na sposób funkcjonowania i osiągnięcia celów organizacji w sytuacji kryzysu.

W pracy zaprezentowano pojęcia kryzysu, zarządzania kryzysowego oraz zagrożeń w ujęciu zintegrowanego systemu krajowego powołanego ustawą o zarządzaniu kryzysowym w 2007 roku. Właściwa interpretacja powyższych pojęć ma istotne znaczenie dla procesu zarządzania sytuacją kryzysową i bezpieczeństwem w przypadku organizacji, poszczególnych jednostek, kraju i całego społeczeństwa. W syntetycznym ujęciu przedstawiono także ustawodawstwo z analizowanego zagadnienia oraz instytucje zarządzania kryzysowego wraz z przykładami ich działania.

1. Wprowadzenie

Wśród bardzo licznych działań podejmowanych przez organizacje o zakresie silnie złożonym (od pojedynczych i wąskich działań, mających wpływ na wewnętrzną sytuację organizacji, do szerokich, wykraczających daleko poza ramy organizacji, obejmujących otoczenie najbliższe i oddziaływające na lokalne środowisko – przyrodnicze i społeczne), liczba potencjalnych sytuacji kryzysowych jest niezliczona. Generowane są one z wewnątrz organizacji lub z zewnątrz, z szeroko rozumianego otoczenia podmiotów gospodarczych. Sytuacją kryzysową są na

* Dr Marzena Bac jest zatrudniona na stanowisku adiunkta w Katedrze Nieruchomości i Ubezpieczeń Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, kontakt tel. (14) 688 00 10 w. 536, e-mail: mbac@mwse.edu.pl.

przykład awarie, katastrofy, wypadki, konflikt z prawem, z lokalnym otoczeniem czy władzami, przypadki związane z produktami wadliwymi lub źle składowanymi, stwarzającymi zagrożenie skażenia środowiska, strajk pracowników, a w konsekwencji także zatrzymanie produkcji, co z punktu widzenia zarządzania organizacją stanowi poważny wzrost kosztów i ryzyka bankructwa.

Rozwijająca się organizacja (na każdym etapie swojego rozwoju i cyklu życia) powinna mieć zapewnione bezpieczeństwo podejmowania działań związanych ze swoją misją i ustalonymi celami. Chodzi o stworzenie warunków umożliwiających realizację powyższych założeń i nie zakłócających ich ciągłego i płynnego spełnienia. Sprawnie funkcjonujący system zarządzania organizacją musi dysponować odpowiednimi rozwiązaniami umożliwiającymi walkę z nagłymi zdarzeniami, zagrożeniami oraz katastrofami, wspomagającymi ograniczanie ich skutków oraz wpływu na funkcjonowanie podmiotu. Takim rozwiązaniem jest obok ubezpieczeń zarządzanie kryzysowe, stanowiące zasadniczy element systemów bezpieczeństwa organizacji.

Zagrożenia generowane przez zewnętrzne otoczenia organizacji stanowią istotne zagadnienie w procesie zarządzania nią i główny przedmiot badań niniejszego opracowania. Jest to jedno z możliwych ujęć powyższego zagadnienia, stanowiące najszersze spojrzenie na problem zarządzania kryzysowego w organizacjach, nie wyczerpujące jednak zarysowanej problematyki artykułu. Węższe podejście do zagadnienia, analizujące zarządzanie kryzysem wewnątrz organizacji, nie zostało bliżej przedstawione ze względu na ramy objętościowe artykułu.

Celem niniejszego opracowania jest analiza systemu zarządzania sytuacją kryzysową powstałą przede wszystkim na zewnątrz organizacji, której sposób i czas opamiętania determinują teraźniejszą oraz przyszłą sytuację podmiotu, wyznaczając kierunki i metody zarządzania kryzysem wewnątrz organizacji. Syntetyczne przedstawienie tego procesu, jego ważności i podstawowych problemów z nim związanych dokonane zostało w świetle aktualnie obowiązującego ustawodawstwa w Polsce.

2. Zarządzanie kryzysowe w ujęciu systemowym

Zarządzanie kryzysowe (ang. *crisis management*) to zespół uporządkowanych, planowych działań i przedsięwzięć, których celem jest zapobieganie sytuacjom kryzysowym, odpowiednie nimi kierowanie poprzez kształtowanie ich przebiegu i kontrolę, a w konsekwencji ograniczenie strat oraz odtworzenie zasobów lub przywrócenie im ich pierwotnego charakteru. Ten rodzaj działań stosuje się (przede wszystkim) w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej, która według ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. z 2007 r., nr 89, poz. 590) jest stanem narastającej destabilizacji powodującym intensywne, trwałe i długofalowe pogorszenie funkcjonowania społeczeństwa i państwa, charaktery-

zującym się eskalacją zagrożenia, a w konsekwencji często utratą kontroli nad ograniczaniem skutków zdarzenia przez poszczególne służby, inspekcje lub straże. Sytuacja taka może powodować ujemne skutki w gospodarce oraz wpływać na stosunki zagraniczne. Pojęcie „kryzys” oznacza natomiast okres załamania, przesilenia i potencjalnego przełomu w funkcjonowaniu danego systemu społecznego lub politycznego (*Encyklopedia PWN*), a potocznie poważną, gwałtowną, na ogół niekorzystną zmianę o przełomowym znaczeniu. Kryzys wpływa zatem na dotychczasową linię i sposób rozwoju organizacji, jednostek czy całych grup i społeczeństw.

Zarządzanie kryzysowe realizowane jest w czterech głównych fazach:

I faza: zapobieganie – polega na dokonaniu analizy możliwych do wystąpienia sytuacji kryzysowych i podejmowaniu działań ograniczających prawdopodobieństwo wystąpienia tych sytuacji lub mających na celu zminimalizowanie potencjalnych skutków tych sytuacji,

II faza: przygotowanie – polega na planowaniu działań, które należy zrealizować w możliwych do przewidzenia sytuacjach kryzysowych, szkoleniu pracowników organizacji i szerzej: ludności, organizacji systemów łączności, ostrzegania i alarmowania, przygotowaniu współdziałania z organizacjami pozarządowymi,

III faza: reagowanie – polega na podejmowaniu zaplanowanych skoordynowanych przedsięwzięć w celu zahamowania rozwoju sytuacji kryzysowej, udzielaniu pomocy poszkodowanym, ograniczaniu zniszczeń i strat,

IV faza: odbudowa – przywrócenie stanu sprzed sytuacji kryzysowej.

Bieżące działania służb ratowniczych we wszelkiego rodzaju zdarzeniach spełniających wymogi ustawy o zarządzaniu kryzysowym nazywane są reagowaniem kryzysowym, a jego podstawowym celem jest niesienie pomocy poszkodowanym oraz minimalizowanie i likwidowanie skutków zdarzeń losowych. Zasadniczym momentem reagowania kryzysowego jest dostrzeżenie zagrożenia i informacja o nim. Cykl reagowania na zagrożenie przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Cykl reagowania na zagrożenie jako integralny element funkcjonowania zespołu reagowania kryzysowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ferkaluk [pdf].

Do momentu uchwalenia ustawy o zarządzaniu kryzysowym w kwietniu 2007 roku nie istniał w Polsce jednolity i spójny system przeciwdziałania klęskom żywiołowym i nadzwyczajnym zagrożeniom cywilizacyjnym. Model zarządzania bezpieczeństwem na poziomie lokalnym opierał się w głównej mierze na funkcjonowaniu określonych służb, ich autonomicznym działaniu i, co najwyżej, składaniu sprawozdań przed organami samorządowymi lub rządowymi. Strategia działania służb, inspekcji i straży (administracji zespolonej) nakierowana była więc głównie na reagowanie na zdarzenia.

Utworzony ustawą o zarządzaniu kryzysowym system zarządzania kryzysowego dotyczy wypadków wystąpienia zagrożeń wymagających podjęcia szczególnych działań ze strony administracji publicznej. W centrum działań kryzysowych objętych systemem znajdują się zdarzenia (określane pojęciem sytuacji kryzysowej) stwarzające zagrożenie dla integralności terytorialnej, życia, zdrowia, mienia, infrastruktury o znaczeniu strategicznym dla społeczeństwa, dziedzictwa kulturowego czy środowiska. Chodzi jednak o taki stopień zagrożenia, który nie wymaga wprowadzenia jednego ze stanów nadzwyczajnych, takich jak stan wojenny, wyjątkowy czy stan klęski żywiołowej. Zarządzanie kryzysowe może więc być stosowane w przypadku różnego rodzaju zdarzeń naturalnych lub awarii technicznych¹.

Skuteczność systemu ma zapewnić, powołany w miejsce dotychczasowego Rządowego Zespołu Koordynacji Zespołowej i Zespołu do spraw Kryzysowych, nowy organ – Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego (RZZK), który tworzą Prezes Rady Ministrów, ministrowie odpowiadający za najważniejsze dziedziny życia społecznego i gospodarczego oraz m.in. szefowie ABW, AW i SKW. W przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej premier jest upoważniony do wprowadzenia jednego z czterech stopni alarmowych. Stan „sytuacji kryzysowej” ogłasza Prezes Rady Ministrów z własnej inicjatywy, na wniosek właściwego ministra, kierownika urzędu centralnego lub wojewody.

Ustawa powołała także nowe, wojewódzkie, powiatowe i gminne zespoły zarządzania kryzysowego w miejsce dotychczasowych, które działały według przepisów ustawy o klęsce żywiołowej z dnia 18 kwietnia 2002 roku. Na szczeblach wojewodów, starostów, wójtów (burmistrzów lub prezydentów miast) utworzone zostały centra zarządcze, które mają pełnić całodobowe dyżury i współpracować z podmiotami ratowniczymi. W razie dodatkowej potrzeby wspomaganie obecnych sił zarządzania kryzysowego minister obrony narodowej może na wniosek wojewody² przekazać do jego dyspozycji pododdziały lub oddziały polskich sił zbrojnych. Wojewodowie mają też zajmować się ochroną infrastruktury krytycznej³ oraz koordynacją działań Wojewódzkiego Zespołu Zarządzania Kryzysowego, w skład

¹ Np. sytuacją kryzysową będą powódzie, susze, pożary, huragany, choroby zwierząt lub roślin.

² Który nadal jest jednym z głównych organów decyzyjnych, choć podlega nadzorowi ministra spraw wewnętrznych.

³ Czyli ochroną obiektów budowlanych, urządzeń, instalacji i usług kluczowych dla bezpieczeństwa państwa oraz jego obywateli i sprawnym funkcjonowaniem organów administracji publicznej.

którego mogą wchodzić specjaliści z Regionalnego Zarządu Gospodarki Wodnej (RZGW), Instytutu Meteorologii i Gospodarki Wodnej (IMGW), Wojewódzkiego Zarządu Melioracji i Urządzeń Wodnych (WZMiUW) oraz Wojewódzkiego Inspektoratu Nadzoru Budowlanego (WINB).

Monitoringiem potencjalnych zagrożeń, uruchamianiem procedur związanych z zarządzaniem kryzysowym oraz planowaniem cywilnym zajmuje się na szczęblu centralnym specjalnie powołany organ, określony jako Rządowe Centrum Bezpieczeństwa (RCB), finansowany z budżetu państwa i podlegający premierowi. Centrum ma także współpracować ze strukturami Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego (NATO) oraz UE. Według szacunków poprzedzających zatwierdzenie ustawy, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa ma kosztować rocznie około 4 mln 100 tys. zł. Natomiast budżety jednostek samorządu terytorialnego tworzą przeznaczone na zarządzanie kryzysowe rezerwy celowe, których wysokość ma wynieść do 1% bieżących wydatków budżetu jednostki, pomniejszonych o wydatki na inwestycje, wynagrodzenia i obsługę długu. Oprócz tego, jednostki samorządu terytorialnego mogą otrzymać dotacje celowe z budżetu państwa na finansowanie zarządzania kryzysowego (*Decyzje Rady Ministrów* [online]. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów). Organem właściwym w sprawach zarządzania kryzysowego w gminie jest wójt (burmistrz, prezydent miasta). Do jego zadań należy kierowanie działaniami związanymi z monitorowaniem, planowaniem, reagowaniem i usuwaniem skutków zagrożeń. Na terenie powiatu zadania te wykonuje starosta, m.in. przy pomocy centrów zarządzania kryzysowego odpowiedzialnych za całodobowe dyżury służące przepływowi informacji.

Choć system zarządzania kryzysowego funkcjonuje dopiero od 22 sierpnia 2007 roku (tj. od dnia powołującej go ustawy), to już w pierwszym kwartale 2008 roku pojawiły się zastrzeżenia (prawne i bardziej praktyczne, wynikające ze stosowania nowych przepisów „w terenie”) dotyczące niektórych rozwiązań systemowych. Wśród słabości nowego rozwiązania wymienia się m.in. nadmierną jego centralizację i wyraźną ingerencję w kompetencje jednostek samorządu terytorialnego, brak spójności systemu i rozmycie kompetencji pomiędzy kilka instytucji⁴, nieprecyzyjne uregulowanie pojęcia „sytuacja kryzysowa”⁵, wprowadzenie niejasnego zapisu o możliwości użycia Sił Zbrojnych, jeżeli inne siły okażą się niewystarczające lub nie będzie można ich użyć⁶.

⁴ Np. w zarządzaniu przeciwpowodziowym wojewoda kieruje działaniami przeciwpowodziowymi, ale nie ma możliwości decydowania o wykorzystaniu rezerw magazynów wojewódzkich będących w gestii marszałka województwa (*Ocena stanu zabezpieczenia przeciwpowodziowego województwa wielkopolskiego wg stanu na grudzień 2007*, 2008, s. 24).

⁵ W definicji posłużono się pojęciami nieostrymi, które stwarzają zbyt szeroki zakres swobodnej oceny dla organów państwa; wg orzecznictwa Trybunału Konstytucyjnego art. 3 pkt 1 ustawy o zarządzaniu kryzysowym (definicja legalna „sytuacji kryzysowej”) jest niezgodny z art. 2 Konstytucji RP (Radziewicz, 2007).

⁶ Posługiwanie się pojęciami niejasnymi w przepisach, zastosowanie których może prowadzić do ograniczenia konstytucyjnych praw i wolności, uznawane jest od dawna przez TK za niezgodne z zasadą demokratycznego państwa prawnego (Sadurski [online]).

3. Ustawodawstwo i instytucje zarządzania kryzysowego

Najważniejszymi aktami prawnymi dotyczącymi sytuacji kryzysowych zagrażających jednostkom, organizacjom i ich majątkom (w tym nieruchomościom) są, oprócz Konstytucji RP, następujące ustawy:

- przedstawiona wcześniej ustawa o zarządzaniu kryzysowym oraz ustawa o stanie klęski żywiołowej,
- ustawa z dnia 21 czerwca 2002 roku o stanie wyjątkowym (Dz. U. nr 113, poz. 985 z późn. zm.),
- ustawa z dnia 22 listopada 2002 roku o wyrównaniu strat majątkowych wynikających z ograniczenia w czasie stanu nadzwyczajnego wolności i praw człowieka i obywatela (Dz. U. nr 233, poz. 1955),
- ustawa z dnia 22 sierpnia 2001 roku o bezpieczeństwie imprez masowych (Dz. U. z 2005 r. nr 108, poz. 909 z późn. zm.),
- ustawa „Prawo wodne” z dnia 18 lipca 2001 roku (Dz. U. z 2005 r. nr 239, poz. 2019 z późn. zm.),
- ustawa z dnia 7 lipca 1994 roku „Prawo budowlane” (Dz. U. z 2006 r. nr 156, poz. 1118 z późn. zm.).

Podmiotami odgrywającymi istotne role w zarządzaniu kryzysowym są także wspomniane wcześniej: Wojewódzki Zarząd Melioracji i Urządzeń Wodnych (WZMiUW), Regionalny Zarząd Gospodarki Wodnej (RZGW) i Wojewódzki Inspektorat Nadzoru Budowlanego (WINB).

WZMiUM ma wśród zadań, do wykonania których został powołany, działania związane z ochroną przeciwpowodziową. Należą do nich:

- budowa i modernizacja hydrotechnicznych obiektów zabezpieczenia przeciwpowodziowego,
- prowadzenie spraw związanych z ochroną przed powodzią,
- kompleksowa obsługa inwestorska zadań inwestycyjnych w zakresie gospodarki wodnej, ochrony przed powodzią, melioracji podstawowych oraz szczełowych, a także innych inwestycji rolniczych, prowadzenia wykupu terenów pod inwestycje i przygotowanie przyszłościowej dokumentacji projektowej.

Regionalny Zarząd Gospodarki Wodnej (RZGW) stanowi państwową jednostkę budżetową podległą Krajowemu Zarządowi Gospodarki Wodnej (KZGW)⁷ i ministrowi właściwemu do spraw gospodarki wodnej (tj. ministrowi środowiska), realizującą zadania z zakresu gospodarowania wodami, w czym mieści się opracowywanie studiów ochrony przeciwpowodziowej w regionie wodnym, projektów planów tej ochrony oraz koordynowanie działań związanych z ochroną przed powodzią oraz suszą w regionie wodnym, w szczególności prowadzenie ośrodków koordynacyjno-informacyjnych ochrony przeciwpowodziowej.

⁷ Dyrektorzy RZGW podlegają Prezesowi KZGW.

Do zadań organów nadzoru budowlanego, w skład którego wchodzi wojewódzkie i powiatowe inspektoraty nadzoru budowlanego oraz ich kierownicy, a także Główny Inspektor Nadzoru Budowlanego, należy kontrola przestrzegania i stosowania przepisów prawa budowlanego oraz działania organów administracji architektoniczno-budowlanej, a także badanie przyczyn powstania katastrof budowlanych i współdziałanie z organami kontroli państwowej⁸.

Z artykułów 74, 75 (ust. 1, pkt 3 lit. a) oraz 76 i 78 ustawy „Prawo budowlane” wynikają zadania i kompetencje organów nadzoru budowlanego szczególnie związane z zarządzaniem kryzysowym, a mianowicie:

- wyjaśnianie przyczyn katastrof budowlanych,
- przyjęcie zawiadomienia o katastrofie budowlanej,
- prowadzenie postępowań w sprawie katastrof budowlanych.

Z punktu widzenia bezpieczeństwa jednostek i szeroko rozumianych organizacji (podmiotów gospodarczych, przedsiębiorstw i firm), jednym z podstawowych obowiązków leżących po stronie państwa jest stworzenie warunków przetrwania ludności w sytuacjach ekstremalnych. Do bardzo ważnych czynników zapewniających bezpieczeństwo narodowe (wewnętrzne) należy:

- stan środowiska i gospodarki, a szczególnie ich podatność na istotne pogorszenie warunków życia w sytuacjach nadzwyczajnych (w przypadku klęsk żywiołowych),
- stan świadomości i poziom wykształcenia obywateli wpływający na ich zdolność adaptacji do sytuacji nadzwyczajnej, a w szczególności do wykonywania nietypowych zadań w takich sytuacjach,
- stan struktury, prawny, organizacyjny i logistyczny służb publicznych i administracji specjalnej (Maciejewski, 2002, s. 18).

Istotne znaczenie ma tu także gotowość organizacji (jej kierownictwa i wszystkich pracowników) do włączenia się w systemowe zarządzanie kryzysowe ustalone „na zewnątrz”, co wyraża się dodatkowo dostosowaniem procedur zarządzania kryzysem „wewnątrz” podmiotu.

Choć stopień zagrożeń poszczególnych terenów w Polsce jest bardzo zróżnicowany i uzależniony od istniejącej infrastruktury technicznej, to jednak wszędzie istnieje konieczność stosowania szerokich działań zapobiegawczych, a także dysponowania odpowiednimi siłami i środkami, utrzymywanymi w gotowości do prowadzenia działań ratowniczych i likwidacji skutków nadzwyczajnych zagrożeń. Realizacji powyższych założeń służy powołany w 1995 roku Krajowy System Ratowniczo-Gaśniczy, który, stanowiąc integralną część bezpieczeństwa państwa, podejmuje działania o charakterze ratowniczym w sytuacjach zagrożeń życia, zdrowia, mienia lub środowiska. Centralnym organem administracji rządowej w sprawach organizacji krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego jest komendant

⁸ Organy nadzoru budowlanego wykonują zadania zgodnie z właściwością i kompetencjami wynikającymi z cytowanej ustawy z dnia 7 lipca 1994 r. „Prawo budowlane”.

główny PSP. Swoje zadania KSRG realizuje poprzez koordynację walki z pożarami i innymi klęskami żywiołowymi oraz ratownictwa technicznego, ekologicznego i medycznego na wszystkich szczeblach administracji. Elementami systemu są m.in. Morska Służba Poszukiwania i Ratownictwa (SAR), Stacje Ratownictwa Górniczego, Policja, Pogotowie Ratunkowe, Straż Graniczna, Państwowa Inspekcja Ochrony Środowiska, Państwowa Agencja Atomistyki, Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej oraz organizacje pozarządowe, jak: GOPR, WOPR, TOPR, Aeroklub Polski, ZHP, Polska Misja Medyczna, PCK i inne⁹.

Nadzór nad funkcjonowaniem KSRG sprawuje właściwy minister do spraw wewnętrznych¹⁰. Na mocy art. 29 ustawy z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (Dz. U. z 2003 r. nr 159, poz. 1548 z późn. zm.), funkcjonujący w ramach Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji (MSWiA) dział „sprawy wewnętrzne” obejmuje m.in. zagadnienia:

- zarządzania kryzysowego,
- obrony cywilnej,
- ochrony przeciwpożarowej,
- przeciwdziałania skutkom klęsk żywiołowych i innych podobnych zdarzeń zagrażających bezpieczeństwu powszechnemu,
- nadzoru nad ratownictwem górskim i wodnym,

a zadania te realizowane są przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych przy pomocy Departamentu Zarządzania Kryzysowego i Spraw Obronnych MSWiA oraz Biura do spraw Usuwania Skutków Klęsk Żywiołowych¹¹.

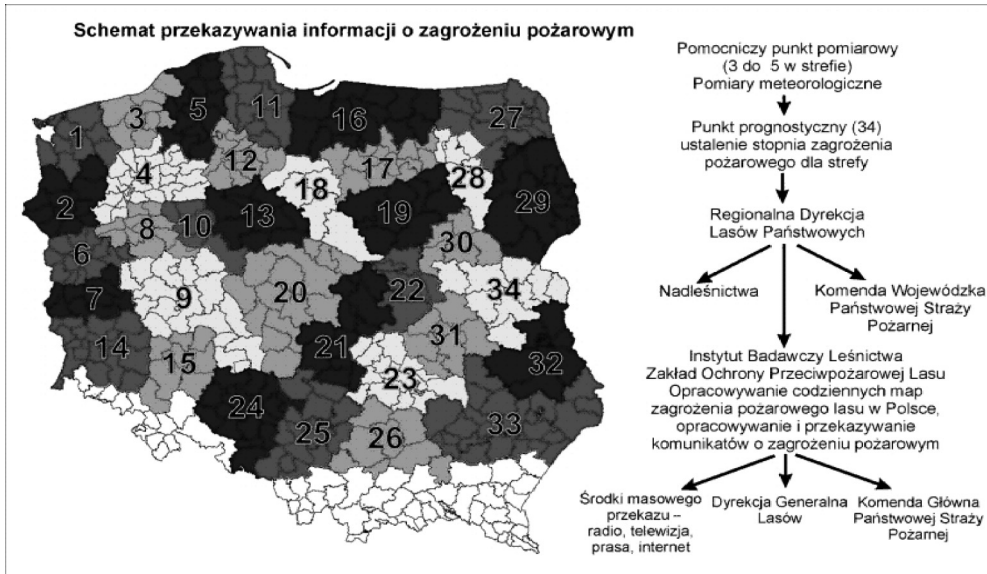
Informacje znaczące dla bezpieczeństwa państwa minister SWiA przekazuje niezwłocznie do wiadomości prezydenta RP i prezesa RM.

W przypadku zagrożeń katastrofami jedną z podstawowych kwestii, od których zależy reagowanie kryzysowe, jest informacja. W przypadku pożarów lasów, których powierzchnia w Polsce wynosi blisko 9 mln ha, z czego ponad 4/5 stanowi własność państwową (zarządzaną przez Dyрекcję Lasów Państwowych), schemat przekazywania informacji o ryzyku pożaru wygląda tak jak na rys. 2. Przedstawiony schemat stanowi przykład reagowania kryzysowego, a ściślej, pierwszego jego ogniwa (dostrzeżenie i poinformowanie), które powinno być opracowane dla każdego z możliwych zagrożeń.

⁹ W KSRG funkcjonuje: 515 jednostek ratowniczo-gaśniczych Państwowej Straży Pożarnej, 3565 jednostek Ochotniczych Straży Pożarnych, 5 zakładowych straży pożarnych, 2 zakładowe służby ratownicze, 11 szpitali, w tym 10 szpitali MSWiA w Warszawie, Krakowie, Poznaniu, Łodzi, Olsztynie, Katowicach, Białymstoku, Lublinie, Szczecinie i Wrocławiu oraz Centrum Leczenia Oparzeń w Siemianowicach Śląskich, 297 specjalistów krajowych z różnych dziedzin ratownictwa.

¹⁰ Dokładnie komórka „Departament Zarządzania Kryzysowego i Spraw Obronnych”, prowadząca sprawy związane z realizacją zadań w zakresie kompetencji ministra SWiA.

¹¹ Zgodnie z rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów z 23 grudnia 2004 r. (Dz. U. nr 283, poz. 2818), od dnia 1 stycznia 2005 r. zadania z zakresu usuwania skutków klęsk żywiołowych wykonuje Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji. Jednocześnie Biuro do spraw Usuwania Skutków Klęsk Żywiołowych zostało przeniesione ze struktury organizacyjnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów do Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji.



Rys. 2. Schemat przekazywania informacji o ryzyku pożarowym w lasach państwowych

Źródło: *Prognozowanie zagrożenia pożarowego lasu* [online].

Do celów monitorowania ryzyka pożarów w lasach sporządza się mapy zagrożenia pożarowego ustalonego zgodnie z metodą IBL (Instytutu Badawczego Leśnictwa) w 34 strefach prognostycznych. Mapy te są opracowywane codziennie w sezonie zagrożenia pożarowego, tj. od 1 kwietnia do 30 września (Mapa zagrożenia pożarowego lasów [online]).

Jednostką zajmującą się w myśl ustawy „Prawo wodne” prognozami meteorologicznymi i hydrologicznymi jest Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej, który dzięki pożyczce z Banku Światowego, uzyskanej po powodzi w 1997 roku, modernizuje służbę meteorologiczno-hydrologiczną poprzez realizację Systemu Monitoringu i Osłony Kraju (SMOK). System składa się z elementów pomiarowych technologicznych i technicznych, elementów prognostycznych¹² i prezentacji danych¹³ oraz elementów dystrybucji i rozpowszechniania produktów IMGW (System Obsługi Klienta) (*System monitoringu i osłony kraju*, 2003).

Na potrzeby utrzymania i dalszych udoskonaleń SMOK, począwszy od 2003 roku (zapisem Rady Ministrów w Narodowym Planie Rozwoju 2004–2006), zabezpiecza się w budżecie państwa corocznie określoną kwotę¹⁴.

¹² Sieci automatycznego i telemetrycznego monitoringu hydrologiczno-meteorologicznego; wykrywania lokalizacji wyładowań atmosferycznych; radarów meteorologicznych; system teleinformatyczny; wyposażenie laboratorium i ekip pomiarowych, technicznych i serwisowych.

¹³ Wdrożenie do pracy operacyjnej matematycznych modeli meteorologicznych; modernizacja systemu prezentacji danych meteorologicznych; opracowanie i wdrożenie systemu osłony i prognoz hydrologicznych.

¹⁴ W zapisie Narodowego Planu Rozwoju 2004–2006 była to kwota 55 mln zł rocznie.

System radarów meteorologicznych POLRAD składa się z ośmiu radarów, które pozwalają na teledetekcyjną diagnozę stanu atmosfery i zachodzących w niej zjawisk, takich jak chmury, opady deszczu, śniegu i gradu, burze, strefy zbieżności wiatru. W obszarze o promieniu 150–200 km od miejsca lokalizacji radaru możliwe jest ilościowe szacowanie opadów (intensywności, sum godzinnych i dobowych oraz średniej sumy opadów w danej zlewni). Radary zlokalizowane są w Legionowie, w Ramży pod Katowicami, w Pastewniku, w Poznaniu Ławicy, w Rzeszowie Jasionce, Gdańsku Rębiechowie, w Brzuchani (powiat Miechów) i Świdwinie, a radarowe centrum operacyjne utworzone zostało w Warszawie. Dane z systemu POLRAD są włączone do wymiany międzynarodowej w systemach COST (europejska sieć radarów meteorologicznych), CERAD (sieć radarów meteorologicznych Europy Centralnej), NORDRAD (sieć radarów krajów skandynawskich). System wykrywania i lokalizacji wyładowań atmosferycznych SAFIR, na którym bazuje także polski system ostrzegania ludności, pozwala na ostrzeżenie o silnej burzy czy deszczu nawalnym na dwie do sześciu godzin przed zdarzeniem (Dziewit, 2005).

W zakresie zarządzania kryzysowego leży także ochrona przeciwpowodziowa realizowana nie tylko w ramach ustawodawstwa krajowego, ale także unijnego. W 2006 roku Parlament Europejski przyjął Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady UE w sprawie oceny zagrożenia powodziowego i zarządzania nim (Dyrektywa..., 2006), która określa m.in., że prace nad europejskim systemem ostrzegania przed zagrożeniem powodziowym EFAS, umożliwiającym symulacje powodziowe w Europie o okresie realizacji 3–10 dni, a tym samym lepsze przygotowanie się do powodzi w zagrożonych państwach, będą kontynuowane, a system ma być gotowy w 2010 roku.

4. Zagrożenia i ich klasyfikacja

Zagrożenie, według definicji stosowanej dla potrzeb Instytutu Meteorologii i Gospodarki Wodnej (*Zagrożenia* [online]), to sytuacja hydrologiczno-meteorologiczna, w czasie trwania której jest przewidywane lub zaczyna występować niebezpieczeństwo powodujące straty ekonomiczne i pozaekonomiczne, w tym utratę zdrowia, życia, przepadek mienia ludności czy szkody w ekosystemach i infrastrukturze. Pojęciem tym w ustawodawstwie z zakresu klęsk żywiołowych i zarządzania kryzysowego określa się zakres zdarzeń wywołanych celowo lub losowych, które wywierają negatywny wpływ na funkcjonowanie politycznych i gospodarczych struktur państwa, na warunki bytowania ludności oraz stan środowiska naturalnego.

Według tradycyjnego podziału zagrożeń wyróżnia się, oprócz zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych, zagrożenia militarne i niemilitarne. Z punktu widzenia zarządzania kryzysowego wszystkie te zagrożenia mają istotne znaczenie, jednak wśród zagrożeń organizacji ważne są przede wszystkim zagrożenia niemilitarne.

Choć w wyniku zagrożeń militarnych (wojen oraz zbrojnych konfliktów lokalnych) wszelkie podmioty gospodarcze mogą odczuwać kryzys i być narażone na ryzyko upadłości, to właśnie wśród zagrożeń niemilitarnych więcej jest źródeł potencjalnych strat majątkowych, generowanych przede wszystkim przez katastrofy naturalne/kłęski żywiołowe, katastrofy techniczne, pożary, terroryzm, a także poważne awarie techniczne, które przez zniszczenie czy uszkodzenie infrastruktury technicznej i nieruchomości stanowią zagrożenie dla funkcjonowania organizacji. Grupy zagrożeń niemilitarnych, stanowiących źródła niebezpieczeństw dla organizacji, przedstawia rys. 3.

Zapisy ustawy z dnia 18 kwietnia 2002 roku o stanie kłęski żywiołowej wskazują na klasyfikacje zagrożeń nieco odmienne od przedstawionych na rysunku, ujęte mniej szczegółowo. Według ustawy, można wymienić katastrofy naturalne (tj. powodzie, huragany i silne wiatry, susze, trzęsienia ziemi, anomalie pogodowe, wyładowania atmosferyczne, epidemie, plagi zwierzęce), katastrofy techniczne (pożary, awarie techniczne, komunikacyjne, budowlane, awarie urządzeń infrastruktury technicznej), akty terroru oraz zakłócenia bezpieczeństwa i porządku publicznego.

Jednostki samorządu terytorialnego, dotknięte kłęskami żywiołowymi lub walczące z osuwiskami, mogą starać się o wsparcie finansowe działań realizowanych w tym zakresie ze środków budżetu państwa. Muszą wówczas dostosować się do „zasad i procedur ustalania szkód i szacowania strat spowodowanych kłęskami żywiołowymi oraz ubiegania się o dofinansowanie zadań własnych samorządów w dziedzinie remontów i odbudowy uszkodzonych i zniszczonych obiektów budowlanych”, określonych przez MSWiA, Biuro ds. Usuwania Kłęsk Żywiołowych w listopadzie 2007 roku (2007).



Rys. 3. Zagrożenia stanowiące potencjalne niebezpieczeństwa dla organizacji

Źródło: opracowanie własne w oparciu o ustawę o stanie kłęski żywiołowej, ustawę o zarządzaniu kryzysowym oraz Wersus. Nauka. Zarządzanie kryzysowe [online].

¹⁵ Tj. podłożenie ładunków wybuchowych.

5. Zakończenie

Zarządzanie kryzysowe w ramach organizacji stanowi złożony proces zarządzający obejmujący czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływające na odczuwanie kryzysu przez podmioty gospodarcze. Jednym z jego elementów jest bezpieczeństwo zewnętrzne, istotne z punktu widzenia funkcjonowania organizacji jako całości zintegrowanej współpracą i komunikacją z otoczeniem.

Sprawne działanie organizacji zagrożonych utratą pozycji finansowej, rynkowej, wstrzymaniem produkcji i wzrostem kosztów wynikających z przestoju w sytuacji kryzysu obejmującego także otoczenie lokalne (a czasem i dalsze), w którym organizacje realizują swoje cele i plany rozwoju, umożliwia ujednoczony i zintegrowany krajowy system zarządzania kryzysowego.

System zarządzania kryzysowego regulowany przedstawionymi powyżej aktami prawnymi, a przede wszystkim ustawą z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym, stanowi podstawowe zabezpieczenie zewnętrzne dla działalności organizacji (oraz życia jednostek i społeczeństwa dotkniętego kryzysem). Zapewnia podjęcie określonych działań w łańcuchu czynności ograniczających skutki kryzysu odczuwane przez podmioty i organizacje oraz ciągłość komunikacji z otoczeniem, także zainteresowanym i dotkniętym sytuacją kryzysową.

Bibliografia

- Decyzje Rady Ministrów* [online]. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. Zasoby archiwalne. [dostęp: 2008-04-10]. Dostępny w Internecie: <<http://www.kprm.gov.pl>>.
- Dyrektwa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie oceny zagrożenia powodziowego i zarządzania nim. 2006 [online]. COM (2006) 0015-C6-0020/2006 – 2006/0005 (COD). P6_TC1-COD (2006) 0005. Pkt 22 [dostęp: 2008-04-20]. Dostępna w Internecie: <<http://www.europarl.europa.eu>>.
- Dziewit Z. 2005. *Radary meteorologiczne*. Radarowe Centrum Operacyjne [online. Dostęp: 2008-04-10]. Dostępny w Internecie: <<http://www.imgw.pl>>.
- Encyklopedia PWN* [online]. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe PWN. [dostęp: 2008-04-12]. Dostępny w Internecie: <<http://www.encyklopedia.pwn.pl>>.
- Ferkaluk K. *Reagowanie kryzysowe* [pdf, dostęp: 2008-03-25] Dostępny w Internecie: <http://wzk.poznan.uw.gov.pl/files/dok/Cykl_reagowania.pdf>.
- Kaczmarek-Śliwińska M. 2007 [online]. *Zarządzanie sytuacją kryzysową przedsiębiorstwa*. [Dostęp: 2009-04-01.]. Dostępny w Internecie: <http://www.ipo.pl/twoja_firma/zarzadzanie/zarzadzanie_sytuacja_kryzysowa_przedsiębiorstwa_592109.html>.
- Maciejewski M. 2002. *Międzynarodowy System Redukcji Skutków Zagrożeń (ISDR – International Strategy for Disaster Reduction)*. „Obserwator IMGW”, nr 5, s. 18.
- Mapa zagrożenia pożarowego lasów [online. Dostęp: 2009-04-02]. Dostępna w Internecie: <<http://www.ibles.waw.pl/bazy/pozary/index.php>>.
- Ocena stanu zabezpieczenia przeciwpowodziowego województwa wielkopolskiego wg stanu na gruzdzień 2007*. 2008. Poznań: Wielkopolski Urząd Wojewódzki.
- Prognozowanie zagrożenia pożarowego lasu* [online]. Instytut Badawczy Leśnictwa w Warszawie. [dostęp: 2009-04-09]. Dostępny w Internecie: <http://www.ibles.waw.pl/bazy/pozary/metoda_ibl.html>.

- Radziejewicz P. 2007. *Opinia prawna w sprawie zgodności z Konstytucją art. 3 pkt 1 ustawy o zarządzaniu kryzysowym z 27.03.2007*. Warszawa: Biuro Legislacyjne Kancelarii Senatu.
- Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 23 grudnia 2004 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji. Dz. U. z 2004 r. nr 283, poz. 2818.
- Sadurski W. *Zarządzanie kryzysowe*. [online. Dostęp: 2008-04-10]. Dostępny w Internecie: <<http://www.wojciechsadurski.salon24.pl>>.
- System monitoringu i osłony kraju. Ochrona Środowiska XVI*. 2003. Dodatek do „Rzeczypospolitej”. Nr 60 (6440) z 12.03.2003.
- Ustawa *Prawo wodne* z dnia 18 lipca 2001 roku. Dz. U. z 2005 r. nr 239, poz. 2019 z późn. zm.
- Ustawa o *zarządzaniu kryzysowym*. Dz. U. z 2007 r. nr 89, poz. 590.
- Ustawa z dnia 21 czerwca 2002 roku o *stanie wyjątkowym*. Dz. U. z 2002 r. nr 113, poz. 985 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 22 listopada 2002 roku o *wyrównaniu strat majątkowych wynikających z ograniczenia w czasie stanu nadzwyczajnego wolności i praw człowieka i obywatela*. Dz. U. z 2002 r. nr 233, poz. 1955.
- Ustawa z dnia 22 sierpnia 2001 roku o *bezpieczeństwie imprez masowych*. Dz. U. z 2005 r. nr 108, poz. 909 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o *zarządzaniu kryzysowym*. Dz. U. z 2007 r. nr 89, poz. 590.
- Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o *działach administracji rządowej*. Dz. U. z 2003 r. nr 159, poz. 1548 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 7 lipca 1994 roku *Prawo budowlane*. Dz. U. z 2006 r. nr 156, poz. 1118 z późn. zm.
- Wersus. Nauka. *Zarządzanie kryzysowe* [online. Dostęp: 2008-04-10]. Dostępny w Internecie: <<http://www.zarządzaniekryzysowe.com>>.
- Zagrożenia* [online. Dostęp: 2008-04-08]. Dostępny w Internecie: <http://www.imgw.pl/wl/internet/zz/zagrozenia/biez_zagroz.html>.
- Zasady i procedury ustalania szkód i szacowania strat spowodowanych klęskami żywiołowymi oraz ubiegania się o dofinansowanie zadań własnych samorządów w dziedzinie remontów i odbudowy uszkodzonych i zniszczonych obiektów budowlanych z dnia 23 maja 2006*. 2007. Warszawa: MSWiA. Biuro ds. Usuwania Klęsk Żywiołowych.

Crisis Management in Organizations in the Context of Polish Legislation

Summary: The article refers to crisis management in different organizations such as: businesses, enterprises, institutions and firms, studied basically from the point of view of course of events that happen outside an organization, which influence the way of their functioning and reaching targets in a situation of a crisis.

The work presents an idea of crisis, crisis management and threats in the perspectives of an integrated state system, appointed by the law on crisis management in 2007. A correct interpretation of the above issues is vital for managing the critical situation and safety in case of an organization, individual units, the country and the whole society. In a synthetic approach to the issue, the legislation concerning the analysed case has been presented as well as crisis management institutions, supported by examples showing their activities.

Key words: Crisis management, crisis, critical situation, organizations, system of crisis management

KRZYSZTOF CHOCHOWSKI*

Klauzule abuzywne w obrocie nieruchomościami

Słowa kluczowe: obrót nieruchomościami, prawo cywilne, umowy w handlu nieruchomościami

Streszczenie: Niniejszy artykuł prezentuje rozważania w przedmiocie stosowania przez deweloperów klauzul niedozwolonych. Stanowi próbę określenia istoty klauzul niedozwolonych oraz wskazania tych z nich, które są najczęściej stosowane przez przedsiębiorców na rynku nieruchomości. Przedstawia również zagadnienie kontroli niedozwolonych klauzul stosowanych przez deweloperów na rynku nieruchomości i sposoby przeciwdziałania im. Artykuł ten poddaje ponadto analizie kompetencje Prezesa UOKiK w przedmiocie zwalczania klauzul abuzywnych, które przyznane mu zostały na mocy nowo uchwalonej ustawy o ochronie konkurencji i konsumenta.

1. Wstęp

Dającemu się zauważyć w ostatnich latach narastającemu popytowi na rynku nieruchomości towarzyszy, niestety, szereg zjawisk negatywnych, do których zaliczyć trzeba między innymi stosowanie przez deweloperów klauzul abuzywnych. Skala tego zjawiska, pomimo aktywności Prezesa UOKiK, wciąż rośnie, stąd istotne jest zwrócenie większej uwagi na potrzebę ochrony konsumentów przed wspomnianymi praktykami.

Niniejszy artykuł jest próbą wskazania najczęściej stosowanych przez deweloperów klauzul abuzywnych. Ponadto moim zamierzeniem jest określenie rodzajów i skutków kontroli niedozwolonych postanowień umownych, a także kompetencji Prezesa UOKiK w przedmiocie ochrony konsumenta przed stosowaniem wobec niego klauzul abuzywnych w zakresie obrotu nieruchomościami.

* Dr Krzysztof Chochowski jest zatrudniony na stanowisku starszego wykładowcy w Instytucie Przedsiębiorczości i Zarządzania Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu; autor jest również wykładowcą w Małopolskiej Wyższej Szkole Ekonomicznej w Tarnowie; kontakt e-mail: krzysztof.chochowski@op.pl.

2. Istota klauzul abuzywnych

Podmioty prawa cywilnego, korzystając z zasady swobody umów, mogą ułożyć stosunek prawny według swojego uznania pod warunkiem, że jego treść lub cele nie sprzeciwiają się właściwości stosunku prawnego, przepisom ustawy o charakterze *iuris cogentis*, zasadom współżycia społecznego. Strony umowy mogą zatem zawrzeć w umowie określone postanowienia, czyli klauzule, za pomocą których nadadzą jej właściwą treść i formę.

Klauzule abuzywne są to takie postanowienia zawarte w umowie, które stawiają jedną ze stron w nierównoprawnej pozycji lub pozbawiają ją przyznanych ustawowo uprawnień. Można więc powiedzieć, iż jeśli dana klauzula skutkuje znaczącą nierównowagą pomiędzy stronami umowy, ze szkodą dla konsumenta, to mamy do czynienia właśnie z klauzulą abuzywną. Podobnie uważa E. Rutkowska, która za klauzule abuzywne uznaje klauzule nienegocjowane, na których treść klient nie miał rzeczywistego wpływu, i które w sposób niesymetryczny kształtują prawa i obowiązki stron (Rutkowska, 2003, s. 79).

Katalog klauzul abuzywnych zawiera art. 385³ k.c. Jest to katalog otwarty, a zatem ustawodawca wskazuje tylko przykładowe klauzule, którym nadaje status klauzul abuzywnych. Lista klauzul z domniemaniem, że są niedozwolone, nie wyklucza jednak oceny danej klauzuli na podstawie art. 385¹ k.c. (sprzeczność z dobrymi obyczajami i rażące naruszenie interesów konsumenta) (Rutkowska, 2002, s. 68).

Należy jednak zwrócić uwagę, że wymienione w powyższym przepisie klauzule nie są z mocy prawa zabronione. Zatem zamieszczenie w umowie klauzuli znajdującej się w katalogu klauzul abuzywnych nie powoduje jeszcze uznania jej za niedozwoloną¹. Jeśli więc deweloper umieści w umowie jedną z klauzul wskazanych w art. 385³ k.c., to na nim będzie spoczywał ciężar dowodu, że dane postanowienie nie może być uznane za abuzywne.

Powyższe klauzule mogą zostać uznane za niedozwolone wobec konsumentów, jeśli są one sprzeczne z dobrymi obyczajami lub naruszają interesy konsumenta (szerzej zob. Łętowska, 2000, s. 96). W myśl art. 385² k.c. oceny zgodności postanowienia umowy z dobrymi obyczajami dokonuje się według stanu z chwili zawarcia umowy, biorąc pod uwagę jej treść, okoliczności zawarcia oraz uwzględniając umowy pozostające w związku z umową obejmującą postanowienie będące przedmiotem oceny. Ustawodawca odwołuje się zatem w tym przypadku do kryteriów indywidualnych i konkretnych. Natomiast przy ocenie rażącego naruszenia intere-

¹ Wskazuje na to wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 21 maja 2004 r., VI ACA 843/2003, w którym Sąd stwierdził iż „Zawarta w art. 385[3] kc lista niedozwolonych postanowień umownych jest listą otwartą, zawierającą klauzule objęte domniemaniem abuzywności, które w razie wątpliwości będą uznane za niedozwolone. Nie oznacza to, że stosowanie tych klauzul w obrocie jest w ogóle zakazane, w szczególności nie ma przeszkód, aby zostały one włączone do umowy na podstawie indywidualnych uzgodnień stron”.

sów konsumenta, należy je rozpatrywać z generalno-abstrakcyjnego punktu widzenia.

Zagadnienie klauzul abuzywnych jest również przedmiotem regulacji prawa wspólnotowego. Podstawowym aktem prawnym Wspólnoty dotyczącym powyższego zagadnienia jest dyrektywa Rady 93/13/EWG z dnia 5 kwietnia 1993 r. w sprawie nieuczciwych klauzul umownych w umowach zawieranych z konsumentami (Dyrektywa, 1993). Zgodnie z art. 3 ust. 1 tej dyrektywy za abuzywne mogą być uznane wyłącznie takie klauzule, które w sprzeczności z wymaganiami dobrej wiary powodują znaczącą nierównowagę wynikających z umowy praw i obowiązków stron, ze szkodą dla konsumenta. Można zatem stwierdzić, że powyższy przepis podaje definicję legalną niedozwolonych postanowień umownych, która zbliżona jest do rodzimej definicji zawartej w art. 385¹ k.c.

Z kolei art. 3 ust. 3 wspomnianej dyrektywy zawiera odesłanie do otwartego katalogu klauzul abuzywnych, zawartego w aneksie do dyrektywy. Generalnie wykaz ten odpowiada polskiemu katalogowi niedozwolonych postanowień umownych zamieszczonemu w art. 385³ k.c. Pewna różnica występuje tylko w odniesieniu do zakresu stosowania zakazu. Otóż dyrektywa ta nie obejmuje sfery usług finansowych. Jak zatem widać, rodzime rozwiązanie w omawianej materii jest pełniejsze, a przez to bardziej doskonałe.

3. Najczęściej występujące klauzule abuzywne w obrocie nieruchomościami

Potrzeba określenia najczęściej występujących klauzul abuzywnych w obrocie nieruchomościami ma swe źródło w coraz częściej występujących patologiach. Niezwykle pomocny we wskazaniu klauzul abuzywnych w obrocie nieruchomościami jest, sporządzony na zlecenie Prezesa UOKiK, raport na temat ochrony praw konsumentów na rynku obrotu nieruchomościami². Zawiera on wykaz stwierdzonych nieprawidłowości we wzorach umów stosowanych na rynku obrotu nieruchomościami.

Na podstawie analizy wspomnianego raportu występujące klauzule niedozwolone można podzielić na następujące grupy:

- a) klauzule, które formułują nieprecyzyjnie cenę za przedmiot umowy;
- b) klauzule, które w sposób nieproporcjonalny różnicują uprawnienia i obowiązki stron umowy w przypadku niezawarcia umowy przyrzeczonej;
- c) klauzule dotyczące terminowości realizacji inwestycji przez dewelopera;
- d) klauzule, które ograniczają lub wyłączaają uprawnienia kupującego z tytułu rękojmi za wady fizyczne lokalu.

² Pełna treść raportu dostępna jest na stronie internetowej UOKiK: www.uokik.gov.pl/pl/ochrona_konsumentow/niedozwolone_klauzule/raporty/

Ad a) Do najczęściej spotykanych klauzul niedozwolonych, które formułują nieprecyzyjnie cenę za przedmiot umowy, zaliczamy np. następujące klauzule:

„Wpłaty zostaną dokonane w złotych polskich według średniego kursu dolara amerykańskiego ogłoszonego przez Narodowy Bank Polski w dniu dokonania każdej wpłaty, z tym zastrzeżeniem, że w przypadku gdy średni kurs dolara jest niższy od obowiązującego w dniu podpisania umowy, do wpłat, o których mowa w ust. 3, stosuje się kurs dolara z dnia podpisania umowy” – zapis narusza art. 385 § 1 k.c.

„W przypadku zmiany stawki podatku VAT lub interpretacji obowiązujących przepisów wzrost podatku obciąży zamawiającego” – zapis narusza art. 385¹ § 1 k.c. oraz art. 385³ k.c.

„Sprzedawca zastrzega sobie prawo zmiany wysokości ceny w przypadku zmiany wysokości podatku VAT lub ustawowego wprowadzenia nowych form opodatkowania” – zapis narusza art. 385¹ § 1 k.c. oraz art. 385³ k.c.

„Koszt budowy 1 m² powierzchni całkowitej może zmienić się w zależności od wzrostu czynników cenotwórczych i budowlanych mających wpływ na koszt budowy” – zapis narusza art. 385¹ k.c. oraz art. 385³ pkt 8–11 k.c.

„Strony uzgadniają, że wstępny planowany koszt budowy lokalu mieszkalnego może ulec zmianie w razie wystąpienia robót dodatkowych lub nieprzewidzianych” – zapis narusza art. 385¹ § 2 k.c. oraz art. 385³ pkt 9 k.c.

Precyzyjne określenie ceny przedmiotu umowy jest niezbędne, aby konsument mógł w pełni świadomie podjąć decyzję, czy zawrzeć umowę, czy też nie. Jeśli więc cena będzie oznaczona w sposób nieprecyzyjny, wówczas dojdzie do naruszenia dobrych obyczajów i interesu konsumenta. W konsekwencji taka klauzula może zostać uznana za abuzywną.

Ad b) Z kolei do najczęściej występujących klauzul, które w sposób nieproporcjonalny różnicują uprawnienia i obowiązki stron umowy w przypadku niezawarcia umowy przyrzeczonej zaliczyć można np. następujące klauzule:

„W przypadku rezygnacji Zamawiającego z zamówienia Zamawiający wyraża zgodę na potrącenie z wpłaconych kwot 40% wartości zamówienia tytułem odszkodowania za poniesione przez wykonawcę straty” – zapis narusza art. 385¹ § 1 k.c. oraz art. 385³ k.c.

„Kupujący może rozwiązać niniejszą umowę w każdym czasie z zachowaniem 7-dniowego okresu wypowiedzenia z obowiązkiem zapłaty narosłych od dnia umowy odsetek, kar umownych oraz z obowiązkiem zapłaty kary umownej z tytułu rozwiązania niniejszej umowy przez Kupującego w wysokości 10% ceny przedmiotu umowy” – zapis narusza art. 385³ pkt 16–17 k.c.

„W przypadku wypowiedzenia umowy przez Zamawiającego, Wykonawca zobowiązuje się zwrócić Zamawiającemu wpłaconą sumę pieniężną na poczet kosztów budowy w kwocie nominalnej (bez oprocentowania) pomniejszoną o kwotę z tytułu odstąpienia od umowy, tj. 5% wpłaconej sumy” – zapis narusza art. 385³ pkt 12 i 17 k.c.

Nieproporcjonalne zróżnicowanie praw i obowiązków pozostaje w sprzeczności zarówno z dobrymi obyczajami, jak i interesem konsumenta. Klauzule, które stawiają konsumenta w wyraźnie słabszej pozycji, mogą być więc uznane za niedopuszczalne.

Ad c) W przypadku klauzul dotyczących terminowości realizacji inwestycji przez dewelopera, najczęściej spotykane są następujące klauzule:

„Termin wykonania umowy będzie zachowany, jeśli Wykonawca zgłosi Zamawiającemu gotowość do przeprowadzenia odbioru, nie później niż w ciągu 60 dni po tym terminie” – zapis narusza art. 385³ pkt 2 k.c.

„Wykonawca ma prawo do przesunięcia terminu wykonania umowy, w następujących wypadkach:” – zapis narusza art. 385³ pkt 2 k.c.

„Termin wykonania umowy może ulec przedłużeniu w przypadku zaistnienia okoliczności uniemożliwiających rozpoczęcie lub realizację inwestycji, za które Sprzedający nie ponosi odpowiedzialności, w szczególności takich jak:” – zapis narusza art. 385¹ k.c. oraz art. 385³ pkt 10 k.c.

Uwolnienie się od odpowiedzialności za niedotrzymanie terminu przez dewelopera bez wątplenia narusza zarówno dobre obyczaje, jak i interes konsumenta. Tego rodzaju klauzula wprowadzona do umowy może więc stanowić niedozwoloną klauzulę abuzywną.

Ad d) Ostatnia grupa klauzul niedozwolonych obejmuje klauzule, które ograniczają lub wyłączają uprawnienia kupującego z tytułu rękojmi za wady fizyczne lokalu. W tej grupie najczęściej spotykane są następujące klauzule:

„Sprzedająca spółka ponosi odpowiedzialność za wady fizyczne i prawne przedmiotowego lokalu w okresie trzech lat na elementy konstrukcyjne budynku i jeden rok na pozostałe elementy, te liczone są od dnia podpisania protokołu odbioru. Natomiast za wady urządzeń zamontowanych w lokalu oraz całym budynkiem odpowiedzialność sprzedającej spółki jest ograniczona do gwarancji producenta lub sprzedawcy tych urządzeń” – zapis narusza art. 385¹ k.c. oraz art. 385³ pkt 2 k.c.

„Reklamacji nie podlegają wady widoczne w chwili zakupu” – zapis narusza art. 385¹ k.c. oraz art. 385³ pkt 2 k.c.

„Wykonawca nie odpowiada za wszelkie wady i następstwa spowodowane wadami konstrukcyjnymi budynku lub nieodpowiednim stanem technicznym” – zapis narusza art. 385¹ k.c. oraz art. 385³ pkt 2 k.c.

Wyłączenie ustawowych uprawnień z tytułu gwarancji stanowi rażąco naruszenie interesu konsumenta oraz przejaw naruszenia dobrych obyczajów. Klauzula, która zawiera takie postanowienia, może zostać uznana za abuzywną, a co za tym idzie, może nie być uznana za wiążącą wobec konsumenta.

Umowy stosowane przez deweloperów odnośnie do nieruchomości bardzo często zawierają klauzule niedozwolone. Są one wprowadzane, aby utrudnić czy wręcz uniemożliwić konsumentom dochodzenie roszczeń z tytułu niewykonania lub nienależytego wykonania umowy oraz aby dostarczyć deweloperom bezpodstawnych korzyści majątkowych.

Biorąc pod uwagę wciąż wzrastający popyt na rynku nieruchomości, można stwierdzić, że w Polsce doszło do zachwiania równowagi pomiędzy podażą a popytem, zaś obecny rynek nieruchomości jest rynkiem dewelopera. Szereg zjawisk negatywnych w sferze obrotu nieruchomościami wynika ze zwykłej niewiedzy konsumentów. Stąd tak ważne dla ochrony konsumenta jest wskazanie, jakimi klauzulami abuzywnymi najczęściej posługują się nieuczciwi deweloperzy.

4. Kontrola niedozwolonych klauzul stosowanych przez deweloperów na rynku nieruchomości i przeciwdziałanie im

Rozważając zagadnienie kontroli klauzul abuzywnych, należy zauważyć, że wyróżniamy dwa jej rodzaje, a mianowicie kontrolę incydentalną lub abstrakcyjną. Kontrola incydentalna ma zastosowanie do konkretnej umowy i konkretnego stanu faktycznego, natomiast kontrola abstrakcyjna obejmuje wzorzec umowy, a nie konkretną umowę (por. Łętowska, 2001, s. 300).

Kontrola incydentalna ma na celu wykazanie, że dane postanowienie umowy ma charakter niedozwolony. Jej fundamentem jest art. 385¹ k.c., który dzieli poszczególne postanowienia umowne na uzgodnione i niezgodnione indywidualnie (por. Cz. Żuławska. W: Bieniek, 2001, s. 131).

Jak zauważa E. Rutkowska, „przez klauzule niezgodnione indywidualnie rozumie się każde postanowienie umowy sformułowane przed jej zawarciem w taki sposób, że konsument nie miał możliwości wpływu na jego treść, zwłaszcza gdy stanowi ono wynik zastosowania uprzednio przygotowanego wzorca” (Rutkowska, 2002, s. 66). Klauzule niezgodnione indywidualnie nie wiążą konsumenta, jeżeli kształtują jego prawa i obowiązki w sposób sprzeczny z dobrymi obyczajami lub rażąco naruszają jego interesy (Lemkowski, 2002, s. 83). Podkreślić jednak trzeba, że stosunek prawny łączący strony pozostaje w mocy. Na skutek uznania klauzuli za abuzywną nie dochodzi bowiem do nieważności całej umowy (Bieniek, 2001, s. 133; Kohutek, 2000, s. 35–36; Rutkowska, 2000, s. 64). Ochrona konsumenta – jak zauważa M. Jagielska – polega tu na tym, że abuzywne postanowienia umowy nie wiążą go, czyli są w stosunku do konkretnego konsumenta bezskuteczne (Jagielska, 2000, s. 701).

Natomiast odnośnie do klauzul uzgodnionych indywidualnie na uwagę zasługuje fakt, że mogą one nie wiązać konsumenta, jeśli zajdą okoliczności określone w art. 58 § 1 i 2 w zw. z art. 58 § 3 kodeksu cywilnego (Rutkowska, 2002, s. 67). Można więc stwierdzić, że w przypadku gdy postanowienia umowne są sprzeczne z ustawą lub mają na celu obejście ustawy (art. 58 § 3 w zw. z art. 58 § 1 kodeksu cywilnego), bądź są sprzeczne z zasadami współzycia społecznego (art. 58 § 3 w zw. z art. 58 § 2 kodeksu cywilnego), konsument może dochodzić ich unieważnienia. Stwierdzenie nieważności danej klauzuli uzgodnionej indywidualnie nie pociąga za sobą nieważności całej umowy, zatem sama czynność prawna jest waż-

na i wywołuje skutki prawne, z wyjątkiem tych, które powstać miały na podstawie postanowień umownych uznanych za bezskuteczne.

Z kolei kontrola abstrakcyjna dokonywana jest w oderwaniu od konkretnej umowy, zaś jej przedmiotem jest wzorzec umowy (szerzej zob. Świstak, 2003, s. 61 i n.). Organem dokonującym kontroli jest, zgodnie z art. 479³⁶ k.p.c., sąd ochrony konkurencji i konsumentów, który ma wyłączną właściwość w zakresie abstrakcyjnej kontroli wzorców umów.

Podmiotami legitymowanymi czynnie do wniesienia powództwa w sprawach o uznanie postanowień wzorca umowy za niedozwolone są podmioty określone w art. 479³⁸ k.p.c. Będą to zatem:

- potencjalni kontrahenci przedsiębiorcy stosującego wzorzec;
- organizacja społeczna, do której zadań statutowych należy ochrona interesów konsumentów;
- powiatowy (miejski) rzecznik konsumentów;
- Prezes UOKiK;
- zagraniczna organizacja wpisana na listę organizacji uprawnionych w państwach Unii Europejskiej do wszczęcia postępowania o uznanie postanowień wzorca umowy za niedozwolone.

Podmiotem biernym jest natomiast sam przedsiębiorca, który stosuje klauzule abuzywne (Lemkowski, 2002, s. 93).

Z żądaniem uznania postanowienia wzorca umowy za niedozwolone konsument może wystąpić nawet wówczas, gdy deweloper zaniechał jego stosowania, jeśli tylko od tego zaniechania nie minęło sześć miesięcy, co wynika z art. 479³⁹ k.p.c. Termin sześciu miesięcy ma charakter zawity, nieprzekraczalny. Natomiast zaniechanie przez dewelopera, po wytoczeniu powództwa, stosowania zaskarżonego wzorca umownego nie powoduje zawieszenia czy przerwania biegu postępowania.

Jeżeli sąd ochrony konkurencji i konsumentów uzna, że dane postanowienie wzorca umownego ma charakter niedozwolony, wówczas w sentencji wyroku przytacza treść postanowień wzorca umowy uznanych za niedozwolone i zakazuje ich wykorzystywania. Dla stron procesu skutek wyroku powstaje z chwilą jego uprawomocnienia się, przy czym należy pamiętać, że od wyroku sądu drugiej instancji przysługuje skarga kasacyjna do Sądu Najwyższego. Natomiast dla osób trzecich wyrok ma skutek od chwili wpisania uznanego za niedozwolone postanowienia wzorca umowy do rejestru klauzul abuzywnych. Wpisanie postanowienia wzorca do rejestru skutkuje jego bezwzględną nieważnością we wszystkich umowach zawartych z wykorzystaniem tegoż wzorca. Ponadto powaga rzeczy osądzonej wyroku uznającego postanowienie wzorca umowy za niedozwolone wyłącza – od chwili wpisania tego postanowienia do rejestru (art. 479[43] w zw. z art. 365 i art. 479[45] § 2 k.p.c.) – ponowne wytoczenie powództwa w tym przedmiocie, także przez osobę nie biorącą udziału w sprawie, w której wydano wyrok³.

³ Patrz: „Monitor Prawniczy” 2004, nr 6, s. 248, uchwała SN z 19 grudnia 2003 r., III CZP 95/03, „Biuletyn Sądu Najwyższego” 2004, nr 1, s. 6.

Rozszerzona prawomocność wyroku skutkuje również tym, że posługiwanie się klauzulą wzorca umownego wpisaną do rejestru jest zabronione przez prawo, a wobec tego do takich klauzul zastosowanie znajdują przepisy art. 58 kodeksu cywilnego.

Kwestię kontroli niedozwolonych klauzul stosowanych przez deweloperów ujmują także ustawa z dnia 16 lutego 2007 roku o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz.U. Nr 50, poz. 331 z 2007 roku).

Na podstawie art. 24 ust. 1 w zw. z art. 24 ust. 2 pkt 2 uokik, zakazane jest stosowanie przez m.in. deweloperów praktyk naruszających zbiorowe interesy konsumentów, a za takie praktyki uznaje się również stosowanie tych postanowień wzorców umów, które zostały wpisane do rejestru postanowień wzorców umownych uznanych za niedozwolone. Jeśli jednak deweloper naruszy zakaz, o którym mowa w art. 24, wówczas Prezes UOKiK wydaje decyzję o uznaniu danej praktyki za naruszającą zbiorowe interesy konsumentów i nakazującą zaniechanie jej stosowania, co wynika z art. 26 ust. 1.

Czynnikiem, który znacząco może wpływać na ograniczenie stosowania przez deweloperów klauzul niedozwolonych, jest przyznanie Prezesowi UOKiK prawa do nakładania kar pieniężnych. Zgodnie bowiem z art. 106 ust.1 pkt 4 uokik Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów może nałożyć na przedsiębiorcę, w drodze decyzji, karę pieniężną w wysokości nie większej niż 10% przychodu osiągniętego w roku rozliczeniowym poprzedzającym rok nałożenia kary, jeżeli przedsiębiorca ten, choćby nieumyślnie, dopuścił się stosowania praktyki naruszającej zbiorowe interesy konsumentów w rozumieniu art. 24.

Przyznanie powyższego uprawnienia Prezesowi Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta, w moim przekonaniu, należy ocenić pozytywnie. Dzięki możliwości stosowania kar wobec nieuczciwych przedsiębiorców, zjawisko występowania klauzul abuzywnych w umowach konsumenckich może zostać znacznie ograniczone. Podkreślić należy, że do czasu uchwalenia nowej ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów wspomniany organ nie miał możliwości finansowego oddziaływania na przedsiębiorców, którzy stosowali klauzule niedozwolone (możliwość nałożenia kary pieniężnej w wysokości nie większej niż 10% przychodu osiągniętego w roku rozliczeniowym poprzedzającym rok nałożenia kary zachodziła wówczas, jeżeli przedsiębiorca, choćby nieumyślnie, zawierał porozumienia ograniczające konkurencję lub nadużywał pozycji dominującej, co wynikało z art. 101 ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 15 grudnia 2000 roku o ochronie konkurencji i konsumentów Dz.U. Nr 122, poz. 1319 z późn. zm.). Dlatego właśnie deweloperzy często lekceważyli zakaz stosowania klauzul niedozwolonych, czerpiąc ze stosowania klauzul abuzywnych nieuzasadnione korzyści.

Zwalczaniu stosowania klauzul abuzywnych służy również art. 107 uokik, albowiem przyznaje on Prezesowi Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta uprawnienie do nakładania m.in. na deweloperów, w drodze decyzji, kary pieniężnej w wysokości stanowiącej równowartość w złotych 10 000 euro za każdy dzień

zwłoki w wykonaniu decyzji wydanej na podstawie art. 26, czyli decyzji o uznaniu danej praktyki za naruszającą zbiorowe interesy konsumentów i nakazującej zaprzestanie jej stosowania. Rozwiązanie to uważam za słuszne, albowiem wspomniane uprawnienie Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta może stać się efektywnym instrumentem dyscyplinującym tych przedsiębiorców, którzy zwlekają z zaniechaniem stosowania klauzul niedozwolonych.

Rozważając zagadnienie kontroli klauzul abuzywnych i przeciwdziałania ich stosowaniu przez deweloperów, wspomnieć należy również o wynikającej z art. 108 uokik możliwości nałożenia przez Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta, w drodze decyzji, kary pieniężnej już nie na samego dewelopera, lecz na osobę, która pełni funkcję kierowniczą lub jest członkiem zarządu przedsiębiorcy, jeśli osoba ta umyślnie lub nieumyślnie nie wykonała decyzji określonej w art. 107 uokik. Kara ta może wynosić do pięćdziesięciokrotności przeciętnego wynagrodzenia.

Przyznanie możliwości bezpośredniego oddziaływania finansowego Prezesowi UOKiK nie tylko na dewelopera, ale również na osoby, które pełnią funkcje kierownicze lub są członkami zarządu, jest moim zdaniem zasadne, ponieważ wymusza na określonych podmiotach dołożenie należytej staranności w sprawowaniu swych funkcji, również z punktu widzenia interesu konsumenta.

Podsumowując rozważania dotyczące kontroli niedozwolonych klauzul, stosowanych przez deweloperów na rynku nieruchomości, należy stwierdzić, że kontrola może mieć charakter incydentalny lub abstrakcyjny. Kontrola incydentalna dokonywana jest w oparciu o przepisy art. 385¹ k.c., natomiast kontrola abstrakcyjna przeprowadzana jest na podstawie art. 479³⁶ k.p.c. – art. 479⁴⁵ k.p.c. włącznie. Odnosząc się natomiast do zagadnienia przeciwdziałania stosowaniu przez deweloperów klauzul abuzywnych, należy zwrócić uwagę na szczególną pozycję w tym przedmiocie Prezesa UOKiK. W obecnym stanie prawnym Prezes UOKiK może, korzystając z uprawnień przyznanych mu na podstawie ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów, skutecznie chronić uczestników rynku nieruchomości przed stosowaniem wobec nich klauzul abuzywnych i eliminować z tegoż rynku nieuczciwych deweloperów, nadając mu pożądany kształt.

5. Zakończenie

Trwający w tej chwili dynamiczny rozwój rynku nieruchomości sprawił, że deweloperzy często wykorzystują zwiększony popyt na nieruchomości i zawierają umowy z konsumentami, w których znajduje się szereg niedozwolonych postanowień umownych. Zjawisko stosowania klauzul abuzywnych należy ocenić w sposób jednoznacznie negatywny i uznać za patologię. Stąd tak ważne jest określenie istoty klauzul niedozwolonych i wskazanie najczęściej wykorzystywanych przez nieuczciwych deweloperów.

Regulacje dotyczące klauzul abuzywnych i ich stosowania przez deweloperów nie są doskonałe. Niedoskonałość ta wyraża się przede wszystkim w nieprecyzyjnym określeniu zakresu działania Prezesa UOKiK. Zgodnie bowiem z art. 31 pkt. 1 uokik, Prezes UOKiK sprawuje kontrolę przestrzegania przez przedsiębiorców przepisów przytoczonej ustawy. Użycie słowa *kontrola* jest w moim przekonaniu błędne, albowiem pod tym pojęciem należy rozumieć pewną funkcję organu, którego zadaniem jest wyłącznie sprawdzenie działalności innych organów czy instytucji oraz ocenianie prawidłowości ich działania (Ura, Ura, 2006, s. 35). Organ kontrolny nie ma możliwości wiążącego oddziaływania na podmioty kontrolowane, nie posiada bowiem żadnych środków władczych.

Analizując kompetencje Prezesa UOKiK, należy dojść do wniosku, że tak naprawdę mamy do czynienia z nadzorem, a nie z kontrolą. Nadzór bowiem jest to taka funkcja organu, gdzie organ nadzoru może nie tylko kontrolować działalność podmiotów nadzorowanych, ale również oddziaływać władczo za pomocą środków nadzoru (Ura, Ura, 2006, s. 36; Szreniawski, Stelmasiak, 2002, s. 12; Wierzbowski, 2000, s. 103; Duniewska i in., 2002, s. 339; Cieślak, 2004, s. 66–67). Możliwość nakładania przez Prezesa UOKiK kar pieniężnych w drodze decyzji świadczy o tym, że posiada on środki nadzoru, a co za tym idzie, sprawuje właśnie nadzór.

Prezes UOKiK jest zatem nie tylko organem kontrolnym, który stwierdza stosowanie klauzul uznanych za niedozwolone, a które z kolei są już wpisane do rejestru postanowień wzorców umownych uznanych za niedozwolone. Jest on w moim przekonaniu organem nadzoru, który sprawuje nadzór represyjny w przypadku uporczywego stosowania przez deweloperów klauzul abuzywnych⁴.

Potrzeba ochrony konsumentów przed stosowaniem wobec nich klauzul abuzywnych została dostrzeżona przez rodzimego ustawodawcę. Istniejące w tej materii rozwiązania prawne są skuteczne i dają konsumentom realną możliwość przeciwdziałania im. Niestety, często konsumenci nie są świadomi swych praw lub wiedząc, że dana klauzula jest niedozwolona, wręcz godzą się na nią.

Dlatego z uznaniem należy przyjąć wzmocnienie pozycji Prezesa UOKiK, który na mocy nowej ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów stał się realnie organem nadzoru również wobec przedsiębiorców, którzy prowadzą działalność gospodarczą na rynku nieruchomości. Dzięki wprowadzonym zmianom Prezes UOKiK może znacząco wpływać na eliminowanie z rynku nieruchomości nieuczciwych deweloperów, z jednej strony chroniąc słuszne interesy konsumentów, z drugiej zaś kreując szeroko pojmowany ład publiczny w tej sferze życia gospodarczego.

Bibliografia

Bieniek G. (red.) 2001. *Komentarz do Kodeksu Cywilnego. Księga trzecia: zobowiązania*. T. 1. Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze. ISBN 83-88296-61-2.

⁴ Szerzej na temat uprawnień nadzorczych Prezesa UOKiK patrz: Olszewski, 2004, s. 58–64.

- Cieślak S. 2004. *Praktyka organizowania administracji publicznej*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-481-X.
- Duniewska Z. i in. 2002. *Prawo administracyjne – pojęcia, instytucje, zasady w teorii i orzecznictwie*, Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-288-4.
- Dyrektwa Rady 93/13/EWG z dnia 5 kwietnia 1993 r. w sprawie nieuczciwych klauzul umownych w umowach zawieranych z konsumentami. Dz. Urz. WE seria L 1993 r. Nr 95.
- Jagielska M. 2000. *Umowy zawierane poza lokalem przedsiębiorstwa i na odległość*. „Monitor Prawniczy” nr 9.
- Kohutek E. 2000. *Kontrola treści ogólnych warunków umów bankowych na tle nowelizacji kodeksu cywilnego w dziedzinie ochrony konsumenta*. „Prawo Bankowe” nr 12.
- Lemkowski M. 2002. *Materialna ochrona konsumenta*. „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” nr 3.
- Łętowska E. 2000. *Ustawa o ochronie niektórych praw konsumenta. Komentarz*. Warszawa: Wyd. C.H. Beck. ISBN 83-7110-747-1.
- Łętowska E. 2001. *Glosa do wyroku SN z dnia 5 kwietnia 2000 r., I CKN 621/98*. OSP 2001, nr 6.
- Olszewski J. 2004. *Nadzór nad koncentracją przedsiębiorców jako forma prewencyjnej ochrony konkurencji*. Rzeszów: Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego. ISBN 83-7338-073-6.
- Rutkowska E. 2000. *Ochrona konsumenta usług bankowych przed nieuczciwymi klauzulami w świetle ostatniej nowelizacji kodeksu cywilnego*. „Prawo Bankowe” nr 9.
- Rutkowska E. 2002. *Niedozwolone klauzule umowne w bankowym obrocie konsumenckim*. „Prawo Bankowe” nr 7–8.
- Rutkowska E. 2003. *Ochrona praw klienta w sferze bankowości detalicznej (regulacje prokonsumenckie)*. „Prawo Bankowe” nr 4.
- Szreniawski J., Stelmasiak J. 2002. *Zagadnienia ogólne aparatu administracyjnego*. W: *Prawo administracyjne ustrojowe. Podmioty administracji publicznej*. Pod red. J. Stelmasiaka, J. Szreniawskiego. Bydgoszcz-Lublin: Oficyna Wydawnicza Branta. ISBN 83-89073-11-0.
- Świstak A. 2003. *Abstrakcyjna kontrola wzorców umownych w praktyce*. „Państwo i Prawo” nr 5.
- Ura El., Ura Ed. 2006. *Prawo administracyjne*. Wyd. 6. Warszawa: Wyd. Prawnicze LexisNexis. ISBN 83-7334-549-3.
- Wierzbowski M. (red.). 2000. *Prawo administracyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze PWN. ISBN 83-87558-64-8.

Abusive Clauses in the Real Estate Turnover

Summary: This article presents deliberations within the area of applying illicit clauses by developers. It is an attempt to specify the essence of illicit clauses as well as to define those which are most often applied by entrepreneurs on the real estate market. The article also presents the notion of inspecting illicit clauses, being applied by developers on the real estate market plus methods of counteracting them. Moreover, the article analyses the Office of Competition and Consumer Protection President's competences within the area of fighting abusive clauses which have been awarded to them on the strength of a newly passed law on the Competition and Consumer Protection.

Key words: real estate turnover, civil law, agreements in real estate trade

RYSZARD ĆWIERTNIAK*

Kompetencje menedżera przyszłości w kontekście nowych wyzwań zarządzania zasobami ludzkimi

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, kompetencje menedżera, modele zarządzania

Streszczenie: W pracy podjęto próbę zidentyfikowania umiejętności, które powinien posiadać kierownik szczebla strategicznego w obliczu nowych wyzwań zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Nakreślono współczesne problemy dotyczące motywacji pracowników oraz decentralizacji sposobów kierowania. W celu zainspirowania menedżerów przyszłości nowoczesnymi modelami zarządzania w artykule przedstawiono model systemu budowania kompetencji oparty na StaffCoachTM oraz przykład przedsiębiorstwa o innowacyjnym sposobie zarządzania personelem – amerykańską firmę W.L. Gore.

1. Wprowadzenie

Ocenia się, że istotą pracy menedżera w przyszłości będzie dostosowanie funkcji zarządzania do niestabilnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz zmiana starych nawyków kierowania na nowe, które powinny być bardziej dostosowane do nowych wyzwań zarządzania zasobami ludzkimi. W tej sytuacji menedżer powinien posiadać niezbędne kompetencje do rozwiązywania problemów wewnętrznych i zewnętrznych organizacji, powinien pracować intuicyjnie i wykorzystywać wiedzę oraz doświadczenie.

W artykule przedstawiono społeczno-demograficzne środowisko pracy menedżera, które rozwija się dynamicznie i wymaga opanowania umiejętności wykra-

* Mgr inż. Ryszard Ćwiertniak – podpułkownik w Dowództwie 2 Korpusu Zmechanizowanego w Krakowie, uczestnik drugiego roku niestacjonarnych studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie; kontakt e-mail: cwiertniak@yahoo.com.

czających poza dotychczasowe programy szkolenia i doświadczenie. Praktyka zarządzania, na wzór osiągnięć techniczno-technologicznych, wymaga innowacji, świeżego spojrzenia oraz nowych metod zdobywania kompetencji. Współcześnie, w większości przedsiębiorstw, w sposób naturalny zanika struktura hierarchiczna z autorytetem szefa przynależnym do pozycji zajmowanej w organizacji. Następuje zmiana pokoleń. Z rozwojem konsumpcji zwiększają się potrzeby personelu. Zwiększa się dostęp do nowoczesnych technologii i informacji. Przedsiębiorstwa funkcjonują na rynkach globalnych. Otoczenie demograficzno-społeczne przedsiębiorstw determinuje kompetencje menedżerów oraz metody systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

W opracowaniu celowo pominięto kierowników szczebla taktycznego i operacyjnego, generalizując i dostosowując analizy do potrzeb kadry kierowniczej szczebla strategicznego. Kierownicy naczelni, dyrektorzy generalni stanowią szczególną grupę pracowników, którzy posiadając wiedzę i doświadczenie zdobyte poza macierzystą organizacją, wypełniają funkcję zarządzania w przedsiębiorstwie zgodnie z celami i zadaniami właścicieli i udziałowców.

Na potrzeby artykułu wykorzystano dane statystyczne Boston Consulting Group umieszczone w dwóch specjalistycznych raportach z dziedziny Zarządzania Zasobami Ludzkimi: (BCG 2006; BCG 2008). Dane te, mimo że sporządzone tysiące kilometrów od Polski, dają dobre światło na problemy HRM¹ w każdej szerokości geograficznej. Dodatkowo przedstawiono informacje, które obrazują poglądy polskich menedżerów na kompetencje na podstawie badań, które przeprowadziła L. Hawrysz (2008, s. 437–439).

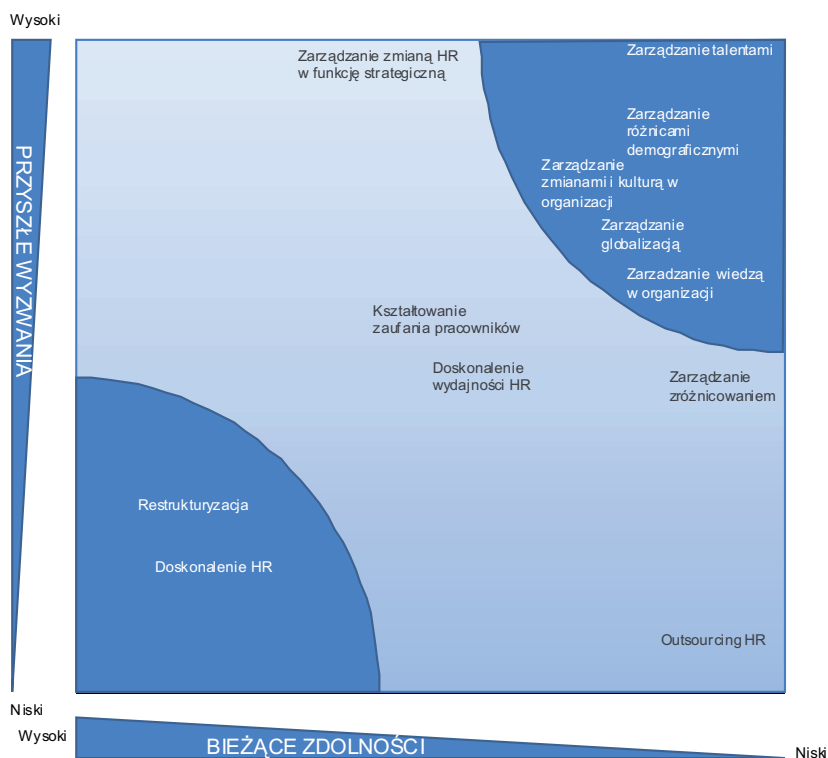
Transformacja kompetencji menedżerów przyszłości nie odbędzie się bez modelu budowy nowych umiejętności. Z bogatego dorobku systemu budowy kompetencji menedżerskich w artykule przedstawiono **Model StaffCoachTM**. Na zakończenie zaprezentowano model systemu zarządzania innowacyjnego Zasobami Ludzkimi w amerykańskiej firmie W.L. Gore, jako przykład zastosowania wiedzy teoretycznej w praktycznej działalności przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie: jakie kompetencje menedżera potrzebne są do kierowania firmą w dobie współczesnych przemian organizacyjnych i personalnych? W jaki sposób, mimo obecnych zawirowań, nadać firmie charakter powszechnej misji i zarządzać nią w sposób innowacyjny? W czasie kryzysu zarządzanie innowacyjne personelem wymaga szczególnej troski. Kompetencje menedżerów przyszłości w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi dają możliwości zwalczania kryzysu przy pomocy personelu, pod warunkiem, że będzie on właściwie zmotywowany i nastawiony na realizację celów organizacji.

¹ Human Resources Management – Zarządzanie Zasobami Ludzkimi.

2. Współczesne zjawiska demograficzno-społeczne wpływające na rozwój kompetencji menedżerskich

Kompetencje to kwalifikacje, wiedza i umiejętności, które zdobywa się w czasie celowego i przemyślanego procesu uczenia i wychowania oraz w toku „doświadczenia życiowego” (wiedza potoczna, język ojczysty, obyczaje, moda itd.). Kompetencja jest kategorią podmiotową i dotyczy konkretnej osoby bądź grupy osób. Menedżer kompetentny to wykształcony, świadomy celów i zadań lider. Ta kompetencja zawierać się będzie w kulturze ogólnej, a co za tym idzie, w kulturze duchowej i fizycznej, a zewnętrznym obrazem kompetencji będą osiągnięcia kierowni-
cze, sukcesy w dziedzinie zarządzania organizacją.



Rys. 1. Wyzwania współczesnego HR

Źródło: opracowanie własne na podstawie: BCG, 2008, s. 437–439.

Władza menedżera stanowi czynnik stabilizujący, który wypełnia misję i wizję przedsiębiorstwa. Zadania, z którymi należy zmierzyć się menedżerom XXI w., wymagają opanowania nowego zestawu umiejętności. Często postępowanie według starych zasad nie wystarczy, żeby odnieść sukces w dzisiejszym gwałtownie zmieniającym się świecie (Buhler, 2007, s. 21). Praktyka zarządzania nie roz-

wija się tak dynamicznie jak kiedyś, natomiast warunki funkcjonowania biznesu są nadzwyczaj niestabilne. Nowe tysiąclecie, mimo że młode, zdążyło wydać na świat niemałą liczbę sprawdzianów dla zarządzania: wzrost tempa zmian, deregulacja, wzrost znaczenia sieci wartości i ekosystemów, digitalizacja (Hamel, 2008, s. 25). Na wzór techniczno-technologicznych zmian, zmienia się środowisko biznesu, zmienia się podejście ludzi do pracy. Kluczem do efektywnego zarządzania w nowych warunkach funkcjonowania jest świadomość skali współczesnych zmian w Human Resources (rys. 1) oraz sprecyzowanie metod zarządzania talentami, różnicami demograficznymi, wiedzą i kulturą organizacyjną (BCG, 2008, s. 1–4).

Dzisiejsze środowisko pracy menedżera jest dynamiczne i stale ewoluuje – nie opiera się na sztywnych schematach. Podstawą zarządzania jest tutaj podejmowanie decyzji i branie za nie pełnej odpowiedzialności (Buhler, 2007, s. 22). Uczenie się nowych metod zarządzania personelem jest zastępowaniem starych nawyków nowymi. Nowe zadania wymagają opanowania zestawu nowych umiejętności. Budowanie kompetencji, rzeczywistych możliwości skutecznego działania wymaga zaangażowania w metodologicznie poprawny trening (Smółka, 2007, s. 63).

Zarządzanie w nowoczesnym przedsiębiorstwie, które jest dostosowane do wymogów współczesnej organizacji, nie jest łatwe. Proste, stosowane dotychczas metody kierowania typu „managing by walking around”² czy zbieranie personelu na odprawie przy jednym stole nie wystarczą. Zmiana warunków pracy wymaga nowych kompetencji, głównie w zakresie:

- komunikacji interpersonalnej;
- oceny i kontroli postępów pracy w cyklu: miesiąc, tydzień, dzień, godzina oraz oceny efektywności.

W przyszłości menedżerowie powinni umieć tak modyfikować struktury organizacyjne, aby sprostać nowym wymogom rynku pracy i jego pracowników. Dodatkowo, w organizacjach inteligentnych zbudowanych na bazie kompetencji wspomaganych przez ciekawość (Mikuła, 2007, s. 50), powinni właściwie wykorzystać potencjał osób utalentowanych. W 2020 roku pracownicy znajdą się w miejscu, w którym operatywność, talent i umiejętność rozwiązywania problemów staną się czynnikiem decydującym o zdobyciu i utrzymaniu pracy. Oczekiwania wobec pracowników będą bardzo wysokie, a wymagania będą dotyczyły umiejętności rozwiązywania problemów w niewymiernej rzeczywistości. Wzrośnie rola ekspertów i specjalistów różnych dziedzin. Wyzwaniem dla menedżerów będzie stworzenie środowiska wspierającego kreatywność na zasadzie „going outside the rules”³, aby rozwiązać problem. W najbliższej dekadzie elastyczna struktura zatrudnienia i miejsce pracy będą czynnikiem decydującym o przyjęciu lub odrzuceniu warunków pracy przez specjalistów lub osoby utalentowane. Część firm, wychodząc na-

² Managing by walking around – stały nadzór nad personelem i kontrola realizacji ich obowiązków.

³ Going outside the rules – przekazanie pracownikom uprawnień do samodzielnego podejmowania decyzji.

przeciw zmianom, już teraz oferuje nowoczesne metody: kompensację czasu pracy, przerwy w karierze w jednej firmie na korzyść drugiej, zmianę czasu pracy, zmianę terminu dni wolnych, pracę na niepełny etat oraz możliwość wykonywania obowiązków w domu.

Na początku XXI wieku pojawiają się w jednym miejscu pracy trzy pokolenia pracowników: Baby Boomers, X i Y (tabl. 1). Każda generacja wpłynie na funkcjonowanie organizacji poprzez zupełnie odmienny system poczucia wartości i podejścia do wykonywania obowiązków. Umiejętność łagodzenia konfliktów, wyzwalania inicjatywy, będzie stanowić o atmosferze pracy i jakości wykonywanych obowiązków przez cały personel firmy.

Tablica 1

Charakterystyka generacji pracowników

Generacja	„Y”	„X”	Baby Boomers
Urodziny	1981–1997	1961–1981	1946–1961
Definicja doświadczenia	Silny rozwój .COM	Energia działania	Miłość i pokój podstawowym warunkiem rozwoju
Wiek w 2005 roku	Okolo 24 lat	24–44	44–60
Atrybuty i warunki w 2005 roku	Aspiracje przedsiębiorcze	Tradycyjnie zmotywowany	Idealistyczne podejście do rzeczywistości
	Oczekiwanie na sukces	Zmiana miejsca pracy w zdobywaniu kariery	Działania prospołeczne
	Mocna świadomość społeczna	Naturalnie kolegalny	Lojalność wobec przedsiębiorcy
	Biegła znajomość IT	Biegła znajomość IT	Nauka podstaw IT

Wiek w 2020 roku	23–39	39–59	Okolo 60
Atrybuty i warunki w 2020 roku	Aspiracje przedsiębiorcze	Osiągnięcie stanowisk kierowniczych	Ciągła aktywność zawodowa mimo osiągniętego wieku emerytalnego
	Kierowanie karierą i stylem życia	Łączenie stylów zarządzania	Dalszy wpływ na zarządzanie
	Zawieszenie rozwoju kariery na rzecz wyższych oczekiwań	Wyzwanie kierowaniem wielogeneracyjnym środowiskiem pracy	(–)

Źródło: opracowanie własne autora na podstawie: BCG, 2006, s. 4–8.

Miniona epoka traktowała menedżera jako właściciela, który ma zdolność pomnażania zysków firmy. Najnowsze badania wykazują, że menedżerowie chcą zajmować się kierowaniem długoterminowo. Robert Katz w swoim artykule (1974, s. 2–4) twierdzi, że do odniesienia sukcesu menedżerowie powinni posiadać trzy podstawowe umiejętności, którymi są: wyobraźnia, zdolności techniczne i układanie dobrych stosunków z ludźmi. Wszyscy menedżerowie powinni rozwijać w sobie te trzy zdolności. W miarę awansu zmienia się znaczenie każdej z nich, ale wszystkie są ważne, mimo że udział ich może być inny (Buhler, 2007, s. 30). Wyobraźnia jest szczególnie ważna w działalności kierownictwa wyższego szczebla. Umiejętności techniczne są ważne na najniższych szczeblach. Natomiast układanie dobrych stosunków z ludźmi dotyczy wszystkich szczebli kierowania i stale zyskuje na znaczeniu (tabl. 2).

Tablica 2

Ocena cech dominujących wśród polskich menedżerów

Typy menedżerów	Ocena cech dominujących	
	niska	wysoka
Menedżerowie spółek pracowniczych i jednoosobowych	Przedsiębiorczość, innowacyjność, fachowość i profesjonalne przygotowanie oraz umiejętność zdobywania informacji i ich wykorzystanie	Funkcje interpersonalne
Menedżerowie – właściciele przedsiębiorstw	Funkcje interpersonalne, doświadczenie w zarządzaniu, umiejętności negocjacyjne, zdolność wchodzenia w układy, komunikatywność i dbałość o pracowników	Przedsiębiorczość, innowacyjność, fachowość i profesjonalne przygotowanie oraz umiejętność zdobywania informacji i ich wykorzystanie
Menedżerowie – współwłaściciele zarządzanych przez siebie spółek	Funkcje interpersonalne	Przedsiębiorczość, innowacyjność, fachowość i profesjonalne przygotowanie, umiejętność podejmowania szybkich decyzji oraz doświadczenie w zarządzaniu
Menedżerowie nie będący właścicielami, nie posiadający udziałów w zarządzanym przez siebie przedsiębiorstwie	Funkcje interpersonalne	Doświadczenie w zarządzaniu, umiejętności negocjacyjne, zdolność wchodzenia w układy, komunikatywność i dbałość o pracowników, umiejętność podejmowania szybkich decyzji oraz wytrwałość i konsekwencja w działaniu

Źródło: opracowanie własne autora na podstawie: Hawrysz, 2008, s. 437–439.

Od wielu lat umiemy określać cechy dominujące menedżerów i, co najciekawsze, wyspecyfikowane umiejętności nie różnią się między sobą radykalnie. Nadal wymieniane są cechy wspólne, takie jak: doświadczenie, przedsiębiorczość, profesjonalizm itd. Różna jest tylko ocena ze względu na typ przedsiębiorstwa, którym kieruje menedżer.

Kult CEO⁴ – dyrektora generalnego jest medialnym fenomenem. Trudno ocenić jego trwałość, ale w najbliższym czasie rola ta może zmniejszyć się, a w jej miejsce może pojawić się wydajny, kreatywny i silny zespół. Dodatkowo, Generacje X i Y mogą tę zmianę wzmocnić. Przedstawiciele tych generacji wymagają mniejszej kontroli, żądają otwartości i szczerych sprzężeń zwrotnych oraz odrzucają środowisko pracy utworzone przez pokolenie Baby Boomers.

Zmiana „kultu jednostki” na „kult zespołu” może zmienić poglądy menedżerów na temat kariery. Przewaga konkurencyjna w organizacji oznacza przyjęcie dogodnej pozycji na rynku pracy, awans oraz autorytet wśród pracowników i współpracowników, bycie prawdziwym, a nie tylko formalnym, liderem i przywódcą (Smółka, 2007, s. 59). Poprzednia dekada ukształtowała specjalistów o wiedzy ogólnej z doświadczeniem do radzenia sobie z niepewnym środowiskiem. Po drugiej wojnie światowej pracę traktowano jako „job for life”. Teraz długa kariera pracownika od kuriera do prezesa firmy w jednym miejscu pracy będzie należeć do przeszłości.

W zależności od wieku menedżera (tabl. 3), umiejętność kierowania zespołem oraz korzystania z najnowszych technologii w komunikacji interpersonalnej na pewno wzmocni pozycję menedżera w zarządzaniu. Samodzielność pracownika w wykonywaniu obowiązków na swoim stanowisku pracy spowoduje zmiany w systemie jego nadzoru i kontroli.

Nowe trendy spowodują zmiany w wykształceniu i przygotowaniu menedżerów. Według raportu BCG (2006, s. 3–6), który powstał przed globalnym kryzysem finansowym, menedżerowie odniosą sukces, jeżeli osiągną mistrzowski poziom pracy zespołowej, będą umieli wyszukiwać i rozwijać talenty, zdobędą i utrzymają wiedzę specjalistyczną, będą elastycznie dostosowywać swoje strategie do funkcjonowania na rynku globalnym i zróżnicowanym kulturowo, określą miejsce pokolenia Baby Boomers w nowej rzeczywistości oraz zasady pracy między pokoleniami.

3. Budowanie kompetencji menedżera modelem StaffCoach™

Efektywne zarządzanie wiąże się z przekonaniem, że tak naprawdę w rozwoju firmy liczą się ludzie. Jedynym, co będzie różniło sto firm, które w tym samym czasie będą miały dostęp do tych samych informacji i technologii, będą ludzie (Buhler, 2007, s. 75). Charakter naszej pracy zmienił się w sposób bardziej zdecy-

⁴ Chief Executive Officer – dyrektor generalny.

Tablica 3

Cechy dominujące według wieku menedżerów

Wiek	Ocena cech dominujących	
	niska	wysoka
Poniżej 30 lat	Fachowość i profesjonalne przygotowanie, umiejętność pracy zespołowej	Przedsiębiorczość i innowacyjność, umiejętność podejmowania szybkich decyzji oraz zdobywanie informacji i ich wykorzystanie, wytrwałość i konsekwencja działania
31–40 lat	Wytrwałość i konsekwencja działania	Przedsiębiorczość i innowacyjność, fachowość i profesjonalne przygotowanie, umiejętność podejmowania szybkich decyzji, zachowania przedsiębiorcze i innowacyjne, fachowość i profesjonalne przygotowanie, umiejętność podejmowania szybkich decyzji
41–50 lat	Wytrwałość i konsekwencja działania, umiejętność pracy zespołowej	Praca zespołowa i interpersonalna rola menedżera, fachowość i profesjonalne przygotowanie
Powyżej 51 lat	Wytrwałość i konsekwencja działania, umiejętność pracy zespołowej	Fachowość i profesjonalne przygotowanie, zachowania przedsiębiorcze i innowacyjne, doświadczenie w zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne autora na podstawie: Hawrysz, 2008, s. 437–439.

dowany i raptowny niż nasze wykształcenie i umiejętności radzenia sobie z nowymi obowiązkami. Tylko w ciągu drugiej połowy XX wieku rozumienie „pracy” ukształtowane przez świat przemysłu zmieniło się z czynności wykonywanych przy linii produkcyjnej w systemie „wykonaj i przekaz dalej” na, jak to trafnie określił Peter Drucker, „pracę opartą na wiedzy” (Allen, 2008, s. 17). Nie ma jednego najlepszego sposobu zarządzania, kluczem do efektywności jest przygotowanie się na nieprzewidziane okoliczności.

Ważne jest zachowanie w rozwoju społeczno-ekonomicznym właściwych proporcji między kooperacją a konkurencją. Niezachowanie tych proporcji oraz położenie zbyt dużego nacisku na konkurencję mogą prowadzić do wielu negatywnych konsekwencji. *Grupa Lizbońska* (1996, s. 148) wskazała, że negatywnym efektem przesadnej konkurencji jest sytuacja, w której narzędzia i systemy techniczne mają pierwszeństwo przed ludźmi i organizacjami działającymi na rzecz człowieka. Ludzie są traktowani jedynie jako producenci i konsumenci.

Aby sprostać nowym wyzwaniom, nowoczesny menedżer powinien stać się trenerem, mentorem i doradcą. Ponieważ metody działania menedżera nie są wrodzo-

ne, to należy je rozwijać i doskonalić, wykorzystując istniejące modele, takie jak StaffCoach. W sporcie trener drużyny zajmuje się wszystkim: rekrutuje, motywuje, ocenia, rozstrzyga konflikty i zatrzymuje najlepszych zawodników. Dobrze zna zespół, cieszy się szacunkiem, stwarza atmosferę rywalizacji i inspirowanie do osiągania coraz wyższych wyników. Rola trenera polega na motywowaniu, inspirowaniu do działania oraz do większych osiągnięć. To proces szkolenia i określania celów pracownika w jego miejscu pracy oraz pomoc w usuwaniu barier uniemożliwiających optymalne działanie. Coach⁵ to przywództwo na najwyższym poziomie – obejmuje przekazywanie informacji o celu i przyczynach działania, a następnie pomoc w określaniu sposobu postępowania. Trener wywiera wpływ na ludzi, zachęca ludzi do najbardziej efektywnego działania (Holliday, 2007, s. 16).

Rola Trenera to bardziej sztuka niż nauka. Sama wiedza o tym, w jaki sposób należy zapewnić wysoki poziom usług na rzecz klientów, nie gwarantuje, że ktoś to będzie robił – podobnie jest w przypadku metod zarządzania. Optymalnego działania nie gwarantuje wiedza dotycząca tworzenia wizji ani nauka wyznaczania odpowiednich celów, ani mówienie pracownikom o zakresie ich odpowiedzialności, ani też określenie metod działania i rozmowy o karierze. Sztuka polega na odpowiednim postrzeganiu pracowników, na poszukiwaniu, badaniu i odkrywaniu ich mocnych stron, niezależnie od długości i stopnia trudności tego procesu, a następnie na nakłonieniu ich do wykorzystania tych mocnych stron.

Niezależnie od roli i dziedziny działalności okazuje się, że stosowanie dziesięciu zasad gwarantuje sukces w zarządzaniu personelem w pozycji Coach (Holliday, 2007, s. 17):

a. Jasność – obejmuje przekazywanie i odbieranie informacji we właściwy sposób.

b. Wspieranie pracowników – dotyczy niesienia pomocy pracownikom, głównie w postaci porad, informacji albo zachęty i zrozumienia.

c. Tworzenie w pracownikach poczucia pewności siebie – stanowi osobiste zaangażowanie kierownika w tworzenie zespołu.

d. Współdziałanie – jest tworzeniem atmosfery partnerstwa i odpowiedzialności.

e. Perspektywa – dotyczy zrozumienia sytuacji od wewnątrz, a przez to całkowite skoncentrowanie się na interesie firmy.

f. Ryzyko – wiąże się z procesami rozwoju, uczenia się i doskonalenia swoich umiejętności.

g. Cierpliwość i czas – dotyczy właściwej organizacji czasu pracy, efektywnego wykorzystania jego długości.

h. Zaangażowanie – jest „przepływem”, pasją i pełnym oddaniem sprawie.

i. Poufność – wiąże się z umiejętnością chronienia informacji oraz tworzenia poczucia zaufania i bezpieczeństwa.

j. Szacunek – obejmuje słuchanie, zadawanie pytań i niesienie pomocy.

⁵ Coach – trener.

Modelem StaffCoach™ budujemy kompetencje menedżerów (Holliday, 2007, s. 38) według pięciu zasad:

Zasada 1. Sposób zachowania pracowników odzwierciedla ich myśli, dlatego aby zrozumieć pracowników, należy zrozumieć ich filozofię życia – ich pozytywne i negatywne strony.

Zasada 2. Należy doceniać indywidualność oraz jej poszukiwać, dlatego trzeba reagować na kreatywność, innowacyjność i odmienne poglądy, ale pod kątem ich wykorzystania w realizacji zadań w zespole.

Zasada 3. Brak motywacji często odzwierciedla zniechęcenie, dlatego należy szukać powodów tego zniechęcenia.

Zasada 4. O działaniu decydują jego przewidywane konsekwencje, dlatego trzeba stosować racjonalnie instrumenty motywacyjne, kary i nagrody, które zapewniają, że pewne zachowanie zostanie utrwalone lub odrzucone.

Zasada 5. Ludzie traktowani odpowiedzialnie zachowują się odpowiedzialnie.

Zrozumienie tego, na czym polega uczenie się przez doświadczenie, które jest istotą naturalnego treningu, pozwala zaplanować korzystanie z codziennych sytuacji w taki sposób, aby uczynić je jak najlepszym treningiem. Uczenie się, a więc budowanie kompetencji i zwiększenie własnej skuteczności, nastąpi tylko wtedy, gdy konkretne doświadczenie zostanie poddane refleksji i analizie, które doprowadzą do konkluzji, a te z kolei zostaną przetestowane i zastosowane w praktyce podczas kolejnych doświadczeń. Samo doświadczenie różnorodnych sytuacji, nawet przez długie lata, nie jest wystarczające do zbudowania wysokich kompetencji. Niezbędne są refleksje nad doświadczeniami i eksperymentowanie z własnym zachowaniem na podstawie wniosków wysnutych z analizy uprzednich doświadczeń (Buhler, 2007, s. 75).

4. Kompetencje menedżerów w innowacyjnym zarządzaniu personelem na przykładzie firmy W.L. Gore

We współczesnym zarządzaniu jest wiele innowacyjnych firm, które stosują w swojej codziennej działalności innowacyjne zarządzanie. Wielokrotnie są to firmy z czołówki przedsiębiorczości. Takim przykładem jest amerykańska firma W.L. Gore, która wyróżnia się demokratycznym podejściem do Zarządzania Zasobami Ludzkimi. W wielu obszarach zarządzanie jest tak innowacyjne, że wymyka się z dotychczasowych sprawdzonych metod zarządzania (W.L. Gore & Associates, 2007):

Sieć zamiast hierarchii – każda jednostka, komórka jest połączona w sieć z inną, przez co kanały komunikacyjne są bezpośrednie i niezhierarchizowane.

Liderzy zamiast bossów – stanowiska i tytuły nadawane są oddolnie, a nie odgórnie. Pracownicy stają się liderami, jeżeli koledzy uznają, że nimi są.

Sponsorzy zamiast szefów – każdy nowy pracownik ma swojego sponsora, czyli opiekuna, którego zadaniem jest stała opieka nad nowicjuszem.

Wolny czas na eksperymenty – wszyscy pracownicy w firmie otrzymują co tydzień pół godziny na pasje i inicjatywy.

Zaangażowanie zamiast zleceń – aktywne zaangażowanie ma wielokrotnie większą wartość niż podporządkowanie.

Motywacja i wymagania – każdy pracownik jest oceniany przez swoich kolegów. Już po kilku miesiącach od rozpoczęcia pracy nowi pracownicy są nakłaniani do włączenia się do kolejnego projektu – według zasady wielowymiarowego człowieka.

Duża, ale swojska – zachowanie rodzinnego charakteru firmy.

Specjalizujący, ale nieograniczający się – firma podzielona jest na cztery działy, ale nie jest to sztywny podział kompetencji.

Upór i niechęć do ryzyka – mimo innowacyjnego charakteru firmy, W.L. Gore nie ryzykuje – jest firmą cierpliwą, pracuje nad projektem do czasu pełnego zainteresowania pracowników. Każdy produkt przechodzi trzy fazy kreacji: *Real, Win, Worth*.

W pełni profesjonalnie W.L. Gore wprowadził w swojej firmie wizję zarządzania personelem już w 1958 roku. Pięćdziesiąt lat później postmodernistyczni teoretycy zarządzania, zamiast upowszechnić metodę, przerzucają się wyrażeniami typu *złożone systemy adaptatywne czy zespoły samoorganizujące się* (Hamel, 2008, s. 132). Jest to dowód na trudności w upowszechnianiu nowatorskich metod kierowania oraz zdobywania nowoczesnych kompetencji menedżerskich.

5. Zakończenie

Każda organizacja, by mogła kontynuować swoje istnienie i działanie, powinna być efektywna, tzn. wyzwalać zasoby ludzkiej energii i inwencji dla urzeczywistnienia wyznaczonych celów. Na pewno z wymienionej reguły nie można zrezygnować w dobie kryzysu. Tę efektywność powinni zapewnić firmie dobrze wykształceni menedżerowie, ponieważ taka jest ich podstawowa funkcja (Penc, 2005, s. 61). Warunkiem zapewnienia firmie rozwoju jest skuteczność w zarządzaniu, której nie można osiągnąć bez kompetencji.

Liderzy powinni wyróżniać się nieprzeciętnym zaangażowaniem w pracę, gruntownym wykształceniem, poczuciem świadomości osiąganych celów, powinni umieć dostrzegać zachodzące w otoczeniu zmiany i wykorzystywać je jako podstawę do kreatywnych i zyskowych działań.

Niestety, analiza cech polskiej kultury organizacyjnej nie napawa optymizmem. W literaturze przedmiotu można znaleźć kilka negatywnych opinii. Na przykład, B. Wawrzyniak (1999, s. 29) wśród pasywów polskich kierowników wymienia:

częste wykorzystanie w nowych sytuacjach starych schematów, działanie w pojedynkę lub tylko w zespole kierowniczym, osamotnienie, niską skłonność do edukacji w zorganizowanych formach, sceptycyzm i brak przekonania do zmian w swoim przedsiębiorstwie, skrywanie poglądów.

Nowoczesne organizacje potrzebują menedżerów posiadających wizję rozwoju, twórczych i wprowadzających innowacje, potrafiących natchnąć innych, aby zmienić kształt oraz kierunki strategicznego i taktycznego rozwoju organizacji. W czasach burzliwych zmian ludzie potrzebują przywództwa, potrzebują ludzi twórczych, nie tylko takich, którzy mają jakiś pomysł, ale takich, którzy te pomysły potrafią wcielić w życie (Sadler, 1997, s. 196–197).

Cechą kryzysu jest to, że zmienia się w długim okresie, dlatego należy pomyśleć o tym, żeby zapewnić pracownikom duży stopień autonomii, dane niezbędne do podejmowania mądrych decyzji, obciążyć ich odpowiedzialnością za skutki podjętych działań naprawczych. Sprawić, by wizja stała się równie rzeczywista i namacalna jak pogoń za zyskiem.

Bibliografia

- Allen D. 2008. *Sztuka efektywności. Skuteczna realizacja zadań*. Gliwice: Helion. ISBN 83-246-0149-X.
- Boston Consulting Group [BCG]. 2006. *The Manager of the 21st Century – 2020 Vision*. BCG [online]. [dostęp: 2009-02-11]. Dostępny w Internecie: <http://www.bcg.com/impact_expertise/publications/files/.pdf>
- Boston Consulting Group [BCG]. 2008. *Creating People Advantage, How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015*. BCG [online, dostęp: 2009-02-11]. Dostępny w Internecie: <http://www.bcg.com/impact_expertise/publications/publication_list.jsp?>
- Buhler P. 2007. *Zarządzanie*. Gliwice: Helion. ISBN 83-7197-738-7.
- Grupa Lizbońska. 1996. *Granice konkurencji*. Warszawa: PFPK-Poltext. ISBN 83-86890-11-8.
- Hamel G. 2008. *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?* Lublin: Red Horse. ISBN 9788360504543.
- Hawrysz L. 2008. *Wizerunek własny, menedżerowie o sobie*. Referat z konferencji Katedry Procesów Zarządzania UEK nt.: Zarządzanie rozwojem firmy w społeczeństwie informacyjnym. Polańczyk.
- Holliday H. 2007. *Coaching, mentoring i zarządzanie. Jak rozwiązywać problemy i budować zespół*. Gliwice: Helion. ISBN 83-246-0167-8.
- Katz L. 1974. *Skills of an Effective Administrator*. Boston. Harvard Business Review Article (Classic). 74509.
- Mikuła B. 2007. *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Difin. ISBN: 978-83-7251-707-4.
- Penc J. 2005. *Rola i umiejętności menedżerskie*. Warszawa: Difin. ISBN 8372515123.
- Sadler Ph. 1997. *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*. Kraków: WPSB. ISBN 83-85441-54-9.
- Smółka P. 2007. *Generator charyzmy. Kreowanie osobowości menedżera*. Gliwice: Helion. ISBN 978-83-246-0740-2.
- Taylor B. 2008. *In 2009, Match the Urge to Purge with Zest to Invest*. [online]. Boston: Harvard Business Publisher [dostęp: 2009-02-11]. Dostępny w Internecie: <http://blogs.harvardbusiness.org/taylor/2008/12/match_the_urge.html>

W a r z y n i a k B. 1999. *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*. Warszawa: Poltex. ISBN 8386890630.

W.L. Gore & Associates. 2007. *Our Culture* [online, dostęp: 2008-11-14]. Dostępny w Internecie: http://www.gore.com/en_xx/aboutus/.

Future Manager's Competences in the View of Human Resources Management Challenges

S u m m a r y: The study attempts to identify the skills which a strategic level employee should have when faced with new challenges of human resources management in an organisation. The study outlines current problems concerning employees' motivation as well as deregulation of management methods. In order to inspire managers of the future with modern management models the article presents a model of building competences, based on StaffCoach™ as well as an example of an enterprise with an innovative method of staff management – the American company W.L. Gore.

Key words: human resources management, manager's competences, management models

WOJCIECH DANIEL, KAROLINA CHRABĄSZCZ*

Kryteria oceny atrakcyjności nieruchomości zdaniem tarnowian – preferencje potencjalnych nabywców nieruchomości

Słowa kluczowe: cechy nieruchomości, wartość nieruchomości, znaczenie cechy nieruchomości, atrakcyjność nieruchomości

Streszczenie: Jedną z metod wyceny nieruchomości jest metoda porównawcza, polegająca na porównywaniu nieruchomości wycenianej do podobnych nieruchomości, które były przedmiotem transakcji kupna-sprzedaży. Porównań tych dokonuje się pod względem cech nieruchomości. Rzeczoznawca majątkowy, w procesie szacowania nieruchomości, niejako utożsamia się z potencjalnym przeciętnym nabywcą i dokonuje próby oceny tej nieruchomości, biorąc pod uwagę jej cechy oraz to, w jakim stopniu dane cechy wpływają na cenę, a tym samym na wartość nieruchomości. Niniejszy artykuł jest opisem dokonanej przez KNN „DOMUSS” analizy tarnowskiego rynku nieruchomości pod względem preferencji prezentowanych przez uczestników tego rynku, w zakresie cech nieruchomości mających wpływ na ich wartość. Przeprowadzając analizę przyjęto założenie, że respondenci są skłonni zapłacić wyższą cenę za nieruchomość posiadającą cechy wskazane przez nich jako istotne. Uznano, że znaczenie (waga) danej cechy przy podejmowaniu ewentualnej decyzji akceptującej poziom ceny nabycia nieruchomości jest proporcjonalne do częstości wskazań tej cechy przez badanych. Wyniki badań, w oparciu o takie założenie, pozwalają uszeregować zespół cech i ich wpływ na wartość nieruchomości gruntowych niezabudowanych, zabudowanych budynkiem mieszkalnym jednorodinnym i nieruchomości lokalowych.

* Mgr inż. Wojciech Daniel – Prezes Stowarzyszenia Zarządców Nieruchomości w Tarnowie, Prezes Tarnowskiego Towarzystwa Budownictwa Społecznego Sp. z o.o. w Tarnowie, Małopolskie Stowarzyszenie Rzeczoznawców Majątkowych Oddział w Tarnowie; mgr Karolina **Chrabąszcz** jest asystentem w Katedrze Nieruchomości i Ubezpieczeń Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. Artykuł powstał w oparciu o badania ankietowe przeprowadzone przez członków Koła Naukowego Nieruchomości „Domuss”: Karolinę Chrabąszcz, Rafała Gawrona, Sabinę Wolnik, Katarzynę Czyż, Krzysztofa Szweda, Krystiana Żuka, Natalię Rzepkę, Arkadiusza Kosiatego, Weronikę Drozd, Adriana Dykasa, Małgorzatę Masłowską. Opiekunami KNN „Domuss” są: prof. dr hab. Leszek Kałkowski i dr Marzena Bac.

1. Wstęp

1.1. Cel badań

Małopolskie Stowarzyszenie Rzeczników Majątkowych Oddział w Tarnowie zleciło Kołu Naukowemu Nieruchomości „DOMUSS”, działającemu przy Katedrze Nieruchomości i Ubezpieczeń MWSE w Tarnowie, wykonanie badań ankietowych na temat kryteriów atrakcyjności nieruchomości, jakimi kierują się tarnowianie przy zakupie czy wynajmie nieruchomości, osobno: budynków mieszkalnych, mieszkań i działek. Badanie miało na celu dostarczenie informacji na temat zachowań uczestników tarnowskiego rynku nieruchomości. Informacje te będą miały zastosowanie w dokonywanych przez rzeczoznawców majątkowych analizach rynku nieruchomości, jak również w samym procesie wyceny. Ze strony Stowarzyszenia w kontaktach z Kołem Naukowym uczestniczył mgr inż. Wojciech Daniel.

1.2. Założenia

W funkcjonującym w Polsce systemie wyceny nieruchomości jednym ze sposobów wyceny jest „podejście porównawcze”. Polega ono na określeniu wartości nieruchomości przy założeniu, że wartość ta odpowiada cenom, jakie uzyskano za nieruchomości podobne, które były przedmiotem obrotu rynkowego. Ceny te koryguje się ze względu na cechy różniące nieruchomości podobne od nieruchomości wycenianej, przy uwzględnieniu zmiany poziomu cen wskutek upływu czasu. Podejście porównawcze stosuje się, jeżeli są znane ceny i cechy nieruchomości podobnych do nieruchomości wycenianej (Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami). W podejściu porównawczym wykorzystuje się metodę porównywania nieruchomości parami, metodę korygowania ceny średniej albo metodę analizy statystycznej rynku. Metody te stosuje się przy założeniu, że na poziom cen na rynku nieruchomości, oprócz czynników zewnętrznych, mają wpływ rynkowe cechy nieruchomości. Przy metodzie porównywania parami porównuje się nieruchomość będącą przedmiotem wyceny, której cechy są znane, kolejno z nieruchomościami podobnymi, które były przedmiotem obrotu rynkowego i dla których znane są ceny transakcyjne, warunki zawarcia transakcji, a także cechy tych nieruchomości. Przy metodzie korygowania ceny średniej do porównań przyjmuje się z rynku właściwego ze względu na położenie wycenianej nieruchomości co najmniej kilkanaście nieruchomości podobnych, które były przedmiotem obrotu rynkowego i dla których znane są ceny transakcyjne, warunki zawarcia transakcji oraz cechy tych nieruchomości. Wartość nieruchomości będącej przedmiotem wyceny określa się w drodze korekty średniej ceny nieruchomości podobnych współczynnikami kory-

gującymi wartości przypisane poszczególnym cechom tych nieruchomości (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 21 września 2004 r. w sprawie wyceny nieruchomości i sporządzania operatu szacunkowego).

Wyceny nieruchomości przeprowadzane tymi metodami poprzedzane są analizą rynku, wyborem cech ich znaczenia (wag) i ich wpływu na ustalany w transakcjach poziom cen kupna-sprzedaży nieruchomości. Miernikiem wpływu cech rynkowych nieruchomości na ceny i na ich wartość rynkową jest udział procentowy danej cechy w przedziale zmienności cen, od ceny minimalnej C_{min} do ceny maksymalnej C_{max} (Prystupa, 2003). Podstawowym sugerowanym w standardach zawodowych rzeczoznawców majątkowych sposobem pomiaru wagi cechy jest wykorzystanie zasady nazywanej po łacinie *ceteris paribus* (pozostałe równe) (Małecki i in. (oprac.), 2002). Sposób ten polega na porównywaniu różnic cen transakcyjnych uzyskanych podczas kupna-sprzedaży nieruchomości różniących się tylko jedną cechą. W przypadku braku odpowiedniej ilości danych z rynku pozwalających na zastosowanie tej metody wyliczeń można posłużyć się między innymi analizą preferencji nabywców nieruchomości. Badania marketingowe na rynku nieruchomości wykazują, że liczba cech rynkowych, według których potencjalni nabywcy kierują się przy ocenie konkretnej nieruchomości, nie przekracza dziesięciu.

W oparciu o przytoczone wcześniej zasady wyceny zawarte w przepisach prawa i standardach zawodowych, zespół badawczy podjął próbę sporządzenia analizy preferencji tarnowian, jakimi kierowaliby się przy zakupie nieruchomości. Przystępując do przeprowadzenia badań, zespół badawczy zaproponował ankietowanym do uszeregowania od 10 do 12 cech poszczególnych rodzajów nieruchomości w kolejności od najatrakcyjniejszej do najmniej atrakcyjnej. Ponadto, zaproponowano samodzielne sporządzenie listy cech, które zdaniem ankietowanych decydują o atrakcyjności nieruchomości. W oczekiwaniu na odpowiedzi przyjęto założenie, że uczestniczący w ankiecie, wczuwając się w rolę potencjalnego nabywcy, byłiby skłonni zapłacić wyższą cenę za nieruchomość, która posiada zespół cech, ich zdaniem, decydujących o jej wyższej atrakcyjności. Udział ilości wskazań pierwszorzędного znaczenia danej cechy, wyrażony w procentach, stanowić będzie wagę danej cechy mającej wpływ na wartość (prawdopodobną cenę zakupu).

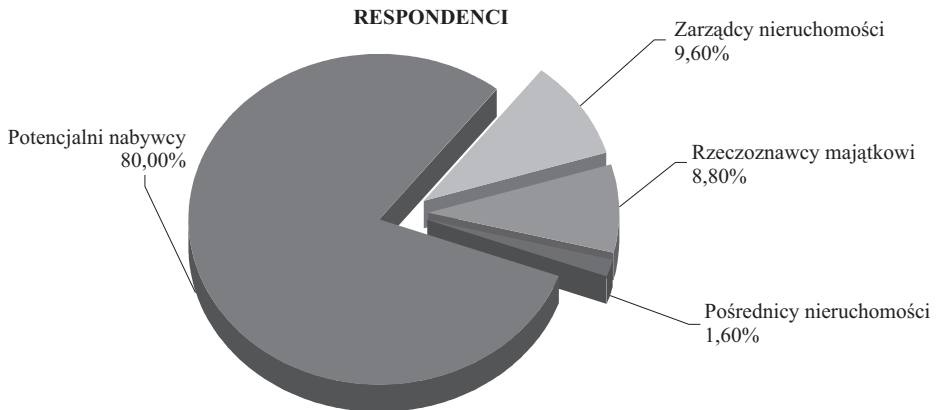
2. Omówienie badania ankietowego

Dla każdego z trzech rodzajów nieruchomości przygotowano inną ankietę. Na poszczególną ankietę złożyło się 8 pytań, w tym 5 dotyczyło danych osobowych ankietowanych. W pytaniu pierwszym ankietowani określali, czy są potencjalnymi klientami pośrednika, zarządcami, pośrednikami czy rzeczoznawcami majątkowymi. W pytaniu drugim poproszono o wypisanie wszystkich ważnych kryteriów, jakimi kierują się tarnowianie przy wyborze, osobno: budynku, mieszkania i działki. W pytaniu trzecim zawarto tabelę, w której wymieniono proponowane przez Koło

Naukowe kryteria i poproszono respondentów o uszeregowanie ich w kolejności od najważniejszego do najmniej ważnego. W pytaniu czwartym należało zaznaczyć płeć, w kolejnym przedział wiekowy. Pytanie szóste dotyczyło pochodzenia, siódme – wykształcenia, a ostatnie dochodu ankietowanych.

Badania zostały przeprowadzone w roku akademickim 2007/2008. Koło Naukowe Nieruchomości „DOMUSS” zebrało razem 369 ankiet, w tym 125 dotyczących budynków mieszkalnych, 122 – mieszkań i 122 – działek. Członkowie Koła ankietowali potencjalnych nabywców nieruchomości, jak również osoby profesjonalnie zajmujące się rynkiem nieruchomości, tj. zarządców i pośredników nieruchomości oraz rzeczoznawców majątkowych. Ankieterzy przepytali respondentów w miejscach, gdzie najczęściej można spotkać osoby zainteresowane zakupem bądź sprzedażą nieruchomości, takich jak biura pośrednictwa w handlu nieruchomościami, banki, biura ogłoszeń lokalnych gazet, Małopolska Grupa Geodezyjno-Projektowa w Tarnowie (MGGP SA) itp.

Ankiętę dotyczącą **budynku mieszkalnego** wypełniło 100 potencjalnych nabywców, 11 rzeczoznawców, 2 pośredników i 12 zarządców nieruchomości.

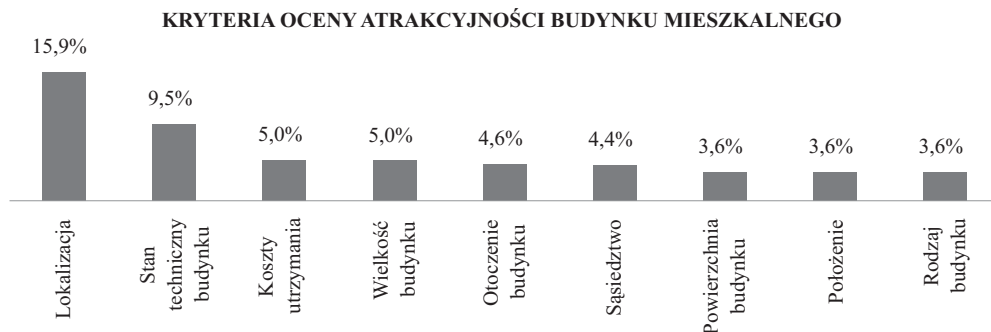


Rys. 1. Liczba respondentów, która udzieliła odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie dot. kryteriów atrakcyjności budynków mieszkalnych

Źródło: materiały wewnętrzne MSRzM i KNN „DOMUSS”.

Preferencje ankietowanych, dotyczące kryteriów atrakcyjności nieruchomości, zbadano na dwa sposoby. W pytaniu nr 2 respondenci wymieniali kryteria, jakimi kierują się przy wyborze budynku mieszkalnego, nie sugerując się podpowiedziami autorów ankiety. W sumie udzielono 504 odpowiedzi. Wyniki przedstawia rys. 2.

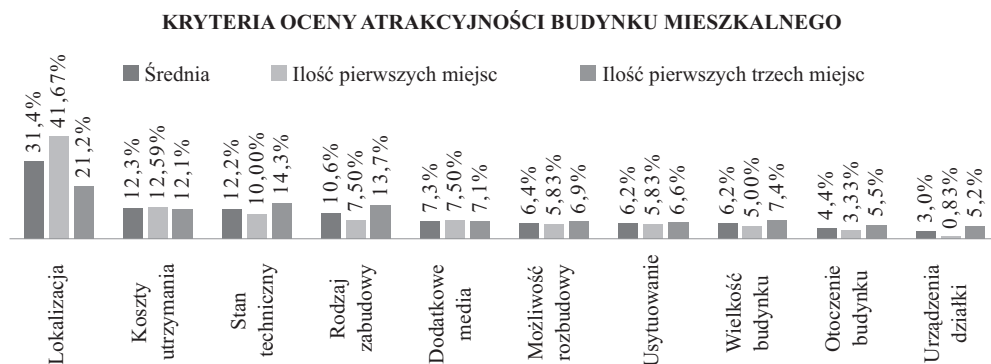
Z danych zawartych w rys. 2. wynika, że respondenci, oceniając atrakcyjność konkretnego budynku mieszkalnego za pomocą wybranych przez siebie kryteriów, największą wagę przywiązują do lokalizacji danego budynku. Bardzo ważny jest również stan techniczny nieruchomości. Pozostałe przedstawione kryteria odgrywają mniejszą rolę.



Rys. 2. Kryteria atrakcyjności budynków mieszkalnych według ogółu respondentów (9 kryteriów, które ankietowani wymienili najczęściej spośród 504 odpowiedzi)

Źródło: materiały wewnętrzne MSRzM i KNN „DOMUSS”.

W dalszej części ankiety podano listę dziesięciu alfabetycznie ułożonych kryteriów. Zadaniem respondentów było uszeregowanie zaproponowanych cech nieruchomości w przedziale od 1 do 10. Odpowiedzi przedstawia rys. 3.



Rys. 3. Kryteria wyboru budynku mieszkalnego uszeregowane przez respondentów w przedziale 1–10

Źródło: materiały wewnętrzne MSRzM i KNN „DOMUSS”.

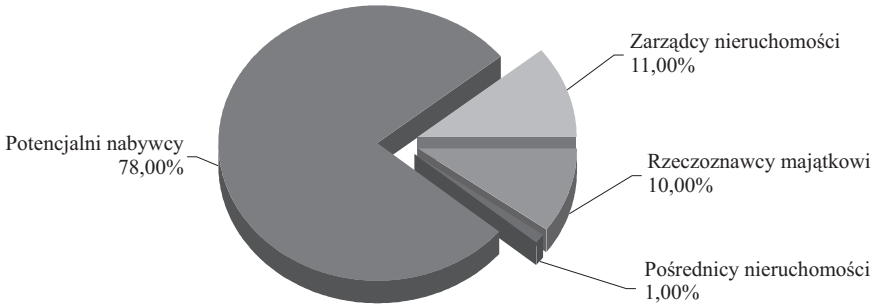
Ankiety dotyczącą **mieszkań** wypełniły 122 osoby, w tym: 95 klientów, 12 rzeczoznawców, 1 pośrednik i 14 zarządców nieruchomości.

Wyniki ankiety dotyczącej kryteriów atrakcyjności mieszkań, priorytetowych przy podejmowaniu decyzji o zakupie, ujęte zostały w rys. 5.

Podobnie jak w przypadku budynków mieszkalnych, podczas oceny atrakcyjności konkretnego mieszkania, najważniejszą rolę odgrywa lokalizacja, a za nią stan techniczny mieszkania.

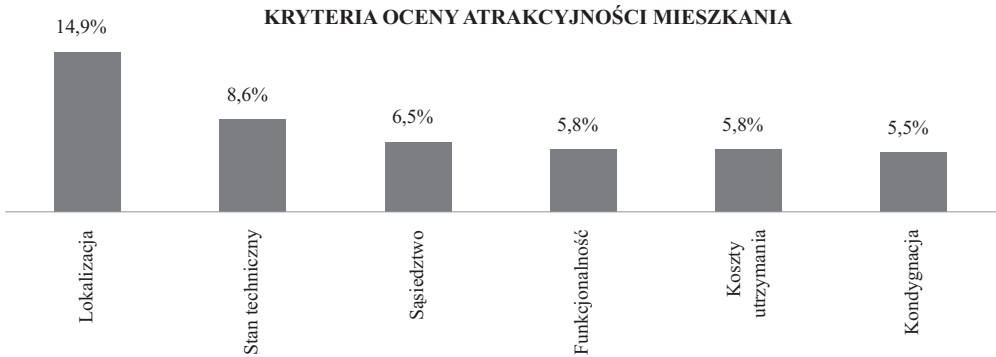
Mając do wyboru listę kryteriów przygotowanych przez ankietatorów, respondenci kolejny raz uznali lokalizację za czynnik mający znaczny wpływ na ewentualną cenę zakupu, a tym samym na wartość nieruchomości.

**LICZBA RESPONDENTÓW, KTÓRZY WYPEŁNILI ANKIETĘ
DOTYCZĄCĄ WYBORU MIESZKANIA W PODZIALE NA GRUPY**



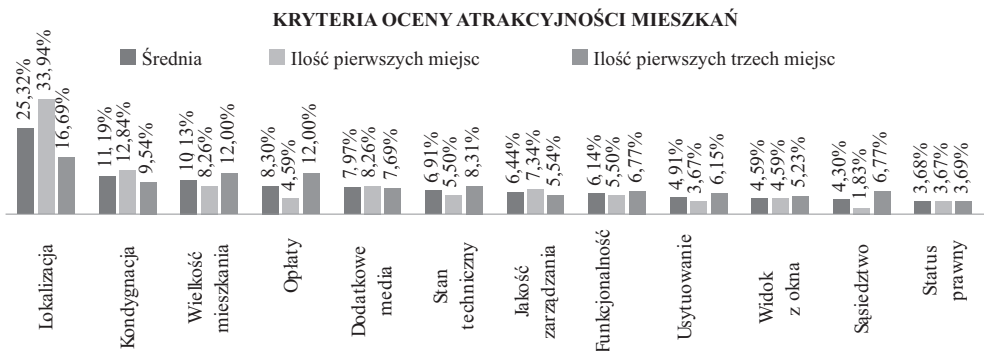
Rys. 4. Ilość respondentów, która udzieliła odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie dot. kryteriów atrakcyjności wyboru mieszkań

Źródło: materiały wewnętrzne MSRzM i KNN „DOMUSS”.



Rys. 5. Najbardziej znaczące kryteria atrakcyjności mieszkań zdaniem ogółu respondentów (6 kryteriów, które dostały największą liczbę głosów spośród 619 odpowiedzi)

Źródło: materiały wewnętrzne MSRzM i KNN „DOMUSS”.

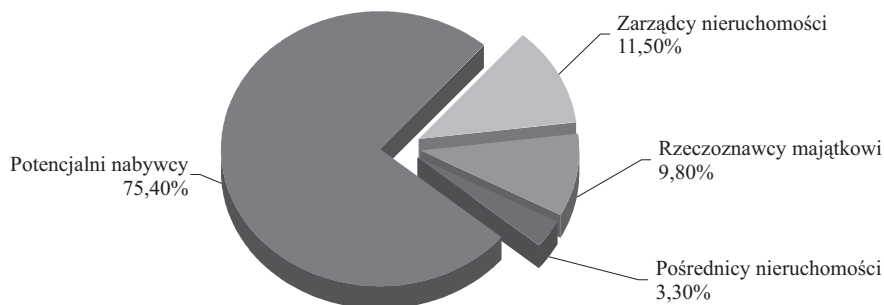


Rys. 6. Kryteria wyboru mieszkania uszeregowane przez respondentów w przedziale od 1 do 12

Źródło: materiały wewnętrzne MSRzM i KNN „DOMUSS”.

Ankiętę dotyczącą **działki** wypełniły w sumie 122 osoby, w tym: 92 klientów, 12 rzeczoznawców, 4 pośredników i 14 zarządców nieruchomości.

LICZBA RESPONDENTÓW, KTÓRZY WYPEŁNILI ANKIETĘ DOTYCZĄCĄ WYBORU DZIAŁKI Z PODZIAŁEM NA GRUPY

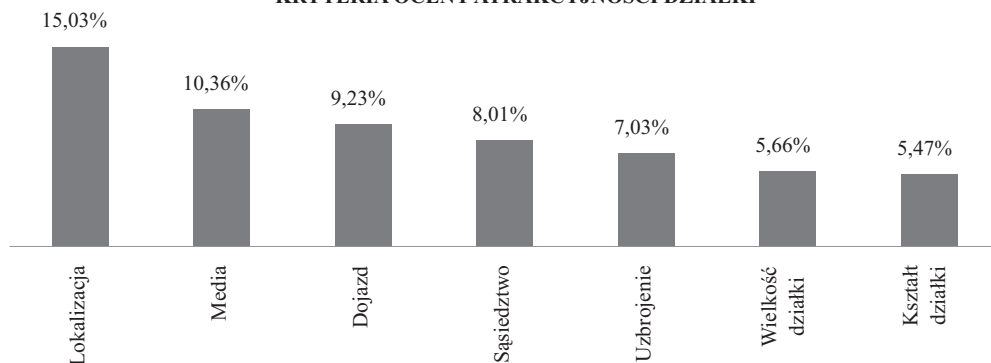


Rys. 7. Ilość respondentów, która udzieliła odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie dot. kryteriów atrakcyjności wyboru działki

Źródło: materiały wewnętrzne MSRzM i KNN „DOMUSS”.

Respondenci, zapytani w ankiecie o priorytetowe cechy działek, za najważniejsze uznali lokalizację, a w dalszej kolejności media i dojazd do działki.

KRYTERIA OCENY ATRAKCYJNOŚCI DZIAŁKI

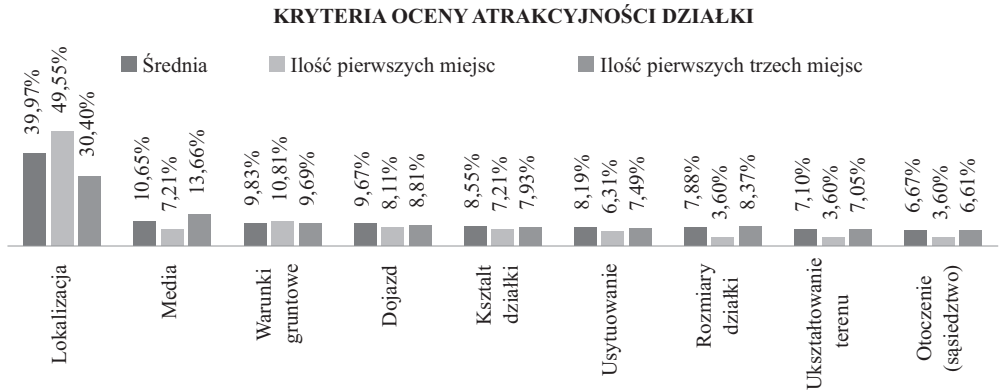


Rys. 8. Najbardziej znaczące kryteria atrakcyjności działki zdaniem ogółu respondentów (7 kryteriów, które ankietowani wymieniali najczęściej spośród 512 odpowiedzi)

Źródło: materiały wewnętrzne MSRzM i KNN „DOMUSS”.

Spośród listy dziesięciu alfabetycznie ułożonych kryteriów, zaproponowanych przez autorów ankiety, respondenci wybrali te, na które zwracają podstawową uwagę akceptując cenę, a co za tym idzie, wartość danej działki.

W przypadku ankiety dotyczącej działki, respondenci mieli również do wyboru cztery rodzaje mediów: woda, energia elektryczna, gaz i kanalizacja. Uzyskane

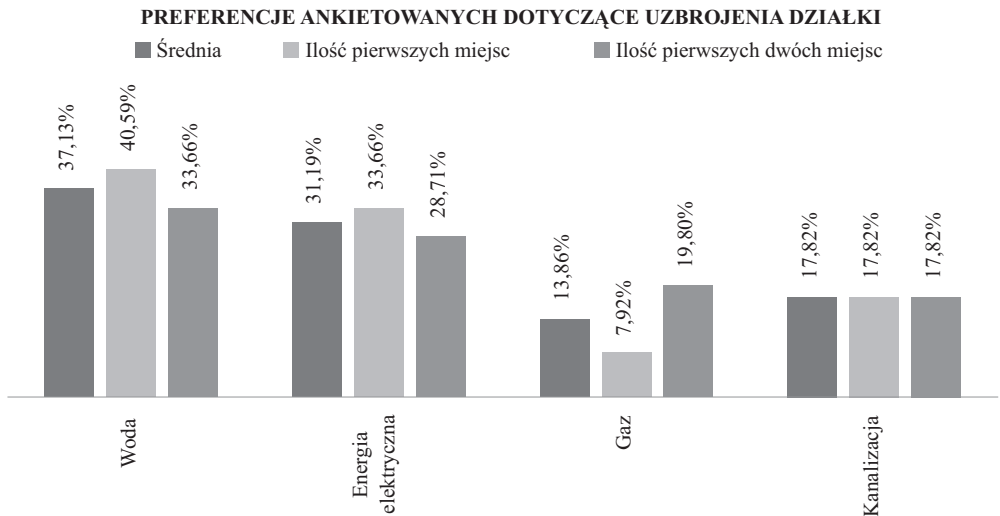


Rys. 9. Kryteria wyboru działki uszeregowane przez respondentów w przedziale od 1 do 10

Źródło: materiały wewnętrzne MSRzM i KNN „DOMUSS”.

wyniki informują, iż ewentualni nabywcy nieruchomości gruntowych niezabudowanych największe znaczenie przywiązują do tego, aby posiadały one uzbrojenie w sieć wodociągową i energię elektryczną, w następnej kolejności wymienili uzbrojenie w sieć kanalizacyjną. Ankietowani uznali uzbrojenie w sieć gazową za najmniej ważne kryterium wyboru działki w grupie mediów.

W przypadku kryterium, jakim jest dostęp do wody, ankietowani mieli za zadanie określić również, czy preferują dostępność wody ze studni czy z wodociągu. 41 z 43 osób, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie, preferują wodę z wodociągu, a to stanowi 95,35%.



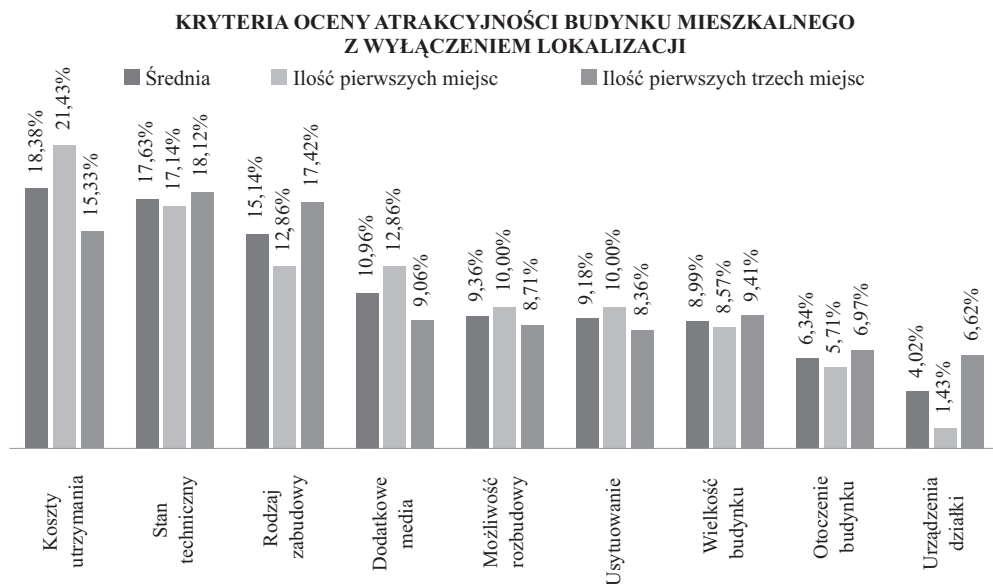
Rys. 10. Preferencje ankietowanych dot. uzbrojenia

Źródło: materiały wewnętrzne MSRzM i KNN „DOMUSS”.

Z przeprowadzonych badań wynika, że podstawową i najważniejszą cechą wszystkich trzech rodzajów nieruchomości jest **lokalizacja**, i to ona ma największy wpływ na określenie wartości nieruchomości. W przypadku budynku i mieszkania potencjalni klienci zwracają dużą uwagę na stan techniczny tych rodzajów nieruchomości.

Sytuacja wygląda zupełnie inaczej, gdy przestaniemy zwracać uwagę na kryterium „lokalizacja”, która, w przypadku każdego z trzech rodzajów nieruchomości, zdaniem respondentów, odgrywa decydującą rolę w momencie oceny wartości danej nieruchomości.

Rozpatrując odpowiedzi respondentów, po wyeliminowaniu kryterium „lokalizacja”, pozostałe cechy oceny atrakcyjności nieruchomości nabierają większego znaczenia, a ich stopień ważności względem siebie rysuje się w bardziej zróżnicowany sposób.



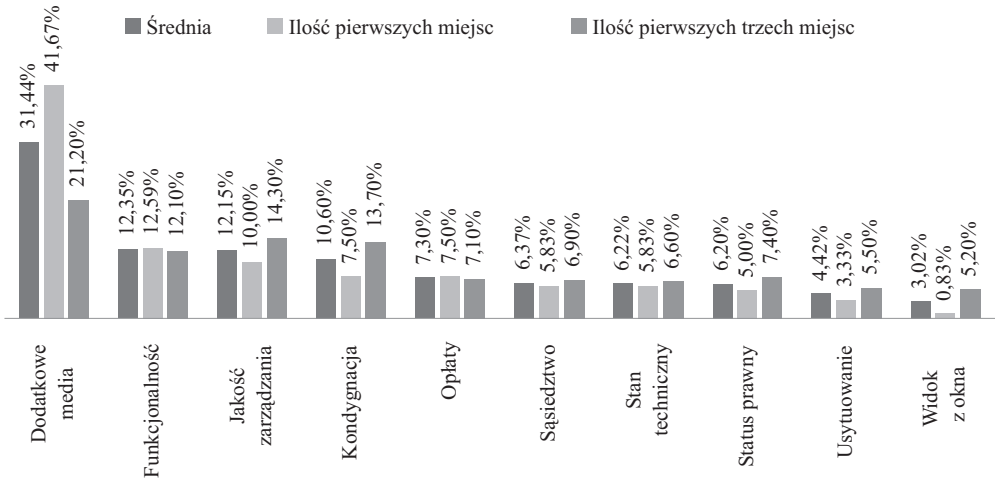
Rys. 11. Kryteria wyboru budynku mieszkalnego uszeregowane przez respondentów z wyłączeniem kryterium „lokalizacja”

Źródło: materiały wewnętrzne MSRzM i KNN „DOMUSS”.

Interesujący jest również fakt, że rozpatrując wyniki badań w podziale na poszczególne grupy ankietowanych, można wysunąć kilka ciekawych wniosków.

Po pierwsze, **zarządcy nieruchomości** oceniając wartość danego budynku czy mieszkania, zwracają znaczną uwagę na stan techniczny tej nieruchomości. Z pewnością wynika to z faktu, że ta grupa zawodowa największą część swego czasu pracy poświęca dbaniu o wygląd i „kondycję” zarządzanego budynku. Bardzo ważne jest dla nich także otoczenie budynku oraz jego rodzaj.

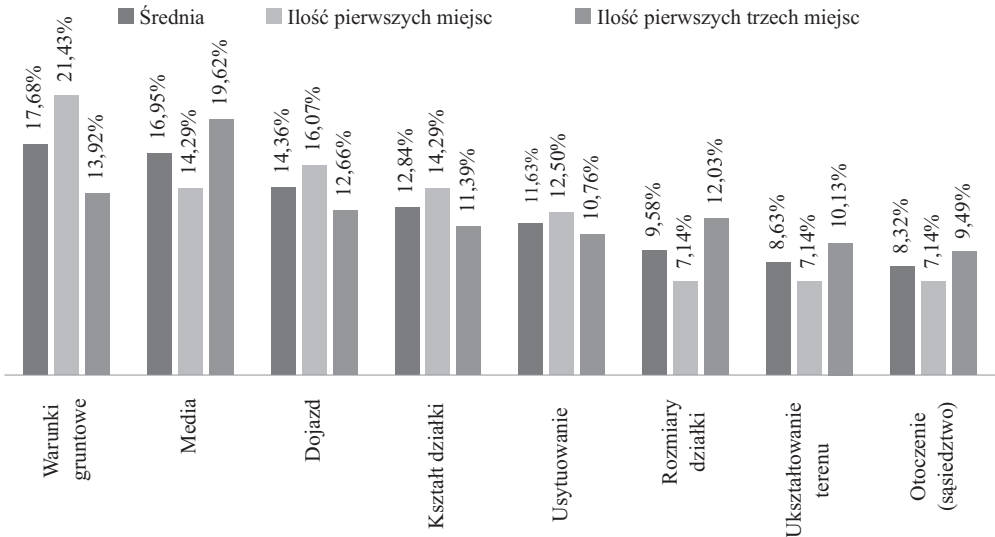
KRYTERIA OCENY ATRAKCYJNOŚCI MIESZKAŃ Z WYŁĄCZENIEM LOKALIZACJI



Rys. 12. Kryteria wyboru mieszkania uszeregowane przez respondentów z wyłączeniem kryterium „lokalizacja”

Źródło: materiały wewnętrzne MSRzM i KNN „DOMUSS”.

KRYTERIA OCENY ATRAKCYJNOŚCI DZIAŁKI Z WYŁĄCZENIEM LOKALIZACJI



Rys. 13. Kryteria wyboru działki uszeregowane przez respondentów z wyłączeniem kryterium „lokalizacja”

Źródło: materiały wewnętrzne MSRzM i KNN „DOMUSS”.

Potencjalni **klienci**, chcąc wybrać jak najlepsze dla siebie mieszkanie, szukają nieruchomości bardzo dobrze zlokalizowanej, z odpowiednim sąsiedztwem, o dobrym stanie technicznym i niskich kosztach utrzymania. Podobnie sprawa wygląda w przypadku budynku mieszkalnego jednorodzinnego.

Rzeczoznawcy majątkowi, wyceniając dany budynek mieszkalny, poza położeniem, wysoko cenią stan techniczny nieruchomości, architekturę budynku, jego funkcjonalność i wielkość. W przypadku mieszkania, wartość nieruchomości jest większa, gdy jego sąsiedztwo jest odpowiedniejsze dla przyszłych nabywców, kondygnacja oscyluje wokół pierwszego czy drugiego piętra oraz technologia budowy i wyposażenie mieszkania są bardziej nowoczesne. Wyceniając działkę budowlaną, rzeczoznawca majątkowy uwzględnia w wartości danej nieruchomości jej uzbrojenie, kształt, dostępność komunikacyjną oraz sąsiedztwo. Wartość działki rośnie, gdy jest do niej przewidziany dojazd.

Pośrednicy na tarnowskim rynku nieruchomości mniej chętnie uczestniczyli w przeprowadzonym badaniu niż pozostałe grupy zawodowe rynku nieruchomości. Zdaniem czterech przeankietowanych pośredników, wartość mieszkania jest tym większa, im lepszy jest jego stan techniczny, jeśli jest ono usytuowane na pierwszym bądź drugim piętrze, czy też jeśli metraż mieszkania jest zgodny z aktualnymi preferencjami klientów na rynku. Ważna jest także funkcjonalność danego mieszkania oraz koszty jego utrzymania. W przypadku działki, wyższą cenę, a co za tym idzie, większą wartość nieruchomości można uzyskać za działkę, która jest w pełni uzbrojona, jest optymalnych rozmiarów, zgodnych z preferencjami potencjalnych klientów, jest dogodnie usytuowana, blisko obiektów użyteczności publicznej, sakralnej czy handlowej oraz która posiada dojazd.

3. Podsumowanie

Uzyskane wyniki potwierdzają powszechną opinię, że najważniejszym kryterium decydującym o atrakcyjności nieruchomości jest lokalizacja. Taka dominująca preferencja tej jednej cechy powoduje, że pozostałe atrybuty okazują się mniej znaczące i mało zróżnicowane.

Celem przeprowadzonych badań było dostarczenie informacji o preferencjach potencjalnych nabywców, jakimi kierują się przy zakupie nieruchomości. Biorąc pod uwagę fakt, że w procesie wyceny do porównań przyjmuje się nieruchomości podobne pod względem położenia, w analizie wyników dokonano wyliczeń częstości wskazań cech z pominięciem kryterium „lokalizacja”. W takim ujęciu kryteria oceny nieruchomości, inne niż lokalizacja, nabrały większego znaczenia, co w sposób bardziej wyraźny wykazało preferencje potencjalnych nabywców nieruchomości na rynku tarnowskim. Dokonując krytycznej oceny zebranego materiału, należy stwierdzić, że pomimo staranności wyboru respondentów, jakimi były osoby zainteresowane rynkiem nieruchomości (ogłoszeniodawcy, ubiegający się o kredyt hi-

poteczny, poszukujący ofert w biurach pośrednictwa czy profesjonalści w zakresie nieruchomości), ankietowani nie byli faktycznie nabywcami nieruchomości. Niemniej wobec znikomej ilości informacji o preferencjach i zachowaniach uczestników transakcji na lokalnym rynku nieruchomości, przedstawiony materiał wzbogaca informacje w tym zakresie.

Bibliografia

- Małecki Z. i in. (oprac.). 2002. *Standardy zawodowe rzeczoznawców majątkowych*. Wyd. 8 poszerz. Warszawa: Polska Federacja Stowarzyszeń Rzeczoznawców Majątkowych. ISBN 83-903892-7-4. Materiały wewnętrzne MSRzM i KNN „DOMUSS”.
- Prystupa M. 2003. *Wycena nieruchomości przy zastosowaniu podejścia porównawczego*. Warszawa: Polska Federacja Stowarzyszeń Rzeczoznawców Majątkowych. ISBN 83-916304-4-7
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 21 września 2004 r. w sprawie wyceny nieruchomości i sporządzania operatu szacunkowego (Dz. U. Nr 207, poz. 2109).
- Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Tekst jednolity z 2004 r. Dz. U. Nr 261, poz. 2603 z późn. zm.).

Evaluation Criteria of Real Estate Attractiveness in the Opinion Tarnów Residents – Preferences of Potential Real Estate Purchasers

S u m m a r y: Comparative method is the one used while evaluating estate, which depends on comparing the estate being evaluated with similar real estate, which was the subject of sale transaction. The comparison is performed in respect to estate features. A property appraiser, in the process of estate evaluation, identifies himself in a way with a potential, average purchaser of real estate and tries to evaluate it, taking into account its features and influence on the real estate price and in the end on its value. The present article is a description of an analysis done by the „DOMUSS” Real Estate Special Interest Group of Tarnów real estate market in regard to preferences of its participants that refer to the estate features influencing its value. While doing the research it has been assumed, that respondents are willing to pay higher price for the estate that includes features pointed by them as relevant. It has also been recognized that the importance of a certain feature, when making a decision accepting a selling price level, is proportional to the frequency of indicating that feature by the respondents. The results of the research including this assumption allow to put in order a group of features and their influence on the value of vacant real estate, developed real estate with a single-family housing and other establishments.

Key words: features of estate, price of estate, value of estate's feature, attractiveness of estate

LESZEK KOZIOŁ*

System innowacyjności współczesnych przedsiębiorstw

Słowa kluczowe: innowacyjność, przedsiębiorczość, zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie innowacyjne

Streszczenie: W artykule przedstawiono istotę i znaczenie innowacji dla rozwoju przedsiębiorstwa. Scharakteryzowano źródła i przesłanki innowacyjności w organizacji. W przeprowadzonych badaniach przyjęto tezę, zgodnie z którą jednym ze sposobów transpozycji tradycyjnego systemu zarządzania na nowoczesny, uwzględniający gospodarkę opartą na wiedzy (GOW) jest przyjęcie odpowiedniego modelu systemu zarządzania wiedzą i informacjami. Przyjęto również stwierdzenie, że podstawą, „sercem” innowacji jest wiedza.

Przyjmując za punkt wyjścia ogólny, wieloaspektowy model zarządzania organizacją, zaproponowano model systemu zarządzania wiedzą i informacjami, który w swym zakresie ujmowałby wybrane podsystemy. W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych określono główne determinanty podsystemu innowacyjności. Stanowiły one podstawę do wskazania kierunków zmian organizacyjnych dynamizujących innowacyjność przedsiębiorstw w kontekście gospodarki opartej na wiedzy.

1. Uwagi wstępne

Problematyka przedsiębiorczości i innowacji ma już rozległą i bogatą literaturę. Liczni badacze zajmujący się tą tematyką często podkreślają jej ogromne znaczenie we wdrożeniu gospodarczym kraju, rozwoju regionalnym i lokalnym, funkcjonowaniu organizacji oraz rozwoju pracowników. Coraz większa liczba badaczy jest przekonanych, że w dzisiejszej zglobalizowanej gospodarce dominującą rolę w łańcuchu tworzenia wartości ma działalność twórcza polegająca na tworzeniu

* Prof. dr hab. Leszek Kozioł jest zatrudniony na stanowisku profesora zwyczajnego w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, pełni również funkcję kierownika katedry, kontakt tel. (14) 688 00 10 w. 535.

wiedzy dla innowacji technicznych, organizacyjnych, kulturalnych i społecznych. Działalność ta rozwijana jest nie tylko w tradycyjnych firmach, ale przede wszystkim w sektorze twórczym określanym mianem gospodarki opartej na wiedzy (GOW). W innowacyjnym środowisku firmy, które jest charakterystyczne dla GOW, pojawia się nowy czynnik wytwórczy, a zarazem produkt końcowy, jakim jest wiedza. Analizując wiedzę jako dobro ekonomiczne, zauważyć można, że różni się ona w swoich cechach od tradycyjnych dóbr. Raz wytworzona wiedza może być wykorzystywana w tym samym czasie przez różne organizacje, a do kreowania zakodowanej w firmie wiedzy potrzebny jest kapitał ludzki, który jednak nie może być oddzielony od jej posiadacza – pracownika firmy. Stąd tak ważne są innowacje w procesie komunikacji, szkolenia i rozwoju pracowników, w sferze systemów motywowania, w sferze organizacji pracy. Można zatem mówić o zależności istniejącej pomiędzy zarządzaniem, wiedzą a innowacyjnością. Zarządzanie to jest bowiem ważnym narzędziem wyzwalania i rozwijania innowacji w organizacji. Z kolei innowacje w obszarze metod i narzędzi wspomagających wymianę wiedzy stanowią podstawę rozwoju zarządzania i rozwoju wiedzy. Nieco lapidarnie kwestię tę ujmując, wiedza i uczenie się to podstawa, „serce” innowacji.

W tym opracowaniu przyjęto stwierdzenie, że wiedzą jest zgromadzony w bazach danych i w innowacjach, jak również utrwalony w umyśle ludzkim zbiór wiadomości teoretycznych i umiejętności praktycznych wykorzystywanych w działaniu. Jak można zauważyć, wiedza występuje w dwóch formach, a mianowicie jako wiedza skodyfikowana oraz wiedza ukryta („milcząca”), traktowana jako składowa kompetencji pracownika.

Wiedza skodyfikowana, postrzegana jako wiedza uprzedmiotowiona w innowacjach, technologii, krótko mówiąc jako wiedza skomercjalizowana w produktach – zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Ten typ wiedzy zawarty jest w konkretnych produktach, instrukcjach obsługi, patentach, oprogramowaniu komputerowym, procedurach organizacyjnych, know-how, prawach autorskich, a więc w technologii. W gruncie rzeczy należyce spożytkowaną wiedzę w procesach biznesowych można uznać za technologię, w każdym bądź razie jest ona zasadniczym desygnatem technologii.

Trudniej uchwytą od wiedzy skodyfikowanej jest wiedza ukryta. Wiedza ta, zdobywana przez naukę (studia) lub doświadczenie, umożliwia osobie wykonywanie złożonych, specyficznych zadań. To ona również ze swej strony, prowadzi do osiągnięcia korzyści z co najmniej dwóch powodów: po pierwsze – stanowi podstawę lepszego wykorzystania wiedzy skodyfikowanej (technologii); po drugie – jest trudna do imitacji przez konkurentów, co odgrywa niebagatelną rolę w ochronie praw własności intelektualnej.

Wyjaśnienia i uporządkowania wymaga kwestia relacji między wiedzą a informacjami; terminy te, choć ściśle ze sobą powiązane, różnią się w swym znaczeniu. Otóż, w literaturze najczęściej podaje się następującą definicję danych i informacji: „dane są to surowe nie poddane analizie liczby i fakty dotyczące zjawisk lub wyda-

rzeń. Informacja natomiast jest wynikiem uporządkowania danych lub ich przeanalizowania w jakiś znaczący sposób” (Stoner, Freeman, Gilbert, 1998, s. 589). Można również przyjąć, że informacje są takim rodzajem zasobów, który pozwala na zwiększenie naszej wiedzy o nas i otaczającym świecie (Kisielnicki, Sroka, 1999, s. 13), a przyrost wiedzy na pewien temat można uzyskać na podstawie dodatkowych informacji na ten temat. Można przypuszczać, że wiedza to znacząca informacja zawierająca elementy interpretacji, może być tłumaczona m.in. po to, by ludzie ją rozumieli. Nadto, co warto podkreślić, dodatkową wiedzę często odkrywa się z informacji, które są zintegrowane z wiedzą istniejącą, dawną. Chang i Chen wyjaśniają, że wiedza to coś innego niż informacja; informacja odnosi się do danych, natomiast wiedza to szerszy proces o złożonej strukturze, który przyswaja informacje w kontekście działań, które na tej podstawie można podjąć (Chang, Chen, 2004, s. 24).

Są i tacy badacze którzy uważają, że wiedza jest zjawiskiem nieuchwytnym, niełatwo ją zdefiniować, a zarządzanie wiedzą traktują jako zajęcie nieskuteczne, nieracjonalne, przypominające pogoń za własnym cieniem (Hall, Williams, 2008, s. 86).

Ten silny związek i współzależność między wiedzą i informacjami stwarza imperatyw łącznego rozpatrywania obu wspomnianych zagadnień i kontynuując tę myśl, system zarządzania wiedzą należy traktować jako system zarządzania wiedzą i informacjami. W ten sposób pojmowane zarządzanie wiedzą jest zatem rozwinięciem zarządzania zasobami informacyjnymi (Information Resource Management – IRM). Bez IRM zarządzanie wiedzą jest tylko metaforą techniki zarządzania albo tylko skrótem myślowym (Stabryła, 2008, s. 288).

2. Determinanty podsystemu innowacyjności w strukturze systemu zarządzania wiedzą i informacjami

Punkt wyjścia identyfikacji i analizy systemu zarządzania wiedzą i informacjami w przedsiębiorstwie może stanowić ogólne pojęcie systemu zarządzania organizacją (np. firmą, instytucją). Przez system zarządzania rozumie się całokształt środków, osób i działań praktycznych odnoszących się do zarządzania organizacją oraz związanych z nimi umiejętności, regulujących je norm i zasad formalnych i nieformalnych (Szmit, 2003, s. 130). W świetle powyższego można przyjąć, że filarami GOW na poziomie organizacji, a dokładniej węzłowymi wymiarami systemu zarządzania wiedzą i informacjami są:

1. Podsystem informacyjno-komunikacyjny.
2. Podsystem innowacyjności.
3. Podsystem kształtowania potencjału pracy.
4. Model struktury organizacyjnej.
5. Zbiór reguł gospodarowania – tzw. pragmatyka gospodarcza.
6. Otoczenie instytucjonalno-biznesowe.

Jak wspomniano, każdy z tych wymiarów powinien znaleźć swoją konkretyzację, uszczegółowienie w postaci odpowiednio zredagowanych determinant. W dalszej części artykułu zwrócono uwagę głównie na determinanty podsystemu innowacyjnego.

Najstarsze definicje innowacji i innowacyjności pochodzą od klasyków teorii ekonomii, którzy upatrywali w niej ważny czynnik rozwoju gospodarczego. W ich przekonaniu zjawisko to przyczynia się do doskonalenia, harmonizacji struktury gospodarki, prowadzi do synergicznej kombinacji zasobów, stanowi siłę społeczno-gospodarczą kraju.

Ostatnio coraz częściej zwraca się uwagę na przesłanki i przejawy innowacji w wymiarze firmy, przy czym w tym kontekście omawiane są organizacyjne i techniczne uwarunkowania innowacyjności, jak również psychospołeczne jej determinanty. Szczególnie wiele miejsca poświęca się na omówienie metod i technik pomiaru stanu innowacyjności i jej efektów.

Innowacja jest to rzecz lub idea nowo wprowadzana lub czynność polegająca na jej wprowadzeniu. Tworzenie wartości przez innowację znajduje wyraz w nowych produktach, procesach czy koncepcjach nowego stanu rzeczy (inwencjach). Efektem innowacji jest konkretna nowość zaprojektowana przez człowieka (Nonaka, Takeuchi, 2000, s. 74; Baruk, 2004, t. 1, s. 45). Innowacja jako proces obejmuje działania związane z kreowaniem pomysłu, powstaniem wynalazku, a następnie wdrażaniem wynalazku-produktu, procesu (Pomykański, 2001, s. 13).

Sumując powyższe, można stwierdzić, że innowacja jest to wszelka, z założenia korzystna zmiana w różnych obszarach działalności organizacji, wnosząca postęp w stosunku do stanu istniejącego, powstała w organizacji bądź poza nią, będąca odpowiedzią na sygnalizowane potrzeby lub zaspokajająca potrzeby dotychczas nieujawnione. Ma charakter ewoluującego poprawiania rzeczy istniejących, o różnym stopniu natężenia na nieskończonej skali nowości.

Ważne jest także pojęcie innowacyjności, którą postrzega się jako proces, którego wynikiem jest innowacja. Nieznany wcześniej produkt danego przedsiębiorstwa jest wynikiem jego innowacyjności. Jeśli zostanie wdrożony w praktyce, stanie się innowacją. Innowacyjność jest więc zdolnością zastosowania aktu kreatywności nowych idei, wynalazków, czego wynikiem jest innowacja (*Innowacje i Wiedza*, 2006, s. 17).

Dla celów dalszej analizy przedstawiono konkretyzację, uszczegółowienie głównie podsystemu innowacyjności w postaci odpowiednio zredagowanych determinant. Należy podkreślić, że pozostałe obszary (wymiar) zarządzania wiedzą i informacjami również ze swej strony odznaczają się innowacyjnością, generując innowacje ważne z punktu widzenia funkcjonowania firmy. Liczne przejawy innowacyjności obserwuje się w podsystemie informacyjno-komunikacyjnym, wyraźnie widoczne są one w podsystemie kształtowania potencjału pracy oraz w tzw. pragmatyce gospodarczej. Badania poprzedników, jak również własne przemyślenia pokazały, że jest ich spora liczba. Wybrane, ważniejsze z nich to:

- a) działalność B + R,
- b) współpraca w zakresie B + R z podmiotami zewnętrznymi,
- c) rejestrowane patenty, znaki towarowe, rozwiązania organizacyjne,
- d) ochrona informacji i własności intelektualnej,
- e) motywacja do działań przedsiębiorczych,
- f) procedury oceny ryzyka.

Można również mówić o proinnowacyjnej strukturze i kulturze organizacyjnej, celach człowieka przedsiębiorczego, jak również o wielu innych determinantach innowacyjności, wynikających z otoczenia firmy (Kozioł, 2008).

Wśród wielu problemów, jakie pojawiają się w trakcie budowy modelu systemu innowacyjnego w przedsiębiorstwie, na szczególną uwagę zasługują następujące kwestie:

- jak zintegrować wewnętrznie i zewnętrznie źródła wiedzy i informacji;
- jak wykorzystywać kreatywność kluczowych pracowników i gromadzić efekty tej kreatywności;
- jak przekształcić klientów, czy tylko odbiorców dóbr, w partnerów;
- jak zmienić kooperantów w zakresie świadczonych usług we współpracowników, interesariuszy.

Rozwiązanie tych kwestii w praktyce przedsiębiorstw jest sprawą trudną, głównie ze względu na bariery metodyczne badania wiedzy i innowacji. W dalszej części artykułu podjęto próbę odpowiedzi przynajmniej na niektóre z nich.

3. Wyniki badań empirycznych¹

Niżej podano wyniki badań empirycznych, które zebrano za pomocą kwestionariusza. Badaniami objęto 191 firm i instytucji przynależących do różnych branż, działających głównie na terenie województwa małopolskiego i podkarpackiego.

Przyjmując trzy grupy kryteriów, tj.: uczenie się organizacji i tworzenie wiedzy, zakres wykorzystania systemów informacyjnych oraz innowacyjność przedsiębiorstwa, obliczono wartość wskaźnika zarządzania wiedzą i informacjami dla każdej badanej firmy (WZWI). Analiza rozkładu wartości WZWI pozwoliła na wyodrębnienie dwóch kategorii przedsiębiorstw:

- kategoria A, wielkość WZWI przekracza 50% wielkości maksymalnej,
- kategoria B, wielkość WZWI jest mniejsza niż 50% wielkości maksymalnej.

Szczególną uwagę zwrócono na różnice w rozwiązaniach organizacyjnych obu kategorii przedsiębiorstw, traktując je jako zmienne zależne od gospodarki opartej na wiedzy oraz zarządzania wiedzą i informacjami. Przedsiębiorstwa kategorii B (tradycyjne) stanowiły bazę porównawczą (punkt odniesienia) dla firm kate-

¹ Zob. szerzej na ten temat: Stabryła, 2009.

gorii A. Na podstawie wyników analizy każdej kwestii zawartej w pytaniu kwestionariusza, charakteryzującej determinanty zarządzania wiedzą i informacjami, sformułowano stwierdzenia, wskazano na pewne właściwości tego systemu zarządzania. Ze względu na ograniczone ramy artykułu przedstawiono w nim wybrane, ważniejsze determinanty podsystemu innowacyjnego oraz niektóre determinanty pozostałych obszarów zarządzania wiedzą i informacjami.

Determinanty podsystemu innowacyjności

Głównym elementem innowacji jest działalność B + R, których celem jest zwiększenie zasobu wiedzy, jak również znalezienie nowych możliwości jej zastosowania.

Ważną i często podnoszoną kwestią jest organizacja prowadzonej działalności B + R, która powinna znaleźć swój formalny wyraz w postaci jednostki organizacyjnej występującej w strukturze przedsiębiorstwa.

Tablica 1

Występowanie działu B + R

Symbol	Udział w %	Średnia liczba zatrudnionych
Kategoria A	74	11
Kategoria B	16	9

Z zebranych danych wynika, że w większości firm kategorii A (74%) funkcjonuje dział (komórka) badawczo-rozwojowy, w którym, średnio biorąc, zatrudnionych jest 11 pracowników. W pozostałych przedsiębiorstwach (kategoria B) odsetek ten jest znacznie mniejszy i wynosi 16%, przy czym średnia liczba zatrudnionych wynosi 9 osób. Niemal wszyscy pracownicy zatrudnieni w tych komórkach legitymują się wyższym wykształceniem.

Działalność B + R najczęściej finansowana jest ze środków własnych. Stwierdzenie to dotyczy 100% firm kategorii A i 92% kategorii B. W mniejszym zakresie korzystają one z kredytów bankowych i funduszy Unii Europejskiej: 30% firm kategorii A i 18% kategorii B. Niewielki odsetek 2–5% korzystało ze środków pochodzących z budżetu państwa, pomocy zagranicznej itp. W większości przypadków badane przedsiębiorstwa korzystają z własnych środków oraz w mniejszym stopniu z funduszy UE, przy czym z tych funduszy częściej korzystają przedsiębiorstwa kategorii A niż firmy kategorii B (zob. tabl. 2).

Wyniki tej analizy potwierdzają tezę, że firmy kategorii A prowadzą działalność B + R w wielokrotnie większym zakresie niż przedsiębiorstwa funkcjonujące w tradycyjnym sektorze.

Tablica 2

Źródło finansowania innowacji

Lp.	Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwo (w %)	
		Kategorii A	Kategorii B
1.	Środki własne	100	92
2.	Kredyty bankowe	30	18
3.	Fundusze UE	26	18
4.	Budżet państwa	5	8
5.	Inne	5	2

Zebrane dane dotyczące innowacyjności produktowej wykazały, że przedsiębiorstwa kategorii A wprowadziły na rynek, średnio biorąc, około 15 nowych i 13 zmodyfikowanych produktów, firmy kategorii B 14 nowych i 7 zmodyfikowanych produktów. Natomiast dane określające udział nowych produktów w sprzedaży ogółem wykazały, że był on najwyższy w przedsiębiorstwach kategorii A – 26% i 15% kategorii B. Jak można zauważyć, przedsiębiorstwa sektora GOW (kategoria A) odznaczają się większą innowacyjnością, w tym zwłaszcza innowacyjnością produktową, niż firmy tradycyjne (kategoria B).

Inne efekty działań innowacyjnych przedsiębiorstw podano w tabelicy 3. Wybrane, ważniejsze z nich, to poprawa jakości produktu, rozwój rynku, zwiększenie asortymentu czy ulepszenie sprzedaży i zaopatrzenia. Na te usprawnienia i ulepszenia wskazało od 75 do 89% przedsiębiorstw kategorii A oraz od 48 do 65% kategorii B. Różnice te, choć wyraźne, nie są aż tak znaczące. Większe zróżnicowanie między obu kategoriami przedsiębiorstw obserwuje się w odniesieniu do pozostałych efektów innowacji, takich jak zwiększenie zdolności i elastyczności produkcji, postępu organizacyjnego oraz obniżenia kosztów. Jak można zauważyć, owo zróżnicowanie jest dwu-, a nawet trzykrotne (zob. poz. 7 do 13 tabelicy 3).

Poza poruszonymi kwestiami, badaniami objęto również wspólne przedsięwzięcia podejmowane z partnerami, zwłaszcza interesariuszami, które w szczególności dotyczyły kooperacji i nawiązywania aliansów strategicznych czy wyprzedazy zbędnego majątku; przedsięwzięcia o charakterze innowacyjnym w obu tych obszarach inicjowało niewiele firm. Odpowiednie dane wskazują, że takie działania wykonywało ok. 10% przedsiębiorstw kategorii A i 5% kategorii B.

Wśród determinant systemu innowacyjności szczególne znaczenie mają źródła (potencjał) innowacyjności, stanowiące zarazem źródło przewagi konkurencyjnej. W badaniach zidentyfikowano je oraz dokonano analizy porównawczej ich wykorzystania w obu kategoriach przedsiębiorstw (tabl. 4). Z przytoczonych danych wynika, że na czoło wysuwają się źródła mające charakter zasobów niematerialnych: kompetencje pracowników, reputacja firmy, jakość produktu, relacje z klientami

Tablica 3

Efekty działań z zakresu B + R w badanych przedsiębiorstwach w latach 2002–2007

Lp.	Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwo (w %)	
		Kategorii A	Kategorii B
1.	Poprawa jakości produktu	89	65
2.	Otwarcie nowych rynków lub zwiększenie udziału na dotychczasowych rynkach	89	48
3.	Zwiększenie asortymentu produktów	82	58
4.	Usprawnienie logistyki sprzedaży (dostawy produktów)	81	56
5.	Znalezienie nowego lepszego źródła zaopatrzenia	75	55
6.	Budowa marki	75	57
7.	Zwiększenie zdolności produkcyjnej	65	20
8.	Zwiększenie elastyczności produkcji	62	10
9.	Wdrożenie nowej strategii	60	32
10.	Udoskonalenie organizacji (struktury, nowe metody zarządzania, spełnienie przepisów, norm)	56	55
11.	Obniżenie kosztów pracy	48	20
12.	Zmniejszenie szkodliwości dla środowiska	45	20
13.	Obniżenie materiałochłonności	45	12

i dostawcami, jak również udział w rynku i czas realizacji zleceń (poz. 1–6). Klasykne, materialne źródła przewagi konkurencyjnej i innowacyjności odgrywają – w opinii badanych firm – drugorzędą rolę. Na dalszych miejscach znalazły się bowiem takie determinanty, jak potencjał finansowy, technologia czy koszty wytwarzania. Na te źródła przewagi konkurencyjnej znacznie częściej wskazywały przedsiębiorstwa kategorii A niż B, podkreślając przy tym pierwszorzędną rolę szeroko pojmowanych kwalifikacji pracowników.

Ważną jednostką analizy był sposób pozyskiwania informacji służącej opracowywaniu i wdrożeniu innowacji. Jako sposób pozyskiwania informacji zazwyczaj podawano współpracę z: wyższymi uczelniami, placówkami naukowymi (np. PAN), centrami transferu technologii, jednostkami badawczo-rozwojowymi, dostawcami wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania, klientami, konkurentami i innymi firmami z tej samej dziedziny działalności, urzędami, agencjami samorządowymi (zob. tabl. 5).

Opinie badanych przedsiębiorstw dotyczące sposobów pozyskiwania informacji potrzebnej do stymulacji innowacji są zbliżone. Firmy te wysoko oceniły użyteczność informacji od klientów i kontrahentów: ok. 85% firm kategorii A i 70% kategorii B. Pozytywnie ocenione zostały również takie źródła informacji, jak targi i wystawy, seminaria i konferencje naukowe. W przypadku firm kategorii A na źródła te wskazało od 58% do 74% respondentów, w kategorii B od 11% do 53%.

Tablica 4

Źródła innowacyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Lp.	Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwo (w %)	
		Kategorii A	Kategorii B
1.	Kompetencje pracowników	85	56
2.	Reputacja firmy	78	58
3.	Jakość produktu	74	60
4.	Relacje z klientami	69	69
5.	Udział w rynku	63	38
6.	Czas realizacji zleceń	59	39
7.	Relacje z dostawcami	53	37
8.	System informacyjny	42	15
9.	Potencjał finansowy	32	15
10.	Unikatowa technologia	26	20
11.	Koszty wytwarzania	21	20
12.	Patenty, licencje	15	7

Tablica 5

Sposoby pozyskiwania informacji

Lp.	Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwo (w %)	
		Kategorii A	Kategorii B
1.	Konkurenci	90	64
2.	Klienci	83	76
3.	Targi, wystawy	72	50
4.	Dostawcy	63	45
5.	Seminaria, konferencje naukowe	58	38
6.	Wyższe uczelnie	26	13
7.	Jednostki badawczo-rozwojowe	21	10
8.	Urzędy, agencje samorządowe	21	18
9.	Centra transferu technologii	16	5
10.	Placówki naukowe	11	2

Zaskakuje relatywnie niska ocena jednostek naukowo-badawczych jako źródła informacji służącej zwiększaniu innowacyjności badanych przedsiębiorstw. Jednostki te (placówki naukowe, centra transferu technologii, jednostki badawczo-rozwojowe, a nawet wyższe uczelnie), w gruncie rzeczy powołane do tego typu

działań, są mało użytecznym źródłem informacji, z tym że znacznie częściej są one wykorzystywane przez przedsiębiorstwa kategorii A niż firmy kategorii B. Dla przykładu można podać, że informacje z wyższych uczelni pozyskuje 26% firm kategorii A i 13% kategorii B.

Jak wspomniano, rozkład odpowiedzi we wszystkich kategoriach firm był zbliżony, niemniej przedsiębiorstwa sektora GOW (kategoria A) znacznie częściej pozyskiwały informacje pomocne w rozwoju innowacyjności od podmiotów zewnętrznych niż pozostałe badane firmy.

Natomiast wśród najczęściej wymienianych powodów utrudniających współpracę badanych przedsiębiorstw z jednostkami naukowo-badawczymi były: brak doświadczenia w tej współpracy, niedostateczna informacja o ofercie jednostek badawczych oraz bariery natury finansowej (np. brak funduszy na badania). Na trudności te wskazała prawie połowa ogółu przedsiębiorstw, przy czym nie ma między nimi (poszczególnymi kategoriami) znaczących różnic w zakresie trudności w kontaktowaniu się i współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi.

Z zebranych wypowiedzi respondentów wynika, że znaczny odsetek firm kategorii A (58%) chroni swą własność intelektualną, w przypadku kategorii B robi to 20% przedsiębiorstw. Najczęściej chronione są produkty i sposoby ich wytwarzania, licencje, znaki towarowe, umowy zawarte z kontrahentami oraz dane osobowe pracowników. Nadto firmy kategorii A chronią własne rozwiązania organizacyjne, takie przykładowo jak stosowane procesy wytwórcze i procedury, systemy motywacyjne, systemy kontroli, programy lojalnościowe, plany i programy rozwoju.

W zakończeniu omawiania determinant innowacyjności zwrócono uwagę na te z nich, które mieszczą się w obszarze zarządzania strategicznego. Na pytanie dotyczące prognozowania długoterminowego (powyżej 3 lat) 58% przedsiębiorstw kategorii A i 26% firm kategorii B stwierdziło, że opracowuje takie prognozy. Natomiast scenariusze dla strategii przygotowuje: często – 26% firm kategorii A i 10% kategorii B; rzadko – 42% kategorii A i 58% kategorii B. W świetle powyższych danych można przyjąć, że firmy obu kategorii w dużej mierze wykorzystują metodę zarządzania strategicznego, z tym że częściej robią to firmy kategorii A niż B.

Przejawy innowacyjności w podsystemie informacyjno-komunikacyjnym

Sprawne zarządzanie innowacyjne oraz wiedzą i informacjami zależy od szybkiej i skutecznej wymiany informacji, a zatem nierozzerwalnie związane jest z opracowaniem i wdrożeniem systemu informacyjnego, obejmującego cały obszar działania przedsiębiorstwa. System informacyjny przedsiębiorstwa można opisać następująco: zawiera dane gromadzone w ściśle określony sposób, przetwarza je i dostarcza odpowiednim jednostkom przedsiębiorstwa w celu podejmowania decyzji. W związku z tempem zmian w otoczeniu i wewnątrz samych organizacji, po-

siadanie własnych informacji i skuteczność ich wykorzystania ma decydujące znaczenie dla ich przetwarzania i rozwoju. Głównymi miernikami efektywności systemu informacyjnego jest zakres dostępnych informacji oraz czas dostępu do nich pracowników (Tabaszewska, 2002).

Szybki rozwój oprogramowania i sprzętu komputerowego w ostatnich kilkunastu latach spowodował znaczne przeobrażenia w zarządzaniu wiedzą i informacjami oraz, co istotniejsze, usprawnienie systemów wytwórczych przedsiębiorstw. Systemy informatyczne – o nich mowa – wspomagają systemy zarządzania we wszystkich niemal ich wymiarach i poziomach.

System informatyczny należy rozumieć jako złożony program komputerowy lub zespół współpracujących ze sobą programów, przeznaczonych do wykonywania określonych funkcji, zainstalowany na wybranej platformie sprzętowej, działający na właściwym systemie operacyjnym. Czyli w skrócie – jest to wzajemne powiązanie ze sobą oprogramowania, sprzętu i systemu operacyjnego (PN-EN ISO 9000).

Rezultaty analizy wykazały, że odsetek przedsiębiorstw kategorii A, dysponujących zintegrowanymi systemami informacyjnymi, wynosi 35,59%, systemami rozproszonymi 27,78% i systemami mieszanymi 29,17%. Natomiast w sektorze przedsiębiorstw tradycyjnych jedynie 14,36% posiadało zintegrowany system informatyczny, system rozproszony miało 44,83% i mieszany 29,06%.

Na pytanie: czy firma tworzy bazy danych z kooperantami, pozytywnej odpowiedzi udzieliło 42% firm kategorii A oraz jedynie 12% kategorii B. Ogólnie kwestię tę ujmując, stwierdzono słabą współpracę w zakresie wymiany informacji z kooperantami.

Zastosowanie nowoczesnych systemów informacyjnych i informatycznych przynosi wymierne i znaczące korzyści obu kategoriom przedsiębiorstw, z tym jednak że częściej na te efekty wskazywały przedsiębiorstwa kategorii A niż firmy kategorii B (tabl. 6). W szczególności znaczące różnice dotyczące efektów wykorzystania technologii informatycznej stwierdzono w odniesieniu do doskonalenia organizacji (poz. 3, 6, 9), poprawy komunikacji w firmie, wzrostu efektywności pracy oraz lepszego reagowania na zmiany otoczenia.

Przejawy innowacyjności w podsystemie kształtowania potencjału pracy

Jednym z najważniejszych i syntetycznych zarazem mierników inwestycji w kapitał ludzki są wydatki ponoszone na szkolenia i rozwój pracowników. W firmach kategorii A wydatki te wynosiły prawie 2000 zł na jednego zatrudnionego w ciągu roku, w kategorii B były one ponad 4-krotnie mniejsze – ok. 400 zł.

Przeciętna liczba dni szkoleniowych przypadająca na 1 pracownika była najwyższa w firmach kategorii A i wynosiła ok. 11 dni, w kategorii B prawie 7 dni. Z przytoczonych danych wynika, że koszty szkoleń pracowników sektora nowoczesnego były prawie 3-krotnie wyższe niż szkolenia pracowników pozostałych przedsiębiorstw.

Tablica 6

Efekty wykorzystania nowych technologii informacyjnych i informatycznych
w badanych przedsiębiorstwach

Lp.	Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwo (w %)	
		Kategorii A	Kategorii B
1.	Wzrost efektywności pracy	100	65
2.	Lepsze zaspokojenie potrzeb klientów	100	84
3.	Usprawnienie organizacji pracy	100	58
4.	Poprawa wizerunku firmy	100	78
5.	Poprawa komunikacji w firmie	95	57
6.	Usprawnienie metod zarządzania	95	45
7.	Wzrost liczby pozyskanych klientów	90	65
8.	Wzrost udziału firmy w rynku	75	65
9.	Uproszczenie procedur	75	45
10.	Wzrost innowacyjności pracowników	70	40
11.	Redukcja kosztów	70	45
12.	Lepsze reagowanie na zmiany otoczenia	70	40
13.	Usprawnienie kontaktów z dostawcami	65	65

Wśród rozlicznych form inwestowania w kapitał ludzki najczęściej wykorzystywano szkolenia pracowników (ponad 80% odpowiedzi), w mniejszym stopniu kursy i konferencje, studia – rzadziej stosowano seminaria i stypendia. Należy dodać, że przedsiębiorstwa kategorii A wyżej oceniają i częściej wykorzystują wspomniane formy inwestycji w kapitał ludzki niż firmy tradycyjne.

W zakończeniu omawiania przejawów innowacyjności w podsystemie kształtowania potencjału pracy należy wskazać przynajmniej zasadnicze bariery w dzieleniu się wiedzą. Jako najważniejsze wymieniono: opór pracowników przed dzieleniem się wiedzą, brak wewnętrznie spójnych systemów gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy czy też słabo rozwiniętą komunikację wewnątrz organizacji, jak również brak dostatecznej wielkości środków finansowych. Na bariery te wskazało od 20% do 30% ogółu badanych przedsiębiorstw. W mniejszym stopniu – ok. 5–20% firm – wspomniało o takich barierach, jak: nieodpowiedni styl zarządzania, fluktuacja specjalistów oraz słaba infrastruktura informatyczna. Na wymienione problemy dzielenia się wiedzą znacznie częściej wskazały firmy tradycyjne niż nowoczesne. Średnio licząc, bariery te podawało od 5 do 25% przedsiębiorstw kategorii A oraz od 15 do 35% firm kategorii B. Stąd nasuwa się wniosek, że firmy nowoczesne w większej mierze niwelowały owe bariery rozwoju wiedzy i innowacyjności.

Przejawy innowacyjności w podsystemie organizacji zarządzania

Wyniki przeprowadzonych analiz wykazały, że w firmach kategorii A w szerokim zakresie wykorzystywane są nowoczesne metody i koncepcje zarządzania. Dla przykładu można podać, że controlling stosowany jest w 80% tych firm, budżetowanie w 60%, TQM i outsourcing w 35%, reeingenering, lean management, BSC, JIT i benchmarking w około 20% przedsiębiorstw kategorii A. Natomiast w firmach tradycyjnych jedynie controlling ma zastosowanie w ok. 30% przedsiębiorstw i budżetowanie w 20%. Inne, wspomniane metody i koncepcje zarządzania są jedynie w 5–15% przedsiębiorstw kategorii B. Jak można zauważyć, nowoczesny sektor przedsiębiorstw, oparty na zarządzaniu wiedzą i informacjami, stymuluje stosowanie współczesnych metod, technik i koncepcji zarządzania, które stanowią kluczowy czynnik rozwoju tego sektora.

Jedną z najważniejszych charakterystyk kontekstowych struktury organizacyjnej firmy jest jej sytuacja finansowa. Otóż, odsetek przedsiębiorstw kategorii A oceniających bardzo dobrze swoją kondycję finansową jest znacznie wyższy (46%) niż odsetek firm kategorii B (15%). Z drugiej jednak strony, spora część sektora A (16%) źle ocenia swoją finansową sytuację, natomiast w grupie B podobną ocenę wskazało jedynie 1% firm – w tej kategorii dominuje ocena dobra (58%) lub przeciętna (23%), spore różnice dotyczące sytuacji finansowej firm A wynikają – jak się wydaje – z silnej presji konkurentów zagranicznych i krajowych oraz relatywnie wysokiego ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej w sektorze GOW, ryzyka które wiąże się z opracowaniami i wdrożeniem innowacji.

Z wypowiedzi przedstawicieli badanych firm wynika, że wyraźnie dominują kontakty z podwładnymi oparte na konsultacjach, mniejsza jest ilość wydawanych poleceń, zmniejsza się również znaczenie hierarchii organizacyjnej, co wynika w dużej mierze ze wzrostu autonomii decyzyjnej jednostek i stanowisk organizacyjnych oraz zwiększenia elastyczności struktur. Jedynie 42% przedsiębiorstw kategorii A uznało, że dominuje zarządzanie przez wydawanie poleceń (w kategorii B – 67% odpowiedzi), natomiast najczęstszą formą kontaktów z podwładnymi są konsultacje – 79% przedsiębiorstw kategorii A i 73% kategorii B. Większego znaczenia nabierają także sposoby koordynacji działań, takie jak plany i cele oraz reguły i procedury.

Podsumowując ten wątek analizy, można powiedzieć, że w przedsiębiorstwach kategorii A istnieje silna tendencja do zmniejszania się znaczenia hierarchii i wzrostu autonomii decyzyjnej, pracownicy otrzymują raczej zadania realizowane w sposób projektowy niż polecenie; natomiast najczęstszą formą kontaktów między pracownikami są konsultacje.

4. Ustalenia diagnostyczne i uwagi końcowe

Przedstawione uwagi i refleksje dotyczące modelu innowacyjnego w przedsiębiorstwie, jak również ustalenia diagnostyczne powstałe w wyniku badań empirycznych, stanowiły podstawę do wskazania kierunków i zmian organizacyjnych przedsiębiorstw w kontekście gospodarki opartej na wiedzy.

Proponowane kierunki tych zmian sprowadzają się m.in. do wprowadzenia sformalizowanego wewnętrznie spójnego systemu zarządzania wiedzą i informacjami, który poza standardowymi elementami (szkolenie i rozwój pracowników, decentralizacja struktur organizacyjnych, komunikacja wewnętrzna czy dzielenie się wiedzą w organizacji) ujmowałby również następujące determinanty:

1. Systematyczne prace badawczo-rozwojowe typu B + R, przyczyniające się do zwiększenia poziomu innowacyjności produktowej i procesowej.

2. Zwiększenie wydatków z budżetu państwa na badania, zwłaszcza finansowanie badań wysokiego ryzyka.

3. Zastosowanie nowoczesnej technologii informatycznej typu BI oraz osiągnięcia wysokiego stopnia standaryzacji programów IT.

4. Stworzenie silnych więzi informacyjnych z podmiotami współpracującymi (interesariuszami zewnętrznymi) oraz jednostkami naukowo-badawczymi.

5. Koncentracja na obszarach związanych z rozwojem organizacyjnym przez wdrażanie nowych metod zarządzania.

6. Ochrona własności intelektualnej.

7. Szkolenie i rozwój pracowników wspierane przez rozwiniętą komunikację wewnątrz organizacji.

8. Zwiększenie elastyczności struktur organizacyjnych, decentralizacja i wzrost autonomii decyzyjnej pracowników.

Wprawdzie dość powszechnie lansowana jest teza, że determinanty te mają pozytywny wpływ na funkcjonowanie i rozwój firm w ogóle, a przedsiębiorstw sektora GOW w szczególności, niemniej praktyka może być inna. Dlatego też to właśnie kierownictwo firmy powinno określić standardy w tej mierze, tj. ustalić wymagania w zakresie poziomu danego czynnika (determinanty), biorąc pod uwagę jego wpływ na realizację celów organizacji po to, by po przeprowadzeniu badań diagnostycznych nad stanem zarządzania wiedzą i informacjami wskazać ewentualną lukę i sposoby jej niwelacji.

Bibliografia

- Baruk J. 2004. *Innowacja jako instrument zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*. W: *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*. T. 1 pod red. A. Stabryły. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. ISBN 83-7252-232-4.

- Chang Y.-H., Chen M.-H. 2004. *Comparing approaches to systems of innovation: the knowledge perspective*. „Technology in Society” vol. 26, iss. 1, p. 17–37.
- Hall C. M., Williams A. M. 2008. *Tourism and innovation*, London–New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Innowacje i Wiedza. 2006. *Biuletyn Informacyjny* [3/2006]. Ostrów Wielkopolski: Centrum Innowacji i Wiedzy Innowacyjnej Południowej Wielkopolski w Ostrowie Wielkopolskim.
- Kisielnicki J., Sroka H. 1999. *Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Placet. ISBN 83-85428-44-5.
- Kozioł L. 2008. *Wybrane aspekty wielowymiarowego ujęcia systemu zarządzania wiedzą i informacjami w przedsiębiorstwie*. W: E. Skrzypek (red.). *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*. T. 2. Lublin: Wydawnictwo UMCS w Lublinie. ISBN 978-83-924547-31.
- Nonaka I., Takeuchi H. 2000. *Kreowanie wiedzy w organizacji: jak spółki dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa: Poltext. ISBN 83-86890-99-1.
- Pomykański A. 2001. *Innowacje*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej. ISBN 83-7283-019-3.
- PN-EN ISO 9000. 2006. W: *Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia*. ISBN 83-251-0771-5.
- Stabryła A. 2008. *Zarządzanie wiedzą jako dziedzina*. W: *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji*. Pod red. E. Jędrzych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróż. Łódź: Wydawnictwo Media Press. ISBN 978-83-61215-06-6.
- Stabryła A. (red.). 2009. *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-255-0237-9.
- Stoner J., Freeman R., Gilbert G. 1998. *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 83-208-1094-9.
- Szmit M. 2003. *Informatyka w zarządzaniu*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-379-1.
- Tabaszewska E. 2002. *Nowe spojrzenie na zarządzanie informacją*. „Problemy Jakości” nr 5, s. 16–20.

The Innovation System of Contemporary Enterprises

S u m m a r y: The article presents the essence and significance of innovation for an enterprise's development. It characterises sources and assumptions of innovation in an organization. The thesis was assumed in the executed research that one of the ways to transpose a traditional management system into a modern one, considering economy based on knowledge (GOW) is to apply an appropriate model of knowledge and information management. It was also declared that the basis, the “heart” of innovation is knowledge.

Assuming that the point of departure is a general, multi-aspect model of organization management, a model of knowledge and information management was proposed which would include a selected subsystem within its scope. As a consequence of empirical research being executed the main determinants of the innovation subsystem were defined. They formed the basis to indicate the directions of organizational changes which dynamise innovation of enterprises within the context of economy based on knowledge.

Key words: innovation, enterprise, enterprise management, innovative management

RADOSŁAW MIŚKIEWICZ*

Wykorzystanie podobieństwa struktur organizacyjnych w procesie przekształcania organizacji przedsiębiorstw

Słowa kluczowe: fuzje, przejęcia, struktura, organizacja, taksonomia

Streszczenie: Do problemu fuzji i akwizycji podchodzi się na ogół od strony ekonomicznej tych przedsięwzięć. Część połączeń jednak nie osiąga sukcesu z powodu nieprzystawiania struktur organizacyjnych łączonych przedsiębiorstw. Autor próbuje zaproponować ilościowe podejście do problemu, traktując strukturę organizacyjną jako funkcję jej wymiarów.

Prezentując poszczególne wymiary organizacji, dochodzi do wniosku, że istnieje możliwość sumowania wyników. Opracowana w ten sposób miara może stanowić narzędzie pomocnicze przy podejmowaniu decyzji integracyjnych łączonych jednostek.

1. Uwagi wstępne

Współczesna gospodarka charakteryzuje się wielką liczbą i zakresem przekształceń przedsiębiorstw polegających m.in. na ich łączeniu (fuzje i przejęcia). Wynika to ze stosowania strategii rozwojowych nakierowanych na zmiany strukturalne (organizacyjne). „Będzie tu chodziło zarówno o przekształcenia własnościowe, jak i poszukiwanie nowych rozwiązań *strukturalnych* dotyczących np. tworzenia korporacji i koncernów, a także połączeń takich, jak *fuzje i przejęcia*” (Stabryła, 2007, s. 59).

* Mgr Radosław Miśkiewicz jest pracownikiem firmy Gemi Sp. z o.o., ul. Chorzowska 50, 40-121 Katowice i uczestnikiem studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, kontakt e-mail: radek@gemi.com.pl.

Fuzje i przejęcia są w literaturze przedmiotu rozmaicie definiowane. W przedstawionym artykule opieram się na definicjach typu organizacyjno-ekonomicznego i prawnych podanych przez takich autorów, jak: Johnson, 2000, s. 11; Sudersanam, 1998, s. 5 i 12; Szczepankowski, 2000, s. 19, 53, 85; Frąckowiak, 1998, s. 60 i in.

Spośród wymienionych definicji jako podstawę dalszych dociekań przyjąłem te, które jako wyróżnik podkreślają scalanie zasobów łączonych przedsiębiorstw, np. wspomniany wyżej S. Sudersanam. W procesach tych obserwuje się około połowy połączeń nieudanych, prowadzących do ich rozpadu, co powoduje określone i nie-małe straty. Pewna część nie udaje się z powodu niedopasowania struktur organizacyjnych. Wydaje się, że badania podobieństwa tych struktur przed i w czasie fuzji mogłyby zapobiec wielu niepowodzeniom. Są bowiem podstawy do twierdzenia, że struktury podobne łatwiej się zrastają, natomiast duże ich różnice powodują konflikty i niesprawność działania organizacji, które narastając, prowadzą do poważnych zaburzeń w gospodarce połączonych przedsiębiorstw i jej wymiarów, o czym piszę w dalszej części opracowania.

Lektura artykułu może być użyteczna dla studentów pragnących bliżej zapoznać się z praktycznymi aspektami połączeń przedsiębiorstw, a także dla osób już czynnych w gospodarce, które spotykają się w codziennej działalności z problematyką organizacyjną w procesie integracji struktur organizacyjnych łączonych firm.

2. Zbiór charakterystyk struktur organizacyjnych i kryteria ich wyboru

Powszechnie w literaturze uznanymi cechami struktury organizacyjnej są jej wymiary. W pracach różnych autorów podaje się różne wymiary struktury i różną ich liczbę. W skrajnym przypadku zestawiono ich 31 w pracy: Przybyła, Wuda-szewski, Koziński, 1993, s. 18. Na ogół jednak operuje się 5 do 7 wymiarami. W omawianym przypadku wzięto pod uwagę siedem najczęściej podawanych i najbardziej odpowiadających warunkom badania cech diagnostycznych. Są to: konfiguracja, smukłość (spiętrzenie), rozpiętość kierowania, specjalizacja, centralizacja, formalizacja i standaryzacja odpowiadające najbardziej strukturom organizacyjnym badanych przez autora struktur przedsiębiorstw hutniczych.

Uwzględniono tu także warunek braku silnego skorelowania między poszczególnymi wymiarami, co jest istotne dla badania odróżniania jednej struktury od drugiej w metodzie taksonomii numerycznej.

Są to cechy specyficznie organizacyjne dotyczące konkretnych rozwiązań strukturalnych. Obok tych cech wzięto pod rozwagę cechy kontekstowe odzwierciedlające środowisko, w którym struktury funkcjonują. Spośród podanych w pracy: Nalepka, 2001, s. 30 cech kontekstowych wyselekcjonowano następujące: typ realizowanej strategii, sytuacja finansowa, rentowność i produktywność. O wyborze wymienionych charakterystyk kontekstowych zdecydowała ich zawartość informacyjna odpowiadająca sytuacji środowiskowych przewidzianych do badania struktur organizacyjnych.

Oczywiście, konceptualizacja cech zarówno ściśle organizacyjnych, jak i kontekstowych może być inna w przypadku, gdy badanie dotyczy problematyki nie związanej z łączeniem przedsiębiorstw, np. gdy chodzi o analizę jednego przedsiębiorstwa pod kątem restrukturalizacji firmy.

3. Metody oceny podobieństwa struktur organizacyjnych

Przy badaniu podobieństwa struktur organizacyjnych, podobnie jak przy badaniu wszystkich innych tego rodzaju problemów, mamy do czynienia z obiektami i cechami charakteryzującymi te obiekty.

W taksonomii numerycznej, zajmującej się tymi problemami, na ogół obiekty i cechy uważane są za pojęcia pierwotne i nie podlegają definiowaniu (Pawłowicz, 1998, s. 18). Dotyczy to również pojęcia cechy. W taksonomii numerycznej ma się na ogół do czynienia z obiektami charakteryzującymi się wieloma cechami, bowiem obiekty jednocechowe można porównywać w sposób bezpośredni i nie wymagają one specjalnie rozbudowanej aparatury naukowej. Oznacza to, że obiekt definiuje sam badający. Natomiast porównywanie i ustalanie *podobieństwa obiektów wielocechowych* wkracza już na teren analizy wielowymiarowej. Struktura organizacyjna jest niewątpliwie obiektem wielowymiarowym, a zadanie jej zdefiniowania należy do przeprowadzającego analizę podobieństwa.

Kolejnym zadaniem jest wybór spośród szerokiego zestawu metod taksonomicznych takiej metody, która najbardziej odpowiadałaby specyfice badania struktur organizacyjnych.

W tablicy 1 przedstawiono wybrane metody taksonomiczne wraz z komentarzem pozwalającym na ocenę ich przydatności w omawianych badaniach.

Tablica 1

Wybrane metody taksonomiczne porządkowania obiektów

Nazwa metody	Charakterystyczne cechy procedury	Przydatność do realizowanego projektu
Najbliższego sąsiada metoda Johnsona	Metoda ma charakter łączeniowy. Polega na szukaniu elementów, dla których odległość jest minimum	Metoda wykazuje się prostotą. Stosowana w zbiorach o większej liczebności. Wadą metody jest uwzględnianie jedynie najmniejszych i największych różnic
Metoda najdalszego sąsiedztwa metoda Johnstona	Metoda łączeniowa (hierarchiczna). Szuka się elementów najdalszych	Charakterystyka przydatności i wad metody jak wyżej

cd. tablicy 1

Nazwa metody	Charakterystyczne cechy procedury	Przydatność do realizowanego projektu
Metoda Czekanowskiego	Diagramy o różnych kolorach lub odcieniach. Wokół głównej przekątnej skupia się pola reprezentujące małe odległości	Metoda nie daje możliwości ustalenia konkretnej pozycji elementu między pierwszym a ostatnim elementem. W badaniach nad podobieństwem struktur może to być istotną przeszkodą. Metoda niesformalizowana i w tym sensie
Metoda on-line	Metoda opiera się na zasadach metody Czekanowskiego. W odróżnieniu od pierwowzoru analizuje się nie klasy, ale rzeczywiste odległości jednostek (elementów)	Z uwagi na operowanie rzeczywistymi elementami, a nie klasami, bardziej przydatna do celów badawczych pracy
Metoda taksonomii wrocławskiej tzw. metoda najkrótszego dendrytu	Dendryt budowany jest przez łączenie każdego obiektu z obiektem do niego podobnym przy uwzględnieniu warunku, by suma odległości była najmniejsza. Podział dendrytu wykonuje się sukcesywnie odrzucając jego najdłuższe odcinki. W wyniku otrzymuje się klasy lub elementy najbardziej podobne	Należy do najczęściej w praktyce wykorzystywanych metod grupowania hierarchicznego. Praktykuje się włączanie hipotetycznych lub rzeczywistych wzorców. Wzorec może się w wyniku klasyfikacji znaleźć w jednorodnej grupie, co ułatwia interpretację. Odpowiada to celom pracy
Metoda Berry'ego	Od innych metod różni się zastępowaniem pary najbliższych punktów punktem średnim, dla którego wylicza się odległość od punktów pozostałych	Prowadzi do zmniejszenia liczebności zbioru. W warunkach, gdy zbiór wyjściowy hut i holdingów jest na wejściu niewielki – metoda ta nie jest celowa
Metoda środka ciężkości	Polega na łączeniu ze sobą w jedną grupę takich dwóch grup, dla których odległość między ich środkami ciężkości jest najmniejsza. Przez środek ciężkości rozumie się fikcyjny obiekt opisany odpowiednimi zmiennymi	Jest wątpliwe, czy istnieje gotowy program komputerowy do tego rodzaju obliczeń. Poza tym trzeba wziąć pod uwagę nieadekwatność metody do niewielkiej badanej zbiorowości
Metoda mediany	Polega na znalezieniu między dwoma grupami najmniejszej odległości zmierzonej jak mediana i na połączeniu ich w jedną grupę	Dotyczy raczej grup niż pojedynczych elementów. Poza tym w warunkach znacznych różnic między strukturami przedsiębiorstw może dawać nieprawidłowe wyniki
Metoda średnich grupowych	Polega na łączeniu ze sobą dwóch grup, których średnie są najmniejsze	Podobne zastrzeżenia jak wyżej. Średnia może dawać jeszcze bardziej wypaczone wyniki niż mediana w małej grupie przedsiębiorstw hutniczych

Źródło: opracowanie własne.

Do badań nad podobieństwem struktur organizacyjnych najbardziej wydaje się przydatna jedna z metod porządkowania z grupy metod dendrytowych, a mianowicie tzw. taksonomia wrocławska, inaczej metoda najkrótszego dendrytu. Należy ona do metod często wykorzystywanych i co ważne, praktykuje się w niej włączanie hipotetycznych i rzeczywistych wzorców istotnych w diagnostyce połączeń przedsiębiorstw. Łatwa jest również interpretacja wyników, co odpowiada celom badania.

Obok wyboru zestawu cech diagnostycznych i metody badania taksonomicznego, zachodziła potrzeba przyjęcia miary podobieństwa struktur organizacyjnych. „Przez miarę podobieństwa między dwoma obiektami [strukturami u. wł. R.M.] rozumie się funkcję μ (Ak, Al.), która każdej takiej parze przyporządkowuje liczbę. W zależności od sposobu określenia funkcji μ otrzymuje się różne miary podobieństwa” (Frankowski, 1991, s. 17).

Jako miarę podobieństwa przyjmuje się zazwyczaj wskaźnik podobieństwa albo odległość taksonomiczną. Pierwszy w przypadkach, gdy poszczególne cechy obiektu występują albo nie występują, drugi, gdy mamy do czynienia z mierzalnymi wielkościami ciągłymi cech obiektów. W omawianym przypadku wymiary struktury występują zawsze, chyba że zdarzą się twory idealnie elastyczne, np. organizacje wirtualne, ale takie w praktyce w postaci czystej nie występują albo spotyka się je bardzo rzadko. Dlatego jedynym problemem do ustalenia może być kwestia wymaganej ciągłości wielkości cech. Teoria dopuszcza jednak wielkości dyskretne pod warunkiem spełnienia warunku dostatecznej ich zmienności i co najwyżej słabego skorelowania. W przypadku cech ciągłych, jako miarę podobieństwa, używa się funkcji charakteryzujących różnicę między badanymi cechami (Miśkiewicz, 2007, s. 35). „Funkcje te nazywa się odległościami. Im większa odległość, tym mniejsze podobieństwo i na odwrót” (Szczotka, 1976, s. 28). Z uwagi na powszechną stosowalność przyjęto jako normę podobieństwa struktur organizacyjnych funkcję zwaną odległością euklidesową:

$$c_{kl} = \left[\sum_{j=1}^n (z_{kj} - z_{lj})^2 \right]$$

gdzie:

c_{kl} – odległość taksonomiczna między obiektami k -tym i l -tym,

z_{kj} – unormowana wartość j -tej zmiennej dla k -tego obiektu,

z_{lj} – unormowana wartość j -tej zmiennej dla l -tego obiektu.

Zastosowanie w praktyce powyższej miary do wymiarów struktury organizacyjnej nasuwa trudności związane ze złożonym charakterem tych wymiarów. Np. przyjmując, że „wymiar konfiguracji informuje o liczbie, różnorodności i wzajemnym powiązaniu stanowisk i komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa” (Lichtarski, 2001, s. 239), powstaje trudność w ustaleniu miernika tej cechy.

W zasadzie jest tu wybór między stosowaniem wskaźnika agregatowego zawierającego wszystkie trzy elementy składowe (ewentualnie agregatu wyważonego) albo przyjęcie jednego najważniejszego elementu, np. liczby stanowisk lub komórek organizacyjnych. Trudno jednak wyobrazić sobie, żeby o podobieństwie konfiguracji inkorporującego holdingu i inkorporowanego pojedynczego przedsiębiorstwa decydowała liczba komórek. Jest ona z natury rzeczy większa w holdingu, choćby ze względu na rozpiętość zarządzania obejmującego wiele jednostek. Decydujące są tu natomiast różnorodność komórek i liczba powiązań między nimi. Miarą różnorodności komórek może być ich średnia wielkość liczona zatrudnieniem, a miarą stopnia powiązań ich liczba przypadająca średnio na jedną komórkę. Ta ostatnia wielkość może być jednak w praktyce trudna do ustalenia z uwagi na nieuwzględnienie wszystkich powiązań w schemacie i innych dokumentach organizacyjnych jednostek. Być może, w związku z tym należałoby w tych przypadkach ograniczyć się do zbadania różnorodności komórek organizacyjnych.

O ile konfiguracja struktury jest dość trudna do wyrażenia za pomocą określonego parametru, to wskaźnikiem spiętrzenia struktury organizacyjnej będzie po prostu liczba szczebli zarządzania. Ewentualne obawy o niedostateczne zdyskryminowanie wskaźnika są bezpodstawne, bo w dużych organizacjach (np. w holdingach) liczba szczebli dochodzi w obserwowanych organizacjach do 35, biorąc pod uwagę szczeble zarówno w jednostce zarządczej, jak i w podległych jednostkach, zazwyczaj bardzo niejednorodnych pod względem ukształtowania.

W przypadku rozpiętości kierowania mierzonej liczbą pracowników przypadających na jednego kierownika trzeba brać pod uwagę również ugrupowania komórek jako jednostek. W ten sposób rzeczywista liczba komórek będzie mniejsza od wykazanej we wskaźniku, co jednak nie powinno być przeszkodą w określeniu stopnia podobieństwa struktury w tym wymiarze. Centralizacja zarządzania jest bardzo trudna do ilościowego określenia. Wydaje się, że uproszczona miara centralizacji wystarczałaby do przybliżonego jej pomiaru.

Istotne uproszczenia będą niezbędne również przy mierzeniu poziomu specjalizacji. Proponuje się przyjąć formułę miernika opartą na udziale komórek i stanowisk o charakterze funkcjonalnym w ogólnej ich liczbie.

Natomiast wskaźnikiem mierzącym stopień standaryzacji byłby, analogicznie jak w poprzednim przypadku, udział komórek i stanowisk typowych do ich ogółu. Trzeba podkreślić, że zastąpienie bezwzględnej liczby komórek ich udziałem jest konieczne ze względu na potrzebę wyeliminowania wpływu różnej wielkości łączonych przedsiębiorstw.

Do oceny podatności struktur organizacji na połączenie można użyć wskaźnika bądź syntetycznego, bądź określającego poszczególne wymiary (cechy) struktury. Jeżeli przyjąć oznaczenie X_i na poszczególne wymiary, to ocena syntetyczna stanowić będzie sumę różnic wielkości wskaźników i wyrażać się wzorem sumarycznym opisującym tę podatność:

$$f(x) = \sum_{n=1}^7 (x_n^1 - x_n^2)$$

dla pary badanych struktur, i

$$f(x) = \sum_{m=1}^m \sum_{n=1}^n (x_n^m - x_n^{m+1})$$

dla dowolnej liczby m integrowanych struktur,

gdzie:

n – liczba zmiennych określających ogólne wymiary struktury,

m – liczba integrowanych struktur organizacyjnych.

Natomiast ocena podobieństwa poszczególnych, pojedynczych lub kilku wymiarów struktury organizacji dla pary obiektów może być dokonana poprzez użycie wzorów cząstkowych lub ich sum. Tą metodą należałoby mierzyć podobieństwo struktur, gdy tylko jeden lub kilka wymiarów ocenia się jako istotne.

Mogą jednak zdarzać się przypadki istotnych statystycznie różnic w wielkości poszczególnych wymiarów, a dobór tylko kilku z nich byłby niesłuszny, gdyż ewentualne pominięcie niektórych wypaczyłoby obraz sytuacji.

Przykładem może tu być inkorporacja silnie scentralizowanego przedsiębiorstwa do podobnie scentralizowanego holdingu, gdzie cecha centralizacji odgrywa decydującą rolę. Jednocześnie jednak pewne znaczenie mają tu pozostałe wymiary o wpływie na wskaźnik ogólny, np. w granicach 5 do 10% każdy. W tej sytuacji przyjęcie wyłącznie wymiaru centralizacji dla oceny podatności połączeniowej może dać obraz wypaczony. Potrzebne jest wówczas ważenie poszczególnych wymiarów, bo potraktowanie wszystkich (po równo) z centralizacją włącznie, daje wynik jeszcze bardziej zdeformowany.

Problemem jest tu jednak metoda ważenia. Wagi nie mogą być ustalane w sposób czysto intuicyjny. Podstawą ustalania wag powinny być wskaźniki o charakterze obiektywnym, np. zestandaryzowane wymiary badanych struktur. Standaryzacja jest z reguły przeprowadzana, gdy badanie podobieństwa ma prowadzić do pogrupowania obiektów w grona o podobnych cechach. Zazwyczaj wykorzystywany jest wzór (Pawłowicz, 1998, s. 11):

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{S_{ij}}$$

gdzie:

$$\bar{x}_j = \frac{\sum_{i=1}^m x_{ij}}{m}$$

$$S_{ij} = \left[\frac{\sum_{i=1}^m (x_{ij} - \bar{x}_j)^2}{m} \right]^{\frac{1}{2}}$$

gdzie:

- m – liczba zintegrowanych struktur organizacyjnych,
- z – zmienna standaryzowana,
- S – odchylenie standardowe.

W przypadku jednak, gdy ustala się podobieństwo pojedynczych, tożsamy wymiarów struktury organizacyjnej tylko w dwóch przedsiębiorstwach, wtedy standaryzacja danych nie jest potrzebna (nie grupuje się dwóch przedsiębiorstw). Jeżeli jednak zamierza się ważyć wielkości wymiarów w tych dwóch przedsiębiorstwach, to wielkości nieporównywalne (np. przy konfiguracji liczba komórek w dużym i mniejszym obiekcie) muszą być poddane operacji ważenia. Pozostaje problem ustalenia wag zestandaryzowanych wielkości wymiarów struktury. Gdy wymiary zostają sprowadzone do porównywalności, wagami mogą być udziały procentowe w ogólnym wpływie na podobieństwo struktur.

Nie wszędzie jednak udziały te mogą być obliczane. W niektórych przypadkach możemy zestawić, i to dużym nakładem pracy, jedynie wielkość badanego zjawiska, np. decyzje i czynności sformalizowane, ale już ogółu czynności i decyzji nie da się ująć liczbowo, bo nikt nie ewidencjonuje zdarzeń nieformalnych. Stąd lepszym sposobem ważenia jest związanie go z rangowaniem wymiarów struktury i przypisanie rosnących wag kolejnym wymiarom. Inną metodą jest ocena ekspertów. Jest ona jednak w dużym stopniu subiektywna, a w praktycznej realizacji może być kosztowna.

W sytuacji, gdy ustalono już wielkości wymiarów w porównywanych obiektach (strukturach), poddano je standaryzacji i ewentualnemu ważeniu, ustalenie procedury porównywania podobieństwa struktur badanych organizacji sprowadza się do wyznaczenia kryterium oceny podobieństwa.

Istnieją różne możliwości wyznaczenia takiego kryterium. Pojedynczy wskaźnik podobieństwa, a obliczony dla dwóch obiektów, opisany wcześniej, sam przez się nie daje podstaw do oceny. Podstawę taką dałoby obliczenie go dla większej liczby par i ustalenie średniej jako wzorca. Zwykle rozpatruje się jednak jedną parę przedsiębiorstw, co pozwala na obliczenie tylko jednego wskaźnika podobieństwa, a więc nie daje możliwości obliczenia średniej. Taka sytuacja powstaje natomiast, gdy połączeniu ulegają dwie organizacje gospodarcze, skupiające wiele podmiotów. Uzyskana pojedyncza ocena nie upoważnia do stwierdzenia, czy wskaźnik oznacza silne podobieństwo (wskaźnik bliski zera), czy słabe (wskaźnik znacznie większy od zera). Jest to jednak nie do przyjęcia, gdyż zazwyczaj struktury dość znacznie różnią się od siebie. Można próbować ustalenia wzorca na podstawie do-

świadczenia, gdy badania przeprowadzono już w wielu przypadkach. Możliwe to będzie jednak dopiero po pewnym czasie. Wydaje się w tych okolicznościach, że możliwym rozwiązaniem będzie zbudowanie macierzy cech diagnostycznych i porównywanie wektorów tych cech między sobą dla ustalenia wzorca. Ze względu na potrzebę uzyskania konkretnych wzorców, a nie liczb abstrakcyjnych, wzorcem powinna być mediana z obydwu badanych wymiarów struktury. Np. przy stworzeniu średniej do badania smukłości struktury otrzymać można wynik 8,5 szczebla lub 9,3 szczebla zarządzania, lub podobny, co jest nonsensem w badaniach strukturalnych, podczas gdy mediana byłaby konkretną liczbą szczebli, np. 8 lub 9. Ostateczną ocenę podatności ustalono by poprzez zbadanie odległości od wzorca. Można ją wywieść np. w liczbie odchyłeń standardowych (z obydwu struktur). Inną możliwością oceny odległości od wzorca jest analiza wymiarów w wielkościach niestandardyzowanych. Jest to dopuszczalne, gdyż występują tu wielkości jednorodne, np. formalizacja, specjalizacja, z reguły definiowana w formie udziałów lub wskaźników natężenia. I tak w przypadku formalizacji, standaryzacji (czynności i decyzji), specjalizacji, wielkości te występują w postaci udziałów, a w przypadku konfiguracji, smukłości struktury i liczbie szczebli są porównywane bezpośrednio, gdy łączą się jednostki o przybliżonych rozmiarach. Gdy połączenie dotyczy jednostek niewspółmiernie różniących się jak grupa przedsiębiorstw i pojedyncze przedsiębiorstwo, można zastosować ilorazowe wskaźniki natężenia. Wówczas będziemy mieli np. liczbę komórek organizacyjnych przypadających na liczbę zatrudnionych. Rozpiętości kierowania nie trzeba obliczać w formie udziałowej ani ilorazowej, gdy sama jest jednocześnie udziałem i wskaźnikiem natężenia.

Reasumując, w przypadku dwóch struktur, najbardziej korzystne wydaje się stosowanie niestandardyzowanych wymiarów do porównywania różnic wymiarów w badanych strukturach. Jest rzeczą oczywistą, że w tym przypadku stosowanie skali porównawczej nie będzie trudne. Dla przykładu, jeżeli porównuje się np. wymiar formalizacji struktur, to udział formalizacji w ogólnej liczbie czynności lub decyzji będzie miał rozpiętość od 0 do 1. Gdy wielkość będzie bliska „0”, oznaczać to będzie silne podobieństwo wymiaru, jeśli bliska „1”, to bardzo słabe.

Pewną trudność stanowić będzie ocena łączna. Rzadko kiedy wchodzi w rachubę bezpośrednio sumowanie. Prawdopodobnie znowu trzeba będzie sięgnąć do wag, ponieważ znaczenie i wielkość wymiarów struktury nie jest równa.

4. Zakończenie i wnioski

Łączenie przedsiębiorstw w ramach fuzji i przejęć bywa często nieudane. Również z powodów organizacyjnych, w tym głównie ze względu na brak podatności struktur organizacyjnych na integrację.

W ramach analizy due-diligence można jednak zapobiec takiemu obrotowi sprawy, badając struktury organizacyjne pod względem ich podobieństwa, co jest za-

sadniczym warunkiem prawidłowej i niezakłóconej ich integracji. Najbardziej do badań nad podobieństwem struktur organizacyjnych nadają się z natury rzeczy metody taksonomiczne. Spośród metod taksonomicznych wybrałem tzw. metodę najkrótszego dendrytu, która zapewnia prostą interpretację wyników i jest często stosowana w praktyce, a ponadto pozwala na wprowadzanie wzorców.

Wyniki badań mogą pozwolić na wypracowanie narzędzia pomocnego do oceny zdolności struktur organizacyjnych do integracji. Stosowanie narzędzia pomocnego przy podejmowaniu decyzji połączeniowych nie jest proste. Zawsze jednak lepiej mieć do dyspozycji zobiektywizowane narzędzie oceny sytuacji niż nie mieć żadnego i zdywajać się wyłącznie na intuicję.

Im większe firmy, tym większe mogą być ewentualne skutki zakłóceń spowodowane kłopotami z integracją struktur organizacyjnych łączonych przedsiębiorstw.

Następnym więc krokiem w badaniach nad integracją struktur autor chciałby uczynić praktyczne ich sprawdzenie na przykładzie tworzenia holdingów hutniczych poprzez inkorporację grup przedsiębiorstw hutniczych i pojedynczych hut do tychże holdingów.

Bibliografia

- Banaszyk P., Stańda A. 2000. *Doskonalenie struktury organizacyjnej jako narzędzie poprawy jego efektywności*. W: *Strategie wzrostu produktywności firmy*. Pod red. A. Stabryły. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7257-057-7.
- Bielski M. 2001. *Organizacje – istota, struktury, procesy*. Wyd. 3. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 83-7171-412-2.
- Chanmugan R., Skill W.E., Mann D. 2005. *Mastering the art of value capture in M&A*. W: *Successful Acquisition Integration*. California Institute of Technology, Industrial Relation Center.
- Cieśllicki M. 2008. *Wdrażanie zmian w procesie integracji firm*. „Przegląd Organizacji” nr 9.
- Frankowski Z. 1991. *Zastosowanie metod taksonomicznych w badaniach przestrzennych*. Warszawa: Agencja Wydawnicza IGPiK. ISBN 83-85002-38-3.
- Frąckowiak W. 1998. *Fuzje i przejęcia. Podstawowe pojęcia*. W: *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*. Praca zbiorowa pod red. W. Frąckowiaka. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1158-9.
- Hooke J.C. 2000. *Fuzje i przejęcia. Jak skutecznie przeprowadzić transakcję*. Warszawa: Wyd. K.E. Liber. ISBN 83-909502-7-8.
- Hopej M. 2008. *Struktura organizacyjna jako czynnik kulturotwórczy*. „Przegląd Organizacji” nr 10.
- Johnson H. 2000. *Fuzje i przejęcia. Narzędzia podejmowania decyzji strategicznych*. Warszawa: Wyd. K. E. Liber. ISBN 83-88170-14-7.
- Koziół L. 2000. *Produktywność jako przedmiot badań zachowań organizacyjnych*. W: *Strategie wzrostu produktywności firmy*. Pod red. A. Stabryły. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7257-057-7.
- Koziół L. 2004. *Organizacyjne determinanty introprzedsiębiorczości*. W: *Instrumenty i formy organizacyjne zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*. T. 1. Pod red. A. Stabryły. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-232-4.
- Kreft Z. 2000. *Produktywność form organizacyjnych zarządu spółki naczelnej holdingu*. W: *Strategie wzrostu produktywności firmy*. Pod red. A. Stabryły. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7257-057-7.

- Lewandowski M. 1998. *Integracja przedsiębiorstw*. W: *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*. Praca zbiorowa pod red. W. Frąckowiaka: Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1158-9.
- Lichtarski J. (red.). 2001. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Praca zbiorowa. Wrocław: Wyd. AE im. Oskara Langego. ISBN 83-7011-522-5.
- Miśkiewicz R. 2007. *Teoretyczne i praktyczne aspekty organizacji fraktalnej*. W: *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu*. Praca zbiorowa pod red. E. Weiss i M. Godlewskiej. Warszawa: Vizja Press & IT. ISBN 978-83-60283-98-1.
- Miśkiewicz R. 2009. *Rola wymiarów struktury w integracji strukturalnej przedsiębiorstw hutniczych inkorporowanych do holdingów* (materiał w przygotowaniu do druku w „Przeglądzie Organizacji”).
- Nalepka A. 2001. *Struktura organizacyjna*. Kraków–Kluczbork: Antykwa. ISBN 83-87493-61-9.
- Nalepka A., Kozina A. 2001. *Podstawy badania struktury organizacyjnej*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 978-83-7252-346-4.
- Pawłowicz L. 1998. *Wybrane metody taksonomii numerycznej i ich zastosowanie w badaniach ekonomicznych*. Gdańsk: Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego. ISBN 83-7017-198-2.
- Przybyła M., Wudarszewski W., Koziański J. 1993. *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*. Wrocław: Wyd. AE. ISBN 83-7011-109-2.
- Stabryła A. 2000. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13231-0.
- Stabryła A. 2007. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-15110-2.
- Stasiak R. 2000. *Fuzje i przejęcia spółek publicznych*. Kraków: Kantor Wydawniczy Zakamycze. ISBN 83-88114-85-9.
- Sudersanam S. 1998. *Fuzje i przejęcia*. Warszawa: WIG-Press. ISBN 83-87014-08-7.
- Szczepankowski P.J. 2000. *Fuzje i przejęcia. Techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13131-4.
- Szczotka F.A. 1976. *Podstawy taksonomii numerycznej*. Warszawa: PAN.
- The Basics of Merges and Acquisitions*. Artykuł zbiorowy. Investopedia 2005.
- Trocki M. 2004. *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14188-3.

The Utilization of Organizations Structure Similarity in a Process of Company Organization Transformation Process

Summary: The problem of merges & acquisition seems to be approached generally from economic side of those undertakings. However, some of those undertakings are not successful because of differences between their organizational structures. The author tries to suggest a quantitative approach to that problem, treating an organization's structure as a function of its dimensions.

While presenting separate dimensions of an organization he comes to the conclusion that there is a possibility to summarize the results. The measure developed in that way may become a supplementary tool while making integral decisions by entities being merged or acquired.

Key words: merges, acquisition, structure, taxonomy, organization

KAZIMIERZ MROZOWICZ*

Podsystem wartości i celów organizacyjnych na przykładzie formalizacji działalności GOPR

Słowa kluczowe: wartości i cele organizacyjne, formalizacja, ratownictwo górskie, kultura organizacyjna

Streszczenie: Każda organizacja działa w specyficznym dlań otoczeniu i jest systemem składającym się z szeregu elementów, które zależą wzajemnie od siebie, korzysta z zasobów otoczenia zewnętrznego, transformuje je i zwraca do otoczenia w przetworzonej formie. W ramach podjętego dyskursu analizą idiograficzną objęto wyłącznie część aksjologiczną bytu organizacyjnego, a mianowicie jego podsystem wartości i celów. Stanowi on zgoła pryncypialną determinantę efektywności każdej organizacji, która wyraża się m.in. właściwym stopniem formalizacji przebiegających w niej procesów.

1. Wprowadzenie

Każda organizacja działa w specyficznym dlań otoczeniu i jest systemem składającym się z szeregu elementów, które zależą wzajemnie od siebie, korzysta z zasobów otoczenia zewnętrznego, transformuje je i zwraca do otoczenia w przetworzonej formie (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1990, s. 27). Innymi słowy, jest ona ustrukturalizowanym, racjonalnie uporządkowanym systemem społeczno-technicznym (Kast, Rosenzweig, 1970, s. 120–121), który tworzony jest przez podsystemy: *celów i wartości, psychospołeczny, strukturalny, techniczny oraz zarządzania* (Leavitt, 1965, s. 86). Niektórzy autorzy podają wręcz modelowe cechy podsystemów organizacyjnych (zob. Krzakiewicz, 1994, s. 39). W ramach podjętego dyskursu analizą idiograficzną objęto wyłącznie część aksjologiczną bytu organizacyjnego, a mianowicie jego podsystem wartości i celów. Stanowi on zgoła

* Dr Kazimierz Mrozowicz jest zatrudniony na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, kontakt tel. (14) 688 00 10 w. 535.

pryncypialną determinantę efektywności każdej organizacji, która wyraża się m.in. właściwym stopniem formalizacji przebiegających w niej procesów. Koźmiński i Piotrowski piszą, że istotą formalizacji „[...] jest ograniczanie dowolności działań w organizacji przez narzucenie pisemnych standardów, dotyczących tego, co i w jaki sposób ma być [w organizacji, przyp. aut.] wykonane” (2007, s. 273). Podmiotem zarysowanych rozważań badawczych uczyniono obecnie wstępne studium formalizacji procesów organizacyjnych w Górskim Ochotniczym Pogotowiu Ratunkowym¹. Poziom organizacji oraz koordynacji uzależniony od ustawodawstwa i skodyfikowanego w formalnych dokumentach organizacji katalogu wartości i celów organizacyjnych, wyrażony jest zarówno efektywnością tworzenia rynkowej wartości dodanej, strategiczną przewagą konkurencyjną czy elastyczną kulturą organizacyjną. Celem artykułu stało się przede wszystkim ukazanie istoty metodologii oraz pragmatyki procesu formalizacji podsystemu celów i wartości, jako jednego z pierwszorzędnych stymulatorów organizowania i koordynacji funkcjonowania organizacji². Ponadto, artykuł jest próbą uzupełnienia oraz rozwinięcia analiz autora, dotyczących czynników konstytutywnych systemu zarządzania, a obejmującego otoczenie zewnętrzne i środowisko wewnętrzne organizacji (zob. Mrozowicz, 2007a, s. 67–90).

2. Organizacyjno-prawne uwarunkowania działań organizacyjnych

GOPR jest organizacją publiczną o zasięgu ogólnokrajowym, opierającą swą działalność na dobrowolnej pracy społecznej swych członków, zarejestrowaną w Sądzie Rejonowym w Krakowie XII Wydział Gospodarczy KRS pod numerem rejestru 0000156881³. GOPR może być członkiem organizacji krajowych oraz międzynarodowych o podobnym zakresie działania i reprezentantem polskiego ratownictwa górskiego w organizacjach europejskich oraz światowych. Terenem działalności organizacji GOPR jest obszar Rzeczypospolitej Polskiej, ze szczególnym uwzględnieniem regionów górskich, o łącznej powierzchni 20 410 km², 7200 km szlaków turystycznych i 425 obiektach narciarskich. Siedzibą władz naczelnych jest miasto Zakopane. GOPR może działać również poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej (Statut GOPR, 1990; Mrozowicz, 2006, 2007a). GOPR działa w opar-

¹ W artykule nazwa własna organizacji wyrażona jest akronimem GOPR.

² Ze względu na ograniczenia edytorskie i cele badawcze uwagę skoncentrowano jedynie na celach i wartościach strategicznych organizacji, ogólnych uwarunkowaniach legislacyjnych i organizacyjnych. Wykluczono dogłębną analizę wewnętrznych dokumentów formalnych organizacji, jako zagadnienie zbyt szczegółowe dla zakrojonego obszaru badawczego.

³ GOPR jest stowarzyszeniem rejestrowym, a jako taka forma organizacyjna posiadająca osobowość prawną może zakładać terenowe jednostki organizacyjne, łączyć się w związki stowarzyszeń, przyjmować w poczet swych członków osoby prawne oraz korzystać z ofiarności publicznej i przyjmować dotacje od organów władzy państwowej oraz innych instytucji.

ciu o dywizjonalną formę organizacyjną, posiada autonomiczne oddziały terenowe, zwane grupami regionalnymi, które mają osobowość prawną oraz prowadzą samodzielną działalność w wyodrębnionych terenach górskich na zasadach określonych Statutem GOPR. Należą do nich: Grupa Beskidzka, Grupa Bieszczadzka, Grupa Jurajska, Grupa Karkonoska, Grupa Krynicka, Grupa Podhalańska i Grupa Wałbrzysko-Kłodzka. GOPR zatrudnia 74 ratowników etatowych, a wspomaga ich pracą 1126 ratowników ochotników i 248 kandydatów na ratowników (Mrozowicz, 2007b).

GOPR jest stowarzyszeniem⁴ kultury fizycznej. Należy w tym miejscu uzmysłwić sobie, że w rozumieniu ustawy domena działania tej organizacji pozycjonuje ją w gronie stowarzyszeń kultury fizycznej. „Kultura fizyczna jest częścią kultury narodowej, chronionej przez prawo [...]” (Ustawa o kulturze fizycznej, rozdz. 1, art. 1.1), to także „[...] wiedza, wartości, zwyczaje, działania podejmowane dla zapewnienia rozwoju psychofizycznego, wychowania, doskonalenia uzdolnień i sprawności fizycznej człowieka, a także dla zachowania oraz przywracania jego zdrowia” (Ustawa o kulturze fizycznej, rozdz. 1, art. 3.1). GOPR poprzez swą działalność organizacyjną koordynuje poziom realizacji wymienionych wyżej wartości, zaś epicentrum aksjologicznych determinant jego działalności skoncentrowane jest wokół wartości humanistycznych: rozwoju duchowego i społecznego człowieka oraz ochrony jego zdrowia i życia. „Zapewnienie bezpieczeństwa osób przebywających w górach należy do organów administracji rządowej i organów jednostek samorządu terytorialnego, dyrekcji parków narodowych, a także do osób prawnych i fizycznych prowadzących w górach działalność w zakresie kultury fizycznej” (Ustawa o kulturze fizycznej, rozdz. 10, art. 54.1.). Najważniejszym w Polsce aktem legislacyjnym regulującym istnienie wszelkich stowarzyszeń, w tym rzecz jasna GOPR, jest Konstytucja z 2 kwietnia 1997 r., która w artykule 12 stanowi, iż „Rzeczpospolita Polska zapewnia wolność tworzenia i działania związków zawodowych, organizacji społeczno-zawodowych rolników, stowarzyszeń, ruchów obywatelskich, innych dobrowolnych zrzeszeń oraz fundacji” (Konstytucja RP, 1997). Podstawowym aktem prawnym regulującym funkcjonowanie stowarzyszeń jest natomiast Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r., tzw. Prawo o stowarzyszeniach (UPS; Dz. U. z 1989 r. nr 20, poz. 104). Prawo o stowarzyszeniach ma charakter regulacji generalnej, nawiązującej bezpośrednio do art. 12 i art. 58 Konstytucji, co potwierdza przepis art. 7 ust. 2, zgodnie z którym do określonych organizacji w sprawach nie uregulowanych odrębnie stosuje się przepisy UPS. Dlatego też regulacje wynikające z ustaw szczególnych (regulujących kwestie konkretnych stowarzyszeń) mają charakter swoistych odstępstw oraz wyjątków wobec przepisów UPS. GOPR działa w ten sposób na podstawie trzech kluczowych aktów prawnych: a) Ustawy o kulturze fizycznej z dnia 18 stycznia 1996 r.; b) Roz-

⁴ Stowarzyszenie jest: *dobrowolnym, trwałym i samorządnym zrzeszeniem o celach niezarobkowych, które samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności, opierając ją na pracy społecznej członków.*

porządzenia Rady Ministrów z dnia 6 maja 1997 r. w sprawie określenia warunków bezpieczeństwa osób przebywających w górach, pływających, kąpiących się i uprawiających sporty wodne; c) Rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 12 listopada 2002 r. w sprawie szczegółowego zakresu obowiązków i uprawnień specjalistycznych organizacji ratowniczych, warunków ich wykonywania przez inne organizacje ratownicze oraz rodzaju i wysokości świadczeń przysługujących ratownikom górskim i wodnym w związku z udziałem w akcji ratowniczej. Organizowanie pomocy oraz ratowanie osób, które uległy wypadkowi lub są narażone na niebezpieczeństwo utraty życia lub zdrowia w górach, należy w szczególności do Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego, „[...] specjalistycznego stowarzyszenia kultury fizycznej o zasięgu ogólnokrajowym w zakresie określonym w statucie tej organizacji” (Ustawa o kulturze fizycznej, rozdz. 10, art. 55.1) – oto pryncypialna formuła wartości, konstytuująca funkcjonowanie organizacji GOPR.

2.1. Formalizacja podsystemu wartości i celów organizacyjnych

Celem fundamentalnym GOPR, który ma postać syntetycznie sformułowanej misji, staje się przeto: „niesienie pomocy w górach ludziom, których zdrowie lub życie jest zagrożone, zapobieganie wypadkom w górach, ochrona środowiska górskiego” (Statut GOPR, rozdz. 2, §7). Misja GOPR realizowana jest poprzez działania kierownicze w wymiarze trzech rodzajów celów strategicznych, które skonkretyzowane są poprzez klasy i kategorie taktyczne działań planistycznych i decyzyjnych (Statut GOPR, rozdz. 2, §8):

1. Organizowanie i prowadzenie służby ratowniczej, w tym:
 - zrzeszanie i szkolenie ratowników górskich,
 - wykonywanie działalności ratowniczej,
 - tworzenie i utrzymywanie stacji i punktów ratunkowych,
 - pomoc przy likwidacji skutków klęsk żywiołowych i katastrof,
 - doskonalenie i rozwijanie ratownictwa górskiego,
 - zapewnienie warunków pełnienia górskiej służby ratowniczej,
 - współpracę z organizacjami krajowymi i zagranicznymi.
2. Prowadzenie działalności zapobiegawczej, w tym:
 - kontrolowanie przestrzegania warunków bezpieczeństwa dla osób przebywających w górach,
 - ogłaszanie alarmów lawinowych i innych stanów zagrożenia,
 - programowanie i prowadzenie działalności profilaktycznej w zakresie bezpieczeństwa osób przebywających w górach,
 - prowadzenie działalności informacyjnej oraz instruktażowej w zakresie: warunków atmosferycznych, bezpieczeństwa, zapobiegania wypadkom oraz krzewienia zasad prawidłowego zachowania się w górach,
 - współpracę z: organami administracji, samorządami terytorialnymi, organizacjami: społecznymi, gospodarczymi, naukowymi oraz ze służbami publicznymi.

3. Ochronę naturalnego środowiska górskiego, w tym:

- wnioskowanie w sprawach zagrożeń środowiska górskiego,
- współpracę z jednostkami zajmującymi się ochroną środowiska naturalnego.

W zakresie realizacji misji GOPR współpracuje z otoczeniem organizacyjnym. „Minister właściwy do spraw wewnętrznych w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw kultury fizycznej i sportu określi, w drodze rozporządzenia, szczegółowy zakres obowiązków i uprawnień specjalistycznych organizacji ratowniczych, warunki ich wykonywania przez inne organizacje ratownicze, a także rodzaj i wysokość świadczeń przysługujących ratownikom górskim i wodnym w związku z udziałem w akcji ratowniczej. Rozporządzenie powinno określać zadania w zakresie organizowania pomocy oraz ratowania osób podejmowane przez poszczególne organizacje ratownicze, a także przewidywać świadczenia finansowe oraz rzeczowe, z uwzględnieniem czasu trwania i stopnia niebezpieczeństwa wyprawy ratunkowej” (Ustawa o kulturze fizycznej, rozdz. 10, art. 55.3). Organizacje, o których jest mowa w art. 55, współdziałają w realizacji swoich zadań z organami administracji rządowej i organami jednostek samorządu terytorialnego oraz osobami prawnymi i fizycznymi prowadzącymi działalność w zakresie kultury fizycznej i turystyki (Ustawa o kulturze fizycznej, rozdz. 10, art. 56).

3. Mechanizmy legalizacyjne ratownictwa górskiego

Na podstawie art. 54 ust. 3 ustawy z dnia 18 stycznia 1996 r. o kulturze fizycznej (Dz. U. nr 25, poz. 113 i nr 137, poz. 639) w Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 6 maja 1997 r. określono warunki bezpieczeństwa osób przebywających w górach oraz obowiązki osób prawnych i fizycznych prowadzących w górach działalność w zakresie kultury fizycznej (Dz. U. z 1997 r., nr 57, poz. 358). Rozporządzenie dotyczy terenów położonych na wysokości powyżej 600 m n.p.m., których rzeźba terenu stwarza zagrożenie dla zdrowia i życia osób na nich przebywających lub których zagospodarowanie rekreacyjno-sportowe kwalifikuje do uprawiania turystyki, rekreacji ruchowej i sportu w górach (Dz. U. z 1997 r., nr 57, poz. 358, rozdz. 2, § 2.1.). Dotyczy ono również terenów leżących poniżej 600 m n.p.m., których rzeźba stwarza zagrożenie dla zdrowia i życia osób na nich przebywających lub których zagospodarowanie rekreacyjno-sportowe kwalifikuje do uprawiania turystyki, rekreacji ruchowej i sportu w górach (Dz. U. z 1997 r., nr 57, poz. 358, rozdz. 2, § 2.2).

Do wykonywania zadań z zakresu ratownictwa górskiego upoważnione są GOPR oraz Tatrzańskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe (TOPR), każde w swoim zakresie, oraz inne organizacje ratownicze, które wykonują obowiązki i uprawnienia GOPR za zgodą Prezesa Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki (Dz. U. z 1997 r., nr 57, poz. 358, rozdz. 2, § 2.3).

Zapewnienie bezpieczeństwa osób przebywających w górach przez osoby fizyczne i prawne, prowadzące w górach działalność w zakresie kultury fizycznej, polega na:

- 1) zagospodarowaniu i użytkowaniu terenów oraz eksploatacji urządzeń i obiektów zgodnie z warunkami bezpieczeństwa,
- 2) zapewnieniu w obiektach i na terenach, o których mowa w pkt 1, warunków do udzielania pomocy przedlekarskiej w nagłych wypadkach osobom potrzebującym,
- 3) zapewnieniu w obiektach i na terenach, o których mowa w pkt 1, pomieszczeń dla GOPR lub TOPR, a także zapewnieniu ratownikom GOPR lub TOPR, w czasie pełnienia służby, korzystania poza kolejnością z kolei linowych lub wyciągów narciarskich (Dz. U. z 1997 r., nr 57, poz. 358, rozdz. 2, § 3).

Trzeba zaznaczyć w tym miejscu, że ustawodawca nakłada odpowiedzialność: „za stan i warunki bezpieczeństwa terenów i tras służących uprawianiu sportów zimowych, znajdujących się przy kolejach linowych lub wyciągach narciarskich [...]” na właścicieli tych kolei i wyciągów (Dz. U. z 1997 r., nr 57, poz. 358, rozdz. 2, § 4). W czasie prowadzenia działalności ratowniczej i związanego z nią transportu lub działalności profilaktycznej GOPR współpracuje, a w miarę potrzeby może korzystać z pomocy, w szczególności (Dz. U. z 1997 r., nr 57, poz. 358, rozdz. 2, § 5):

- 1) publicznych zakładów opieki zdrowotnej,
- 2) jednostek podległych Ministrowi Obrony Narodowej oraz Ministrowi Spraw Wewnętrznych i Administracji,
- 3) administracji lasów państwowych oraz parków narodowych i krajobrazowych.

3.1. Konwalidacja uprawnień ratowniczych

Na podstawie art. 55 ust. 3 ustawy z dnia 18 stycznia 1996 r. o kulturze fizycznej (Dz. U. z 2001 r. nr 81, poz. 889 i nr 102, poz. 1115 oraz z 2002 r. nr 4, poz. 31, nr 25, poz. 253, nr 74, poz. 676, nr 93, poz. 820 i nr 130, poz. 1112) dokonano w Rozporządzeniu Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 12 listopada 2002 r. określenia szczegółowego zakresu obowiązków i uprawnień specjalistycznych organizacji ratowniczych, warunków ich wykonywania przez inne organizacje ratownicze oraz rodzaju i wysokości świadczeń przysługujących ratownikom górskim i wodnym w związku z udziałem w akcji ratowniczej (Dz. U. z 2002 r., nr 193, poz. 1624).

Zgodnie z obowiązującym prawem, specjalistycznymi organizacjami ratowniczymi są:

- 1) Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe jako stowarzyszenie kultury fizycznej o zasięgu ogólnokrajowym, zwane dalej GOPR;

2) Tatrzańskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe, w zakresie ratownictwa górskiego na obszarze Tatr i pasma Gubałowsko-Spiskiego, zwane dalej „TOPR”;

3) Wodne Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe jako stowarzyszenie kultury fizycznej o zasięgu ogólnokrajowym, zwane dalej WOPR (Dz. U. z 2002 r., nr 193, poz. 1624, § 2.1).

Organizacje specjalistyczne są zobowiązane i uprawnione do:

1) organizowania pomocy oraz ratowania osób, w tym udzielania pomocy przedmedycznej;

2) organizowania oraz przeprowadzania szkolenia służby ratowniczej;

3) ustalania programów kursów i szkoleń specjalistycznych z zakresu ratownictwa;

4) nadawania stopni ratowniczych oraz określania uprawnień do prowadzenia działań ratowniczych, w zależności od posiadanych kwalifikacji;

5) programowania i prowadzenia profilaktycznej działalności w zakresie bezpieczeństwa osób;

6) stwierdzania zagrożeń bezpieczeństwa osób, na swoim terenie działania (Dz. U. z 2002 r., nr 193, poz. 1624, § 3.1).

Organizacje specjalistyczne oraz ich upoważnieni przedstawiciele mają ponadto prawo występowania do:

1) kierowników obiektów i urzędzeń wypoczynkowych, sportowych, rekreacyjnych i turystycznych oraz do organizatorów imprez w dziedzinie kultury fizycznej, rekreacji i sportu z pisemnym lub ustnym wnioskiem o usunięcie stwierdzonych zagrożeń, o których mowa w ust. 1 pkt. 6, lub o wstrzymanie eksploatacji; wniosek przedstawiony ustnie potwierdza się na piśmie w terminie 3 dni od jego zgłoszenia;

2) organów administracji samorządowej oraz, stosownie do właściwości, do dyrektora parku narodowego o nakazanie usunięcia zagrożeń, jak również o wstrzymanie eksploatacji albo zamknięcie obiektów lub urzędzeń, jak też określonych obszarów (Dz. U. z 2002 r., nr 193, poz. 1624, § 3.2).

GOPR i TOPR są ponadto obowiązane i uprawnione do:

1) nadawania stopni instruktorskich;

2) kontroli przestrzegania przez osoby przebywające w górach warunków bezpieczeństwa;

3) ogłaszania stopni zagrożenia lawinowego oraz innych stanów zagrożeń na swoim terenie działania;

4) prowadzenia działalności informacyjnej oraz instruktażowej w zakresie bezpieczeństwa w górach na swoim terenie działania (Dz. U. z 2002 r., nr 193, poz. 1624, § 4.1).

GOPR oraz TOPR, a także ich upoważnieni przedstawiciele są uprawnieni również do występowania do organów samorządu terytorialnego o zamknięcie obszaru powietrznego do uprawiania sportów lotniczych w wypadkach stanowiących za-

groźenie dla osób, funkcjonowania urzędzeń i prowadzonych tam akcji ratunkowych i szkoleń (Dz. U. z 2002 r., nr 193, poz. 1624, § 4.2). W wyjątkowych wypadkach stanowiących zagrożenie dla zdrowia i życia osób, GOPR lub TOPR może zażądać od organizatorów i kierowników, o których mowa w § 3 ust. 2 pkt 1, zaniechania imprezy, zaniechania wyjścia w góry bądź zamknięcia obiektu lub urządzenia (Dz. U. z 2002 r., nr 193, poz. 1624, § 4.3). Kierownik jednostki GOPR lub TOPR, na której terenie działania dokonano czynności określonej w ust. 3, z czynności tej sporządza protokół (Dz. U. z 2002 r., nr 193, poz. 1624, § 4.4). Protokół, o którym mowa w ust. 4, wraz z uzasadnieniem, jest przedstawiany bezzwłocznie właściwemu organowi administracji samorządowej oraz organizatorom imprez i kierownikom, o których mowa w § 3 ust. 2 pkt 1. Inne niż GOPR lub TOPR organizacje ratownicze mogą wykonywać obowiązki i uprawnienia tych organizacji za zgodą ministra właściwego do spraw wewnętrznych, jeżeli:

1) obszar, na którym ma być prowadzona działalność ratownicza, nie jest wystarczająco zabezpieczony przez stowarzyszenia wymienione w § 2 albo stowarzyszenia te nie są w stanie go zabezpieczyć;

2) posiadają kadrę ratowników z uprawnieniami specjalistycznymi zweryfikowanymi przez organizacje wymienione w § 2;

3) posiadają siedzibę, własny sprzęt specjalistyczny, środki transportu i łączności;

4) wskażą źródła finansowania planowanej działalności;

5) przedstawią opinię co do celowości wykonywania obowiązków i uprawnień właściwego wojewody i organu administracji samorządowej, a w przypadku prowadzenia działalności na obszarze parku narodowego – ponadto opinię dyrektora parku (Dz. U. z 2002 r., nr 193, poz. 1624, § 6.1).

Minister właściwy do spraw wewnętrznych może wyrazić w drodze decyzji zgodę na wykonywanie obowiązków i uprawnień ratowniczych przez inną niż GOPR lub TOPR organizację ratowniczą – na wniosek tej organizacji – po zasięgnięciu opinii u właściwej specjalistycznej organizacji ratowniczej (Dz. U. z 2002 r., nr 193, poz. 1624, § 6.2).

4. Formalizacja a kultura organizacyjna

Preambuła Prawa o stowarzyszeniach (UPS; Dz. U. z 1989 r. nr 20, poz. 104) określa intencje, jakimi kierował się ustawodawca, stanowiąc regulację prawną odnośnie instytucji stowarzyszenia. Została ona powołana do życia „[...] w celu stworzenia warunków do pełnej realizacji gwarantowanej przepisami Konstytucji wolności zrzeszania się zgodnie z Powszechną Deklaracją Praw Człowieka i Międzynarodowym Paktem Praw Obywatelskich i Politycznych, umożliwienia obywatelom równego, bez względu na przekonania, prawa czynnego uczestniczenia w życiu publicznym i wyrażania zróżnicowanych poglądów oraz realizacji indywi-

dualnych zainteresowań, a także uwzględniając tradycje i powszechnie uznawany dorobek ruchu stowarzyszeniowego [...]”. Występuje tu wyraźna zbieżność intencji. Fasiński, Silberring i Jonak w swej monografii piszą, że „Ratownik podejmuje służbę dla głównego celu – niesienia pomocy ofiarom wypadków w górach. Celowi temu powinno służyć całe jego postępowanie, zdobywanie wiedzy i umiejętności ratowniczych, a także społeczny udział w życiu swojej organizacji. Ratownik górski podejmuje swą służbę świadomie oraz dobrowolnie, przyjmując związane z nią style zachowań oraz odpowiednie obowiązki” (Fasiński, Jonak, Silberring, 1983, s. 106). Doskonale istotę roli społecznej ratownika górskiego (Mrozowicz, 2005) oddają też słowa Jonaka, który wyrażając istotę kultury organizacyjnej Służby Górskiej, pisze: „Klamrą łączącą początek XX wieku z naszymi czasami i zarazem klamrą spajającą w działaniu wszystkich współczesnych ratowników górskich jest ta sama humanitarna idea i ten sam podstawowy nakaz moralny – nieść pomoc potrzebującym” (Jonak (red.), 2002, s. 314). Można przypuszczać, że jest to stenogram pryncypialnych wartości i podstawowych założeń organizacyjnych, które kodują w sobie pełnione w niej role społeczno-zawodowe. Cytowani wcześniej autorzy piszą, że „[...] współczesne ratownictwo wymaga przedsięwzięć organizacyjnych i współdziałania, dlatego też ratownika górskiego obowiązują ujęte w regulaminach, ale i niepisane wzory zachowań, jak: podporządkowanie oraz posłuszeństwo kierownikowi akcji, koleżeństwo wobec innych członków grupy, wzajemny szacunek oraz życzliwość w życiu organizacyjnym, odpowiedzialność, rzetelność oraz prawdomówność w stosunkach przełożony–podwładny” (Fasiński, Jonak, Silberring, 1983, s. 113). Niezwykle oczywisty wydaje się tu związek działań formalnych i powstającej kultury organizacyjnej, przy czym, co warto odnotować, związek ów wydaje się być nie tylko naturalny, genetycznie nieodzowny, ale też obustronnie korzystny. Przecież Stoner i współautorzy piszą, że „kultura organizacji jest zbiorem ważnych pojęć, takich jak normy, wartości, postawy i przekonania, wspólnych dla członków organizacji” (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001, s. 188). Schein, definiując ją, dodaje, że to: „układ wspólnych podstawowych założeń, które grupa przyswoiła sobie w trakcie rozwiązywania problemów dostosowywania się do otoczenia i wewnętrznej integracji, dostatecznie dobrze funkcjonujący, by można go było uznać za zasadny, a zatem – którego należy uczyć nowych członków jako poprawnego sposobu postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów” (Schein, 1992, s. 18). Czyż więc relacja ta nie jest ewidentna, i czy zatem podsystem wartości i celów, będąc źródłem najgłębszych założeń aksjologicznych organizacji i formalizując ją, nie tworzy fundamentów kultury organizacji i jej nie wzmacnia? Odpowiedź jest oczywista. Można bez skrupułów powiedzieć, że relacja ta przemieszcza się na związki interpersonalne w grupie i na specyfikę zachowań organizacyjnych. Kwestię tę jedynie tutaj sygnalizujemy, aby móc do niej powrócić w niedalekiej przyszłości, lecz w sposób bardziej rozwinięty i szczegółowy, odnoszący się do wpływu formalizacji wewnętrznej (np. Statut, Regulamin) na zachowania uczestników organizacji.

5. Zakończenie

Jeżeli przyjmujemy, skądinąd słuszne, założenie, że ludzie wykonujący ten sam zawód czy tę samą pracę, jak też działający w tej samej organizacji współtworzą określone środowisko, to będziemy mieli prawo, aby mówić o przystosowaniu ogólnych wymogów moralnych do praktyki danego środowiska. Z drugiej zaś strony, sfera moralności danego środowiska jest elementem ogólnego porządku moralnego społeczeństwa, nie można wszakże mówić o odrębnych normach etycznych obowiązujących w danym środowisku, a odrębnych w społeczeństwie. Etyka środowiska w rozumieniu teorii organizacji i zarządzania, a także socjologii organizacji to nic innego jak kultura organizacyjna (zob. Łucewicz, 1999; Masłyk-Musiał, 2001; Cameron, Quinn, 2003), która tym różni się od etyki ogólnej, że akcentuje poszczególne zasady moralne, w zróżnicowanym stopniu w poszczególnych środowiskach. Uwydatnianie jednych zasad etycznych kosztem innych decyduje o określonych cechach danego środowiska, a zależne jest od normatywnych wartości immanentnie uznawanych za pryncypialne w woli jednostki, grupy i organizacji. Miejscem istnienia w organizacji tych procesów jest podsystem wartości i celów, zaś mechanizmem regulacyjnym i koordynacyjnym staje się formalizacja.

Z punktu widzenia przeprowadzonych analiz można przyjąć, że podsystem wartości i celów organizacyjnych GOPR jest czymś w rodzaju fundamentu, na którym wspierają się inne podsystemy organizacji. W tym konkretnym przypadku podsystem technologiczny. Co więcej, poprzez odpowiednio do celów i wartości organizacji ukształtowany standardowy proces formalizacji i jego przebieg, GOPR staje się miejscem rozwoju nowoczesnych metod zarządzania, które bazując na etyce i elastyczności zachowań członków, stanowi przykład odpowiednio uformowanych warunków dla uczenia się organizacji.

Bibliografia

- Cameron K., Quinn R. E. 2003. *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Donnelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M. 1990. *Fundamentals of Management*. Boston: BPI & RWN.
- Fasiński A., Jonak A., Silberring J. 1983. *Poradnik Ratownika GOPR*. Warszawa: Wydawnictwo PTTK „Kraj”. T. 1–3.
- Jonak A. (red.). 2002. *Na każde wezwanie. Pięćdziesiąt lat działalności Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego*. Zakopane: GOPR.
- Kast F. E., Rosenzweig J. E. 1970. *Organization and Management: Systems Approach*. New York: McGraw Hill.
- Koźmiński A., Piotrowski W. 2007. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-15142-3.
- Krzakiewicz K. (red.). 1994. *Podstawy organizacji i zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo AE.
- Leavitt H. J. 1965. *Applied Organizational Change in Industry: Structural and Humanistic Approaches*. In: J. G. March, H. A. Simon (red). *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally and Co.

- Łucewicz J. 1999. *Organizacyjne zachowania człowieka*. Wrocław: Wydawnictwo AE we Wrocławiu. ISBN 83-7011-368-0.
- Masłyk-Musiał E. 2001. *Spółeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*. Lublin: Wydawnictwo UMCS. ISBN 83-227-0941-2.
- Mrozowicz K. 2005. *Rola społeczno-zawodowa ratownika Służby Górskiej*, „Kultura Fizyczna”, Wydawnictwo AWF Warszawa, nr 5–6/2005, s. 16–21.
- Mrozowicz K. 2006. *Zarządzanie bezpieczeństwem w górach w świetle osobowościowych warunkowań zachowań organizacyjnych ratowników Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego*. Kraków: Biblioteka Jagiellońska. Maszynopis rozprawy doktorskiej.
- Mrozowicz K. 2007a. *Zarządzanie bezpieczeństwem w górach w systemie ratownictwa górskiego*. „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” nr 1(10)/2007. PL ISSN 1506-2635.
- Mrozowicz K. 2007b. *Niektóre aspekty zarządzania kapitałem osobowościowym (na przykładzie organizacji ratownictwa górskiego)*. W: S. Lachiewicz (red.). *Zarządzanie rozwojem organizacji*. Monografie Politechniki Łódzkiej: Łódź: Wyd. Politechniki Łódzkiej. ISBN 978-83-7283-214-6.
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 12 listopada 2002 r. w sprawie szczegółowego zakresu obowiązków i uprawnień specjalistycznych organizacji ratowniczych, warunków ich wykonywania przez inne organizacje ratownicze oraz rodzaju i wysokości świadczeń przysługujących ratownikom górskim i wodnym w związku z udziałem w akcji ratowniczej (Dz. U. z 2002 r., nr 193, poz. 1624).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 6 maja 1997 r. w sprawie określenia warunków bezpieczeństwa osób przebywających w górach, pływających, kąpiących się i uprawiających sporty wodne (Dz. U. z 1997 r., nr 57, poz. 358).
- Sarnowski J., Kirejczyk E. 2007. *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*. Warszawa: Almamer. ISBN 978-83-60197-52-3.
- Schein E. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Statut GOPR, uchwalony przez IV Zjazd Delegatów GOPR w dniach: 22.09.1990 w Zakopanem (I część Zjazdu) i 15.12.1990 w Krakowie (II część Zjazdu).
- Statut Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego, 1990, Zakopane.
- Stoner J., Freeman E., Gilbert D. 2001. *Kierowanie*. Warszawa: PWE. ISBN 83-2008-1295-X.
- Ustawa o kulturze fizycznej z dnia 18 stycznia 1996 r. (Dz. U. z 1996 r., nr 25, poz. 113).
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – *Prawo o stowarzyszeniach* (Dz. U. z 1989 r. nr 20, poz. 104).

Subsystem of Organizational Values and Purposes Based on Example of GOPR Activity –Voluntary Mountain Rescue Service

S u m m a r y: Each organization performs its activity in a specific environment and it is a system which consists of several dependent elements, it uses resources of an external environment, transforms it and gives it back to the environment in a transformed form. Within the discourse an idiographic analysis has been made of an axiological part of an organization only, that is its subsystem of values and purposes. It constitutes absolutely principal determination of effectiveness of each organization, which is expressed mainly by a proper level of formalization of processes carried out within the organization.

Key words: values and organizational purposes, formalization, mountain rescue, organizational culture

ZENON MUSZYŃSKI*

Wymiary potencjału pracy w przedsiębiorstwie

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, zarządzanie zasobami ludzkimi

Streszczenie: W artykule przedstawiono węzłowe zagadnienia merytoryczne i metodyczne kształtowania i rozwoju potencjału pracy w przedsiębiorstwie, przy czym szczególną uwagę zwrócono na jego wymiar ilościowy, tj. czas pracy pracowników. Ten sposób tworzenia wizji kompetencji pracowników (potencjału pracy) wymaga określenia standardów w zakresie potencjału ludzkiego (kwalifikacyjnego), motywacji w pracy, jak również standardów w zakresie form organizacji czasu pracy oraz wykorzystania dysponowanego funduszu czasu pracy. Zagadnienia te zostały dość dogłębnie zbadane i opisane w niniejszym opracowaniu.

1. Uwagi wstępne

Jednym z wciąż jeszcze słabo docenianych warunków wpływających na wzrost efektywności gospodarowania jest racjonalne wykorzystanie czasu. To czas określa ramy, które podmioty gospodarcze i poszczególne jednostki tworzące nowe wartości i warunki dla własnego rozwoju wypełniają konkretną treścią. Czas stanowiący o istocie i zasadach zachodzących przemian, w tym także przemian w sferze gospodarczej, oddziałuje na postęp społeczno-gospodarczy i wpływa na ilość wytworzonych wartości. Czas jest więc regulatorem mechanizmów ekonomicznych i społecznych.

Również nowe spojrzenie na zasoby ludzkie umożliwia postrzeganie pracowników jako aktywa organizacji, a wszelkie koszty związane z ich zatrudnieniem są traktowane jako działania inwestycyjne, które gwarantują w przyszłości wzrost wartości przedsiębiorstwa. Zasoby ludzkie, a w szczególności wiedza, zdolności i umiejętności, doświadczenie i motywacja, stają się więc jednym z najcenniejszych

* Prof. dr hab. Zenon Muszyński – rektor Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, profesor zwyczajny w Katedrze Zarządzania MWSE, kontakt tel. (14) 688 00 19.

szych zasobów organizacji. Przy czym o ich znaczeniu i udziale w zasobach przedsiębiorstwa decyduje wartość i unikalność kapitału ludzkiego, jaki posiadają, a także czas, w którym pozostają one w dyspozycji pracodawcy.

Wartość kapitału ludzkiego określa jego przydatność w zakresie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo lub możliwość ograniczenia zagrożeń pojawiających się w trakcie jego funkcjonowania. Natomiast unikalność kapitału ludzkiego określana jest w kategoriach specyficznych umiejętności przypisanych do konkretnych osób dysponujących tzw. wiedzą, opartą na własnych doświadczeniach, umiejętnościach, systemie wartości i intuicji (Ludwiczynski, Stoińska (red.), 2001, s. 58). Z kolei w wymiarze ilościowym liczy się forma organizacji czasu pracy i stopień wykorzystania dysponowanego czasu pracy.

Ostatnio można zaobserwować coraz wyraźniej rysującą się tendencję do traktowania czasu pracy jako strategicznego zasobu, rozpatrywanego zarówno w kontekście elementu strategii społecznej, jak i ogólnej strategii firmy zwanej strategią konkurencyjności.

Strategiczne podejście do czasu pracy pracowników oznacza, że firma dąży do powiązania systemu czasu pracy z celami strategicznymi firmy, dzięki czemu stanowi on istotne narzędzie ułatwiające szybkie i elastyczne dostosowanie się organizacji do jej otoczenia. Wewnątrz firmy może on przyczyniać się do poprawy wyników, podniesienia jej efektywności działania, a przez to do zwiększenia konkurencyjności firmy. Wspieranie zatem strategii ogólnej organizacji przez strategię czasu pracy powinno być aktywne, zwiększające efektywność i konkurencyjność firmy oraz dostosowawcze – wspierające proces adaptacji organizacji do zmienności rynku.

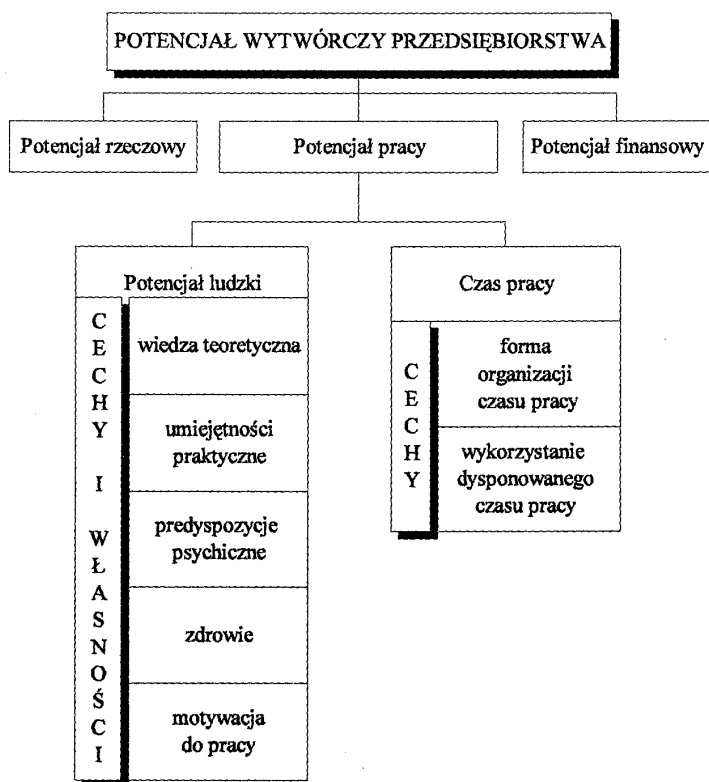
Rozpatrując zagadnienie potencjału pracy, należy podkreślić, że poza zasobami ludzkimi wszystkie pozostałe aktywa organizacji nie mają swojej własnej dynamiki rozwoju, są zasobami biernymi, które mogą wytworzyć wartość tylko pod warunkiem, że zostaną odpowiednio zastosowane przez człowieka (Drucker, 2000, s. 148). Od decyzji zasobów ludzkich zależy też, jaką część posiadanego kapitału będą chciały uruchomić w procesie wytwórczym realizowanym przez organizację. Podnoszenie jakości zasobów ludzkich oraz właściwe wykorzystanie potencjału pracy to jedno z głównych zadań przedsiębiorstwa, które chce się utrzymać na rynku lub zwiększyć swoją przewagę konkurencyjną.

Wprawdzie potencjał pracy jest pojęciem, które nie zostało, jak dotąd, jednoznacznie określone – niemniej różnice te nie są aż tak znaczące. Otóż, przez potencjał rozumie się zbiór elementów rozumianych jako środki, które mogą zostać wykorzystane do realizacji jakiegoś celu (Dunaj, 2007, s. 1343). Potencjał odzwierciedla sprawność, wydajność, możliwości i zdolności tkwiące w kimś lub czymś (*Słownik języka polskiego*, 1988, s. 406).

2. Potencjał pracy – treść i zakres pojęcia

Potencjał pracy to potencjał tkwiący w ludziach pracujących w wyznaczonym czasie w przedsiębiorstwie, przy czym podstawowym jego elementem jest potencjał ludzki, będący jakościowym wymiarem potencjału pracy, natomiast wymiar ilościowy tego potencjału tworzy czas pracy, w którym personel pozostaje do dyspozycji przedsiębiorstwa (Gableta, 1998, s. 12)¹.

Potencjał ludzki stanowi zasób szeroko rozumianej sprawności oraz możliwości i zdolności, a także motywacji tkwiącej w pracownikach przedsiębiorstwa, przy czym bardziej szczegółowe określenie tego potencjału łączone jest najczęściej z kwalifikacjami (rys. 1), gdyż odzwierciedlają one możliwości działania w sensie



Rys. 1. Miejsce i części składowe potencjału pracy w przedsiębiorstwie

Źródło: Gableta, 1998, s. 12.

¹ M. Gableta utożsamia potencjał pracy z personelem (1998, s. 12). L. Zbiegień-Maciąg potencjał ludzki nazywa najcenniejszym zasobem organizacji (1996, s. 10). Z kolei A. Szałkowski podaje, że w nauce ekonomii, a zwłaszcza w jej ujęciu obrazującym makroekonomiczne relacje, potencjał pracy określany jest terminem „kapitału ludzkiego” (2002, s. 10).

pokonywania sytuacji problemowych związanych z wykonywaną pracą (Gableta, 1998, s. 13). Autorka ta podaje, że predyspozycje psychiczne zatrudnionych znajdują wyraz m.in. we właściwościach (s. 13–14):

- intelektualnych, związanych głównie z inteligencją, myśleniem analitycznym i krytycznym, a także zdolnościami twórczymi,
- emocjonalnych – wyrażających m.in. stałość i samokontrolę emocjonalną, reakcje na stres, samoocenę – jej poziom i obiektywizm, poziom energii życiowej, entuzjazm,
- interpersonalnych, tj. umiejętności współdziałania z ludźmi, komunikatywności, pewności siebie, zdolności przywódczych i innych².

Przez potencjał ludzki przedsiębiorstwa w ujęciu M. Gablety rozumie się ogół cech i właściwości poszczególnych osób, stanowiących personel przedsiębiorstwa i decydujących o jego obecnej i przyszłej zdolności do realizacji celów tego przedsiębiorstwa, przy czym można go scharakteryzować i oceniać poprzez takie cechy i własności, jak wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, predyspozycje psychiczne, zdrowie oraz motywacja do pracy (1998, s. 14).

Z kolei A. Pocztowski podaje następujące założenia, stanowiące podstawę sformułowania definicji rozwoju potencjału pracy (1998, s. 220):

- potencjał pracy jest atrybutem zasobów ludzkich, określającym ich wartość rynkową, możliwość zastosowania w procesie pracy oraz posiadającym zdolność rozwoju,
- rozwój potencjału pracy powinien być zintegrowany ze strategią rozwoju organizacji i procesem doskonalenia struktury organizacyjnej,
- rozwój potencjału pracy stanowi jedną z podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi.

W tym kontekście wspomniany autor przyjmuje, że rozwój potencjału pracy to ogół celowych i systematycznych działań adresowanych do pracowników wszystkich szczebli hierarchicznych w postaci określonych form kształcenia i doskonalenia wiedzy zawodowej, planowania i realizacji karier zawodowych oraz organizacji i strukturyzacji pracy, mogących mieć charakter doraźny i/lub antycypacyjny, zmierzających do wzbogacenia ich potencjału pracy o określone treści, niezbędne dla prawidłowego wykonywania pracy na obecnie zajmowanych stanowiskach, jak i sprostania przyszłym wymaganiom w tym zakresie oraz odbywających się w szerszym kontekście zmian zachodzących w organizacji i jej otoczeniu (s. 221). Ilościowy wymiar potencjału pracy stanowi, jak wspomniano, czas pracy.

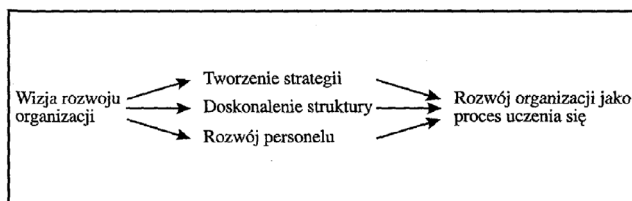
W świetle powyższych definicji, jak również ze względu na cele opracowania przyjęto, że potencjał pracy stanowią cechy i właściwości pracowników współwystępujące, takie jak: wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, zdolności,

² Za najistotniejsze cechy fizyczne pracowników uważa się: zdrowie, dyspozycyjność, prezencję (wygląd) zatrudnionych. Inne ważne cechy to motywacja pracy, kreatywność, umiejętność współdziałania, inicjatywność, samodzielność, elastyczność, zaangażowanie, zdolność do zmian (Gableta, 1998, s. 14).

wartości i motywacja pracy, które to elementy składają się na wymiar jakościowy potencjału pracy. Z kolei czas pozostawiania wymienionych elementów jakościowych w dyspozycji przedsiębiorstwa tworzy jego aspekt ilościowy. Potencjał pracy obejmuje więc wszystkie cechy i właściwości zasobów ludzkich, które są niezbędne dla zachowań organizacyjnych pracowników, tj. zachowań funkcjonalnych względem celów przedsiębiorstwa.

3. Wybrane aspekty rozwoju potencjału pracy

Zagadnienie doskonalenia potencjału pracy winno być rozpatrywane integralnie w kontekście rozwoju całego przedsiębiorstwa. Miejsce rozwoju personelu w zintegrowanym modelu rozwoju organizacji przedstawiono na rys. 2. Model ten zakłada ścisłe powiązanie działań w sferze rozwoju personelu z procesami tworzenia strategii biznesu i doskonalenia organizacji.



Rys. 2. Miejsce rozwoju personelu w zintegrowanym modelu rozwoju organizacji

Źródło: Pochtowski, 1998, s. 217.

Rozwój personelu oznacza ogół zmian ilościowych i jakościowych w systemie społecznym organizacji, które prowadzą do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich oraz efektywności pracy (Pochtowski, 1998, s. 218). Według autora może on być rozpatrywany na trzech poziomach (s. 212):

- całej organizacji,
- poszczególnych zespołów pracowniczych,
- indywidualnych pracowników.

Wobec powyższego zarówno cel, jak i przedmiot rozwoju potencjału pracy sprowadzałyby się do permanentnego dostosowania poszczególnych elementów tego potencjału do zachodzących i przewidywanych zmian w organizacji i jej otoczeniu. Wśród licznych programów doskonalenia systemu zasobów ludzkich szczególne znaczenie mają:

- rozwój kwalifikacji personelu w kontekście aktualnych i przyszłych wymogów stanowisk pracy,
- doskonalenie organizacji systemów pracy,
- rozwój komunikacji społecznej,

- usprawnienie systemów motywacji pracy,
- zapobieganie konfliktom,
- badanie wydajności pracy i kosztów pracy.

Podstawowym celem rozwoju potencjału pracy jest opracowanie profili pożądanego oraz istniejącego potencjału pracy. Analiza tych dwóch profili potencjału pracy, prowadzona poprzez ich wzajemne porównanie, służy do identyfikacji luki potencjału pracy, którą definiujemy jako różnicę pomiędzy wymaganym a istniejącym profilem potencjału pracy (Pocztowski, 2007, s. 277).

Należy nadmienić, że pożądaný profil potencjału pracy daje jasny obraz wymagań dotyczących poziomu wykształcenia, preferowanych umiejętności i zdolności, cech osobowościowych oraz właściwych standardów zachowań, które požądane są dla wykonywania pracy na danym stanowisku pracy. Profile (profesjogramy) określają, jaka jest relatywna ważność poszczególnych elementów potencjału pracy dla osiągnięcia ponadprzeciętnej efektywności pracy na danym stanowisku.

W ten sposób określony potencjał pracy obejmuje w swym zakresie jedynie potencjał ludzki (potencjał kwalifikacji), nie ujmuje jednak czasu pracy. Dlatego coraz częściej używa się pojęcia takiego, jak luka kompetencyjna, która może być rozumiana w dwojaki sposób. Po pierwsze, jako „brak lub niedobór umiejętności” do realizacji celów i zadań organizacyjnych lub osiągnięcia wyników, które kadra uważa za osiągalne, przy posiadanych zasobach rzeczowych, osobowych albo niedobór umiejętności osiągnięcia wyników uzyskiwanych przez lidera bądź grupę najlepszych firm w branży. Po drugie, można lukę zdefiniować jako różnicę między kompetencjami wymaganymi a rzeczywistymi oraz między strukturą i poziomem kompetencji posiadanych przez kadrę kierowniczą a kompetencjami požadanymi czy wymaganymi.

Profesjogram, czyli analiza profilu etatu, służy określeniu požądanych, z punktu widzenia interesów firmy, cech i predyspozycji, potrzebnych do skutecznego wykonywania danej pracy. Profesjogram wypełnia pracodawca lub współpracownicy, wskazując stopień natężenia cechy, jaką powinna posiadać dana osoba, aby dobrze wykonywać swoje zadania.

Aby zapewnić szersze spojrzenie na te zagadnienia, ważne jest, by formularz profesjogramu wypełniały 2–4 osoby. Jedyne warunki, jakie powinny spełniać, to znajomość opisywanego stanowiska i uwzględnienie potrzeb różnych szczebli organizacji.

Graficzna forma profesjogramu pozwala na porównanie różnego spojrzenia na to samo stanowisko pracy – zarówno ze strony pracodawcy, jak i pracobiorcy. Pokazuje też osobowe cechy człowieka, które łatwo jest porównać z tym samym standardem, według którego przeprowadza się analizę profilu osobowego (http://www.slg.com.pl/thomas_method.html).

W ten sposób określa się „stan docelowy”, czyli co pracownik powinien wiedzieć i umieć, by poradzić sobie z zadaniami na danym stanowisku. Określając go, odpowiadamy na następujące pytania:

- Jaka wiedza jest potrzebna, by wywiązywał się ze swoich zadań dobrze?

- Jakie umiejętności są potrzebne, by pracownik nie popełniał żadnych błędów?
- Jakie postawy pomagają mu w dobrej pracy?
- Jaka wiedza, umiejętności czy postawy wynikają z zakresu obowiązków pracownika?

Dysponując opisem kompetencji wymaganych na danym stanowisku pracy, można dokonać rzetelnej i trafnej diagnozy poziomu wiedzy, umiejętności oraz postaw przejawianych przez pracowników w trakcie systematycznej oceny.

Następnym krokiem jest określenie „stanu aktualnego”, czyli co w rzeczywistości wie i potrafi pracownik. Należy w tym miejscu odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jaki jest poziom wiedzy na dany temat?
- Jakie są umiejętności w poszczególnych zakresach?
- Jakie są postawy?
- Czy istnieje rozbieżność pomiędzy oczekiwaną jakością pracy a aktualną?
- Czy przyczyną problemu jest brak wiedzy, czy umiejętności?

4. System organizacji czasu pracy jako ilościowy wymiar potencjału pracy

Czas pracy jest nierozzerwalnie związany z pracą – jest warunkiem jej istnienia i formą bytu (Kozioł, 1992, s. 28). Czas pracy, a zwłaszcza sposób jego zorganizowania, powinien być zharmonizowany ze zmianami zachodzącymi w organizacji i poza nią.

Czas pracy – zgodnie z art. 128 kodeksu pracy – jest to czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy. Termin pozostawania w dyspozycji pracodawcy oznacza, że czas pracy stanowi również pozostawanie w gotowości do pracy, lecz nie świadczenie jej w danym momencie (Barzycka-Banaszczyk, 2007, s. 198). System czasu pracy to zbiór zasad związanych z organizacją czasu pracy dopuszczalną przez prawo pracy, na które składają się postanowienia dotyczące normy czasu dobowego, tygodniowych wymiarów czasu pracy, okresu rozliczeniowego itp. (Rotkiewicz, 2006, s. 70; Sobczyk, 2005, s. 210).

W ostatnich latach coraz częściej i wyraźniej obserwuje się rosnącą rozbieżność między wielkością i tempem wdrażania oryginalnych innowacji technicznych i zmian organizacyjnych z jednej strony a zakresem i tempem zmian czasu pracy ze strony drugiej³. Nadto, a może przede wszystkim, zmiany systemu czasu pracy

³ Nowoczesne technologie oraz nowe generacje maszyn i urządzeń pozwalają na eliminowanie człowieka z realizacji operacji technologicznych, pomocniczych i obsługowych oraz wydatnie zmniejszają zapotrzebowanie na pracę żywą w obszarze sterowania, kontroli i nadzoru. Poza tym

w Polsce również nie nadążają za wymogami wpływającymi z presji konkurentów w obszarze kosztów globalizacji gospodarki⁴, hipertrofii rynku konsumenta czy arytmii życia społecznego⁵. Rozbieżność ta tworzy szczególną lukę organizacyjną, którą można by nazwać luką organizacji czasu pracy, wysoce kosztowną dla przedsiębiorstwa i gospodarki.

Narastanie luki organizacyjnej czasu pracy staje się coraz większym problemem polskich przedsiębiorstw i instytucji, a jej niwelacja istotnym zagadnieniem badawczym. Identyfikacja skali problemu wraz z analizą warunków ograniczających i zbadaniem innych determinant czasu pracy oraz wskazanie kierunków możliwych działań skierowanych na minimalizację lub likwidację luki organizacyjnej czasu pracy stanowi istotny cel i przedmiot niniejszych badań.

Często proponowanym narzędziem w kierunku dostosowania systemu czasu pracy do aktualnych i przyszłych celów organizacji jest uelastycznienie czasu pracy polegające m.in. na ograniczonym przepisami prawa pracy wydłużaniu i skraccaniu czasu pracy stosownie do potrzeb pracodawcy. Nie jest to jedyne czy też najważniejsze rozwiązanie omawianego problemu. Dla przykładu można podać, że nie wystarcza ono w sytuacji, gdy niewielkie zapotrzebowanie na pracę połączone jest z okresową jej arytmia, a nawet długimi okresami zupełnego jej braku. Zjawisko to coraz powszechniejsze w państwach wysoko rozwiniętych gospodarczo będzie się nasilało w Polsce. Stąd coraz częściej obserwuje się nowe formy zatrudnienia i czasu pracy, często nieregularnego, ze stosunkowo krótkimi okresami płatnej pracy i długimi okresami bezczynności. Osoba wykonująca taką pracę nie jest już pracownikiem w pełnym dotychczasowym tego słowa znaczeniu ani też osobą w pełni bezrobotną. Stąd też coraz częstsze stosowanie pracy dorywczej, kontraktowanie pracy, system czasu pracy określony wymiarem zadań, system KOPOVAZ, samozatrudnienie i inne formy elastycznego zatrudnienia⁶.

W zakończeniu omawiania tej kwestii warto podkreślić fakt istnienia potrzeby opracowania metodyki doskonalenia systemu czasu pracy, w której centralne miejsce zajmują narzędzia określania i mechanizmy redukcji mocy produkcyjnych w okresach kryzysu ekonomicznego, które pozwalają obniżyć koszty związane

urządzenia te niezwykle sprawnie i elastycznie wymagają zastosowania różnych form elastycznego zatrudnienia i czasu pracy.

⁴ Gruntowny wzrost konkurencji w wymiarze międzynarodowym wiąże się m.in. z tym, że kapitał inwestowany jest tam, gdzie koszty są niskie, zwłaszcza koszty pracy. Koszty te zwiększane są nie tylko przez realne wysokie płace, składki na ubezpieczenia społeczne czy wysokie podatki od wynagrodzeń, lecz także tam, gdzie formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy gwarantują stabilne warunki płatnego zatrudnienia również w sytuacji braku zapotrzebowania na pracę oraz wysokie pułapy ochrony uprawnień pracowniczych, niezależnie od sytuacji na rynku.

⁵ Rynki zbytu stają się coraz mniej stabilne, a różnicowana klientela przestaje być wierna określonym producentom i instytucjom handlowym; utrzymanie się na rynku wymaga szybkiego reagowania na ujawniający się lub przewidywany popyt, co również ze swej strony przemawia za poszukiwaniem nowych form organizacji czasu pracy.

⁶ Elastyczność zatrudnienia ściśle powiązana jest ze swym podstawowym wyznacznikiem – elastycznym kształtowaniem czasu pracy.

z zatrudnieniem pracowników przy zachowaniu stosunków pracy (Chobot, 2003, s. 12–13).

Jednym ze sposobów transpozycji tradycyjnego zarządzania czasem pracy na nowoczesny jest przyjęcie odpowiedniej koncepcji modelu systemu zarządzania czasem pracy w przedsiębiorstwie. Innymi słowy kwestię tę ujmując, ów model zarządzania powinien:

- ściśle wiązać się z ogólną strategią przedsiębiorstwa,
- uwzględniać zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa wraz z predykcją tych zmian,
- zawierać wewnątrznie spójny i kompletny układ celów operacyjnych i odpowiadające im zasady, narzędzia, procesy, procedury i warunki itp., stanowiące determinanty zarządzania czasem pracy,
- zidentyfikować i uwzględnić oczekiwania interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych w zakresie organizacji czasu pracy,
- wskazać na zbiór narzędzi badawczych oraz metod zarządzania czasem pracy,
- doskonalić własne sposoby postępowania (pragmatyka gospodarcza), które stymulują efektywne działanie firmy,
- zakładać powołanie komórki kontroli, analiz i doskonalenia systemu zarządzania czasem pracy i inne.

Poza prawnymi regulacjami fundusz czasu pracy określają następujące zjawiska i procesy: skracanie czasu pracy, absencja w pracy, przestoje i czas tracony, dodatkowa praca zarobkowa oraz dojazdy do pracy. Omówiono je pokrótce w dalszej części artykułu.

Skracanie czasu pracy. Skracanie czasu pracy jest procesem historycznym. W pewnych okresach proces ten ulegał przyspieszeniu, w innych zaś opóźnieniu, ale zawsze postępował w kierunku zmniejszenia ilości czasu poświęconego na pracę, a tym samym zwiększenia ilości czasu wolnego pozostającego do dyspozycji pracownika. Zjawisko skracania czasu pracy jest niejako naturalną konsekwencją postępu naukowego i technicznego. Postęp ten zwiększa efektywność nakładu każdej godziny pracy, czyniąc pracę coraz bardziej wydajną, pozwala ograniczyć czas jej trwania. Owo skracanie czasu pracy może przebiegać w drodze zmniejszenia wymiaru dziennego czasu pracy, ograniczenia liczby dni pracy w tygodniu, wydłużenia urlopu wypoczynkowego, obniżenia wieku emerytalnego.

Dla zakładu pracy najkorzystniejszym rozwiązaniem jest zmniejszenie dziennej normy czasu pracy w wypadku prac ciężkich i uciążliwych albo wydłużenie urlopów wypoczynkowych zamiast zmniejszenia liczby dni pracy w tygodniu.

W wyniku skracania czasu pracy zmniejsza się czas pracy pojedynczego pracownika, lecz na jednostkę czasu pracy przypada coraz większa ilość produkcji. Innymi słowy, skracanie czasu pracy do pewnego poziomu określonego przez optimum czasu pracy jest kompensowane przez wzrost godzinowej wydajności pracy. Jednakże skracanie czasu pracy poniżej optimum prowadzi do spadku produkcji.

W istocie rzeczy problem ten sprowadza się do ustalenia optymalnej długości czasu pracy poszczególnych kategorii pracowników, polegającej na zapewnieniu najwyższej efektywności tego czasu.

Absencja w pracy. Na ogólne rozmiary nieobecności w pracy wpływa wiele elementów. Najważniejszymi elementami są urlopy wypoczynkowe, zwolnienia z tytułu opieki i kwarantanny oraz urlopy macierzyńskie. Ocena nieobecności w pracy wynikająca z tytułu wykorzystania urlopu wypoczynkowego jest procentowym stosunkiem czasu urlopów wypoczynkowych do normalnego czasu pracy.

Absencja w pracy jest zjawiskiem dość powszechnym w całym świecie. Najczęstszymi przyczynami absencji są:

- rosnące znaczenie czasu wolnego,
- dążenie do osiągnięcia pełnego czasu wypoczynkowego,
- poszukiwanie dodatkowego płatnego zajęcia w celu zwiększenia dochodu,
- traktowanie absencji jako formy odrzucania uciążliwości pracy i jej warunków.

Przestoje i czas stracony. Wystąpienie strat czasu pracy jest równoznaczne ze zmniejszeniem wielkości produkcji oraz obniżeniem zysku ze sprzedaży i dlatego powinno się starać minimalizować przestoje i czas stracony. Wpływ strat czasu pracy na zmniejszenie rozmiaru produkcji można ustalić, biorąc pod uwagę liczbę faktycznie straconych godzin pracy i godzinową wydajność pracy. Natomiast na obniżenie zysku ze sprzedaży wpływa zmniejszenie wielkości produkcji powstałe wskutek występowania strat czasu pracy, względna wyżka kosztów stałych, wynagrodzenie za czas przestojów, czas stracony na produkcję braków oraz dopłaty do godzin nadliczbowych.

Praca w godzinach nadliczbowych. Długość czasu pracy zależy od wielu czynników. Jedne z nich przyczyniają się do skrócenia czasu pracy, inne zaś do jego wydłużenia. Do czynników ukierunkowanych na wydłużenie czasu pracy należy praca w godzinach nadliczbowych. Przepisy prawa ustalają, że praca w godzinach nadliczbowych może być organizowana w szczególnych przypadkach, odznaczających się czymś nadzwyczajnym, wyjątkowym, specjalnym. Jednakże nie zawsze przepis ten jest przestrzegany, gdyż kadra kierownicza może w dowolnym przypadku zaproponować pracę w godzinach nadliczbowych wybranej grupie pracowników, zamiast zatrudniać dodatkowe osoby lub zmniejszać rozmiary produkcji. Przedsiębiorcom bardziej opłaca się płacić wyższe stawki za godziny nadliczbowe niż ponosić dodatkowe koszty związane z zatrudnieniem dodatkowych pracowników⁷. Całkowicie odmienne stanowisko w tej kwestii zajmują związki zawodowe, dążące do minimalizacji czasu pracy w godzinach nadliczbowych.

Dodatkowa praca zarobkowa. Bardzo często zdarza się, że pracownicy podejmują dodatkową pracę zarobkową, a więc pracują w kilku przedsiębiorstwach. Daje im to możliwość uzyskania dodatkowych przychodów oraz podnoszenia

⁷ W polskim kodeksie pracy kwestie pracy w godzinach nadliczbowych regulują art. 133–136.

swych kwalifikacji. Wciąż zwiększają się rozmiary tego zjawiska. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest skrócenie czasu pracy. Obecnie wskazuje się, iż ok. 20%-30% zatrudnionych podejmuje dodatkowe zajęcia zarobkowe. Inną przyczyną powodującą podejmowanie dodatkowych prac zarobkowych jest fakt stosunkowo wysokiego ich opłacania. Określa się, że dodatkowe dochody płynące z podejmowania dodatkowej pracy wynoszą ok. 30% ogółu środków, z czego 70% powstaje w tzw. strefie równoległej – nie objętej oficjalną ewidencją.

Dojazdy do pracy. W Polsce czas dojazdów do pracy nie jest opłacany przez pracodawcę (przeciwnie do wielu krajów Europy Zachodniej), chociaż czas przewozu pracowników z jednego miejsca na inne miejsce pracy odbywa się niekiedy kosztem czasu pracy. Skrócenie czasu transportu osób związanych z pracą powoduje wzrost produkcji i płac pracowników oraz przyczynia się do skrócenia czasu pracy. Skrócenie czasu dojazdu do pracy powoduje również, że pracownicy w mniejszym stopniu ulegają zmęczeniu, mogąc dzięki temu efektywniej pracować.

Omówione pokrótce zagadnienia czasu pracy, jako ważne obszary zadaniowe zarządzania potencjałem pracy, powinny stanowić istotny przedmiot badań w procesie kształtowania tego potencjału.

5. Zakończenie

W wyniku przeprowadzonych analiz potencjału pracy stwierdzono, że możliwe jest określenie rozbieżności między wymaganym a istniejącym potencjałem pracy. Rozbieżności te można ustalić przez porównanie profili potencjału ludzkiego wymaganych na poszczególnych stanowiskach pracy z profilami potencjału pracy pracowników zatrudnionych na tych stanowiskach.

W wyniku tego porównania otrzymuje się profil różnic między istniejącym i wymaganym potencjałem pracy, który odzwierciedla, opisaną już wcześniej, lukę potencjału pracy. Lukę tę można określić i analizować nie tylko w odniesieniu do stanowisk pracy, ale także w odniesieniu do większych komórek organizacyjnych czy też poziomów w hierarchii organizacyjnej, jak również całego przedsiębiorstwa. Za pomocą luki potencjału pracy można określić zarówno bieżące, jak i przyszłe potrzeby w zakresie rozwoju potencjału ludzkiego.

Możliwe jest również określanie luki organizacyjnej czasu pracy, którą należałoby zniwelować przez odpowiednią modyfikację systemu czasu pracy w przedsiębiorstwie.

Bibliografia

- Barzycka-Banaszczyk M. 2007. *Prawo pracy*. Wyd. 10 uakt. i poszerz. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 978-83-7483-746-0.
- Chobot A. 2003. *Czas pracy w znowelizowanym kodeksie pracy*. Stan prawny na 1 stycznia 2003 z projektowanymi zmianami. Poznań: Wydawnictwo Poznańskie. ISBN 83-7177-256-4.
- Dunaj B. 2007. *Współczesny słownik języka polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo Langenscheidt Polska. ISBN 978-83-7476-264-9.
- Drucker P. 2000. *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Muza. ISBN 83-7200-605-9.
- Gableta M. 1998. *Istota potencjału pracy przedsiębiorstwa*. W: *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie: kształtowanie i wykorzystanie*. Pod red. M. Gablety. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego. ISBN 83-7011-289-7.
- Kozioł L. 1992. *Jak racjonalnie gospodarować czasem?* Kraków: Wydawnictwo i Drukarnia „Secesja”. ISBN 83-85483-51-9.
- Ludwicyński A., Stońska K. (red.). 2001. *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*. Warszawa: Poltext. ISBN 83-88840-05-3.
- Pocztowski A. 1998. *Zarządzanie zasobami ludzkimi: zarys problematyki i metod*. Kraków: Antykwa. ISBN 83-87493-45-7.
- Pocztowski A. 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1662-9.
- Rotkiewicz M. 2006. *Czas pracy*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. ISBN 83-88616-79-X.
- Słownik języka polskiego*. 1988. Warszawa: PWN.
- Sobczyk A. 2005. *Zasady prawnej regulacji czasu pracy*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC. ISBN 83-7416-477-8.
- Szałkowski A. 2002. *Rozwój organizacji – podstawowe pojęcia i terminy*. W: *Rozwój personelu*. Pod red. A. Szałkowskiego. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-144-1.
- Zbiegień-Maciąg L. i in. 1996. *Zarządzanie personelem w firmie*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica. Skrypty Uczelniane. ISSN 0239-6114.

The Dimension of Work Potential in a Company

Summary: The article shows key factual and methodological issues of developing work potential in a company, paying particular attention to its quantitative dimension i.e. working hours. Creating this idea of employees' competence (work potential) needs to determine standards within human potential (qualifying) motivation at work as well as standards within forms of time organization and the use of available working hours fund. These problems have been quite thoroughly studied and described in this paper.

Key words: human resources, management of human resources

ROBERT PANEK*

Budowa krajowego i regionalnych systemów innowacji

Słowa kluczowe: Krajowy System Innowacji, Regionalny System Innowacji, Centrum Transferu Technologii, Inkubatory Technologiczne, Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości, Parki Technologiczne

Streszczenie: W artykule przedstawiono budowę Krajowego i Regionalnych Systemów Innowacji, zakres ich działania oraz kompetencji. Zaprezentowano charakterystykę Centrów Transferu Technologii, ich podstawowe cele działania, genezę powstania oraz najważniejsze plany rozwojowe. Zaprezentowano Inkubatory Technologiczne i Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości, ich ofertę oraz strukturę przedsiębiorstw w inkubatorach. Omówiono zasoby Parków Technologicznych, strukturę ich lokatorów oraz bariery i szanse ich rozwoju.

1. Wprowadzenie

Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości to zróżnicowana organizacyjnie grupa niekomercyjnych instytucji, aktywnych w obszarze wspierania przedsiębiorczości i samozatrudnienia, transferu i komercjalizacji technologii oraz poprawy konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Tworzenie ośrodków innowacji i przedsiębiorczości wynika z nowego podejścia do strategii rozwoju gospodarczego, która zakłada potrzebę poszukiwania bezpiecznych i trwałych podstaw rozwoju wewnątrz regionów, przy szerokim wykorzystaniu zaangażowania środowisk lokalnych. W praktyce oznacza to tworzenie instytucji rozwoju lokalnego, wyspecjalizowanych w działaniach na rzecz rozwoju gospodarczego poprzez (Matusiak, 2005a, s. 20):

* Mgr Robert Panek jest uczestnikiem studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, kontakt e-mail: panekn@poczta.okay.pl.

- wspieranie przedsiębiorczości, samozatrudnienia, ułatwianie startu i pomoc nowo tworzonej, prywatnym firmom, promocję i poprawę konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw,
- tworzenie warunków dla transferu nowych rozwiązań technologicznych do gospodarki i realizację przedsięwzięć innowacyjnych,
- podnoszenie jakości zasobów ludzkich przez edukację, szkolenia i doradztwo oraz upowszechnianie wzorów pozytywnego działania,
- zagospodarowanie zasobów i realizację przedsięwzięć infrastrukturalnych,
- tworzenie sieci współpracy i partnerstwa różnych podmiotów działających na rzecz dynamizacji i rozwoju, wzrostu dobrobytu i zasobności mieszkańców.

Szeroki wachlarz celów oraz konieczność uwzględnienia lokalnych i regionalnych uwarunkowań determinują dużą różnorodność form organizacyjnych i instytucjonalnych. Typy ośrodków innowacji w Polsce przedstawia tablica 1. Podstawową cechą tych jednostek jest ich niekomercyjny charakter. Celem ich działania nie jest maksymalizacja zysku, lecz zaspokojenie nietypowych potrzeb, inicjowanie zmian i transformacji lokalnych społeczności. Spełniają one na rynku funkcje usługowe, tworząc specyficzną infrastrukturę wsparcia, umożliwiającą dynamizację procesów rozwojowych oraz realizację wyznaczonych strategii.

Tablica 1

Typy ośrodków innowacji w Polsce

Typ ośrodka:	działające	w trakcie organizacji (wielkości szacunkowe)
centra transferu technologii	44	40
inkubatory technologiczne	7	15
akademickie inkubatory przedsiębiorczości	18	12
parki technologiczne (w tym naukowo-technologiczne i przemysłowo-technologiczne)	8	19
ogółem	77	86

Źródło: Matusiak, 2005b, s. 14.

Geneza ośrodków innowacji i przedsiębiorczości wywodzi się ze średniowiecznej tradycji samopomocy cechowej. Zmiany, jakie nastąpiły w społeczeństwach zachodnich w ostatnim ćwierćwieczu minionego stulecia (USA – przełom lat 60. i 70., Europa Zachodnia – lata 80.), otworzyły przed instytucjami pozarządowymi, jako katalizatora zmian i rozwoju gospodarczego, nowe możliwości. Jednocześnie tego typu formy zaangażowania obywatelskiego zyskują na znaczeniu w momencie dynamicznych przeobrażeń cywilizacyjnych, zmieniających warunki pracy i życia

społeczeństw. Do czynników obecnie aktywizujących rozwój sektora pozarządowego należy zaliczyć procesy globalizacyjne, rozwój gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa informacyjnego. Szczególna rola ośrodków innowacji i przedsiębiorczości rysuje się w społeczeństwach postsocjalistycznych, szukających efektywnej drogi do dobrobytu i konkurencyjności po latach marksistowskich eksperymentów, utrwalających model zachowań ekonomicznych i społecznych odmienny od współczesnych trendów rozwojowych (Matusiak, 2005b, s. 109–110).

Podstawowe przesłanki dla instytucjonalizacji rozwoju lokalnego w Polsce zostały stworzone wraz z reformami systemowymi po 1989 roku. Mimo że pierwsze koncepcje wypracowano w drugiej połowie lat 80., to pierwsze ośrodki pojawiły się niezależnie od siebie w różnych regionach kraju w 1990 roku.

2. Zdolności innowacyjne Krajowego i Regionalnych Systemów Innowacji

Krajowy system innowacyjny (KSI) to całokształt uwarunkowań i powiązań regulacyjnych, strukturalnych i instytucjonalnych w gospodarce, umożliwiający rozwój i wykorzystanie w procesach wytwórczych nowej wiedzy. Elementy tego systemu pozostają pod wpływem cech specyficznych danego kraju, takich jak: historyczne doświadczenia, systemy wartości czy kultura. Struktura systemu innowacyjnego, przyjęte rozwiązania i mechanizmy, powiązania między jego częściami składowymi, a także interakcje z otoczeniem wpływają na stan innowacyjności i konkurencyjności gospodarki. Sprawny KSI może zwiększyć efektywność wykorzystania ograniczonych zasobów, a dzięki lepszej organizacji i zarządzaniu oraz efektywniejszej kombinacji importowanej i krajowej technologii, przyspieszyć postęp w jej adaptacji i dyfuzji w całej gospodarce.

Systemy innowacyjne na poziomie krajowym cechuje orientacja na podażowy aspekt innowacji. Zadania szczebla makroekonomicznego obejmują kwestie strategiczne z punktu widzenia całego kraju, koordynację i pobudzenie działań regionalnych, regulacje systemowe oraz zagadnienia stabilizacji i porządku gospodarczego. Rząd i instytucje centralne winny kłaść nacisk głównie na następujące obszary (Nowakowska, Matusiak, Zasiadły, 2005, s. 27):

- określenie kierunków specjalizacji naukowo-badawczej i technologicznej,
- organizację publicznej sfery nauki i techniki,
- finansowanie działalności naukowo-badawczej,
- współpracę międzynarodową.

Współczesna budowa innowacyjnej gospodarki w największym zakresie jest realizowana na poziomie regionalnym. Inicjatywy na tym poziomie koncentrują się głównie na zagadnieniach uaktywnienia endogenicznych czynników wzrostu, poprawy atrakcyjności lokalizacyjnej, podnoszenia poziomu kwalifikacji siły robo-

czej oraz rozwoju regionalnego infrastruktury przedsiębiorczości i transferu technologii.

Nowe podejście do polityki innowacyjnej eksponuje lokalne efekty wpływające na poprawę ogólnej sytuacji w skali miasta, gminy czy regionu. Podstawy wsparcia innowacyjności gospodarki generują elastyczne układy sieciowe tworzące regionalne systemy innowacji (RSI). Nie można określić jednego uniwersalnego modelu takiego systemu. Można natomiast stwierdzić, że jest to przede wszystkim elastyczny, regionalny socjoekonomiczny układ o jak najszerzych powiązaniach, który jest w stanie wykorzystać lokalne zasoby i atrybuty determinujące procesy produkcyjne, produkty i usługi stosownie do specyfiki lokalnego/regionalnego rynku. Od istnienia i efektywnego funkcjonowania regionalnych systemów innowacji zależą w dużej mierze realne zdolności innowacyjne.

Główną przesłanką budowy RSI jest podejście do strategii rozwoju gospodarczego, ukierunkowanego na poszukiwanie bezpiecznych i trwałych podstaw rozwoju wewnątrz regionów, przy szerokim wykorzystaniu zaangażowania środowisk lokalnych. Kończą się czasy pojedynczych inwestorów będących swego rodzaju „dźwignią” dla całego regionu, system regionalny to oddolne stymulowanie procesów rozwojowych. Doświadczenia państw wysoko rozwiniętych wskazują na regionalizację zdolności innowacyjnych i denacjonalizację krajowych systemów innowacji. Dobre wyniki gospodarcze osiągają w ostatnich dziesięcioleciach kraje o strukturze federalnej albo przynajmniej decentralizujące środki gospodarcze na rzecz regionów, obserwuje się spadek konkurencyjności wiązany z centralizmem w zarządzaniu państwem i gospodarką. Obserwowane tendencje rozwoju systemów innowacyjnych wskazują na potrzebę decentralizacji zarządzania państwem poprzez utworzenie silnych i konkurencyjnych regionów.

Regionalny System Innowacji to publiczno-prywatne forum współpracy świata biznesu, administracji samorządowej i państwowej, instytucji naukowo-badawczych i edukacyjnych oraz instytucji pozarządowych umożliwiających aktywizację lokalnych czynników wzrostu i lepsze wykorzystanie zasobów. Funkcjonowanie systemu jest zorientowane na podejmowanie inicjatyw w zakresie (Nowakowska, Matusiak, Zasiadły, 2005, s. 32):

- transferu technologii i systemu powiązań przedsiębiorstw (głównie MSP) z instytucjami naukowymi,
- organizacyjnego i finansowego wspierania przedsięwzięć innowacyjnych,
- motywowania, pozyskiwania i przygotowania do samozatrudnienia oraz szeroko rozumianej przedsiębiorczości,
- inicjowania powiązań sieciowych pomiędzy firmami, administracją i trzecim sektorem,
- tworzenia elastycznych systemów wytwórczych (*cluster*, dystrykt przemysłowy) na styku nauki i gospodarki,
- podnoszenia jakości zasobów ludzkich poprzez edukację, szkolenie i doradztwo oraz informację i upowszechnianie wzorów pozytywnego działania.

Cechą RSI jest komplementarność względem regionalnych struktur gospodarczych oraz kompleksowość w ramach regionów, realizowanych przez poszczególnych partnerów zadań. Powstaje swoista funkcjonalna sieć, łącząca wszystkie podmioty działające w sferze transferu wiedzy i technologii. Całość systemu jest zorientowana na wspieranie potencjału innowacyjnego małych i średnich firm. Dotychczasowe doświadczenia pokazują, że skuteczny transfer i komercjalizacja technologii wymagają przedsiębiorcy działającego samodzielnie lub w ramach dużej firmy. Budowa systemu jest zdeterminowana regionalnie układem instytucjonalnym, poziomem rozwoju gospodarczego, zasobami, priorytetami strategii rozwoju, motywacją i wolą współdziałania. Wyraźnie widoczna jest orientacja regionów słabiej rozwiniętych na zadania w zakresie wspierania przedsiębiorczości. W regionach silnych gospodarczo, z reguły dysponujących rozwiniętą bazą B+R, dominują preferencje dla transferu technologii.

Na regionalny system innowacji składają się komplementarne i współzależne podsystemy, do których zaliczamy (Markowski, 2000, s. 142):

- podsystem produkcyjno-usługowy tworzony przez podmioty gospodarcze zajmujące się działalnością technologiczno-przemysłową, wdrożeniami i komercjalizacją nowych rozwiązań,

- podsystem naukowo-badawczy, w skład którego wchodzi różnego rodzaju podmioty badawczo-rozwojowe, placówki szkolnictwa wyższego i inne instytucje nauki działające w sferze innowacji i transferu technologii,

- podsystem instytucjonalny tworzony przez całą gamę podmiotów wspomagających przebieg procesów innowacyjnych, między innymi takich, jak: parki i inkubatory technologiczne, centra transferu technologii,

- podsystem finansowy tworzony przez podmioty i instrumenty finansowe, ułatwiające generowanie innowacji i transfer technologii do gospodarki, między innymi fundusze venture capital,

- podsystem społeczno-kulturowy stanowiący charakterystyczne i specyficzne dla danego regionu cechy kulturowe, systemy wartości, formy i kanały komunikacji.

Fundamentem działania regionalnych systemów innowacji i elementem spinającym działanie poszczególnych podsystemów są władze lokalne i regionalne wraz z efektywną polityką innowacyjną, określaną poprzez regionalne strategie innowacji.

W Polsce mamy do czynienia z brakiem lub bardzo słabo rozwiniętymi regionalnymi systemami innowacji, gdyż proces ich tworzenia został rozpoczęty dopiero przed kilkoma laty. Istniejący w Polsce niedorozwój regionalnych systemów innowacji dotyczy zwłaszcza wymiaru organizacyjno-instytucjonalnego oraz mało dojrzałej i przejrzystej krajowej oraz regionalnej polityki innowacyjnej.

3. Kierunki rozwoju centrów transferu technologii

Centrum Transferu Technologii (CTT) to zróżnicowana organizacyjnie grupa nie nastawionych na zysk jednostek doradczych, szkoleniowych i informacyjnych realizujących programy wsparcia transferu i komercjalizacji technologii i wszystkich towarzyszących temu procesowi zadań (Guliński, Zasiadły, 2005a, s. 14). Działalność CTT na styku sfery nauki i biznesu ma zaowocować adaptacją nowoczesnych technologii przez działające w regionie małe i średnie firmy, a tym samym przyczynić się do podniesienia innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw oraz regionalnych struktur gospodarczych. Pierwsze profesjonalne instytucje transferu technologii zaczęły powstawać pod koniec lat 60. w amerykańskich i brytyjskich szkołach wyższych, przybierających formę uczelnianych działów transferu technologii.

Do podstawowych celów działalności centrów należy zaliczyć (Matusiak, Matusiak, Głodek, 2005, s. 47–48):

- waloryzację potencjału naukowo-innowacyjnego w regionie, tworzenie baz danych i rozwijanie sieci kontaktów między światem nauki i gospodarki,
- opracowanie studiów przedinwestycyjnych, obejmujących rozpoznanie zalet nowych produktów i technologii oraz porównanie ich ze znajdującymi się na rynku substytutami, ocenę wielkości potencjalnego rynku, oszacowanie kosztów produkcji i dystrybucji oraz niezbędnych nakładów inwestycyjnych,
- identyfikację potrzeb innowacyjnych podmiotów gospodarczych (audyt technologiczny),
- popularyzację, promocję i rozwój przedsiębiorczości technologicznej.

Do głównych zadań CTT należy informowanie o prowadzonych na uczelniach pracach badawczych oraz poszukiwanie możliwości sprzedaży wyników, jak również poszukiwanie partnerów lub zleceniodawców na kolejne przedsięwzięcia. Stanowią one próbę pozyskania dodatkowych funduszy dla uczelni, umożliwiającą częściowe uniezależnienie się od finansowania ze środków publicznych (Matusiak, 2005a, s. 21–23).

Obecnie CTT działają na zdecydowanej większości wyższych uczelni w państwach rozwiniętych gospodarczo. Organizacyjnie są najczęściej komórkami sztabowymi rektora lub kanclerza i zatrudniają przeciętnie od 1 do 5 pracowników; w zależności od potrzeb mogą być zatrudniane dodatkowe osoby w ramach projektów zewnętrznych.

Głównym celem działalności uczelnianych działów transferu technologii jest organizacja szerokiej płaszczyzny kontaktów między badaniami a przemysłem. Można wyodrębnić dwa kierunki ewolucji rozwoju tego typu ośrodków. Część skupia się na promowaniu uniwersyteckich kontaktów i nadawaniu im form prawnych (umowy, kontrakty). Inne obrały szersze pole działania, specjalizując się w kontaktach z działającymi w regionie MSP i pomagając im w pozyskaniu nowych techno-

logii oraz wiedzy fachowej. Komórki transferu stanowią istotny element polityki szkoły wyższej, umożliwiając większe otwarcie na kontakty z praktyką gospodarczą oraz uczestnictwo w regionalnych działaniach, stymulujących rozwój ekonomiczny. Podstawowym kryterium oceny komórki transferu jest wzrost udziału w funduszach uczelni tzw. środków trzecich, pozyskanych na rynku z realizacji projektów komercjalizacyjnych. Poprzez tego jednostki szkoły wyższe uczestniczą w tworzeniu lokalnych inkubatorów nowoczesnych technologii i parków technologicznych (Matusiak, 2005a, s. 22).

Akademickie ośrodki obciążone administracją uczelnianą nie zawsze mogą sprostać zmieniającym się potrzebom rynku i partnerów biznesowych. Zaczęto więc poszukiwać bardziej elastycznych struktur organizacyjno-prawnych, zapewniających większą efektywność i interes środowiska naukowego. Te warunki w największym zakresie spełniają nie zorientowane na zysk instytucje trzeciego sektora – fundacje i stowarzyszenia. W ostatnich latach coraz więcej uczelni powołuje fundacje zajmujące się profesjonalnie omawianymi zadaniami, łączące jednocześnie różnych (społecznych, publicznych i biznesowych) partnerów transferów technologii. Poszukiwanie efektywności objawia się również udzieleniem przez szkoły wyższe i instytucje B+R koncesji prywatnych lub publiczno-prawnych firmom profesjonalnie zajmującym się komercjalizacją technologii. W wielu przypadkach wszystkie trzy formuły organizacyjne (ośrodki uczelniane, społeczne i komercyjne) działają niezależnie obok siebie, specjalizując się w określonych obszarach transferu technologii.

Dalszy rozwój wyspecjalizowanych ośrodków transferu to podjęcie różnych funkcji transferu i komercjalizacji technologii przez instytucje przedstawicielskie biznesu oraz podmioty publiczne. W ramach izb i stowarzyszeń gospodarczych, towarzystw rozwoju regionalnego, związków zawodowych i instytucji samorządowych zaczęto wyodrębniać działy specjalizujące się w gromadzeniu informacji i doradztwie w zakresie nowych technologii oraz realizacji przedsięwzięć innowacyjnych. Izby i stowarzyszenia gospodarcze zajmują się przede wszystkim szkoleniami i doradztwem innowacyjno-technologicznym. Obejmuje ono różne formy konsultacji i spotkań z doświadczonymi praktykami (często są to emerytowani menedżerowie lub pracownicy naukowcy), których zadaniem jest pomoc w rozwiązaniu określonych problemów technicznych lub organizacyjnych, ewentualnie – uczestnictwo w realizacji konkretnych przedsięwzięć wdrożeniowych. Innymi aspektami doradztwa technologicznego zajmują się organizacje wynalazców racjonalizatorów. Podejmowane zagadnienia dotyczą głównie informacji i doradztwa patentowego, licencji, różnych problemów prawnych związanych z własnością intelektualną, znakami firmowymi itp. Jednostki doradztwa i informacji przy administracji samorządowej koncentrują się na: tworzeniu banków informacji, pośrednictwie kooperacyjnym, opiniowaniu wniosków o środki z publicznych programów wspierania projektów innowacyjnych, organizacji targów, akcji promocyjnych itp. Agendy tego typu z reguły stanowią bazę dla tworzenia wyodrębnionych instytucji rozwoju

lokalnego/regionalnego – fundacji czy agencji. Stymulujący presję innowacyjną rozwój „gospodarki opartej na wiedzy” powoduje wzrost znaczenia i pogłębiającą się specjalizację ośrodków transferu technologii.

CTT są naturalnym partnerem parków i inkubatorów technologicznych, preinkubatorów, funduszy ryzyka i innych instytucji, w realizacji programów wspierania innowacyjności gospodarki. Część zadań dotyczących wsparcia technologicznego i biznesowego innowacyjnych firm, która może być realizowana przez pracowników CTT, to (Matusiak, Matusiak, Głodek, 2005, s. 50–51):

- dostęp do baz danych i informacji technologicznej,
- doradztwo technologiczne i patentowe,
- pośrednictwo w kontaktach z twórcami techniki,
- pozyskiwanie funduszy grantowych na rozwój przedsięwzięć innowacyjnych,
- poszukiwanie partnerów i pośrednictwo kooperacyjne,
- promocja firm i rozwijanych projektów,
- pomoc w zakresie certyfikacji i ochrony prawnej.

Pierwsze polskie CTT pojawiły się na początku lat 90. Wzrost zainteresowania nimi nastąpił dopiero w 1996 roku w wyniku uruchomienia przez Fundację na rzecz Nauki Polskiej programu finansowania innowacji technologicznej „Income”, czego efektem była pierwsza sieć podmiotów specjalizujących się w organizacji transferu technologii. Dalsze impulsy dla rozwoju sieci pojawiły się wraz z realizacją Programu „Fabrykat 2000” finansowanego przez USA-ID oraz włączeniem Polski do V Ramowego Programu Technologicznego Unii Europejskiej. Wtedy pojawiła się silna, polityczna wola dla tworzenia ośrodków ułatwiających dostęp polskim instytucjom naukowym oraz przedsiębiorstwom do środków europejskich. W połowie 2005 roku zidentyfikowano w Polsce 44 ośrodki oferujące pomoc w transferze technologii i dostępie do informacji o nowych technologiach, programach czy możliwościach współpracy.

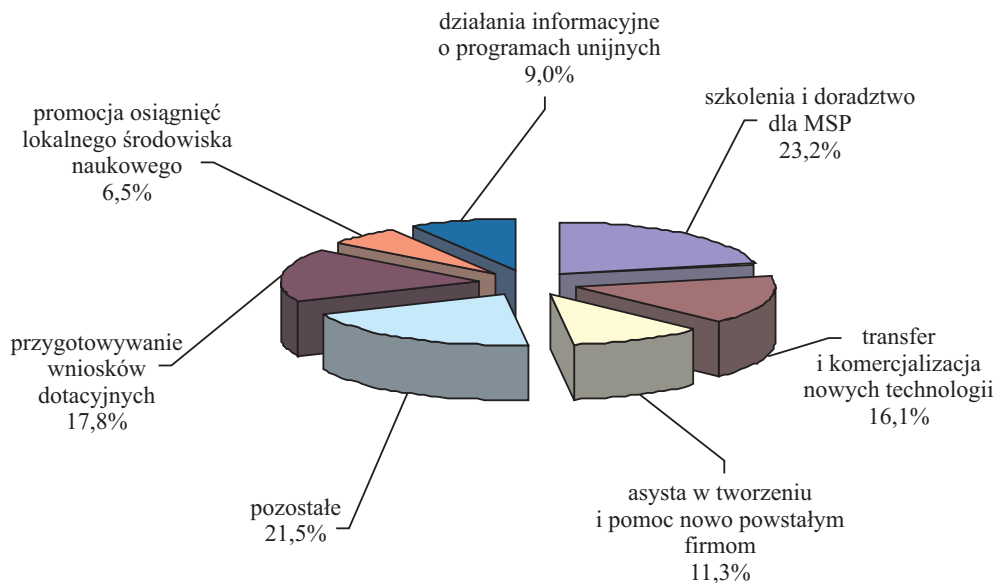
W najbliższym okresie nastąpi dalszy wzrost liczby CTT, głównie w wyniku rozwoju dwóch sieci. Pierwsza z nich to Ośrodki Innowacji Naczelnej Organizacji Technicznej, powstające na bazie regionalnych stowarzyszeń naukowo-technicznych. W ramach tej sieci zakłada się rozwój 35 ośrodków na terenie całego kraju, głównie w byłych miastach wojewódzkich. Część ośrodków już rozpoczęła działalność, a pozostałe kończą etap przygotowań organizacyjnych. Druga sieć to KIGNET Innowacje – organizowana przez Krajową Izbę Gospodarczą na bazie regionalnych izb przemysłowo-handlowych. Projekt zakłada rozwój sieci informacyjnych, doradczych i szkoleniowych w zakresie promocji i wdrażania innowacji w małych i średnich firmach. Obecnie trwają prace nad przygotowaniem organizacyjnym sieci.

Niezależnie rośnie zainteresowanie ośrodkami transferu w szkołach wyższych (między innymi poprzez zmianę funkcji i poszerzenie zadań uczelnianych rzeczników patentowych lub działów nauki) i jednostkach badawczo-rozwojowych (JBR-y). Zakładana od lat reforma sektora JBR-rów zwiększy presję na rozwój

profesjonalnych struktur organizujących kontakty z gospodarką. W większości placówek działania w tym zakresie są prowadzone od lat, regułą jest jednak brak wyodrębnienia organizacyjnego.

CTT są bardzo zróżnicowane, zarówno pod względem organizacyjno-prawnym, kadrowym, lokalnym, jak i zadaniowym. Co drugie centrum działa w ramach instytucji sektora nauki i badań (51,8%); w tym dominują jednostki uczelniane. Społeczna formuła organizacyjna (fundacje i stowarzyszenia) dotyczy 31% podmiotów, a formuła spółki – co ósmego ośrodka. Należy podkreślić, że w ostatnich latach nastąpiło istotne wzmocnienie organizacyjne i merytoryczne działających CTT. Uczelnie i instytuty naukowo-badawcze zaczynają dostrzegać szansę w budowie nowoczesnych kontaktów z MSP. Dyskusje o potrzebie poprawy innowacyjności gospodarki, V i VI Program Technologiczny UE i tworzenie regionalnych strategii innowacyjnych we wszystkich regionach kraju powodują szczególne zainteresowanie tego typu strukturami.

Bieżąca działalność centrów jest skoncentrowana na szkoleniach i doradztwie dla MSP. W ostatnim okresie dynamicznie rozwijane są działania dotyczące informacji europejskiej i przygotowania wniosków dotacyjnych dla firm i instytucji naukowych. Strukturę usług CTT według przeznaczonego czasu pracy przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Struktura usług CTT według przeznaczonego czasu pracy (w %)

Źródło: Matusiak, Matusiak, Głodek, 2005, s. 53.

Skromnie prezentuje się dostępność wsparcia finansowego dla przedsięwzięć innowacyjnych i tworzenia nowych technologicznych biznesów. Śladowy charakter (7,9% centrów) posiadają kontakty z instytucjami finansowania ryzyka. Nowością

są natomiast granty innowacyjne administrowane w skali kraju przez Naczelną Organizację Techniczną. Na uwagę zasługują również rosnące kontakty zagraniczne i uczestnictwo w europejskich projektach. Z usług statystycznego, polskiego CTT w ciągu roku korzysta średnio 628 osób, w tym największym zainteresowaniem cieszy się oferta informacyjna i szkoleniowa. Wśród odbiorców usług dominują właściciele i menedżerowie firm (47,6%) oraz pracownicy małych i średnich firm (14,2%). Natomiast pracownicy naukowci i studenci stanowią łącznie 24,1% klientów. Co 19 osoba odwiedzająca centrum to początkujący przedsiębiorca. Jednakże tylko pojedyncze centra mogą pochwalić się asystą w tworzeniu akademickich firm odpryskowych (spin-off). Łącznie w skali kraju w 2004 roku zidentyfikowano 50 tego typu firm, założonych głównie przez studentów i doktorantów (85%) (Matusiak, Matusiak, Głodek, 2005, s. 53–55).

Badania wskazują na ciągle małą specjalizację branżową oraz niską specjalizację w rozwoju rzadkich usług wspomagających działalność innowacyjną. Funkcjonowanie centrów ma w dużej mierze okazjonalny charakter. Starają się one podejmować zadania, za którymi idą pieniądze projektowe oraz reagować na różne idee lub pomysły instytucji macierzystych lub władz publicznych. W małym zakresie widoczna jest dogłębna analiza rynku i odpowiadanie na konkretne potrzeby środowiska biznesu. Strategiczne myślenie dotyczy w większym zakresie priorytetów europejskich, programów, strategii lizbońskiej aniżeli diagnozy i zaspokojenia potrzeb lokalnych. Utrzymanie przeciętnego centrum pochłania rocznie budżet w wysokości 888 527,2 zł. Łączne wpływy z działalności własnej pokrywają 34,5% dysponowanego budżetu; w tym 19,9% pochodzi z działalności doradczej, a 7,5% ze szkoleniowej. Podstawową kategorią zasilania finansowego są środki pochodzące z grantów i projektów (39,2%); w tym dominują fundusze europejskie (24,2%) oraz krajowe (13%). Regionalne i lokalne publiczne dofinansowanie działalności posiada ciągle marginalny charakter (2,4%). Istotne znaczenie ma dofinansowanie instytucji macierzystych (16,6%), głównie w pierwszym okresie tworzenia i wyposażenia centrów.

Najważniejsze plany rozwojowe centrów transferu technologii to uzyskanie subsydiów na rozwój oraz intensyfikacja działalności na rzecz wsparcia procesu innowacyjnego przedsiębiorstw oraz wsparcie współpracy nauki i biznesu jako obszaru działań instytucji (Dzierżanowski i in., 2005, s. 91).

Niemniej ważne plany to uzyskanie certyfikatów jakości, rozszerzenie zakresu usług, rozbudowa i modernizacja techniczna instytucji oraz intensyfikacja współpracy z innymi ośrodkami proinnowacyjnymi w kraju i na świecie.

4. Rozwój inkubatorów technologicznych i akademickich inkubatorów przedsiębiorczości

Inkubatory technologiczne są typem programu inkubacji przedsiębiorczości, rozwijanym w otoczeniu lub powiązaniu z instytucjami naukowo-badawczymi. Główne ich funkcje obejmują wspomaganie rozwoju nowopowstałych firm oraz optymalizację warunków dla transferu i komercjalizacji technologii poprzez (Matusiak, 2005a, s. 61):

- kontakty z instytucjami naukowymi i ocenę przedsięwzięć innowacyjnych,
- usługi wspierające biznes, np. doradztwo finansowe, marketingowe, prawne, organizacyjne i technologiczne,
- pomoc w pozyskiwaniu środków finansowych, w tym funduszy ryzyka,
- tworzenie właściwego klimatu dla podejmowania działalności gospodarczej i realizacji przedsięwzięć innowacyjnych, tzw. efekty synergiczne,
- dostarczanie odpowiedniej do potrzeb powierzchni na działalność gospodarczą.

Podstawowym zadaniem inkubatora jest asysta w tworzeniu oraz pomoc w pierwszym okresie działania małej technologicznej firmy. W bieżącej działalności podkreśla się korzyści, jakie wynikają z osobistego kontaktu przedsiębiorców z zarządem i pracownikami inkubatora, trenerami i doradcami oraz innymi przedsiębiorcami, lokatorami inkubatora. Efektem bezpośrednich kontaktów są tzw. efekty synergii, trudne do osiągnięcia w innych warunkach. W działaniach inkubacyjnych kładzie się coraz większy nacisk na „miękkie” usługi dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Inkubator technologiczny oferuje głównie (Guliński, Zasiadły, 2005a, s. 15):

- preferencyjne stawki czynszu rosnące wraz z upływem pobytu w inkubatorze,
- szkolenia oraz usługi doradcze i informacyjne,
- asystę w transferze technologii,
- dostęp do wspólnej infrastruktury technicznej i serwisowej,
- dostęp do różnorodnych lokalnych i globalnych sieci biznesowych.

Okres pobytu w inkubatorze wynosi od 3 do 5 lat. Pod koniec tego okresu warunki ekonomiczne (czynsz i opłaty) nie odbiegają od stawek w najbliższym otoczeniu.

Głównym celem inkubatora technologicznego jest pomoc nowo powstałej, innowacyjnej firmie w osiągnięciu dojrzałości i zdolności do samodzielnego funkcjonowania na rynku. Inkubator może aktywnie oddziaływać na rozwój lokalny/regionalny i tzw. otoczenie przedsiębiorstw, realizując następujące zadania (Matusiak, Zasiadły, 2005, s. 104):

- rozwijanie nowoczesnych form współpracy środowiska naukowego i lokalnego biznesu,

- tworzenie nowych, trwałych miejsc pracy,
- transfer i komercjalizację technologii,
- wspieranie rozwoju lokalnego, inicjowanie przekształceń strukturalnych, zagospodarowanie niewykorzystanych obiektów przemysłowych,
- promocję przedsiębiorczości, rozwój ekonomiczny sektora prywatnego,
- promocję regionu, tworzenie sieci współpracy.

Oddziaływanie inkubatorów – zarówno na przedsiębiorczość i rozwój ekonomiczny, jak i na rozprzestrzenianie się współpracy technologicznej – uczyniło z nich uznane narzędzie rozwoju regionalnego. Pierwsze tego typu koncepcje lokalizacyjne pojawiły się w USA w połowie lat sześćdziesiątych, a w Europie Zachodniej dziesięć lat później i były traktowane jako instrument tworzenia alternatywnych miejsc pracy, wspomaganie indywidualnej przedsiębiorczości, zagospodarowania obiektów przemysłowych w regionach dotkniętych kryzysem strukturalnym. Od końca lat osiemdziesiątych inkubatory są coraz powszechniej wykorzystywaną przez władze publiczne formą pobudzania rozwoju gospodarczego i innowacyjności, przekształceń strukturalnych, tworzenia nowych miejsc pracy.

Inkubatory technologiczne, w tym przy uczelniach, nie są również w Polsce pomysłem nowym. Pierwsze koncepcje pojawiły się niezależnie od siebie w 1990 roku, a za pierwszy ośrodek należy uznać Wielkopolskie Centrum Innowacji i Przedsiębiorczości w Poznaniu, powstałe przy istotnym zaangażowaniu Politechniki Poznańskiej. W krótkim czasie powstały kolejne powiązane z uczelniami państwowymi ośrodki: w Gdańsku – Centrum Technologiczne przy Politechnice Gdańskiej, w Krakowie – Progress and Business Incubator i w Warszawie – Centrum Przedsiębiorczości przy Politechnice Warszawskiej. Wymienione inicjatywy cechowała innowacyjna orientacja na firmy wdrażające nowe produkty i technologie oraz na współpracę z instytucjami naukowo-badawczymi. W połowie 1992 roku utworzono w Szczecinie i w Łodzi pierwsze, tradycyjne inkubatory zorientowane na wspieranie szeroko rozumianej przedsiębiorczości, bez wymogu technologicznego charakteru firm. W Polsce łącznie utworzono ponad 80 inkubatorów, z których w połowie 2005 roku działały 52, a cechy technologiczne spełniało siedem. W najbliższych latach najprawdopodobniej nastąpi potrojenie liczby tego typu ośrodków. Obecnie realizowanych jest 17 nowych inicjatyw inkubatorowych, głównie w parkach technologicznych (Poznań, Kraków, Łódź, Bełchatów) i przy szkołach wyższych (Uniwersytet Jagielloński – Kraków, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna – Łódź). Należy również założyć przekształcenie szeregu obecnie funkcjonujących inkubatorów akademickich w inkubatory technologiczne z szeroką ofertą pomieszczeń dla firm. Preferencje w bieżącej działalności inkubatorów dotyczą (Matusiak, Zasiadły, 2005, s. 106):

- wspierania tworzenia nowych technologicznych firm,
- budowy sieci współpracy nauka-biznes,
- zapewnienia efektywności ekonomicznej inkubatora,
- tworzenia nowych miejsc pracy,

- pomocy w rozwoju małych, lokalnych firm,
- transferu i komercjalizacji technologii,
- zapewnienia powierzchni rynkowo skutecznymi firmami.

Przeciętny inkubator technologiczny zajmuje powierzchnię 3828,4 m² (od 370 do 7500 m²), z czego 64,9% stanowi powierzchnia netto pod wynajem dla firm i innych użytkowników. We wszystkich inkubatorach działa łącznie ok. 256 podmiotów tworzących 783 miejsca pracy, w tym 25,9% lokatorów to firmy nowo utworzone. W większości inkubatorów maksymalny okres pobytu wynosi 2 lub 3 lata, a w części z nich nie stosuje się żadnych ograniczeń. Ponad 164 firmy, tworzące około 1 tys. miejsc pracy, już opuściły inkubatory (z reguły potrzebowały większej powierzchni pod działalność, niż mógł im zaoferować inkubator, lub upłynął trzyletni okres inkubacji) i rozwijają się dalej bardzo dynamicznie. Firmy te zachowują najczęściej dotychczasowe powiązania z inkubatorem, korzystając z oferowanych w nim usług. Z usług inkubatora korzystają również lokalne firmy nie będące nigdy ich lokatorami. Strukturę przedsiębiorstw w inkubatorach technologicznych przedstawia tablica 2.

Tablica 2

Struktura przedsiębiorstw w inkubatorach technologicznych

Kategorie przedsiębiorstw	Liczba podmiotów	Liczba miejsc pracy	Zajmowana powierzchnia (w m ²)
firmy nowo utworzone	39	265	4080
pozostałe firmy	104	414	8365
lokatorzy strategiczni	10	74	797
inne instytucje	3	30	916
łącznie	156	783	14158
podmioty, które opuściły inkubatory	164	997	x

Źródło: Matusiak, Zasiadły, 2005, s. 106.

Podstawę dla sprawnego funkcjonowania inkubatorów tworzą zorganizowane formy pomocy małym, innowacyjnym firmom. W ogólnym zarysie pomoc obejmuje: różnego typu doradztwo i konsulting, dostęp do informacji, infrastrukturę i ofertę wspólnych urzędzeń serwisowych oraz wsparcie finansowe i pośrednictwo w kontaktach z instytucjami ryzyka. Oferta doradcza, szkoleniowa i informacyjna, dostępna w inkubatorach technologicznych obejmuje: przedsiębiorczość i tworzenie firmy, dostęp do środków z funduszy europejskich, pośrednictwo kooperacyjne, opracowanie biznesplanów, finanse i podatki, księgowość i rachunkowość, prawo gospodarcze, badania rynku i marketing oraz nowe technologie i patenty.

Bieżące prowadzenie inkubatora pochłania środki finansowe w wysokości 985 319 zł rocznie; w 45% jest pokrywane wpływami z czynszu od firm, a w 55% z grantów i projektów celowych. Na uwagę zasługuje niska samodzielność finansowa, sięgająca tylko 50% dysponowanego budżetu.

Specyficznym typem inkubatora przedsiębiorczości odkrytym pod koniec lat dziewięćdziesiątych jest akademicki inkubator przedsiębiorczości (AIP), stanowiący przedłużenie procesu dydaktycznego o możliwości przygotowania do praktycznego działania na rynku oraz weryfikacji wiedzy i umiejętności we własnej firmie. Tworzone w otoczeniu szkół wyższych inkubatory są ofertą wsparcia studentów i pracowników naukowych w praktycznych działaniach rynkowych. W tego typu jednostkach, oprócz funkcji realizowanych w tradycyjnych inkubatorach, podejmuje się szereg specyficznych działań zorientowanych na edukację przedsiębiorczości oraz komercjalizację nowych produktów i technologii. Inkubator akademicki daje szczególne możliwości rozwoju poprzez dostęp do (Matusiak, 2005a, s. 13):

- uczelnianych laboratoriów i aparatury badawczej,
- doradztwa technologicznego i patentowego,
- wiedzy naukowców i studentów przy świadczeniu usług doradczych i szkoleniowych,
- baz danych o badaczach i wynalazkach, pomysłach, patentach i technologiach.

Organizacyjnie tego typu inkubatory są najczęściej ogólnouczelnianą jednostką, prowadzącą działalność usługową, szkoleniową lub naukową, której zadaniem jest propagowanie i wspieranie przedsiębiorczości w środowisku akademickim uczelni i skoncentrowaną na preinkubacji, m.in. w formie coraz popularniejszych konkursów biznesplanów. Wybrane w drodze starannej selekcji projekty przygotowane przez studentów, absolwentów, doktorantów i młodych pracowników nauki uzyskują szeroką pomoc merytoryczną i finansową do momentu stabilizacji rynkowej.

Nie ma schematów i ścisłych modeli organizacyjnych tego typu inicjatyw, a i doświadczenia zagraniczne w tym obszarze są bardzo zróżnicowane (Guliński, Zasiadły, 2005b, s. 141). Adaptacja instytucji inkubatora w otoczeniu szkół wyższych może przynieść szereg korzyści o charakterze mikro-, mezo- i makroekonomicznym. Efekty mikro- obejmują korzyści uczelni (Matusiak, 2001, s. 187):

- uatrakcyjnienie oferty edukacyjnej,
- poprawę relacji z otoczeniem i lokalnym biznesem,
- zwiększenie dochodów ze współpracy i transferu technologii do firm absolwentkich,
- zwiększenie zamówień oraz sponsorowanie działalności badawczej,
- poprawę *image* uczelni,
- pozyskiwanie dodatkowych środków z programów wspierania przedsiębiorczości technologicznej,

- dodatkowe możliwości dochodów studentów, pracowników naukowych i inżynierjno-technicznych
- oraz korzyści dla przedsiębiorców, takie jak:
- obniżka kosztów założycielskich firmy,
 - dostęp do doradztwa i informacji,
 - sprzyjające środowisko biznesu,
 - efekty demonstracji („ja też mogę spróbować”),
 - koncentracja różnych, publicznych form wsparcia dla małych firm.

Korzyści mezoekonomiczne to przede wszystkim impulsy rozwojowe w perspektywie lokalnej i regionalnej obejmujące: tworzenie nowych firm i miejsc pracy, stymulowanie środowiska innowacyjnego oraz aktywizację regionu. Szansa na własny biznes może być dla wielu młodych ludzi jedyną alternatywą przed wyjazdem z regionu, a często z kraju.

Korzyści makroekonomiczne to głównie: rozwój nowych dziedzin wytwarzania, impulsy strukturalne i poprawa konkurencyjności gospodarki oraz poprawa sytuacji absolwentów szkół wyższych na rynku pracy.

W interesie uczelni leży utrzymanie kontaktu i współpraca z firmami absolwenciami. Możliwości transferu technologii rosną wraz ze stabilizacją rynkową pozycji przedsiębiorstw. Wspieranie przedsiębiorczości technologicznej wymaga kształtowania warunków dalszego rozwoju firmy po opuszczeniu inkubatora, w powiązaniu z uczelnią i środowiskiem akademickim. Temu celowi powinny służyć, działające w otoczeniu szkoły wyższej, parki technologiczne. Reguły panujące w parkach w większym zakresie odpowiadają rynkowym warunkom prowadzenia biznesu i kształtują możliwości optymalizujące rozwój firm. Podstawą oceny inkubatora w długim okresie nie są wysokie dochody własne czy idealnie utrzymany i wyposażony obiekt, lecz rynkowa pomyślność firm – lokatorów, objawiająca się rosnącym poziomem sprzedaży, zysków, nowymi produktami i trwałymi miejscami pracy. Odpowiedni dobór podmiotów i form pomocy dla startujących w samodzielny biznes to pierwszy krok na drodze tworzenia skutecznego inkubatora, spełniającego aktywną rolę w procesie pobudzania rozwoju ekonomicznego regionu.

Pierwsze próby adaptacji koncepcji akademickiego inkubatora podjęto na Uniwersytecie Warszawskim w 1998 roku. Uruchomiono tam wówczas w ramach Uczelnianego Ośrodka Transferu Technologii pierwszy program proinkubacji pomysłów biznesowych wśród studentów UW („Student z Pomysłem”). Szerokie zainteresowanie działaniami w tym obszarze pojawiło się w 2004 roku na kilkunastu szkołach wyższych oraz wśród działaczy Studenckiego Forum Business Centre Club. We wrześniu 2005 roku zidentyfikowano łącznie na różnym poziomie zaawansowania organizacyjnego około 30 inicjatyw podjętych głównie na przełomie 2004 i 2005 roku, spośród których 18 zasadniczo osiągnęło dojrzałość organizacyjną. Jednocześnie liczba akademickich inkubatorów przedsiębiorczości zmienia się z dnia na dzień i można mówić o specyficznej modzie na omawiane przedsię-

wzięcia. Nowym inicjatywom sprzyjają relatywnie niskie nakłady finansowe niezbędne do uruchomienia tego typu inkubatora.

Pojawiają się również pierwsze próby utworzenia czysto uczelnianych AIP, np. Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego. Ten nowy kierunek daje szansę dla rozwoju inicjatyw silnie powiązanych z procesem dydaktycznym realizowanym w szkołach wyższych. Obecnie rozwój AIP, jak i pozostałych ogniw infrastruktury transferu technologii następuje zasadniczo na marginesie zadań statutowych szkół wyższych przy małym zaangażowaniu, a często i braku zainteresowania władz uczelni.

W badaniach AIP realizowane są przede wszystkim programy preinkubacji obejmujące przygotowanie projektów biznesowych do utworzenia firmy oraz opiekę w pierwszym roku funkcjonowania firmy. Formy wsparcia obejmują doradztwo, informację i szkolenie w zakresie: przedsiębiorczość i tworzenie firmy, dostęp do środków z funduszy europejskich, opracowanie biznesplanów, prawo gospodarcze, finanse i podatki, księgowość i rachunkowość, badania rynku i marketing oraz informatyka.

Przeciętny AIP posiada do dyspozycji pomieszczenie o łącznej powierzchni 42 m². Wyposażenie techniczne obejmuje: telefon, faks, kopiarkę z dostępem do Internetu. Początkujące firmy mogą liczyć na pomoc w uzyskaniu wsparcia finansowego, głównie z Powiatowych Urzędów Pracy lub w formie preferencyjnych pożyczek z Banku Gospodarstwa Krajowego. Pojawiają się również pierwsze próby współpracy z inwestorami indywidualnymi (aniołami biznesu).

Akademickie inkubatory przedsiębiorczości działają w Polsce od niedawna i obecnie możemy mówić o „docieraniu się” koncepcji adekwatnych do krajowych warunków. Ich powstawanie jest oznaką zmian zachodzących w polskich szkołach wyższych, które powinny zaowocować wzmocnieniem działań w zakresie transferu wiedzy do gospodarki. Należy podkreślić, że dyskusja o potrzebie rozwoju i metodach aktywizacji przedsiębiorczości akademickiej w Polsce jest opóźniona względem USA o około 50 lat, a państw „Starej Unii” o przynajmniej 10 lat. Należy brać pod uwagę krajowe uwarunkowania oraz bagaż strukturalny i mentalny. Rozwój przedsiębiorczości akademickiej należy rozpatrywać w kategorii szansy na budowę nowej jakości prowadzącej do wzrostu zdolności gospodarki w zakresie rozwoju nowych produktów i technologii. W sferze regulacyjnej właściwą bazę legislacyjną tworzy na tym etapie ustawa z dnia 27.07.2005 „Prawo o szkolnictwie wyższym”, tworząca prawne możliwości współpracy z otoczeniem gospodarczym, w szczególności przez sprzedaż lub nieodpłatne przekazywanie wyników badań i prac rozwojowych przedsiębiorcom oraz szerzenie idei przedsiębiorczości w środowisku akademickim.

Zapisy ustawy umożliwiają rozwój uczelnianej infrastruktury przedsiębiorczości i transferu technologii, pozostawiając jednocześnie swobodę wyboru formy organizacyjno-prawnej (jednostka ogólnouczelniana, spółka handlowa lub fundacja) adekwatnej do warunków konkretnej uczelni. Ustawa sankcjonuje istnienie pracowników uczelni i studentów będących przedsiębiorcami, a akademicki inkubator przedsiębiorczości tworzy się w celu wsparcia tej aktywności.

5. Zasoby parków technologicznych

– Najbardziej organizacyjnie i koncepcyjnie rozwiniętym typem ośrodków innowacji są parki technologiczne. Samo pojęcie „park technologiczny” posiada systematyzujące znaczenie względem przedsięwzięć lokalizacyjnych znanych jako parki: naukowe, badawcze, naukowo-badawcze, naukowo-technologiczne, przemysłowo-technologiczne, technopole itp. Celem, który przyświeca omawianym inicjatywom, jest optymalizacja warunków dla transferu i komercjalizacji technologii, powstawania i rozwoju małych innowacyjnych firm, rozwoju i urynkwienia nowych produktów. Skupienie na zamkniętym obszarze przedsiębiorstw i usług okołobiznesowych wywołuje „efekty synergiczne”, co w połączeniu z działalnością B+R i finansowaniem ryzyka (*venture capital*) może przerodzić się w środowisko innowacyjne. Współczesny biznes sieciowy potrzebuje dynamicznego otoczenia, generującego zdolności innowacyjne. Powstające w różnych częściach świata parki technologiczne stają się synonimem struktur gospodarczych XXI wieku, łączących na jednym terenie (Matusiak, Guliński, 2004, s. 335):

- instytucje naukowo-badawcze oferujące nowe rozwiązania technologiczne i innowacyjne firmy poszukujące nowych szans rozwoju,
- bogate otoczenie biznesu w zakresie finansowania, doradztwa, szkoleń i wspierania rozwoju innowacyjnych firm,
- finansowe instytucje wysokiego ryzyka,
- wysoką jakość infrastruktury i walory otoczenia (przyjemne miejsce do zamieszkania i spędzania wolnego czasu),
- wysoki potencjał przedsiębiorczości i klimat biznesu przyciągający kreatywne osoby z innych regionów,
- rządowe, regionalne i lokalne programy wspierania przedsiębiorczości, transferu technologii i rozwoju nowych technologicznych firm.

Park technologiczny to zorganizowany kompleks gospodarczy, w ramach którego realizowana jest polityka w zakresie (Matusiak, 1995, s. 9):

- wspomagania młodych innowacyjnych przedsiębiorstw nastawionych na rozwój produktów i metod wytwarzania w technologicznie zaawansowanych branżach,
- optymalizacji warunków transferu technologii i komercjalizacji rezultatów badań z instytucji naukowych do praktyki gospodarczej.

W polskim ustawodawstwie pojęcie parku technologicznego zostało zdefiniowane w 2002 roku jako zespół wyodrębnionych nieruchomości wraz z infrastrukturą techniczną, utworzony w celu dokonywania przepływu wiedzy i technologii pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami, na którym oferowane są przedsiębiorcom, wykorzystującym nowoczesne technologie, usługi w zakresie: doradztwa w tworzeniu i rozwoju przedsiębiorstw, transferu technologii oraz przekształcania wyników badań naukowych i prac rozwojowych w innowacje technologiczne, a także tworzenia korzystnych warunków prowadzenia działalności gospo-

darcej przez korzystanie z nieruchomości i infrastruktury technicznej na zasadach umownych.

Międzynarodowe Stowarzyszenie Parków Naukowych (IASP) przyjęło w listopadzie 2002 roku następującą definicję, zaakceptowaną przez Światowy Szczyt Stowarzyszeń Inkubatorów Przedsiębiorczości i Parków Technologicznych – park technologiczny (naukowy, badawczy itp.) jest organizacją zarządzaną przez wykwalifikowanych specjalistów, której celem jest podniesienie dobrobytu społeczności, w której działa, poprzez promowanie kultury innowacji i konkurencji wśród przedsiębiorców i instytucji opartych na wiedzy. Aby osiągnąć te cele, Park stymuluje i zarządza przepływem wiedzy i technologii pomiędzy szkołami wyższymi, jednostkami badawczo-rozwojowymi, przedsiębiorstwami i rynkami. Ułatwia tworzenie i rozwój przedsiębiorstw opartych na wiedzy poprzez inkubowanie i proces wydzielania się (spin-off). Dodaje przedsiębiorstwom wartości poprzez wysokiej jakości usługi oraz obiekty i terytorium o wysokim standardzie.

W praktyce można wskazać szereg wspólnych cech, spotykanych na całym świecie technopoli, parków naukowych, badawczych i technologicznych (Matusiak, Matusiak, 2005, s. 149):

- bazują na wyodrębnionej i samodzielnie zarządzanej nieruchomości obejmującej konkretny teren i/lub budynki,
- posiadają koncepcję zagospodarowania i rozwoju obejmującą aktywność naukowo-badawczą i produkcyjną związaną z kreacją nowej wiedzy i technologii,
- posiadają formalne powiązania z instytucjami naukowo-badawczymi i edukacyjnymi, lokalną i regionalną administracją publiczną, działającymi w regionie instytucjami wspierania przedsiębiorczości i transferu technologii oraz finansowania ryzyka.

Należy również podkreślić, że nie ma jednego uniwersalnego modelu ani szablonu organizacyjnego gwarantującego sukces. Każda z inicjatyw musi mieć indywidualny charakter, wynikający z regionalnych uwarunkowań i dostępnych czynników wzrostu oraz odzwierciedlać specyfikę lokalnego środowiska naukowego i gospodarczego, tradycje przemysłowe i kulturowe. Ślepe naśladownictwo doświadczeń zachodnich prowadzi do rozczerowań, co nie znaczy, że nie można tych doświadczeń wykorzystywać. Należy to jednak czynić przy wypracowaniu własnych koncepcji respektujących miejscowe uwarunkowania.

Parki technologiczne w Polsce stanowią ciągle niewykorzystaną szansę budowy nowych struktur gospodarczych opartych na nowej wiedzy i w oparciu o krajowe zasoby i potencjał ludzki. Jeśli nie możemy zmodernizować całej gospodarki, twórzmy przynajmniej enklawy nowoczesności, które będą promieniować na całą gospodarke. Parki dają szansę na skupienie w określonych miejscach ciągle skromnych w Polsce zasobów ludzkich, kapitałowych i organizacyjnych, niezbędnych dla krystalizacji środowiska innowacyjnego (Matusiak, Matusiak, 2005, s. 150–151).

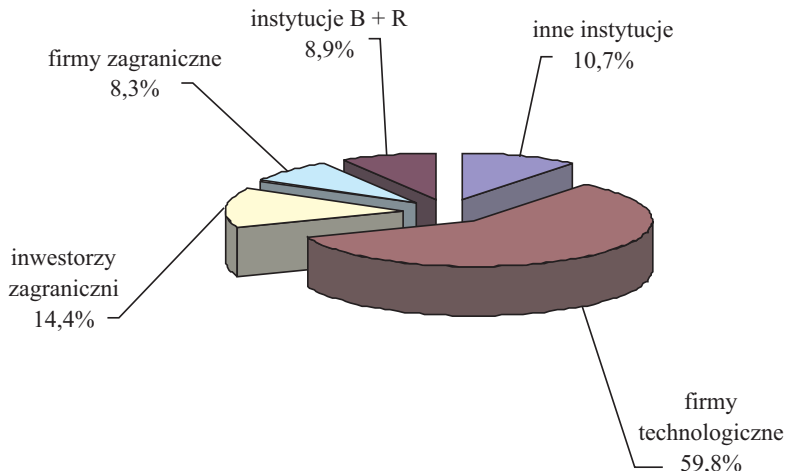
Oczywiście, do przedsięwzięć lokalizacyjnych trzeba podchodzić z dużą ostrożnością. Parki technologiczne nie są cudownym antidotum na wszelkie plagi

społeczne i gospodarcze. Sukces zależy od zasobów intelektualnych możliwych do komercjalizacji i od potencjału przedsiębiorczości, zdolnego do przetwarzania pomysłów w skuteczne rynkowo firmy. Obecnie można wręcz mówić o „parkowej gorączce”, praktycznie codziennie słyszymy o nowej inicjatywie. Zainteresowanie omawianymi przedsięwzięciami niejednokrotnie jest skutkiem rosnących ambicji władz i lokalnych działaczy w kontekście dostępu do funduszy europejskich. Silnie wzrosło ono w związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, które otworzyło dostęp do funduszy strukturalnych. Doświadczenia wielu państw wskazują względną łatwość pozyskiwania pomocy finansowej na omawiane przedsięwzięcia, a coraz częstsze wyjazdy studyjne do Finlandii czy Irlandii pokazują, jak można efektywnie wykorzystać tę pomoc w parkach technologicznych. Szczególnie w kontekście Strategii Lizbońskiej rysują się preferencje dla rozwoju instytucjonalnych podstaw aktywizacji „gospodarki opartej na wiedzy”. Pierwsze prace studyjne nad adaptacją instytucji parku technologicznego w gospodarce polskiej zostały podjęte w drugiej połowie lat osiemdziesiątych w Poznaniu przez zespół Prof. B. Gruchmana. Działania te zaowocowały ostatecznie utworzeniem w 1990 roku Wielkopolskiego Centrum Innowacji i Przedsiębiorczości. W tym okresie pojawiły się kolejne tego typu próby i koncepcje, m.in. w: Gdańsku, Toruniu i Krakowie.

Każdy z parków technologicznych jest specyficzny, co powoduje określone konsekwencje, a niejednokrotnie problemy. Należy jednocześnie podkreślić, iż atrakcyjność lokalizacji jest podstawowym warunkiem determinującym perspektywy rozwoju.

Efektywność działania każdego parku zależy od wygenerowanych mechanizmów transferu technologii z instytucji naukowych do biznesu. Statystyczny polski park posiada sformalizowane powiązania z przynajmniej 3 instytucjami naukowo-badawczymi, w tym dominują podmioty o charakterze akademickim. Współpraca parków z podmiotami sfer nauki odbywa się w następujących formach: organizacja szkolenia, seminaria i konferencje, ścisła współpraca z uczelnianymi komórkami transferu technologii, wspólne realizacje projektów do funduszy europejskich oraz organizacja praktyk studenckich. Ponadto, powszechną praktyką w ramach współpracy parków z instytucjami naukowymi jest udział przedstawicieli nauki w organach decyzyjnych parku (w 75% parków). Bardzo rzadko natomiast podejmowane są wspólnie projekty wdrożeniowe, w pojedynczych przypadkach rezydenci parków korzystają z laboratoriów instytucji naukowych i powierzchni naukowo-badawczej. Strukturę lokatorów parków technologicznych przedstawia rys. 2.

Ważnym elementem atrakcyjności każdego parku technologicznego jest oferta pomocy skierowana dla małych i średnich firm, obejmująca w ogólnym zarysie: różnego typu doradztwo i konsulting, infrastrukturę i dostęp do wspólnych urzędzeń serwisowych oraz pomoc finansową i pośrednictwo kredytowe. Zakres doradztwa i szkoleń oferowanych w parkach obejmuje następujące obszary tematyczne: dostęp do środków z funduszy europejskich, przedsiębiorczość i tworzenie



Rys. 2. Struktura lokatorów parków technologicznych (w %)

Źródło: Matusiak, Matusiak, 2005, s. 154.

firm, finanse i podatki, informacje technologiczne i patentowe, opracowanie biznesplanu, badania rynku i marketingu, prawo gospodarcze, pośrednictwo kooperacyjne oraz informatykę.

Na uwagę zasługuje dobre wyposażenie infrastruktury parków – sieć komputerowa, sala seminaryjna, dostęp do baz danych itp. Natomiast praktycznie nie ma w ofercie omawianych jednostek usług wsparcia w zakresie pomocy finansowej – funduszy pożyczkowych, *venture capital* czy aniołów biznesu. Należy podkreślić, że praktycznie wszystkie parki koncentrują swoje wysiłki organizacyjne na kwestiach infrastrukturalnych. W najbliższych latach należy oczekiwać aktywniejszego zaangażowania w budowę efektywnego systemu usług dla technologicznych firm.

Podstawową barierą rozwoju dla parków jest brak środków na rozwój oraz chaos prawny. Brak odpowiednich uregulowań prawnych obejmuje też kwestie regulacji wewnętrznych na uczelniach – m.in. kwestia narzutów uczelnianych na firmy. Istotną barierą jest też niski popyt, przejawiający się niewielką liczbą firm zgłaszających się do parku, spełniających jego kryteria, a także niewielkie zainteresowanie i zdolność studentów do zakładania przedsiębiorstw (Dzierżanowski i in., 2005, s. 59-60).

Główną szansą, na której parki budują perspektywy swojego rozwoju, są fundusze z Unii Europejskiej oraz zbudowanie zgody regionalnej na rzecz rozwoju instytucji. Ponadto parki doceniają potencjał ludzki swoich regionów, który uzasadnia ich istnienie w danych lokalizacjach. Parki tworzone doceniają duże zainteresowanie władz państwowych rozwojem sektora instytucji proinnowacyjnej. Zarządzający parkami widzą szansę ich rozwoju we wzroście ogólnej innowacyjności gospodarki i działalności badawczej, napływie inwestycji zagranicznych oraz jakości swojej aparatury i infrastruktury.

6. Podsumowanie

Od ponad dwudziestu lat innowacje i przedsiębiorczość są postrzegane jako kluczowe źródło wzrostu gospodarczego, konkurencyjności, wydajności i zatrudnienia. Rozwój rynków i współczesna konkurencja opierają się na pogoni za nowością i wyższą jakością. Miernikiem rozwoju stają się nowe, produktywne miejsca pracy w nowoczesnych branżach. Zdolności produkcyjne stają się podstawą strategii konkurencji na początku XXI wieku. Tworzenie tego typu strategii jest coraz silniej uwarunkowane lokalnie przy jednoczesnej globalizacji procesów gospodarczych i rozwojowych. W tych warunkach w państwach narzucających tempo rozwoju cywilizacyjnego podejmowane są różnego rodzaju działania, tworzące dogodne warunki do powstawania nowych, innowacyjnych firm oraz rozwoju wiedzy i kreacji mechanizmów przenoszenia jej rezultatów do praktyki gospodarczej.

Rynkowa komercjalizacja nowej wiedzy w formie nowych produktów czy technologii jest procesem skomplikowanym i obciążonym dużym ryzykiem niepowodzenia. Proces ten wymaga szczególnych i zróżnicowanych kompetencji. W tych warunkach i niejako w odpowiedzi na zachodzące zmiany wykształciły się wyspecjalizowane podmioty działające na rzecz transferu technologii z nauki do gospodarki. Spotykamy je pod różnymi nazwami: centra transferu technologii, inkubatory innowacji, parki technologiczne itp.

Niezadowolający poziom innowacyjności polskiej gospodarki, szczególnie w zakresie wykorzystania krajowej myśli technologicznej, wskazuje na potrzebę umiejętnego inwestowania w tego typu podmioty i optymalizacji ich ekonomiczno-społecznej użyteczności. Rozwój ośrodków innowacji znajduje szczególne miejsce w założeniach: Strategii Lizbońskiej, Narodowym Planie Rozwoju i innych dokumentach programowych polityki gospodarczej europejskiego obszaru ekonomicznego. Bogata oferta wsparcia finansowego z funduszy europejskich stanowi szczególną szansę dla rozwoju infrastruktury pomostowej, łączącej instytucje B + R z gospodarką.

Bibliografia

- Dzierżanowski M. i in. 2005. *Analiza stanu i kierunku rozwoju parków naukowo-technologicznych, inkubatorów technologicznych i centrów transferu technologii w Polsce*. Warszawa: PARP. ISBN 83-60009-06-6.
- Guliński J., Zasiadły K. 2005a. *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce – stan obecny*. W: *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*. Pod red. Guliński J., Zasiadły K. Warszawa: PARP. ISBN 83-60009-12-0.
- Guliński J., Zasiadły K. 2005b. *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka. Przewodnik po doświadczeniach międzynarodowych*. Warszawa: PARP.
- Markowski T. 2000. *Regionalne systemy innowacji w aspekcie strategii rozwoju regionalnego Polski 2000–2006*. W: *Narodowa Strategia Rozwoju*. Pod red. J. Szlachty. Warszawa: Biuletyn KPZK PAN nr 191/2000.

- Matusiak K.B. 1995. *Parki technologiczne. Instytucjonalne wspieranie przedsiębiorczości, procesów innowacyjnych i rozwoju regionalnego*. Łódź: Fundacja Inkubator.
- Matusiak K.B. 2001. *Uczelniany inkubator przedsiębiorczości*. W: *Edukacja dla rozwoju innowacyjnego w Polsce*. Pod red. Szablowski J. Warszawa–Białystok: KRUN.
- Matusiak K.B. 2005a. *Innowacje i transport technologii. Słownik pojęć*. Warszawa: PARP. ISBN 83-60009-18-X.
- Matusiak K.B. 2005b. *Pojęcie i rola ośrodków innowacji w gospodarce narodowej*. W: *Ośrodki innowacji w Polsce. Analiza krajowych instytucji wspierających innowacyjność i transfer technologii*. Pod red. Głodek P. Poznań–Warszawa: PARP. ISBN 83-60000-16-3.
- Matusiak K.B., Guliński J. 2004. *Parki technologiczne*. W: *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości*. Pod red. Matusiak K.B. Łódź–Poznań: SOOIPP – Raport 2004.
- Matusiak K.B., Matusiak M. 2005. *Potencjał i zasoby parków technologicznych*. W: *Ośrodki innowacji w Polsce. Analiza krajowych instytucji wspierających innowacyjność i transfer technologii*. Pod red. Głodek P. Poznań–Warszawa: PARP. ISBN 83-60000-16-3.
- Matusiak K.B., Matusiak M., Głodek P. 2005. *Potencjał i kierunki rozwoju centrów transferu technologii*. W: *Ośrodki innowacji w Polsce. Analiza krajowych instytucji wspierających innowacyjność i transfer technologii*. Pod red. Głodek P. Poznań–Warszawa: PARP. ISBN 83-60000-16-3.
- Matusiak K.B., Nowakowska A., Zasiadły K. 2005. *Budowa krajowego i regionalnych systemów innowacji*. W: *Ośrodki innowacji w Polsce. Analiza krajowych instytucji wspierających innowacyjność i transfer technologii*. Pod red. Głodek P. Poznań–Warszawa: PARP. ISBN 83-60000-16-3.
- Matusiak K.B., Zasiadły K. 2005. *Rozwój inkubatorów technologicznych*. W: *Ośrodki innowacji w Polsce. Analiza krajowych instytucji wspierających innowacyjność i transfer technologii*. Pod red. Głodek P. Poznań–Warszawa: PARP. ISBN 83-60000-16-3.

The Structure of Domestic and Regional Innovation Systems

S u m m a r y: The article presents the structure of the Domestic and Regional Innovation Systems, the range of their operations and competences. The Centres of Technology Transfer, the basic aims of their operations, the formation genesis as well as the most important development plans are also characterised. What is further more presented are the Technological and Academic Incubators of Enterprise, their range and the structure of enterprises being in incubators. Finally, the article discusses resources of the Technological Parks, the structure of their occupants plus barriers and opportunities of their development.

Key words: domestic system of innovation, regional system of innovation, the Centre of Technology Transfer, technological incubators, academic incubators of enterprise, technological parks

MARIA PŁONKA*

Wybrane aspekty pomiaru społecznej wartości dodanej kreowanej przez organizacje ekonomii społecznej

Słowa kluczowe: ekonomia społeczna, koszty alternatywne, społeczna wartość dodana, kapitał społeczny

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie różnych aspektów wyboru działań organizacji w oparciu o kryterium „koszt – korzyść” i pomiaru społecznej wartości dodanej w odniesieniu do podmiotów ekonomii społecznej. Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej scharakteryzowano sektor ekonomii społecznej i jego specyficzne problemy związane z oceną efektywności. W drugiej nakreślono teorię rachunku kosztów i korzyści oraz kreowania wartości dodanej, która w przypadku podmiotów ekonomii społecznej składa się z trzech komponentów: finansowej wartości dodanej (FVA), ekonomicznej wartości dodanej (EVA) oraz społecznej wartości dodanej (SVA). W trzeciej części artykułu nakreślono własną koncepcję pomiaru wartości dodanej przedsięwzięć społecznych.

1. Wprowadzenie

Zasadniczym celem funkcjonowania każdej organizacji w środowisku gospodarczym jest kreowanie wartości dodanej, rozpatrywanej w aspekcie finansowym i pozafinansowym. Jednym z podstawowych narzędzi pomiaru wartości dodanej i kryterium podejmowania decyzji zarządczych jest relacja: koszt–korzyść.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie różnych aspektów wyboru działań organizacji w oparciu o kryterium „koszt–korzyść” i pomiaru społecznej wartości dodanej w odniesieniu do podmiotów ekonomii społecznej.

* Dr Maria Płonka jest zatrudniona na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, kontakt tel. (14) 688 00 10 w. 527.

2. Sektor ekonomii społecznej (ES) i jego specyfika

Ekonomia społeczna obejmuje wszystko, co będąc zjawiskiem ekonomicznym ma wymiar społeczny oraz będąc zjawiskiem społecznym ma ekonomiczny wymiar. Przede wszystkim jest obszarem, który kojarzyłby wydajność gospodarczą ze sprawiedliwością społeczną. W praktyce są to dwie sprzeczne tendencje: zasada sprawiedliwości społecznej zaspokaja elementarne potrzeby społeczeństwa, lecz osiągnięta w warunkach braku konkurencji nie motywuje do wydajnej pracy. Z kolei mechanizm rynkowy, wymuszany walką o byt, motywuje do wydajności, efektywności, innowacyjności, kreatywności, lecz jednocześnie wyklucza mniej efektywne podmioty.

Cechą charakterystyczną sektora ekonomii społecznej jest łączenie form alokacji rynkowej i redystrybucyjnej w rozwiązywaniu problemów społecznych. Społeczna wartość sektora ekonomii społecznej w gospodarce sprawdza się szczególnie w grupach opartych na idei samopomocy i wzajemności (spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych) oraz w grupach zagrożonych społecznym wykluczeniem, marginalizacją. Stymulowanie przedsiębiorczości w tych grupach, choćby w minimalnej formie, zmniejsza skalę potencjalnej patologii społecznej, której skutki odczuwa cała społeczność i wpływa stabilizująco na harmonijny rozwój gospodarki. Szacuje się, że problem ten dotyczy obecnie około 20% społeczeństwa.

Z zasad, lapidarnie sformułowanych w Karcie CEP CMAF¹, wynikają następujące cechy specyficzne przedsiębiorczości społecznej:

- wartość społeczna działalności,
- dobrowolność i otwartość uczestnictwa w grupie, poprzez eliminację cenzusu materialnego (zasada masowego i dobrowolnego członkostwa),
- oparcie siły rynkowej i finansowej na zrzeszeniu osób, a nie na koncentracji kapitału,
- niefinansowy z założenia („non profit”, „not for profit”) cel działalności, rozumiany jako przeznaczenie nadwyżki na cele wspólne grupy,
- autonomia w zarządzaniu (ustalane wewnętrznie demokratyczne zasady zarządzania, samorządności grupy) i w podziale nadwyżki,
- niezależność od administracji publicznej,
- pomoc wzajemna (samopomoc), współpraca uczestników grupy.

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej zdefiniowało badany sektor jako: „[...] działalność organizacji, które łączą cele gospodarcze oraz społeczne, przy czym te drugie mają znaczenie nadrzędne. Ekonomia społeczna uzupełnia lukę w gospodarce, w której tradycyjne przedsiębiorstwa nie funkcjonują, ze względu na brak wystarczającej opłacalności, a typowe organizacje społeczne nie potrafią działać efektywnie. Instytucje ekonomii społecznej to: spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń

¹ CEP-CMAF Charter on Social Economy, Bruksela 2002, w: www.cepcmaf.org. (12.05.08).

wzajemnych, stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą oraz niektóre fundacje”².

Celem istnienia każdej organizacji „not for profit” są – jak stwierdził P. Drucker – wyniki, czyli zmiany zachodzące wśród ludzi i w społeczeństwie. Te wyniki są wszakże jednym z najtrudniejszych obszarów, z jakimi ma do czynienia kierownictwo organizacji „non profit” (Drucker, 1995, s. 107).

Z twierdzenia tego wynika, że działalność podmiotów ekonomii społecznej ma tworzyć wartość dodaną i relacje z interesariuszami, co ma daleko idące konsekwencje dla ich funkcjonowania oraz procesów podejmowania decyzji.

Specyficznymi bowiem problemami podmiotów ekonomii społecznej są:

1) wewnętrzne zróżnicowanie pod względem organizacyjno-prawnym, stopnia ekonomizacji i siły powiązań z polityką społeczną państwa,

2) działalność w warunkach, w których mechanizm rynkowy nie jest jedynym mechanizmem alokacji zasobów i wymiany korzyści; uzupełniające funkcje pełni również mechanizm redystrybucyjny,

3) odmienność misji, celów i strategii na tle pozostałych jednostek gospodarczych, co sprawia, że inne są wyznaczniki ich przedsiębiorczości i efektywności,

4) uzależnienie efektywności działań od umiejętności harmonizowania rozbieżnych interesów wielu różnych grup interesariuszy.

Diagnoza sektora ekonomii społecznej, syntetycznie zawarta w tablicy 1, obnaża szereg problemów, które sprawiają, iż potencjał sektora ES, jako uczestnika rynku, jest inny, specyficzny, nieporównywalny wobec sektora biznesowego.

Podmioty ekonomii społecznej, ze względu na swoją odmienność (misja, kultura organizacyjna, potencjał, źródła finansowania i inne), są specyficznymi „biznesami”, wymagającymi odmiennego pomiaru ich efektywności. Wyznacznikami tej specyfiki są:

1. Prymat celów niefinansowych sektora, który sprawia, że główną miarą oceny jego efektywności powinno być osiągnięcie celów społecznych, a nie efektów czysto finansowych. Realizacja celów społecznych jest mniej kwantyfikowalna, a „okres zwrotu inwestycji społecznych” jest dłuższy niż inwestycji komercyjnych.

2. Zróżnicowany rozkład realizacji celów społecznych i ekonomicznych w sektorze, który implikuje zróżnicowane podejście do aktywności społecznej w hierarchii celów (spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych są podmiotami uzyskującymi przychody z działalności gospodarczej, a realizacja celów społecznych jest zależna od wielkości wygospodarowanej nadwyżki finansowej, natomiast stowarzyszenia i fundacje w niewielkim stopniu prowadzą działalność gospodarczą, realizując głównie cele społeczne).

3. Uzupełniająca charakter prowadzenia działalności gospodarczej i osiągania z tego tytułu przychodów, zysków implikuje odmienny rozkład ryzyka prowadzonej przez sektor działalności i wymusza wdrożenie odrębnych procedur jego oceny.

² Strona internetowa Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej: www.mps.gov.pl (04.01.2009).

Tablica 1

Diagnoza sektora ekonomii społecznej w różnych obszarach zarządzania

Obszar	Cechy, problemy podmiotów ekonomii społecznej
Misja	<ul style="list-style-type: none"> – realizacja celów społecznych – zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy – komplementarność i substytucja celów społecznych i gospodarczych
Kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – różnorodność form organizacyjnych i celów instytucji sektora – różnice między kulturą biznesu a kulturą programów społecznych – brak pełnej swobody w dysponowaniu środkami (własność, dyspozycyjność, decyzyjność) – wysoka fluktuacja i niestabilność kadr (wolontariat, praca społeczna) – swoista demokracja wewnętrzna – zrzeczeniowość, wzajemność, solidaryzm społeczny
Działalność operacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – niekonieczny, uzupełniający charakter prowadzenia i ryzyka działalności gospodarczej – długofalowość, strategiczność zarządzania aktywnością społeczną – odmienna struktura zasobów i kapitałów – problem z wyceną kapitału intelektualnego i społecznego – niska kwantyfikowalność efektów społecznych – trudności z kwantyfikacją ryzyka działalności sektora
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> – nieekwiwalentna wymiana wartości w relacji usługowej między podmiotem ekonomii społecznej a jego „klientami” – klientami są członkowie, udziałowcy lub specyficzni beneficjenci – typowa działalność w niszach rynkowych (specyficzne potrzeby) – niska konkurencyjność programów społecznych dla sektora biznesu – specjalizacja w obsłudze programów społecznych
Finanse	<ul style="list-style-type: none"> – niski potencjał ekonomiczny i niskie możliwości kapitalizacji (samopomnażania) – brak generowania zysku i rezerw finansowych – dywersyfikacja źródeł przychodów – brak stabilności finansowania (pochodzenie, okres, pewność, ryzyko) – niezależność (zależność) od donatorów – nieprzejrzystość sprawozdawczości finansowej

Źródło: opracowanie własne w oparciu o wyniki badań zawarte w: Gumkowska, Herbst, 2006. Badania przeprowadzono na próbie 1043 organizacji pozarządowych od kwietnia do sierpnia 2006 roku.

4. Dominacja przychodów o niskiej stabilności (np. składek członkowskich, darowizn i subwencji od instytucji publicznych, prywatnych i od osób fizycznych), która uniemożliwia planowanie długookresowe i obniża wiarygodność sektora w otoczeniu komercyjnym.

5. Niski stopień kapitalizacji potencjału sektora ES, który związany jest z faktem, że ewentualna nadwyżka finansowa jest przeznaczana na bieżąco na rea-

lizację celów statutowych, a nie na pomnażanie majątku i maksymalizację zysku. Brak inwestycji ogranicza poziom przyszłej konsumpcji podmiotu ES.

6. Odmienna struktura zasobów i kapitałów sektora (dodatkowo wewnętrznie zróżnicowana) w porównaniu do podmiotów prowadzących działalność gospodarczą; z przytoczonych badań wynika, że 81% badanych fundacji i stowarzyszeń twierdziło, że nie posiadało żadnego istotnego majątku, 76% nie posiadało rezerw finansowych, a 17,6% podmiotów ES nie prowadziło w ogóle księgowości (Gumkowska, Herbst, 2006, s. 47–48).

3. Rachunek kosztów i korzyści a społeczna wartość dadana

Uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne podmiotu decyzyjnego kreują różne alternatywy wyboru, z których każda kreuje określone korzyści i sposoby wykorzystania określonych zasobów, mające różną wartość dla podejmującego decyzję.

Dylemat wyboru sprowadza się do kwantyfikacji i wyceny oczekiwanych korzyści i kosztów związanych z potencjalnymi działaniami.

Koszty pieniężne są łatwe do kwantyfikacji i wyceny wartości poszczególnych wariantów. Obejmują one zarówno koszty utopione, jak też koszty jawne, czyli „wydatki pieniężne, niezbędne dla pozyskania zasobu, produktu lub usługi” (Kamershen i in., 1992, s. 518). Jednakże w dużym stopniu wybór rozstrzygają czynniki niekwantyfikowalne, do których zaliczyć można „koszty lub korzyści ukryte”, czyli „niewykorzystane lub wykorzystane możliwości wykonania lub pozyskania czegoś innego lub zastosowania posiadanych zasobów do innego celu” oraz, istotne zwłaszcza dla podmiotów ekonomii społecznej, koszty lub korzyści zewnętrzne, czyli „niewykorzystane lub wykorzystane korzystne efekty zewnętrzne, uzyskiwane w produkcji i konsumpcji, odczuwane przez osoby trzecie” (np. wiarygodność, ochrona środowiska naturalnego, spadek patologii społecznej itp.) (wg Kamershen i in., 1992, s. 88–89).

Korzyści, jako pozytywne efekty płynące z określonej alternatywy, oznaczają jednocześnie utratę korzyści płynących z pozostałych alternatyw, powodując pojawienie się kategorii **kosztu alternatywnego**, czyli „wartości najbardziej cennej nie wykorzystanej alternatywy” (Kamershen i in., 1992, s. 21). Koszt alternatywny oznacza również „koszty utraconych możliwości” i dotyczy sytuacji, w której wykorzystując pewne zasoby w procesie kreowania wartości dodanej, nie jesteśmy w stanie użyć ich w innym procesie.

Wycena kosztów i korzyści w decyzjach zarządczych jest jednakże subiektywna, związana z przystosowaniem własnej skali preferencji do postrzeganego przez decydenta zbioru alternatyw wyboru i zależna od czasokresu podejmowanych działań. W miarę wydłużania się czasokresu planowanych działań, wzrasta ilość czynników o charakterze niekwantyfikowalnym i niepewnym, co utrudnia pomiar

efektywności w jednostkach pieniężnych i sprawia, iż powinien być on zastępowany metodami taksonomicznymi, bonitacyjnymi, ujętymi wariantowo.

Wyboru strategii i kierunków działań dokonuje menedżer (człowiek); wiąże się z tym problem organizacji i zarządzania wewnątrz instytucji, cech osoby podejmującej decyzję, istniejących grup nacisku. Ma to szczególne znaczenie w podmiotach ekonomii społecznej, opartych na zrzeszeniowości i często zarządzanych kolegialnie.

W praktyce pełna wycena kosztów, jak i korzyści jest utrudniona przy obecnie obowiązującym systemie sprawozdawczości ekonomiczno-finansowej. Informacje wynikające z systemu księgowego ewidencjonują zaszczości, lecz nie uwzględniają wyceny alternatywnych rozwiązań jako przesłanki wyboru przyszłych działań.

Rachunek kosztów i korzyści ekonomicznych związany jest z maksymalizacją korzyści netto w ramach możliwych alternatyw wyboru z uwzględnieniem wpływu kosztów alternatywnych.

Identyfikacja kosztów i korzyści alternatywnych może być rozpatrywana zarówno w kategoriach kosztu pieniężnego, jak też niepieniężnego.

Wycena kosztów i korzyści podmiotów ES powinna uwzględnić zatem nie tylko relację nakład–efekt, lecz także koszt zaniechania działań społecznych (koszt alternatywny).

Wartość dodana (nadwyżka korzyści nad kosztami) jest w założeniu wynikiem każdej działalności organizacji. W konstrukcji wskaźników efektywności można wyróżnić:

- wskaźniki wejściowe (koszty, nakłady) oraz
- wskaźniki wyjściowe (korzyści, efekty).

Analiza efektywności dotyczy związków przyczynowo-skutkowych między wskaźnikami wejścia a wskaźnikami wyjścia.

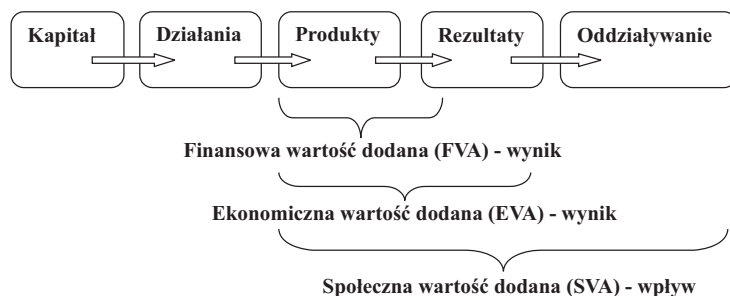
Karta Ekonomii Społecznej CEP-CMAF stanowi, iż sukces osiągnany przez podmioty ekonomii społecznej nie może być mierzony jedynie osiąganymi przez nie wynikami ekonomicznymi, chociaż są one istotne dla realizacji ich celów, lecz musi być mierzony pod kątem wkładu, jaki te podmioty zapewniają dla rozwijania solidarności, spójności społecznej i więzów terytorialnych³. Zatem identyfikacja i pomiar kosztów i korzyści wobec podmiotów ES wymaga dodatkowo uwzględnienia ich oddziaływania społecznego.

Działalność podmiotu ES powinna mieć charakter dodatniego sprzężenia zwrotnego, kreującego społeczną wartość dodaną.

Wpływ działań lub interwencji społecznych na kreowanie wartości dodanej przez podmioty ekonomii społecznej przedstawia rys. 1.

W powyższym schemacie kapitał (zasoby) oznacza zasoby materialne, finansowe, intelektualne, organizacyjne, zaangażowane przez podmiot i rozumiane jako koszt. Działania to czynności przetwarzające kapitał na produkty. Produkty są ro-

³ CEP-CMAF Charter on Social Economy, Bruksela 2002, w: www.cepcmaf.org. (12.05.08).



Rys. 1. Działania (interwencje) społeczne a kreowanie wartości dodanej

Źródło: opracowanie własne.

zumiane jako oferta adresowana do interesariuszy i klientów (np. szkolenia). Rezultaty to bezpośrednie i natychmiastowe efekty działania u bezpośrednich beneficjentów (np. zwiększenie kwalifikacji). Oddziaływanie oznacza skutki wykraczające poza bezpośrednie i natychmiastowe efekty dla beneficjentów (np. zmniejszenie bezrobocia) (więcej w: Guz, 2008, s. 130–150).

Kryteria analizy i oceny efektywności dzieli się w uproszczony sposób na kryteria „twarde” i „miękkie”. Kryteria „twarde” odnoszą się do oceny realizacji głównego celu, są definiowalne, mierzalne i względnie łatwe w operacjonalizacji (np. kryteria efektywności finansowej). Kryteria „miękkie” są trudniejsze do zdefiniowania i operacjonalizacji, wymagają często stworzenia indywidualnych narzędzi i procedur ich pomiaru. Dominują one w ocenie efektywności społecznej.

Na każdym etapie oceny wpływu przyjęte kryteria muszą być trafne, skuteczne, efektywne, użyteczne, trwałe⁴.

W przypadku podmiotów ES priorytety celów są odmienne od podmiotów biznesowych, co ilustruje tablica 2 (na przykładzie BSC).

Kolejne modyfikacje BSC dla potrzeb efektywności instytucji „not for profit” prowadziły do konstruowania społecznych map strategii (Strategic Social Map)⁵. Z analizy społecznej mapy strategii wynika, że racjonalne zarządzanie finansami organizacji „not for profit” jest oparte na redukcji wydatków i wzroście efektywności wewnętrznej, wyrażającej się w systemie zarządzania jakością, opartym na kapitale intelektualnym⁶.

⁴ Trafność (relevance) to stopień, w jakim cele przedsięwzięcia są zgodne z wymaganiami interesariuszy, skuteczność (effectiveness) to stopień osiągnięcia założonych celów, efektywność (efficiency) to ocena właściwego przekształcania zasobów z rzeczywistymi efektami, użyteczność (utility) to ocena, w jakim stopniu program spełnił korzyści interesariuszy, trwałość (sustainability) to ocena, czy korzyści płynące z programu na rzecz interesariuszy mają charakter długookresowy i względnie trwałe (za: Turowski, Zawicki, 2007, s. 42–43).

⁵ Jednym z przykładów społecznych map strategii jest jej schemat zaprezentowany przez De-Los Angeles Gil Estallo i in., 2006, s. 107.

⁶ W literaturze przedmiotu szeroko opisywane są modele nawiązujące do zrównoważonej karty wyników, proponowane przez praktyków i konsultantów (w szczególności: Dobija, 2004).

Tablica 2

Kolejność perspektyw strategicznej karty wyników (BSC) dla podmiotów ES

Przedsiębiorstwa	Organizacje „not for profit”
Perspektywa finansowa ↑	Społeczne oddziaływanie ↑
Perspektywa klientów (interesariuszy) ↑	Perspektywa interesariuszy ↑
Perspektywa procesów wewnętrznych ↑	Perspektywa zaufania ↑
Perspektywa nauki i rozwoju ↑	Perspektywa procesów wewnętrznych ↑
	Perspektywa nauki i rozwoju ↑
	Perspektywa finansowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chodyński i in., 2007, s. 40.

Biorąc pod uwagę specyfikę sektora ES, analiza kosztów i korzyści podmiotów ekonomii społecznej powinna być rozpatrywana na trzech poziomach, jako:

- efektywność finansowa,
- efektywność ekonomiczna,
- efektywność społeczna.

Tablica 3 przedstawia rodzaje, miary i wskaźniki pomiaru poszczególnych rodzajów efektywności przez podmioty ekonomii społecznej.

Tablica 3

Rodzaje, miary i wskaźniki pomiaru efektywności podmiotów ekonomii społecznej

Rodzaj efektywności	Miary efektywności	Wskaźniki
Efektywność finansowa	Finansowa wartość dodana (FVA) (zysk – wynik finansowy)	Kryteria „twarde”: FROA, FROE, FROI, FNPV, FIRR
Efektywność ekonomiczna	Ekonomiczna wartość dodana – zysk ekonomiczny (EVA)	Kryteria „twarde” i „miękkie”: EROA, EROE, EROI, ENPV, EIRR
Efektywność społeczna (relacyjna)	Społeczna wartość dodana (SVA)	Kryteria „miękkie” SROA, SROE, SROI, SNPV, SIRR

Źródło: opracowanie własne.

3.1. Finansowa wartość dodana – FVA

Realizacja celów finansowo-ekonomicznych podmiotów gospodarczych jest wymierna w postaci analizy i oceny wskaźników finansowych (rentowność, płynność finansowa itp.), a zagregowana ocena efektywności finansowej jest przedstawiona w sprawozdaniach finansowych. Zarówno wskaźniki, jak i sprawozdania finansowe mają charakter uniwersalny i wystandaryzowany dla różnych rodzajów działalności i biznesów, umożliwiając porównywanie i ocenę ich efektywności.

Najważniejszymi finansowymi miernikami oceny przedsięwzięć biznesowych są: płynność finansowa oraz zdolność do generowania zysku (nadwyżki) w długim okresie.

Podstawowymi wskaźnikami pomiaru finansowej wartości dodanej są kryteria „twarde”, stosowane w analizie finansowej i projektach przedsięwzięć gospodarczych: ROA, ROE, ROI, NPV, IRR, które odniesione do finansowej strony wskaźnika będą miały odpowiednio postać: FROA, FROE, FROI, FNPV, FIRR. Dla projektów biznesowych rozstrzygającym zazwyczaj kryterium jest FIRR (finansowa wewnętrzna stopa zwrotu).

Zastosowanie wobec podmiotów ES finansowych wskaźników efektywności jako kryteriów rozstrzygających podważa sens ich istnienia i skazuje je na pozycje mniej korzystne w porównaniu z sektorem „for profit”.

3.2. Ekonomiczna wartość dodana – EVA

W obecnie obowiązującej sprawozdawczości rachunkowej model rachunku okresowego zysków i strat nie uwzględnia ekonomicznej kategorii „opportunity cost”, którą uwzględnia się w ekonomicznej koncepcji zysku. Nie istnieje tego rodzaju księgowa kategoria kosztów, mimo powszechnej zgodności, że nie ma niczego za darmo (Dobija, 1997, s. 343).

Znaczenie kategorii zysku ekonomicznego rośnie w warunkach coraz większego zainteresowania kapitałem intelektualnym i inwestowaniem w niewymierne wartości jednostki gospodarczej⁷.

Ekonomiczna wartość dodana (EVA – „Economic Value Added”), zdaniem jej twórców (firma konsultingowa Stern Steward & Company z Nowego Jorku), jest miarą uwzględniającą wszystkie elementy wpływające na zwiększenie lub zmniejszenie wartości jednostki gospodarczej (Micherda, 2001, s. 37–38). Koncepcja ekonomicznej wartości dodanej ukazuje, o ile przyrosła (skapitalizowała się) wartość kapitałów zainwestowanych w przeszłości. EVA w swej formule uwzględnia nie tylko finansowe aspekty działalności, lecz również koszty i korzyści niematerialne, decydujące o wartości rynkowej organizacji. Przyjęcie EVA jako kryterium efektywności implikuje zastosowanie zarówno kryteriów „twardych” (finansowych), jak i „miękkich” w analizie kosztów i korzyści.

⁷ Wartość aktywów netto firmy Coca-Cola w 1996 r. wynosiła 4% jej wartości rynkowej, a 6% w przypadku firmy Microsoft (za: Micherda, 2001, s. 35).

3.3. Społeczna wartość dodana – SVA

Kapitał społeczny jest dodatkowym zasobem sektora ES, nie brany pod uwagę w tradycyjnym ujęciu bilansowym. Społeczna wartość dodana (nadwyżka efektów społecznych nad nakładami), mierzona w szerszym kontekście, może się realizować nawet w warunkach ujemnej rentowności w finansowym wyrażeniu. Cechą specyficzną kapitału społecznego jest relatywnie długi okres zwrotu inwestycji społecznych (często przekraczający cykl pokoleniowy, np. edukacja, świadomość ekologiczna, wzorce kulturowe), masowość efektów społecznych (szersze grono interesariuszy, nie tylko komercyjni klienci), wielokryterialność oceny efektów i wpływu procesów społecznych (np. zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy) itp. Coraz częściej również podmioty biznesowe doceniają aspekty społeczne; obserwuje się rozwój i praktyczną realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (szerzej w: Płonka, 2008, s. 26–34).

Z uwagi na fakt, że cele społeczne mają charakter jakościowy, często niewymierny finansowo, zasadniczym problemem oceny efektywności realizacji celów społecznych jest ich kwantyfikacja. W ocenie efektywności podmiotów ES nie można zastosować jednolitego, wystandaryzowanego pomiaru, z uwagi na dywersyfikację celów społecznych, warunków funkcjonowania i działań podmiotów ekonomii społecznej.

W ocenie efektywności przedsięwzięć społecznych ogólny rachunek zysków i strat podmiotu ES musi uwzględniać jego specyfikę związaną z:

- realizacją potrzeb społecznych, socjalnych wobec określonych beneficjentów, które należy rozwinąć i zoperacjonalizować, zaczynając od zdefiniowania pojęć „zysku społecznego”, „kosztu społecznego” jako głównych kryteriów oceny efektywności sektora,
- rynkową i nierynkową alokacją „oferty” sektora, co powoduje określone ograniczenia, np. w zakresie swobody w dysponowaniu środkami,
- nieekwiwalentną wymianą wartości w relacji usługowej między podmiotami ES a ich „klientami”, która nie zawsze ma postać wymiany towarowo-pieniężnej.

4. Własna koncepcja pomiaru wartości dodanej przedsięwzięć społecznych

Jak wynika z przedstawionego zarysu problematyki, efektywności podmiotów ekonomii społecznej nie można mierzyć standardami i kryteriami stosowanymi w odniesieniu do środowisk biznesu; jeżeli takich standardów nie ma, należy je stworzyć i zoperacjonalizować w sposób możliwy do przyjęcia w warunkach polskich.

Zróznicowany zakres i stopień ekonomizacji podmiotów ES sprawiają, iż stworzenie jednolitego wzorca oceny efektywności i monitoringu sektora jest trudne lub

nawet niemożliwe. Zestaw szczegółowych kryteriów oceny poszczególnych podmiotów ES musi być zatem konstruowany indywidualnie z uwzględnieniem misji podmiotu oraz uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych jego działalności.

Prymat celów niefinansowych w działalności sektora ES wymaga przede wszystkim operacjonalizacji pojęcia: efektywność społeczna. Można przyjąć, że efektywność społeczna wyraża się w takiej relacji „nakład (koszt) – efekt (korzyść)”, która pozwala na racjonalną realizację misji społecznej przez dany podmiot ES, rozpatrywaną w kategoriach rozwiązania zadowalającego. Racjonalny wybór będzie się mieścił w takich kombinacjach, które zawierają możliwości finansowania i realizacji misji i celów społecznych organizacji oraz elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu, warunkującego rozwój podmiotu.

Rachunek kosztów i korzyści podmiotów ekonomii społecznej powinien być rozpatrywany w następujących kategoriach:

- 1) koszty i korzyści finansowe (rachunek zysków i strat),
- 2) koszty i korzyści ekonomiczne,
- 3) koszty i korzyści płynące z realizacji misji i celów podmiotu ES,
- 4) koszty i korzyści związane z wiarygodnością organizacji (wartość firmy i kapitał intelektualny),
- 5) koszty i korzyści związane z oddziaływaniem organizacji na beneficjentów i innych interesariuszy,
- 6) koszty i korzyści związane z oddziaływaniem organizacji na otoczenie społeczne (lokalne, krajowe itp.).

Analiza potencjału podmiotów ekonomii społecznej powinna być rozpatrywana w pięciu obszarach:

- 1) kapitał rzeczowy,
- 2) kapitał finansowy,
- 3) kapitał ludzki (intelektualny),
- 4) kapitał strukturalny wewnętrzny,
- 5) kapitał strukturalny zewnętrzny, relacyjny (w tym społeczny).

Wycena **kapitału rzeczowego i finansowego** jest relatywnie prosta i w wysokim stopniu kwantyfikowalna oraz sformalizowana. W świetle danych raportu (Gumkowska, Herbst, 2006) organizacje ekonomii społecznej nie posiadają znaczących aktywów rzeczowych i finansowych. Z prezentowanego raportu wynika, że spośród badanych 1043 fundacji i stowarzyszeń 76% twierdziło, że nie posiadało praktycznie rezerw finansowych, a 81% nie posiadało żadnego istotnego majątku.

Kolejną ważną cechą sektora ES w Polsce jest niestabilność źródeł finansowania działalności statutowej. Pozyskiwanie środków finansowych z działalności gospodarczej deklarowało w 2006 roku jedynie 6,9% badanych podmiotów.

Wartość **kapitału ludzkiego** może być oceniana w kategoriach ilościowych i jakościowych.

Kryteriami ilościowymi oceny kapitału ludzkiego sektora ES mogą być:

- liczebność członków lub partnerów organizacji,
- liczba pracowników i ich struktura wg wieku, płci, wykształcenia, stażu pracy,
- liczba wolontariuszy i ich struktura wg wymienionych wyżej kryteriów.

Jakość kadr może być mierzona w kategoriach ilościowych (czas pracy, wydajność), jakościowych kwantyfikowalnych (np. wykształcenie, certyfikaty i dyplomy, formalne uprawnienia, patenty, prawa autorskie, referencje) oraz jakościowych niekwantyfikowanych (np. umiejętności interpersonalne, specyficzne cechy i uzdolnienia, inteligencja emocjonalna, społeczna, skuteczność). Ocena tych czynników może być oparta na wskaźnikach bonitacji punktowej, BSC, KSC.

Jakościowa ocena kapitału ludzkiego organizacji pozarządowych, mierzona kwantyfikowalnymi kryteriami, jest relatywnie wysoka. Z badań sektora ES wynika, że w 2006 roku 57,7% płatnych pracowników skończyło studia wyższe. Około 40% podmiotów korzystało z pomocy wolontariuszy, których łączną liczbę szacuje się na 600–700 tys. osób, przy czym:

- 42% wolontariuszy miało tytuł co najmniej magistra,
- 61% członków zarządów organizacji miało wyższe wykształcenie,
- 61% wolontariuszy nie skończyło 30 roku życia (Gumkowska, Herbst, 2006, s. 37–47).

Kapitał ludzki jest zatem jednym z najważniejszych „aktywów” organizacji ES i surogatem majątku rzeczowego lub finansowego, ale jednocześnie może stanowić źródło ryzyka (np. niestabilność kadr).

Wewnętrzny kapitał strukturalny podmiotów ES wynika z jakości organizacji i zarządzania. Sektor ekonomii społecznej jest wewnętrznie zróżnicowany formalno-prawnie i organizacyjnie. W przypadku większości podmiotów ekonomii społecznej zrzeszeniowość i masowość członkostwa powinna w założeniu decydować o przewadze konkurencyjnej i tworzyć przeciwwagę dla potencjałów biznesowych opartych na centralizacji kapitału. Członkowie podmiotu ekonomii społecznej (oprócz fundacji) są jednocześnie współwłaścicielami podmiotu gospodarczego (zatem są biorcami części ryzyka wynikającego z prowadzenia działalności) lub/i klientami przedsiębiorstwa, które tworzą (zatem zapewniają stabilny popyt na produkty przedsiębiorstwa, powodując oszczędności kosztów marketingu i sprzedaży). Przy faktycznej realizacji tych założeń, przedsięwzięcie ekonomiczno-społeczne jest obciążone mniejszym ryzykiem, niższymi kosztami oraz ma zapewniony rynek, najczęściej w warunkach niszy rynkowej. Członkowie podmiotu ekonomii społecznej, współtworząc coś dla siebie, są bardziej zmotywowani do bardziej efektywnej pracy i działania, poprzez likwidację całkowitą lub częściową konfliktów na liniach: pracodawca–pracownik, oferent–klient. Jednocześnie relacje te nie muszą w praktyce dawać takich efektów.

Przykładowo, zatrudnienie wolontariuszy lub pracowników społecznych może spowodować wysoką fluktuację kadr lub brak profesjonalizmu w działaniu, co

osłabi pozycję konkurencyjną podmiotu ekonomii społecznej. Nadmierne rozproszenie głosów wewnątrz organizacji może spowodować paraliż decyzji wymagających szybkich rozwiązań lub niekorzystne z punktu widzenia rynkowego decyzje.

Kapitał relacyjny zewnętrzny, związany z wizerunkiem i wiarygodnością organizacji, wynika z zaufania społecznego, mierzonego „ex ante” jakościowymi metodami badań społecznych (np. „focus group”) lub „ex post” stopniem wrażliwości społeczeństwa na jego akcje i działania, aktywnością społeczną podmiotu i jego postrzeganiem w środowisku (znajomość organizacji).

Interesariusze zewnętrzni stanowią ważny komponent kształtujący tożsamość i przejrzystość organizacji. Zaliczyć do nich można: klientów (lub innych beneficjentów), udziałowców, władze państwowe, samorządowe, społeczność lokalną, instytucje finansowe, nadzoru itp. Komunikacja, więzi, znajomość środowiska są atutem, który może być brany pod uwagę w analizie potencjału podmiotu ES.

Specyficznym kapitałem relacyjnym podmiotów ES są również:

- specyficzny „rynek”, oparty często na bazie członkowskiej oraz zadaniach zleconych przez donatorów, samorządy, państwo,
- specyficzne produkty (działalność w „niszach rynkowych” nieatrakcyjnych dla komercyjnych jednostek, unikalne umiejętności, znanstwo i doświadczenie).

Relacje podmiotu ES z interesariuszami powinny mieć charakter dodatniego sprzężenia zwrotnego, w którym motorem intensywności zmian jest zaufanie.

Reasumując, z analizy potencjału sektora ES wyłania się obraz organizacji typowo „niszowych”, dysponujących bardzo niskim potencjałem rzeczowym i finansowym, natomiast dysponujących wysokim potencjałem ludzkim i intelektualnym.

Rachunek efektywności społecznej musi być zatem przeprowadzany za pomocą indywidualnego zestawu kosztów i korzyści, dostosowanego do konkretnej sytuacji decyzyjnej, w której należy indywidualnie zdefiniować i zoperacjonalizować pojęcia:

- „produktu społecznego”,
- „beneficjentów społecznych”,
- „kosztów i korzyści społecznych”.

Łączne zestawienie aspektów finansowych i społecznych powinno dać efekt końcowy. Należy tutaj zwrócić uwagę, iż w ocenie projektów społecznych osiągnięcie standardowych czy pożądaných efektów ekonomiczno-finansowych nie jest konieczne. Pewne procesy społeczne, np. popularyzacja edukacji, kultury, sportu, nigdy nie będą „rentowne” w wymiarze czysto finansowym, jednak np. aktywizację sportu wśród młodzieży można uznać za korzyść alternatywną, przekładającą się na konkretne wartości finansowe, w tym przypadku koszty zwalczania przestępczości i innych problemów związanych z niską kondycją fizyczną i psychiczną młodzieży.

Istotnym problemem w rachunku kosztów i korzyści społecznych jest **relatywnie długi okres zwrotu**. Przykładowo, nakłady finansowe na upowszechnienie edukacji czy kultury mogą przynieść oczekiwane efekty dopiero w następnych pokoleniach.

Kolejnym, specyficznym aspektem działań społecznych jest założona **masowość** efektów społecznych, która często w wymiarze finansowym z założenia może być nierentowna. Przykładowo, nowoczesne boisko sportowe, kort tenisowy, dobra prywatna szkoła, szpital, elitarna wystawa czy koncert mogą przynieść korzyści w wymiarze finansowym, lecz nie przyniosą korzyści w wymiarze społecznym. Projekty podmiotów ES są adresowane nie do elit, lecz często do tych warstw społeczeństwa, w których nie można liczyć na rynkową alokację i komercję; nie generując zysków w wyrażeniu finansowym, generują korzyści, które mogą przynieść wymierne finansowo efekty (np. poprawa kondycji zdrowotnej młodzieży, zmniejszenie patologii poprzez zagospodarowanie czasu).

Wskazane jest zatem, by w rachunku społecznej efektywności porównać **dwa warianty**:

- działania społecznego oraz
- zaniechania takiego działania (nie wybrana alternatywa),

a następnie kwantyfikować komponenty kosztów i korzyści każdego wariantu na poziomach: finansowym, ekonomicznym i społecznym.

Ocena względna wariantów (różnica między wariantem bazowym działania i wariantem zaniechania działań) powinna być korzystniejsza dla działania społecznego. Różnica efektów między wariantami („społeczna wartość dodana”) na korzyść wariantu działania powinna stanowić przesłankę do pozytywnej oceny przedsięwzięcia społecznego.

Podstawowymi etapami w rachunku kosztów i korzyści działań społecznych są:

1. Określenie celów społecznych, spodziewanych efektów oraz sposobów osiągnięcia celów w danym horyzoncie czasowym⁸ (metoda BSC, analiza finansowa).
2. Identyfikacja działalności społecznej (np. w konwencji karty łańcucha wartości), wraz z założeniami prognostycznymi⁹.
3. Analiza rozwiązań alternatywnych w danej sytuacji z uwzględnieniem czynników egzogenicznych i endogenicznych, przy czym obowiązkowo powinna być

⁸ Przez „horyzont czasowy” rozumie się maksymalny, wyrażony w latach czas, dla którego przygotowano prognozy. Określenie horyzontu czasowego decyduje o efektywności przedsięwzięcia społecznego, które cechuje długi okres zwrotu. Najczęściej horyzont czasowy projektów infrastrukturalnych wyznacza cykl życia inwestycji społecznej; w przypadku kredytów inwestycyjnych horyzont czasowy wymagany przez banki i inne instytucje finansowe nie może być krótszy od okresu planowanej całkowitej spłaty kredytu (lub innego zobowiązania).

⁹ Założenia prognostyczne są istotne dla oceny przedsięwzięcia społecznego, ponieważ pozwalają na ocenę realności, wiarygodności oraz prawdopodobieństwa sukcesu przedsięwzięcia. W przypadku wątpliwości należy zastosować zasadę ostrożnej wyceny w formułowaniu założeń prognostycznych.

zanalizowana alternatywa: „nic nie robić”, stanowiąca punkt odniesienia dla oceny efektywności społecznej. W tej części analizy można wykorzystać metodę BSC.

4. Analiza finansowa przedsięwzięcia uwzględniająca wymierne finansowo koszty i korzyści oraz wskaźniki oparte na prognozowanych przepływach pieniężnych (FNPV, FIRR, FROI przy założonej stopie dyskontowej)¹⁰.

5. Analiza ekonomiczna, w której punktem wyjścia są rezultaty analizy finansowej, skorygowane o efekty ekonomiczne (koszty i korzyści związane z tworzeniem wartości dodanej przez porównanie z wariantem „zerowym”).

6. Analiza społeczna wymagająca dodatkowo w rachunku przepływów pieniężnych uwzględnienia (korekty) skwantyfikowanych w wartościach pieniężnych kosztów i korzyści społecznych, kosztów i korzyści zewnętrznych (dotyczących podmiotów „trzecich”). Gdy koszty i korzyści społeczne są trudne do wyceny i kwantyfikacji, należy sporządzić wykaz niekwantyfikowalnych efektów zewnętrznych w tzw. analizie wielokryterialnej. Dzięki uwzględnieniu efektów społecznych, przedsięwzięcia o niskiej lub ujemnej rentowności FIRR mogą wykazać dodatnią stopę SIRR.

7. Analiza wielokryterialna ujmuje okoliczności, w których kwantyfikowalne wartości okazują się niewystarczającym miernikiem społecznego oddziaływania. Analiza ta jest realizowana poprzez przypisanie określonych wag w odniesieniu do rozwiązywanych problemów. Rezultatem poprzedniego etapu analizy (ilościowym i jakościowym) przypisuje się punktację oraz sumuje się oceny punktowe dla różnych kryteriów w oparciu o ujawnione preferencje. Zsumowanie poszczególnych ocen umożliwi porównanie z innymi działaniami (tzw. Metoda kluczowych czynników sukcesu).

8. Analiza scenariuszowa polega na badaniu efektywności wariantów „działania społecznego” i „braku działania społecznego” i zestawieniu różnic w uzyskanych wynikach pomiaru efektywności w obydwu wariantach.

W przypadku podmiotów ES społeczna wartość dodana jest kryterium rozstrzygającym. Ponieważ elementami składowymi wpływu społecznego są miary postrzegane subiektywnie, wskaźnik SVA jest kryterium miękkim i mniej precyzyjnym od wartości finansowych.

Bibliografia

- CEP-CMAF Charter on Social Economy. [online, dostęp 2008-05-08]. Bruksela 2002. Dostępny w Internecie: www.cepcmaf.org.
- Chodyński A., Huczek M., Socha J. (red.) 2002. *Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych*. Sosnowiec: Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu.

¹⁰ Stopa dyskontowa jest to stopa, według której przyszłe wartości sprowadza się do ich wartości obecnej. Uważa się ją na ogół za zasadniczo równą tzw. alternatywnemu kosztowi zainwestowania kapitału.

- Chodyński A., Jabłoński A. S., Jabłoński M. M. 2007. *Rola zaufania w budowie jakości relacji przedsiębiorstw i organizacji non profit z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników*. „Problemy Jakości” nr 5, s. 40.
- De-Los-Angeles Gil Estallo M., Giner de La Fuente F., Griful-Miguela C. 2006. *The Strategic Social Map of a Nongovernmental Organization*. „International Advances in Economic Research” no 12.
- Dobija D. 2004. *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego. ISBN 83-89437-08.
- Dobija M. 1997. *Rachunkowość zarządcza i controlling*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12368-0.
- Drucker P. F. [1995]. *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*. Fundusz Współpracy. Program PHARE Dialog społeczny.
- Gumkowska M., Herbst J. [2006]. *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych, Raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Fundacja Batorego, Warszawa.
- Guz H. [2008]. *Zarządzanie projektami społecznymi*. W: Hausner J. (red.) [2008]. *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej UEK w Krakowie. ISBN: 978-83-89410-26-9.
- Kamershen D.R., Mc Kenzie R.B., Nardinelli C. 1992. *Ekonomia*. Gdańsk: Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”. ISBN 83-00-03545-1.
- Micherda B. 2001. *Ustawa o rachunkowości ze skrowidzem*. Kraków: Zakamycze. ISBN 83-7333-022-04.
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Strona internetowa: www.mps.gov.pl [dostęp: 2009-01-04].
- Płonka M. 2008. *Wybrane problemy rachunku kosztów i korzyści społecznych podmiotów ekonomii społecznej*. „Ekonomia Społeczna” nr 2.
- Turowski B., Zawicki M. 2007. *Funkcje, etapy, metody i narzędzia ewaluacji*. W: Mazur S. (red.). *Ewaluacja funduszy strukturalnych – perspektywa regionalna*. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. ISBN 978-83-89410-11-5.

Selected Aspects of Measuring Social Added Value Created by Social Economy Organisations

Summary: The aim of this article is to present different aspects of selecting an organisation's operations based on the criterion “cost-profit” and the social added value measurement towards social economy entities. The article consists of three parts. The first part characterises the sector of social economy and its characteristic problems connected with efficiency assessment. The second part outlines the theory of profit and loss account plus creation of added value which, in case of social economy entities, consists of three components: financial added value (FVA), economic added value (EVA) and – social added value (SVA). The third part of the article outlines the author's concept of added value measurement of social undertakings.

Key words: social economy, alternative costs, social added value, social capital

ŁUKASZ POPŁAWSKI*

Zróżnicowanie przestrzenne gmin wiejskich na obszarach chronionych w województwie świętokrzyskim w latach 2004–2006

Słowa kluczowe: rozwój lokalny, obszary wiejskie, województwo świętokrzyskie, obszary chronione

Streszczenie: Zachowanie środowiska naturalnego wymaga przyjęcia odpowiedniej strategii dla trwałego rozwoju społeczno-gospodarczego, nie tylko na obszarach chronionych. Przedstawiono badania taksonomiczne dla gmin wiejskich w województwie świętokrzyskim o przewadze terenów objętych prawną ochroną w zakresie ochrony przyrody. W ramach tych badań, na podstawie dostępnych danych z 50 badanych gmin, przeprowadzono delimitację tych gmin pod kątem rozwoju trzema najbardziej rozpowszechnionymi metodami. Pozwoliło to na uzyskanie informacji, które gminy są najlepiej rozwinięte, a które najslabiej.

1. Wprowadzenie

Zgodnie z ustawą z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody (Dz. U. z 2004 r., nr 95, poz. 880) w Polsce istnieje szereg form ochrony przyrody, a w szczególności parki krajobrazowe i obszary chronionego krajobrazu.

W Polsce obszary chronione obejmują 33,1% powierzchni kraju, przy czym ich obszar w poszczególnych regionach jest zróżnicowany. Największy udział odnotowuje się w województwie świętokrzyskim – 62%. W województwie tym wśród 72 gmin wiejskich w 49 przeważają omawiane obszary chronione w całości powierzchni.

* Dr inż. Łukasz Popławski jest pracownikiem Katedry Ekonomii na Wydziale Rolniczo-Ekonomicznym Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie, tel. (12) 662 43 59; autor jest również wykładowcą w Małopolskiej Wyższej Szkole Ekonomicznej w Tarnowie.

Parki krajobrazowe wraz z parkami narodowymi, rezerwatami przyrody i obszarami chronionego krajobrazu tworzą układ wzajemnie uzupełniających się form ochrony przyrody, a związany z tym stopień rygoru prawnego zależy od lokalnych warunków. Na przestrzeni ostatnich lat następuje wzrost powierzchni tych obszarów w całości obszaru Polski; gdy w 1980 r. wynosił 3,5%, to w 1999 r. już 33,1% (*Ochrona Środowiska*, 2004, s. 278–285). Podstawowym celem przedstawionego działania jest utrzymanie naturalnych procesów przyrodniczych, stabilności ekosystemów, a w szczególności zachowanie bioróżnorodności. W świetle obowiązujących przepisów w naszym kraju obszary parków krajobrazowych i chronionego krajobrazu są najbardziej predysponowane do wprowadzania idei zrównoważonego rozwoju.

Według Siekierskiego (2002) istotne znaczenie w zachowaniu równowagi środowiska przyrodniczego na obszarach wiejskich posiadają te kierunki zagospodarowania, które decydują o prawidłowym funkcjonowaniu środowiska przyrodniczego, a więc będą to: kanalizacja i oczyszczanie ścieków, gazyfikacja, składowanie i utylizacja odpadów oraz promowanie ekologicznych kierunków rozwoju gospodarczego obszarów wiejskich, a zwłaszcza rolnictwa integrowanego, ekologicznego oraz agroturystyki.

Niniejsza praca nawiązuje do problematyki ekorozwoju obszarów chronionych i poszukuje odpowiedzi dotyczących czynników rozwoju gmin wiejskich na obszarach chronionych, dlatego celem opracowania jest przedstawienie zróżnicowania przestrzennego gmin wiejskich na obszarach chronionych województwa świętokrzyskiego.

2. Zakres i metodyka badań

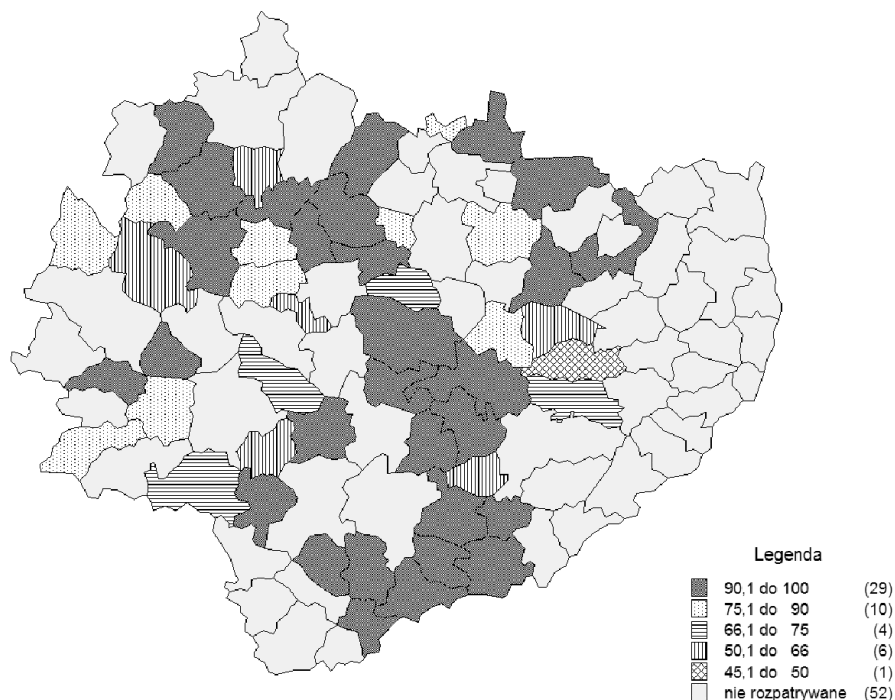
Badania mające na celu określenie podstaw dla kierunków rozwoju obszarów chronionych w województwie świętokrzyskim są prowadzone przez autora od 1998 r. i trwają do dnia dzisiejszego. Zaprezentowane wyniki obejmują badania wykonane od maja 2004 do listopada 2006 r. Zawierają one między innymi rozpoznanie czynników wpływających na wielofunkcyjny ekorozwój obszarów chronionych. Dane statystyczne oraz inne materiały uzyskane z gminy stanowiły element uzupełniający do szerszych badań. Uwzględnione jednostki stanowiły 61% gmin wiejskich w województwie świętokrzyskim i 90% jednostek wiejskich o przewadze w ich powierzchni obszarów chronionych.

W niniejszej pracy posłużono się analizą statystyczną i taksonomiczną, którą objęto wszystkie 50 gmin wyróżnionego województwa, wykorzystując przy tym dane pochodzące przede wszystkim z urzędów statystycznych, sięgając – między innymi – do Powszechnego Spisu Rolnego z 2002 r. Analizowane dane pozyskano również z jednostek administracji publicznej, takich jak: Zarząd Województwa Świętokrzyskiego oraz Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Kielcach.

Warunki siedliskowe rolnictwa opisane zostały na podstawie waloryzacji przestrzennej produkcyjnej w uwzględnionych gminach. Część danych oraz wyników badań za 2006 r. pochodzi z pracy magisterskiej Justyny Kozioł¹.

Grupowanie jednostek terytorialnych przeprowadzono ze względu na ich rozwój oraz dbałość o ochronę środowiska, co powinno ułatwić właściwym organom podejmowanie decyzji w zakresie wspierania rozwoju społeczno-gospodarczego, dotyczące np.: rozdziału środków publicznych, dokonywania wyboru lokalizacji inwestycji itp. Delimitacji gmin dokonano metodą standaryzacji, wzorca Hellwiga oraz z zastosowaniem unitaryzacji zerowanej (Grabiński, 1992; Kukuła, 2000; Waleśiak, 1996). Wszystkie zmienne dobrano za pomocą procedur zaproponowanych w pracy zbiorowej pod red. A. Zeliasia (2000), w pracy A. Maliny (2004), a także M. Kolendy (2006). W analizie danych i prezentacji wyników badań posłużono się programami Statistica, Statgraph oraz pakietem Office dla środowiska Windows oraz Mapinfo.

Przestrzenne rozmieszczenie rozpatrywanych gmin z uwzględnieniem w ich powierzchni obszarów chronionych zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Mapa poglądowa – gminy o przewadze obszarów chronionych w woj. świętokrzyskim

¹ Justyna Kozioł, *Lokalizacja a rozwój gmin wiejskich na przykładzie województwa świętokrzyskiego*, praca magisterska napisana pod kierunkiem dr. inż. Łukasza Popławskiego, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie, maszynopis niepublikowany.

3. Dobór zmiennych i zastosowane metody grupowania

Do badania dla 2004 i 2006 r. wybrano wstępnie 138 zmiennych. Nie znaleziono w Banku Danych Regionalnych wartości za rok 2006 dla następujących zmiennych: X130, X131, X132, X133, X134, które nie zostały zakwalifikowane do badania dla 2006 r. Wykaz wszystkich zmiennych zaprezentowano w załączniku.

W celu wyboru zmiennych diagnostycznych do badań przeprowadzono:

- analizę poziomu zróżnicowania zmiennych (wykluczono w ten sposób zmienne charakteryzujące się zmiennością – V_s poniżej 10%),
- redukcję pozostałych zmiennych powielających informacje przy zastosowaniu metody parametrycznej.

W wyniku redukcji zmiennych powielających informacje, do dalszego etapu (normowania) zakwalifikowanych zostało 50 zmiennych:

X21, X27, X32, X36, X40, X50, X51, X55, X59, X61, X62, X63, X72, X73, X75, X81, X83, X84, X85, X86, X87, X88, X89, X92, X95, X100, X101, X103, X104, X105, X106, X107, X108, X109, X110, X114, X116, X117, X119, X120, X122, X123, X125, X129 – będących stymulantami,
X25, X45, X60, X70, X94, X95 – będących destymulantami.

Zadaniem metod taksonomicznych jest podział niejednorodnej zbiorowości elementów na grupy bardziej jednorodne ze względu na wybrany zespół własności zwanych cechami diagnostycznymi. Tradycyjnie wyróżnia się w tym zakresie dwa rodzaje procedur określanych mianem: metod bezwzorcowych i metod wzorcowych (Steczkowski, Zeliaś, 1981). Szczegółowy opis tych metod można znaleźć w pracach Steczkowskiego (1966), Steczkowskiego i Zeliasia (1981), Nowaka (1990), Grabińskiego (1992) i Walesiaka (1996). W celu utworzenia liniowego porządkowania gmin województwa świętokrzyskiego na obszarach chronionych zastosowano metody bezwzorcowe i metodę wzorca (Grabiński, 1992). Istotnym zagadnieniem w budowie zmiennej agregatowej jest podział zmiennych na stymulanty i destymulanty. Stymulantą nazywa się taką cechę, której wyższe wartości pozwalają zakwalifikować dany obiekt jako lepszy z punktu widzenia realizowanego badania. Destymulantą zaś określa się zmienną, której wysokie wartości świadczą o niskiej pozycji obiektu (Bąk, Sompolska-Rzechuła, 2006). Destymulanty, za pomocą prostych transformacji, można przekształcić w stymulanty:

$$x_{ij} = \max_i - x_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, n \quad j = 1, 2, \dots, p$$

Metody bezwzorcowe sprowadzają się do wyznaczenia zmiennej syntetycznej będącej funkcją znormalizowanych cech zbioru wyjściowego. Wykorzystano trzy sposoby normalizacji zmiennych. Cechy przekształca się zazwyczaj według następującego wzoru (Kukuła, 2000):

$$x_{ij} = \left[\frac{x_{ij} - a}{b} \right]^k, \quad i=1, 2, \dots, n \quad j=1, 2, \dots, p$$

gdzie a, b, c – parametry normalizacji.

Wykorzystano następujące przekształcenia:

– standaryzację ($a = \bar{x}_j, k=1, b = s_j$):

$$x_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{s_j}, \text{ tak wyznaczona zmienna ma wariancję równą jeden, a średnią}$$

zero,

– unitaryzację ($a = \min_i x_{ij}, b = \max_i x_{ij}, k=1$):

$$x_{ij} = \frac{x_{ij} - \min_i x_{ij}}{\max_i x_{ij} - \min_i x_{ij}}, \text{ miara ta powoduje unormowanie cech na przedział } [0, 1]$$

z zachowaniem różnej wariancji,

– normalizację ($a=0, \max_i x_{ij}, k=1$):

$$x_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max_i x_{ij}}, \text{ miara ta powoduje zachowanie zróżnicowanej wariancji i propor-}$$

cji między wartościami znormalizowanymi a pierwotnymi.

W metodach wzorcowych zakłada się istnienie tzw. obiektu modelowego – wzorcowego, w stosunku do którego wyznacza się odległości taksonomiczne badanych obiektów. Najczęściej w praktyce wykorzystuje się miarę Hellwiga, która opiera się na pojęciu wzorca rozwoju, którym jest obiekt abstrakcyjny o współrzędnych zestandaryzowanych:

$$z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0K},$$

gdzie:

$z_{0k} = \max_i \{x_{ik}\}$, jeśli X_k jest stymulantą, a $z_{0k} = \min_i \{x_{ik}\}$, jeśli X_k jest destymulantą.

Następnie wyznacza się odległości każdego obiektu badania od tak ustalonego wzorca rozwoju o postaci:

$$d_i = \left[\sum_{k=1}^K (z_{ik} - z_{0k})^2 \right]^{\frac{1}{2}} \quad (i=1, 2, \dots, N).$$

Utworzona zmienna syntetyczna nie jest unormowana, dlatego do porządkowania obiektów częściej stosuje się względny taksonomiczny miernik rozwoju zdefiniowany jako:

$$z'_i = 1 - \frac{d_i}{d_0} \quad (i=1, 2, \dots, N),$$

gdzie:

$$d_0 = \bar{d} + 2s_d, \quad \bar{d} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N d_i, \quad s_d = \left[\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (d_i - \bar{d})^2 \right]^{\frac{1}{2}}.$$

Tak utworzony miernik przyjmuje wartości z przedziału $[0,1]$.

Im wartości są bliższe jedności, tym dany obiekt jest mniej oddalony od wzorca.

Syntetyczne mierniki rozwoju zastępują opis badanych obiektów za pomocą wielu cech opisem za pomocą jednej agregatywnej wielkości. Umożliwia to, poza uszeregowaniem obiektów, również ich podział na grupy o zbliżonym poziomie rozwoju.

Na podstawie wartości miernika syntetycznego można wyodrębnić cztery grupy typologiczne obiektów, obejmujące obiekty o wartościach miernika z następujących przedziałów:

- grupa 1: $g_i'' \geq \bar{g}_i'' + s_{g_i''}$
- grupa 2: $\bar{g}_i'' + s_{g_i''} > g_i'' > \bar{g}_i''$
- grupa 3: $\bar{g}_i'' > g_i'' \geq \bar{g}_i'' - s_{g_i''}$
- grupa 4: $g_i'' < \bar{g}_i'' - s_{g_i''}$

Do pierwszej grupy należą obiekty rozwinięte najbardziej pod względem analizowanego zjawiska, natomiast ostatnia grupa zawiera obiekty osiągające najniższy poziom rozwoju.

Odległość poszczególnych gmin od wyznaczonego wzorca rozwoju wyznaczono za pomocą wzoru (Kunasz, 2006):

$$d_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^k (z_{ij} - z_{0j})^2} \quad (i = 1, 2, \dots, m \quad j = 1, 2, \dots, k)$$

Utworzona na podstawie wzoru miara syntetyczna d_i , nie jest ostatecznie unormowana. W celu jej unormowania skonstruowano tzw. względną miarę syntetyczną (względny miernik rozwoju (z_i)) o postaci (Kunasz, 2006):

$$z_i = 1 - \frac{d_{i0}}{d_0} \quad (i = 1, \dots, m)$$

Przy czym odległość wzorcową d_0 wyznacza się ze wzoru:

$$d_0 = \bar{d} + 2s_d$$

gdzie:

\bar{d} – przeciętna odległość między obiektami a wzorcem

s_d – odchylenie standardowe, wyznaczone ze wzorów:

$$\bar{d} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n d_{i0}, \quad s_d = \sqrt{\frac{1}{n} \sum (d_{i0} - \bar{d})^2}$$

Po dokonaniu odpowiednich obliczeń (przy użyciu wyżej wymienionych wzorów) na zestandaryzowanych zmiennych diagnostycznych przyjętych do badania, otrzymano zbiór względnych mierników rozwoju (tabl. 1).

Posługując się kryterium malejącej wartości miernika syntetycznego (tabl. 1) sporządzono ranking badanych gmin (tabl. 1). Następnie na bazie uporządkowanych wartości przeprowadzono podział tych podmiotów ze względu na poziom badanego zjawiska na cztery grupy typologiczne (bardzo dobre, dobre, słabe i bardzo słabe). Granice przedziałów zmiennej wyznaczono w oparciu o obliczone wartości: średniej arytmetycznej i odchylenia standardowego miernika syntetycznego. Zbiór badanych obiektów został podzielony na grupy obejmujące obiekty o wartościach zmiennej syntetycznej z następujących przedziałów (Kunasz, 2006):

- grupa I (bardzo dobre): $z_i \geq \bar{z} + s_z$
- grupa II (dobre): $\bar{z} + s_z > z_i \geq \bar{z}$
- grupa III (słabe): $\bar{z} > z_i \geq \bar{z} - s_z$
- grupa IV (bardzo słabe): $z_i < \bar{z} - s_z$

gdzie:

\bar{z} – średnia arytmetyczna,

s_z – odchylenie standardowe,

z_i – zmienna syntetyczna.

4. Zróźnicowanie przestrzenne gmin wiejskich na obszarach chronionych

Polska centralna i wschodnia charakteryzuje się silnym zróźnicowaniem, ze słabymi lokalnymi ośrodkami miejskimi, wysoką monofunkcyjnością rolniczą, niekorzystną strukturą wykształcenia i silną migracją do miast. Ponadto istnieje tam znaczne zróźnicowanie agrarne i pogłębiająca się starość wiekowa mieszkańców, z bezrobociem jawnym i ukrytym.

Zróźnicowanie terenów wiejskich mimo wielu cech wspólnych powoduje konieczność wykorzystania własnych predyspozycji do rozwoju, które są zdeterminowane w poszczególnych gminach przez następujące czynniki: położenie i z tego tytułu rentę położenia, historyczne ukształtowanie struktury gospodarki, rangę i charakter rolnictwa, stan infrastruktury, sytuację demograficzną i poziom bezrobocia, strukturę społeczno-zawodową, zasoby kapitału i stosunki własnościowe, postawy społeczne, a zwłaszcza stosunek do przedsiębiorczości, sprawność instytucji na tym obszarze. Ponadto znaczący wpływ ma aktywność samorządów gminnych i ludności.

We wszystkich gminach zbadano współczynnik zmienności, który przy zadanych cechach wyniósł – $V_s > 10\%$. Zmienne dla 2004 r., które nie mają $V_s > 10\%$, zostały wyeliminowane, to jest: X4, X5, X7, X8, X11, X15, X16, X17, X22, X48 (załącznik). W załączniku przedstawiono wykaz wszystkich wskaźników oraz tych

po segregacji. W wyniku tych badań dokonano delimitacji obszarów chronionych ze względu na cechy wewnętrzne.

Badania taksonomiczne wykonane metodami: wzorca Helwiga, standaryzacji, unitaryzacji zaprezentowano w tablicach 1 i 2 dla lat 2004 i 2006.

T a b l i c a 1

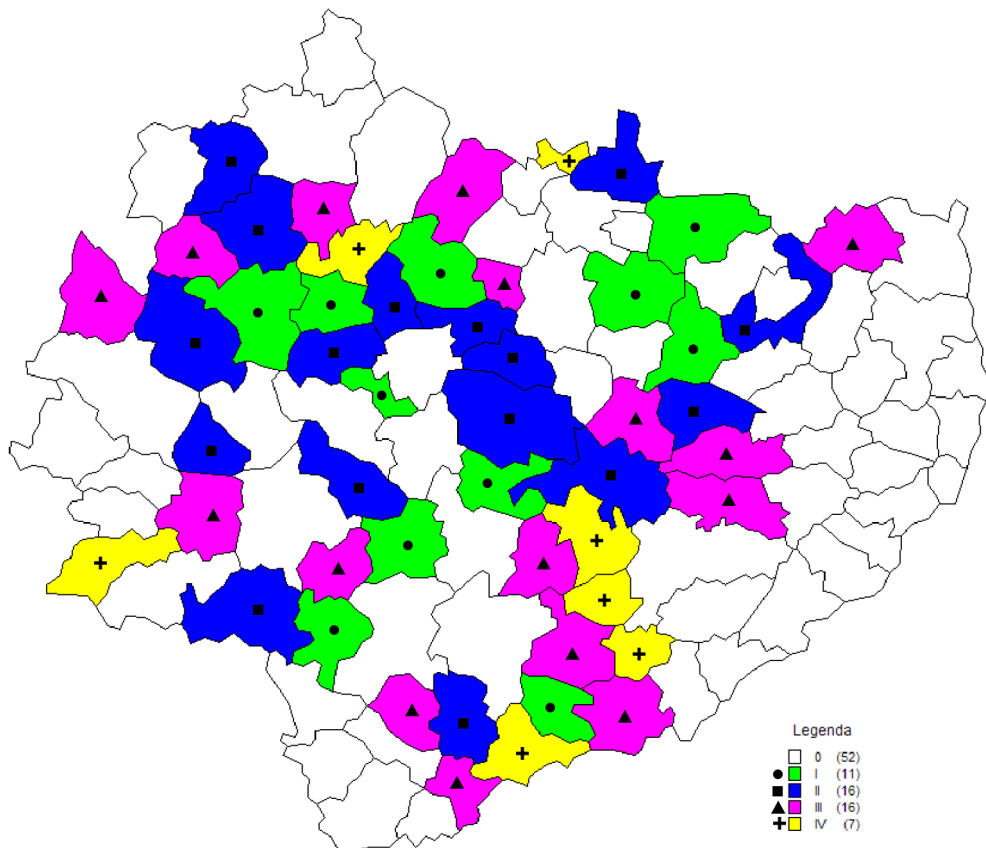
Wyniki badań taksonomicznych dla 2004 r.

Metoda 1		Metoda 2		Metoda 3	
Gmina Municipality	Według wzorca Hellwiga	Gmina Municipality	Standaryzacja	Gmina Municipality	Unitaryzacja
Strawczyn	0,126594	Kije	1	Kije	0,44484
Pierzchnica	0,115985	Pierzchnica	0,840406	Pierzchnica	0,432275
Sitkówka Nowiny	0,107893	Sitkówka Nowiny	0,800959	Pawłów	0,424443
Radoszyce	0,096778	Solec Zdrój	0,771262	Michałów	0,422467
Solec Zdrój	0,096089	Pawłów	0,76571	Brody	0,420621
Piekoszów	0,094801	Brody	0,756048	Waśniów	0,419926
Masłów	0,087871	Waśniów	0,749335	Zagnańsk	0,419813
Kije	0,086895	Strawczyn	0,742573	Solec Zdrój	0,41873
Miedziana Góra	0,084787	Zagnańsk	0,735842	Łopuszno	0,415361
Górno	0,084275	Michałów	0,720427	Strawczyn	0,414332
Iwaniska	0,081168	Łopuszno	0,712447	Wodzisław	0,41379
Pawłów	0,080702	Krasocin	0,676339	Sitkówka Nowiny	0,410111
Wiślica	0,078807	Sobków	0,646973	Ruda Maleniecka	0,408255
Zagnańsk	0,078411	Ruda Maleniecka	0,64566	Wiślica	0,408195
Waśniów	0,078066	Wodzisław	0,642805	Baćkowice	0,402664
Daleszyce	0,076647	Wiślica	0,63905	Krasocin	0,401157
Mirzec	0,076593	Baćkowice	0,595839	Sobków	0,399766
Bodzechów	0,069131	Daleszyce	0,577184	Bodzechów	0,39902
Krasocin	0,068955	Masłów	0,545847	Daleszyce	0,397959
Łopuszno	0,068718	Piekoszów	0,540901	Oksa	0,395083
Bogoria	0,066768	Bodzechów	0,52306	Piekoszów	0,393509
Kluczewsko	0,063985	Mirzec	0,520013	Masłów	0,392477
Stopnica	0,0627	Oksa	0,516331	Raków	0,392427
Brody	0,062524	Radoszyce	0,515492	Słupia Konecka	0,392388

cd. tabl. 1

Metoda 1		Metoda 2		Metoda 3	
Gmina Municipality	Według wzorca Hellwiga	Gmina Municipality	Standaryzacja	Gmina Municipality	Unitaryzacja
Wodzisław	0,061573	Górno	0,507556	Górno	0,391204
Pacanów	0,057831	Miedziana Góra	0,502432	Mirzec	0,391143
Raków	0,057205	Stopnica	0,497506	Miedziana Góra	0,390451
Bliżyn	0,056151	Raków	0,47083	Złota	0,390443
Sobków	0,055467	Pacanów	0,467371	Opatowiec	0,389692
Michałów	0,050877	Słupia Konecka	0,461506	Stopnica	0,388208
Łagów	0,050538	Iwaniska	0,431969	Radoszyce	0,388035
Bačkowice	0,045258	Bałtów	0,431758	Bałtów	0,387627
Łączna	0,042312	Bogoria	0,429642	Bogoria	0,382279
Ruda Maleniecka	0,042094	Złota	0,419059	Pacanów	0,38115
Nagłowice	0,041941	Smyków	0,381672	Iwaniska	0,37745
Smyków	0,041637	Łączna	0,370347	Łączna	0,376416
Oksa	0,039596	Bliżyn	0,363181	Smyków	0,375821
Mniów	0,038653	Opatowiec	0,357012	Nagłowice	0,373867
Bałtów	0,036905	Nagłowice	0,325859	Bliżyn	0,373717
Słupia Jędrzejowska	0,033673	Kluczewsko	0,312134	Gnojno	0,373163
Złota	0,033202	Imielno	0,282233	Łagów	0,369844
Opatowiec	0,030796	Gnojno	0,267242	Kluczewsko	0,368475
Tuczepy	0,029183	Łagów	0,26613	Imielno	0,368024
Skarżysko Kościelne	0,026314	Mniów	0,265062	Nowy Korczyn	0,362934
Słupia Konecka	0,021711	Nowy Korczyn	0,198262	Mniów	0,361417
Imielno	0,021173	Tuczepy	0,159742	Tuczepy	0,352678
Nowy Korczyn	0,017811	Szydłów	0,083417	Szydłów	0,346011
Oleśnica	0,016358	Oleśnica	0,082812	Słupia Jędrzejowska	0,345986
Szydłów	0,00043	Słupia Jędrzejowska	0,038065	Oleśnica	0,339457
Gnojno	-0,01278	Skarżysko Kościelne	0	Skarżysko Kościelne	0,330835

Źródło: badania własne.



Rys. 2. Wyniki grupowania standaryzacją dla 2004 r.

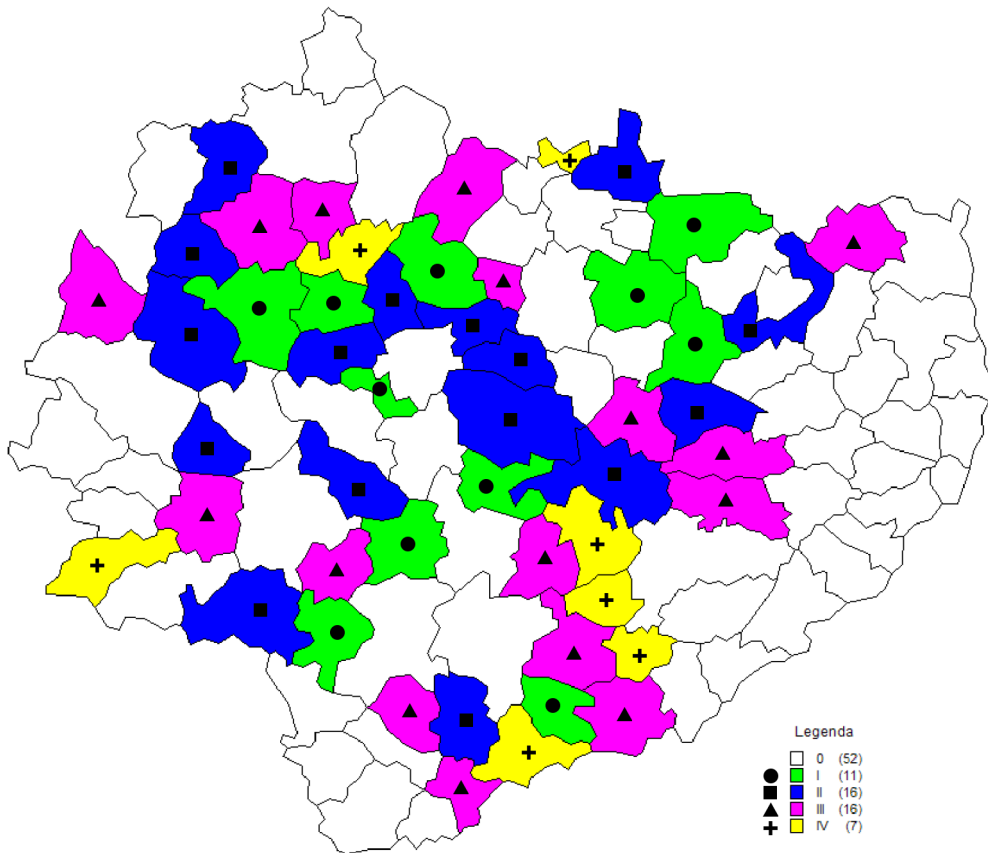
- I – grupa składająca się z 11 gmin (ozn. kółkiem)
- II – grupa składająca się z 16 gmin (ozn. kwadratem)
- III – grupa składająca się z 16 gmin (ozn. trójkątem)
- IV – grupa składająca się z 7 gmin (ozn. krzyżykiem)
- 0 – grupa nie rozpatrywana w badaniach

Źródło: badania własne.

Na podstawie otrzymanych wyników wyodrębniono 4 grupy gmin do siebie podobnych, to jest:

- najlepiej rozwiniętych, głównie położonych wokół Kielc oraz ciągów komunikacyjnych i bardzo dobrze wyposażonych w infrastrukturę oraz posiadających znaczne dochody od podmiotów gospodarczych (do tych gmin można zaliczyć Pierzchnicę, Sitkówkę Nowiny, Solec Zdrój, Strawczyn),

- typowo rolniczych z lekko rozwiniętym przemysłem i/lub położonych wzdłuż ciągów komunikacyjnych, między innymi: Szydłów, Oleśnica, Nowy Korczyn, Tuczepa, Skarżysko Kościelne,



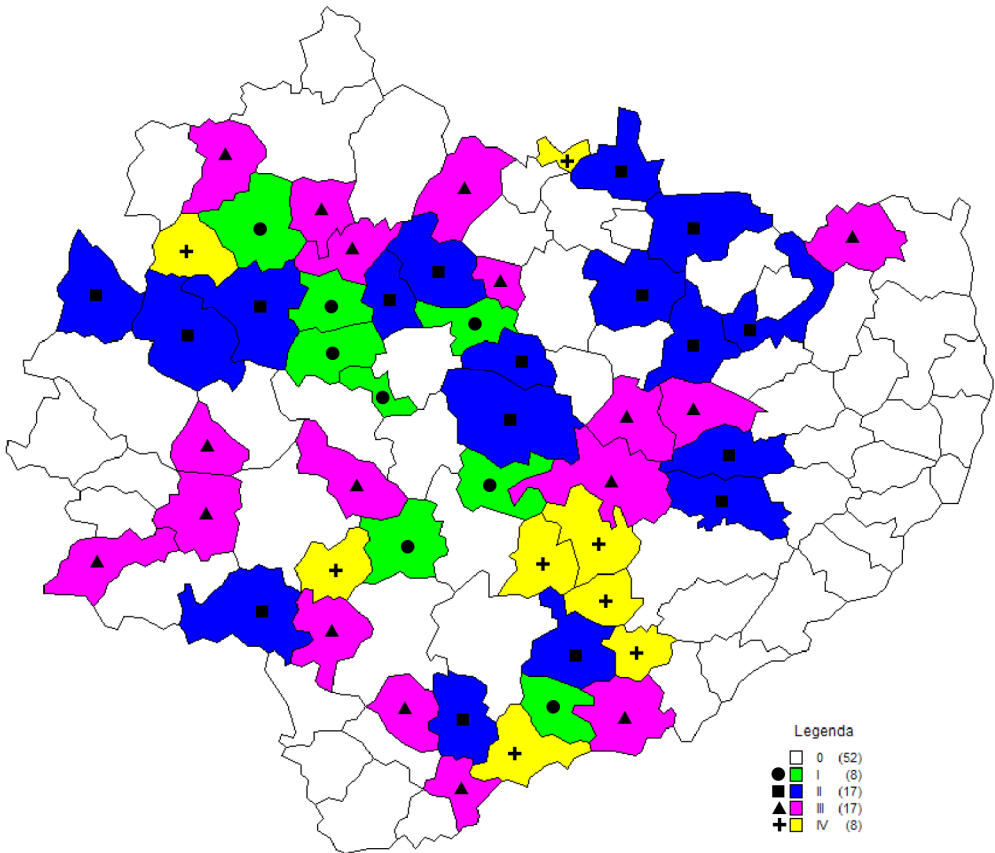
Rys. 3. Wyniki badań przeprowadzonych metodą unitaryzacji zerowanej dla 2004 r.

- I – grupa składająca się z 11 gmin (ozn. kółkiem)
- II – grupa składająca się z 16 gmin (ozn. kwadratem)
- III – grupa składająca się z 16 gmin (ozn. trójkątem)
- IV – grupa składająca się z 7 gmin (ozn. krzyżykiem)
- 0 – grupa nie rozpatrywana w badaniach

Źródło: badania własne.

– typowo rolniczych, są to m.in. Bałtów i Nagłowice,
 – przemysłowo rolniczych, gdzie znaczna część mieszkańców pracuje w Kielcach, są to między innymi: Górno, Miedziana Góra, Daleszyce lub lokalne centra, jak Krasocin lub Wiślica czy Łopuszno.

Każda jednostka organizacyjna powinna być rozpatrywana indywidualnie, ze szczególnym uwzględnieniem wewnętrznych czynników rozwojowych, które decydują o kierunkach jej rozwoju oraz możliwościach wprowadzania ekorozwoju.



Rys. 4. Wyniki badań przeprowadzonych metodą wzorca Hellwiga dla 2004 r.

- I – grupa składająca się z 8 gmin (ozn. kółkiem)
- II – grupa składająca się z 17 gmin (ozn. kwadratem)
- III – grupa składająca się z 17 gmin (ozn. trójkątem)
- IV – grupa składająca się z 8 gmin (ozn. krzyżykiem)
- 0 – grupa nie rozpatrywana w badaniach

Źródło: badania własne.

W dalszej kolejności rozpatrywano, które gminy są najbardziej podobne do siebie pod kątem rozwoju, w oparciu o wszystkie metody.

5. Zróżnicowanie przestrzenne gmin dla 2006 r.

Na podstawie wyników zaprezentowanych w tablicy 2, sporządzono mapki ukazujące podział badanych gmin na poszczególne grupy rozwojowe i przedstawiono je na rysunkach.

Tablica 2

Wyniki badań taksonomicznych dla 2006 r.

Metoda 1		Metoda 2		Metoda 3	
Gmina Municipality	Według wzorca Hellwiga	Gmina Municipality	Standaryzacja	Gmina Municipality	Unitaryzacja
Sitkówka Nowiny	0,13043	Sitkówka Nowiny	1	Sitkówka Nowiny	0,43759
Wodzisław	0,10326	Michałów	0,927340	Michałów	0,43583
Piekoszów	0,10073	Wodzisław	0,855439	Wodzisław	0,43068
Słupia Jędrzejowska	0,09970	Ruda Maleniecka	0,777441	Opatowiec	0,42449
Radoszyce	0,08812	Opatowiec	0,765406	Ruda Maleniecka	0,41487
Masłów	0,08385	Zagnańsk	0,693770	Zagnańsk	0,40979
Pierzchnica	0,08017	Krasocin	0,683133	Baćkowice	0,40536
Michałów	0,08016	Brody	0,679199	Słupia Jędrzejowska	0,40089
Pacanów	0,07791	Baćkowice	0,677292	Brody	0,39980
Daleszyce	0,07768	Piekoszów	0,677212	Gnojno	0,39948
Ruda Maleniecka	0,07700	Gnojno	0,602691	Słupia Konecka	0,39887
Nagłowice	0,07686	Daleszyce	0,577767	Piekoszów	0,39876
Brody	0,07581	Słupia Konecka	0,569658	Złota	0,39369
Łagów	0,07523	Sobków	0,548786	Sobków	0,39351
Raków	0,07033	Słupia Jędrzejowska	0,547449	Krasocin	0,38873
Strawczyn	0,06807	Łagów	0,533451	Nagłowice	0,38513
Kluczewsko	0,06640	Złota	0,533285	Oksa	0,38462
Zagnańsk	0,06591	Pacanów	0,531545	Raków	0,38232
Waśniów	0,06553	Raków	0,516379	Daleszyce	0,38223
Krasocin	0,06418	Masłów	0,516271	Łagów	0,38207
Pawłów	0,06253	Nagłowice	0,514783	Pacanów	0,38185
Bodzechów	0,06075	Oksa	0,506382	Łopuszno	0,38047
Smyków	0,06059	Pawłów	0,473193	Masłów	0,37498
Opatowiec	0,05946	Bałtów	0,456659	Waśniów	0,37433
Sobków	0,05876	Smyków	0,446594	Bałtów	0,37391
Bliżyn	0,05809	Łopuszno	0,445968	Nowy Korczyn	0,37317
Złota	0,05371	Waśniów	0,436255	Strawczyn	0,37158
Bałtów	0,05308	Bodzechów	0,410407	Pawłów	0,37031
Bogoria	0,04868	Nowy Korczyn	0,398621	Bodzechów	0,36773
Iwaniska	0,04808	Strawczyn	0,398615	Szydłów	0,36694

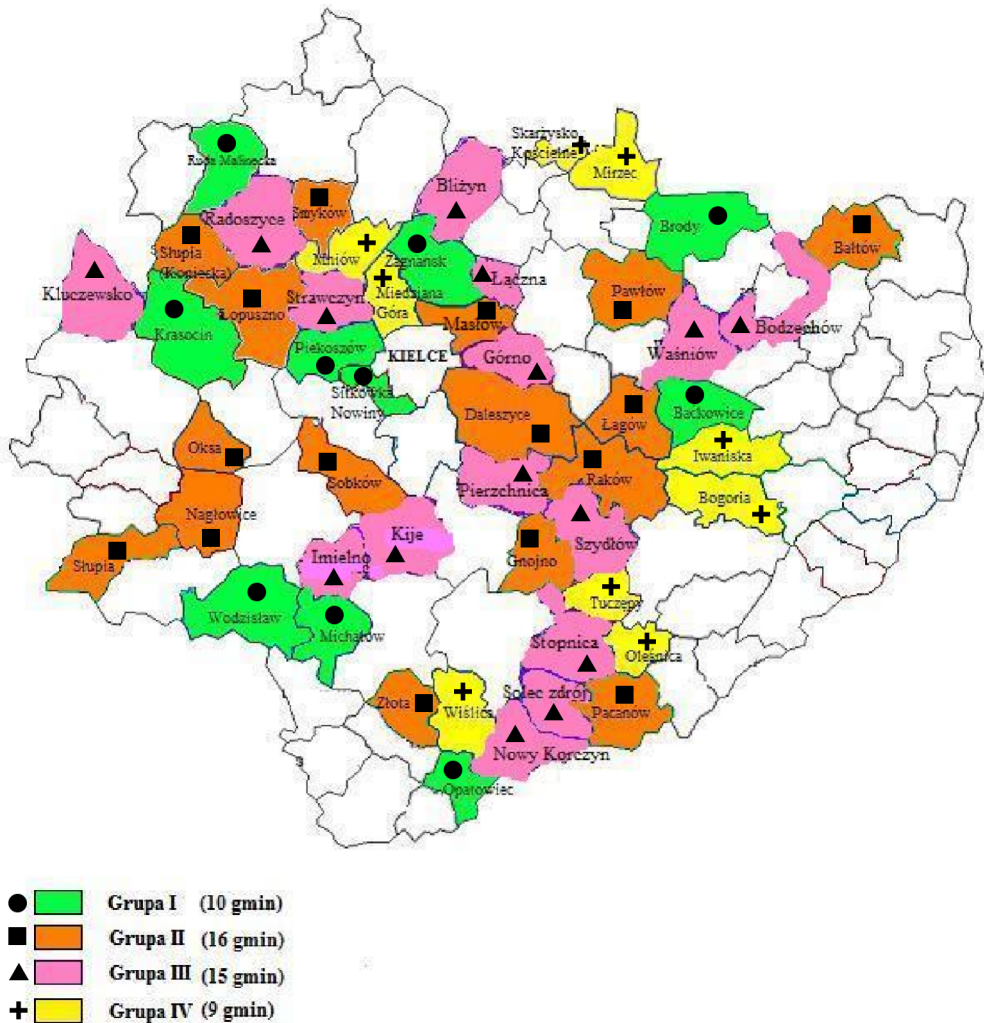
cd. tabl. 2

Metoda 1		Metoda 2		Metoda 3	
Gmina Municipality	Według wzorca Hellwiga	Gmina Municipality	Standaryzacja	Gmina Municipality	Unitaryzacja
Baćkowice	0,04630	Szydłów	0,380392	Imielno	0,36299
Miedziana Góra	0,04089	Imielno	0,363167	Kije	0,35755
Górno	0,03790	Bliżyn	0,355712	Solec Zdrój	0,35501
Solec Zdrój	0,03744	Radoszyce	0,335123	Pierzchnica	0,35458
Nowy Korczyn	0,03654	Kije	0,301504	Kluczewsko	0,35303
Szydłów	0,03337	Solec Zdrój	0,299337	Radoszyce	0,35298
Oksa	0,03289	Pierzchnica	0,299204	Bliżyn	0,35248
Tuczępy	0,03144	Kluczewsko	0,296777	Smyków	0,35206
Gnojno	0,03130	Górno	0,240909	Stopnica	0,34496
Słupia Konecka	0,03118	Stopnica	0,223867	Łączna	0,34468
Stopnica	0,03001	Łączna	0,212836	Wiślica	0,34442
Łopuszno	0,02997	Wiślica	0,189579	Górno	0,34268
Kije	0,02990	Iwaniska	0,163528	Tuczępy	0,32995
Imielno	0,02681	Tuczępy	0,148309	Mirzec	0,32984
Mniów	0,02679	Miedziana Góra	0,122198	Iwaniska	0,32887
Mirzec	0,02160	Mirzec	0,111698	Bogoria	0,32859
Skarżysko Kościelne	0,01581	Mniów	0,102663	Miedziana Góra	0,32784
Łączna	0,00745	Bogoria	0,079643	Mniów	0,32507
Wiślica	0,00540	Oleśnica	0,025713	Oleśnica	0,32080
Oleśnica	0,00057	Skarżysko Kościelne	0	Skarżysko Kościelne	0,30636

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kozioł, 2008.

W wyniku podziału badanych gmin na grupy na bazie uporządkowanych wartości mierników syntetycznych uzyskanych w metodzie standaryzacyjnej (rys. 5) do grupy I (gmin najbardziej rozwiniętych) zaliczono 10 gmin, do grupy II – 16 gmin, do grupy III – 15 gmin, a do grupy IV – 9 gmin.

Najwyższą lokatę wśród gmin zajmuje, podobnie jak w 2004 r., Sitkówka Nowiny (tabl. 2). Gmina ta zlokalizowana jest w bezpośrednim sąsiedztwie Kielc i posiada duże wpływy z podatku od osób prawnych. Wysoki poziom rozwoju posiadają również inne gminy z bezpośredniego sąsiedztwa Kielc, są to: Zagnańsk, Piekoszów, Masłów, Daleszyce.

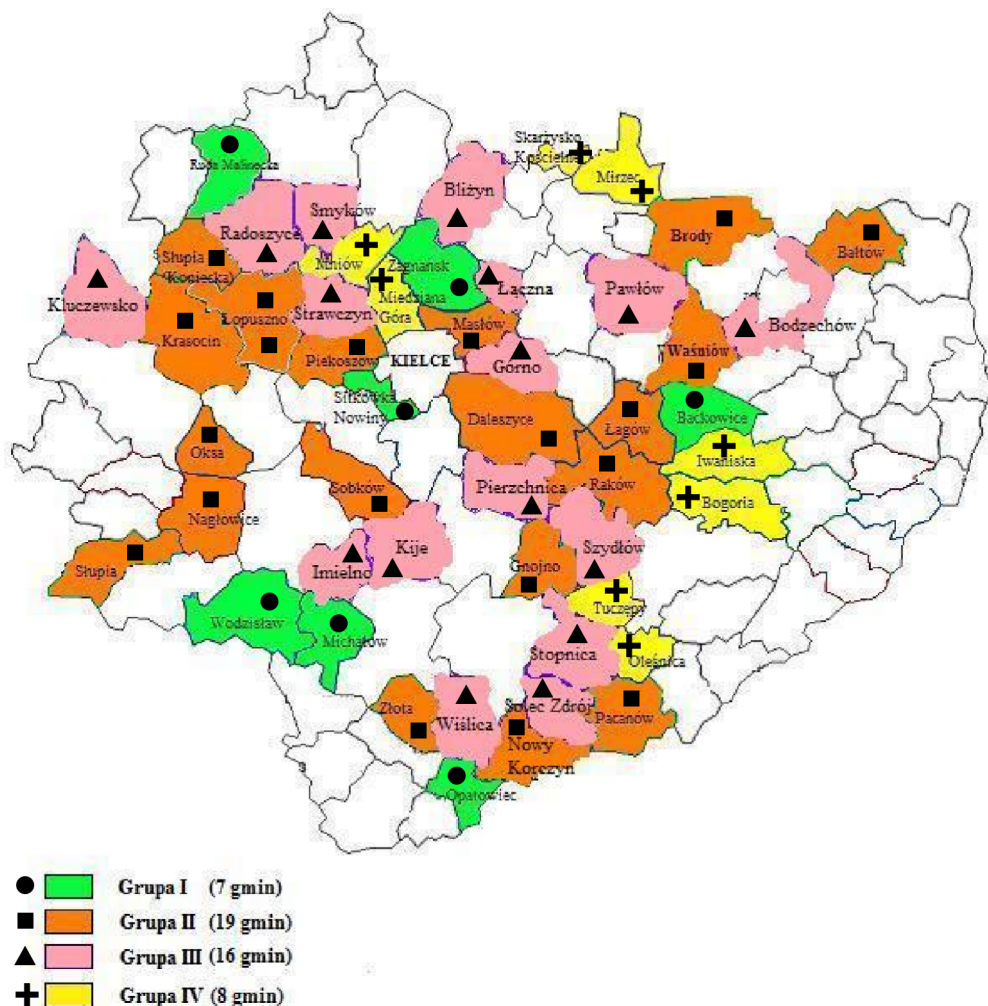


Rys. 5. Podział badanych gmin na grupy na bazie uporządkowanych wartości mierników syntetycznych uzyskanych w metodzie standaryzacyjnej

Źródło: Kozioł, 2008.

Wśród gmin ostatnią lokatę zajmuje gmina Skarżysko Kościelne (tabl. 2). Gmina ta, wraz z gminami Wiślica, Oleśnica, Tuczepy, Bogoria, Iwaniska, Mirzec, zlokalizowana jest peryferyjnie w stosunku do stolicy województwa świętokrzyskiego. Wyjątek wśród gmin najsłabiej rozwiniętych (grupa IV) stanowią Mniów i Miedziana Góra, które mimo położenia w pobliżu Kielc są gminami słabo rozwiniętymi.

Analizując rozmieszczenie gmin (rysunki) należących do grup II i III, nie można, w przeciwieństwie do 2004 r., jednoznacznie stwierdzić, jak położenie danej gminy wpływa na jej rozwój.



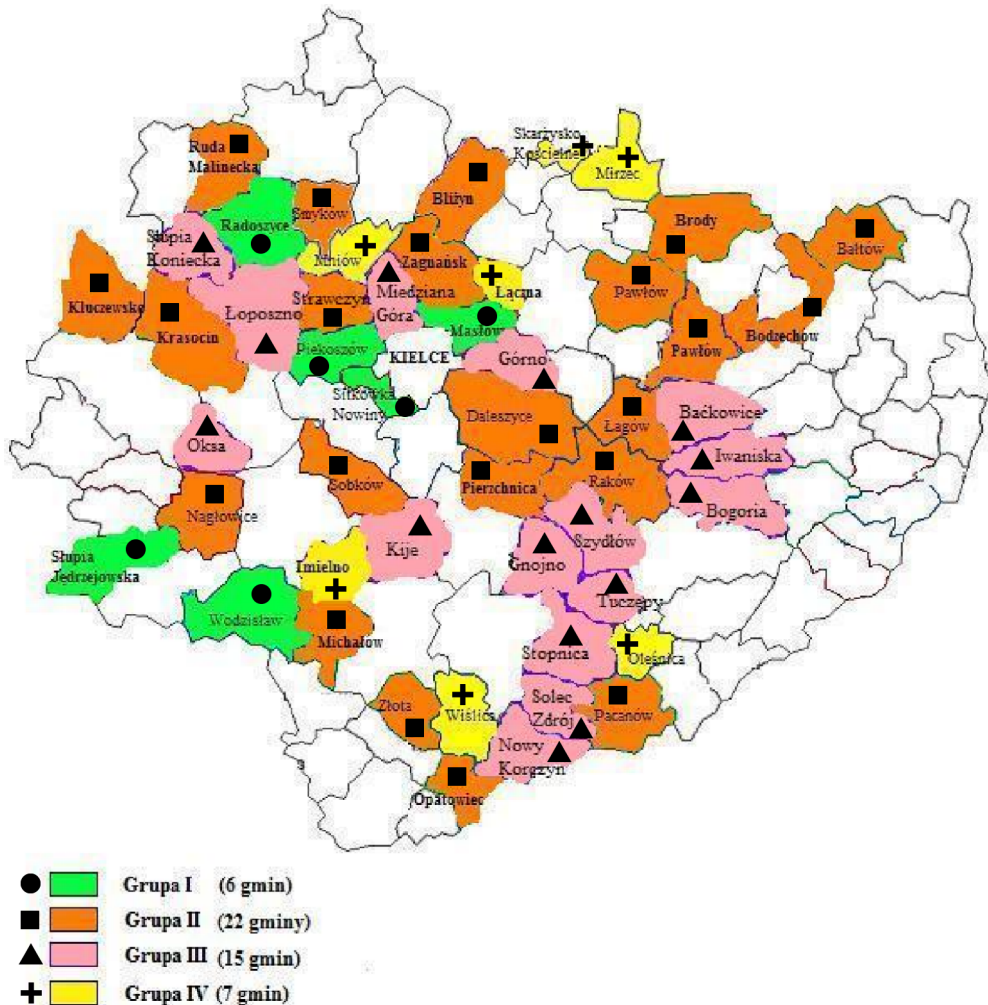
Rys. 6. Podział gmin na grupy na bazie uporządkowanych wartości mierników syntetycznych uzyskanych w metodzie unitaryzacji zerowanej

Źródło: Kozioł, 2008.

W wyniku podziału gmin na grupy w oparciu o metodę unitaryzacji zerowanej (rys. 6) można stwierdzić, że w skład grupy I (gmin najbardziej rozwiniętych) wchodzi 7 gmin, grupy II – 19 gmin, grupy III – 16 gmin, grupy IV – 8 gmin.

Podział gmin na grupy, jak również rozmieszczenie tych gmin zaprezentowane na rys. 6, jest zbliżone do podziału i rozmieszczenia gmin na rys. 5. Wyniki dla metody unitaryzacji zerowanej i metody standaryzacyjnej są bardzo podobne.

Zdecydowana większość tych gmin charakteryzuje się dużym poziomem rozwoju (należą do I i II grupy rozwojowej). Pierwszą grupę stanowią gminy położone



Rys. 7. Podział gmin na grupy na bazie uporządkowanych wartości mierników syntetycznych uzyskanych w metodzie wzorca rozwoju

Źródło: Kozioł, 2008.

w sąsiedztwie miasta wojewódzkiego (Kielc). Wyjątek stanowią gminy Mniów i Miedziana Góra, będące gminami bardzo słabo rozwiniętymi. Do kolejnej grupy zakwalifikowano gminy położone blisko głównych traktów komunikacyjnych (dróg krajowych). Z analizy gmin wchodzących w skład tej grupy można stwierdzić, iż zdecydowana większość z nich charakteryzuje się wysokim poziomem rozwoju. Trzecia grupa to gminy z dużą liczbą podmiotów gospodarczych i dobrze rozwiniętą infrastrukturą techniczną. Należą do niej głównie gminy dobrze rozwinięte. Ostatnią grupę tworzą gminy ze słabo rozwiniętą infrastrukturą techniczną

o typowym charakterze rolniczym. W grupie tej znajdują się przede wszystkim gminy słabo rozwinięte (III i IV grupa). Jednak wyróżnić w ramach tej grupy można również gminy z I i II grupy nie zakwalifikowane do żadnej z wcześniejszych grup (Michałów, Słupia Jędrzejowska, Słupia Konecka, Gnojno, Waśniów, Oksa). Analizując badania, można w dalszym ciągu stwierdzić, iż gminy znajdujące się w bezpośrednim sąsiedztwie miasta wojewódzkiego (Kielc) to w większości gminy dobrze i bardzo dobrze rozwinięte. W odniesieniu do pozostałych grup rozwoju trudno jednoznacznie stwierdzić, jak położenie wpływa na rozwój danej gminy (Kozioł, 2008).

6. Wnioski

Na podstawie przeprowadzonych badań można wyciągnąć następujące wnioski:

- badane gminy wiejskie województwa świętokrzyskiego to w większości gminy dobrze i słabo rozwinięte (należące do II i III grupy rozwojowej);
- gmina Sitkówka Nowiny zajmuje pierwszą pozycję we wszystkich rankingach dla 2004 i 2006 r.;
- najlepiej rozwinięte gminy to przede wszystkim gminy położone w bezpośrednim sąsiedztwie dużego ośrodka miejskiego oraz wzdłuż głównych traktów komunikacyjnych;
- na przestrzeni 2 lat funkcjonowania w Unii Europejskiej można stwierdzić, że jak w 2004 r. rozpatrywane gminy można było ułożyć w kręgi w zależności od rzędu (miasto Kielce), tak obecnie nie jest to już możliwe.

Bibliografia

- Bąk I., Sompolska-Rzechuła A. 2006. *Ranking województw Polski pod względem poziomu produkcji artykułów rolniczych*. Acta Agraria et Silvestria, Vol. XLVII. Sekcja Ekonomiczna. Kraków: Wyd. PAN Oddział Kraków.
- Grabiński T. 1992. *Metody aksjonometrii*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Grabiński T., Wydymus S., Zeliś A. 1989. *Metody taksonomii numerycznej w modelowaniu zjawisk społeczno-gospodarczych*. Pod red. naukową A. Zeliśa. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-08596-7.
- Kolenda M. 2006. *Taksonomia numeryczna. Klasyfikacja, porządkowanie i analiza obiektów wielocechowych*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu. ISBN 83-7011-805-4.
- Kozioł J. 2008. *Lokalizacja a rozwój gmin wiejskich na przykładzie województwa świętokrzyskiego*. Praca magisterska napisana pod kierunkiem dr. inż. Łukasza Popławskiego. Kraków: Katedra Ekonomii Uniwersytetu Rolniczego im. H. Kołłątaja. Maszynopis niepublikowany.
- Kukuła K. 2000. *Metoda unitaryzacji zerowanej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13097-0.

- Kunasz M. 2006. *Przykład zastosowania metod WAP do analizy procesów gospodarowania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. W: *Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy*. Pod red. D. Kopycińskiej. Szczecin: Wyd. Printgroup. ISBN 83-60065-71-3.
- Malina A. 2004. *Wielowymiarowa analiza przestrzennego zróźnicowania struktury gospodarki Polski według województw*. Zeszyty Naukowe. Seria Specjalna: Monografie. ISSN 0209-1674, nr 162. Kraków: Akademia Ekonomiczna. ISBN 83-7252-200-6.
- Nowak E. 1990. *Metody taksonomiczne w klasyfikacji obiektów społeczno-gospodarczych*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-0689-5.
- Ochrona Środowiska 2004*. Warszawa: GUS. ISSN 0867-3217.
- Siekierski J. 2002. *Rolnictwo i wieś polska wobec współczesnych wyzwań rozwojowych i integracyjnych*. Tarnów: Wyd. Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej. ISBN 83-917312-0-0.
- Steczkowski J. 1966. *Zasady i metody rejonizacji produkcji rolniczej*. Warszawa: Wyd. PWRiL.
- Steczkowski J., Zeliś A. 1981. *Statystyczne metody analizy cech jakościowych*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-0083-8.
- Walesiak M. 1996. *Metody analizy danych marketingowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12048-7.
- Zeliś A. (red.) 2000. *Taksonomiczna analiza przestrzennego zróźnicowania poziomu życia w Polsce w ujęciu dynamicznym*. Kraków: Wyd. Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-065-8.

Załącznik

Wykaz danych do taksonomii

- X1 – gęstość zaludnienia (osób/km²),
- X2 – przyrost naturalny (na 1000 ludności),
- X3 – zameldowania ogółem na pobyt stały gminne na powierzchnię gminy,
- X4 – udział ludności w wieku przedprodukcyjnym,
- X5 – udział ludności w wieku produkcyjnym,
- X6 – udział ludności w wieku poprodukcyjnym,
- X7 – udział ludności w wieku do 34 lat w ogólnej liczbie ludności,
- X8 – udział ludności w wieku 35–54 lat,
- X9 – udział ludności w wieku do 55 lat,
- X10 – ludność w wieku poniżej 15 lat,
- X11 – ludność w wieku 15–64 lat,
- X12 – ludność w wieku 64 lat i więcej,
- X13 – udział w populacji osób w wieku 64 lat i więcej w stosunku do grupy osób do 15 lat,
- X14 – pracujący/całkowitej liczby ludności,
- X15 – feminizacja w grupie wieku 20–29 lat,
- X16 – współczynnik feminizacji,
- X17 – wskaźnik obciążenia demograficznego,
- X18 – wskaźnik obciążenia społecznego,
- X19 – wskaźnik lokalizacji społecznej,
- X20 – pracujący na 1000 ludności,
- X21 – liczba mieszkań na 1000 ludności,
- X22 – powierzchnia użytkowa mieszkań na 1 osobę w m²,
- X23 – powierzchnia użytkowa 1 mieszkania w m²,
- X24 – liczba oddanych mieszkań na 1000 ludności,
- X25 – liczba uczniów szkoły podstawowej na 1 szkołę,

- X26 – liczba ludności przypadająca na placówkę pocztową (30 VI),
- X27 – udział obszarów prawnie chronionych w powierzchni ogólnej,
- X28 – udział lesistości w powierzchni ogólnej,
- X29 – wydatki majątkowe inwestycyjne gmin (w zł na 1 mieszkańca),
- X30 – dochody budżetów gmin, subwencje ogólne razem łącznie z subwencją oświatową (w zł na 1 mieszkańca),
- X31 – dochody budżetów gmin, dotacje z budżetu państwa razem (w zł na 1 mieszkańca),
- X32 – dochody z budżetów gmin, dotacje otrzymane z funduszy celowych ogółem (w zł na 1 mieszkańca),
- X33 – dochody z budżetów gmin, dotacje celowe z porozumień jednostek samorządu terytorialnego w zł na 1 mieszkańca,
- X34 – dochody i subwencje (w zł na 1 mieszkańca),
- X35 – dochody budżetów gmin ogółem (w zł na 1 mieszkańca),
- X36 – dochody własne budżetów gmin na 1000 mieszkańców,
- X37 – część dochodów gminy stanowiących dochody budżetu państwa w zł (w zł na 1 mieszkańca),
- X38 – udział wydatków na opiekę społeczną w strukturze wydatków budżetowych gminy,
- X39 – udział inwestycji w strukturze wydatków budżetowych gminy,
- X40 – udział dochodów własnych gminy do dochodów gminy,
- X41 – liczba prywatnych przedsiębiorstw na 1000 ludności w wieku produkcyjnym,
- X42 – liczba zarejestrowanych w REGON jednostek na 1000 mieszkańców,
- X43 – wskaźnik ilości podmiotów gospodarczych osób fizycznych na 1000 mieszkańców,
- X44 – wskaźnik lokalizacji przestrzennej,
- X45 – bezrobotni zarejestrowani w liczbie ludności w wieku produkcyjnym,
- X46 – udział bezrobotnych w liczbie ludności ogółem,
- X47 – udział bezrobotnych kobiet w liczbie bezrobotnych ogółem,
- X48 – stopa zatrudnienia (udział pracujących do ogółu ludności w wieku produkcyjnym),
- X49 – pracujący w przemyśle do pracujących ogółem,
- X50 – pracujący w sektorze rolniczym do pracujących ogółem,
- X51 – pracujący w usługach ogółem – usługi rynkowe + nierynkowe w pracujących ogółem,
- X52 – pracujący w usługach rynkowych do pracujących ogółem,
- X53 – pracujący w usługach nierynkowych w pracujących ogółem (udział),
- X54 – udział podatku rolnego w dochodach własnych gmin,
- X55 – księgozbiór na 1000 ludności,
- X56 – długość sieci kanalizacyjnej w km na 1 km²,
- X57 – długość sieci wodociągowej w km,
- X58 – zużycie wody z wodociągów w gosp. domowych na 1 mieszkańca (w m³),
- X59 – udział ludności obsługiwanej przez oczyszczalnie ścieków w ludności ogółem,
- X60 – liczba ludności przypadająca na 1 sklep (31 XII),
- X61 – liczba lekarzy medycyny na 10 000 mieszkańców (31 XII),
- X62 – liczba stomatologów na 10 000 mieszkańców,
- X63 – liczba zawartych małżeństw na 1000 ludności,
- X64 – średnia wielkość stada bydła w szt. na gospodarstwo,
- X65 – średnia wielkość stada trzody chlewnej w szt. na gospodarstwo,
- X66 – udział gruntów ornych w gosp. indywid. w %,
- X67 – średnia powierzchnia UR w indywid. gosp. rolnych (w ha),
- X68 – udział użytków rolnych w gosp. indywid. w %,
- X69 – udział użytków zielonych w gosp. indywid. w %,
- X70 – udział gospodarstw o powierzchni 5–10 ha w ogólnej liczbie gospodarstw %,
- X71 – udział gospodarstw o powierzchni 10–50 ha w ogólnej liczbie gospodarstw,
- X72 – udział gospodarstw o powierzchni powyżej 50 ha w ogólnej liczbie gospodarstw,
- X73 – obsada bydła (szt. na 100 ha UR),

- X74 – obsada trzody chlewnej (szt. na 100 ha UR),
- X75 – powierzchnia użytków rolnych (w ha na 1 mieszkańca),
- X76 – udział gosp. rolnych prow. dział. rolniczą,
- X77 – udział gosp. rolnych prow. dział. rolniczą i pozarolniczą,
- X78 – udział gruntów ornych pod zasiewami w gospodarstwach indywidualnych [ha] do powierzchni całkowitej gosp. indywidualnych [ha],
- X79 – odsetek gospodarstw indywidualnych kierowanych przez osoby ze średnim wykształceniem rolniczym,
- X80 – odsetek gospodarstw indywidualnych kierowanych przez osoby z zawodowym wykształceniem rolniczym,
- X81 – udział wydatków na ochronę środowiska w wydatkach budżetów gmin ogółem,
- X82 – udział wydatków na ochronę środowiska, w tym na gosp. ściekową i ochronę wód w wydatkach budżetów gmin ogółem,
- X83 – udział wydatków na ochronę środowiska, w tym na ochronę powietrza atmosferycznego i klimatu w wydatkach budżetów gmin ogółem,
- X84 – udział wydatków na ochronę środowiska, w tym na gospodarkę odpadami w wydatkach budżetów gmin ogółem,
- X85 – udział wydatków na gosp. wodną ogółem w wydatkach budżetów gmin ogółem,
- X86 – udział wydatków na gosp. wodną, w tym na ujęcia i doprowadzenia wody w wydatkach budżetów gmin,
- X87 – udział kobiet radnych wśród wszystkich radnych,
- X88 – udział osób radnych z wykształceniem wyższym i policealnym wśród wszystkich radnych,
- X89 – udział osób radnych z wykształceniem średnim wśród wszystkich radnych,
- X90 – udział kobiet pracujących wśród ogółu pracujących,
- X91 – pracujący w sektorze publicznym do ogółu pracujących,
- X92 – pracujący w sektorze prywatnym do ogółu pracujących,
- X93 – pracujący w przemyśle i budownictwie do ogółu pracujących,
- X94 – ilość ścieków odprowadzonych do zużycia wody w dm³,
- X95 – liczba uczniów przypadająca na 1 gimnazjum,
- X96 – liczba dzieci przypadająca na 1 przedszkole,
- X97 – liczba mieszkańców przypadająca na placówkę biblioteczną,
- X98 – subwencje ogółem do przychodu budżetu ogółem,
- X99 – udział dofinansowań pozyskanych z innych źródeł do przychodu budżetu gminy ogółem,
- X100 – wydatki budżetów gmin na gosp. mieszkaniową,
- X101 – udział dofinansowań pozyskanych z innych źródeł do wydatków budżetu gminy ogółem,
- X102 – wydatki na administrację publiczną do wydatków gmin ogółem,
- X103 – wydatki na oświatę i wychowanie do wydatków ogółem,
- X104 – wydatki na ochronę zdrowia do wydatków ogółem,
- X105 – wydatki na opiekę społeczną do wydatków ogółem,
- X106 – wydatki na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska do wydatków ogółem,
- X107 – wydatki na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego do wydatków ogółem,
- X108 – wydatki na kulturę fizyczną i sport do wydatków ogółem,
- X109 – podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w REGON sektor publiczny do podmiotów zarejestrowanych ogółem,
- X110 – zarejestrowane w REGON spółki cywilne do podmiotów zarejestrowanych ogółem,
- X111 – zarejestrowane w REGON spółdzielnie do podmiotów zarejestrowanych ogółem,
- X112 – zarejestrowane w REGON fundacje, stowarzyszenia i organizacje do podmiotów zarejestrowanych ogółem,
- X113 – zarejestrowane w REGON osoby fizyczne prowadzące działalność gosp. do podmiotów zarejestrowanych ogółem,

X114 – podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w REGON w sekcji rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo rolnictwo do podmiotów gosp. narod. zarejestrowanej w REGON według wybranych sekcji ogółem,

X115 – podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w REGON w sekcji przemysł razem do podmiotów gosp. narod. zarejestrowanej w REGON według wybranych sekcji ogółem,

X116 – podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w REGON w sekcji przetwórstwo przemysłowe do podmiotów gosp. narod. zarejestrowanej w REGON według wybranych sekcji ogółem,

X117 – podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w REGON w sekcji budownictwo do podmiotów gosp. narod. zarejestrowanej w regon według wybranych sekcji ogółem,

X118 – podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w REGON w sekcji naprawy i handel do podmiotów gosp. narod. zarejestrowanej w REGON według wybranych sekcji ogółem,

X119 – hotele i restauracje do podmiotów gosp. narod. zarejestrowanej w REGON według wybranych sekcji ogółem,

X120 – podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w REGON w sekcji transport, gospodarka magazynowa i łączność do podmiotów gosp. narod. zarejestrowanej w REGON według wybranych sekcji ogółem,

X121 – podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w REGON w sekcji pośrednictwo finansowe do podmiotów gosp. narod. zarejestrowanej w REGON według wybranych sekcji ogółem,

X122 – podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w REGON w sekcji obsługa nieruchomości i firm do podmiotów gosp. narod. zarejestrowanej w REGON według wybranych sekcji ogółem,

X123 – osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą według wybranych sekcji, w tym przetwórstwo przemysłowe przez osoby fizyczne według sekcji ogółem,

X124 – osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą według wybranych sekcji, w tym budownictwo przez osoby fizyczne według sekcji ogółem,

X125 – osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą według wybranych sekcji, w tym handel i naprawy przez osoby fizyczne według sekcji ogółem,

X126 – osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą według wybranych sekcji, w tym hotele, restauracje i naprawy przez osoby fizyczne według sekcji ogółem,

X127 – osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą według wybranych sekcji, w tym transport, gospodarka magazynowa i łączność przez osoby fizyczne według sekcji ogółem,

X128 – osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą według wybranych sekcji, w tym pośrednictwo finansowe przez osoby fizyczne według sekcji ogółem,

X129 – osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą według wybranych sekcji, w tym obsługa nieruchomości i firm przez osoby fizyczne według sekcji ogółem,

X130 – bezrobotni z prawem do zasiłku wśród ogółu zarejestrowanych,

X131 – sieć drogowa w km na 100 km²,

X132 – abonenci telefonii przydomowej na 1000,

X133 – udział środków na dofinansowanie zadań gmin ze źródeł pozabudżetowych do przychodu budżetu gmin ogółem,

X134 – turyści zagraniczni korzystający z noclegów do korzystających z noclegów ogółem,

X135 – wskaźnik rolniczej przestrzeni produkcyjnej,

X136 – obszary chronionego krajobrazu do powierzchni ogółem gminy,

X137 – razem parki krajobrazowe i obszary chronionego krajobrazu do powierzchni ogółem gminy,

X138 – obszary chronione do powierzchni ogółem gminy.

Nie znaleziono w BDR danych za rok 2006 dla następujących zmiennych: X130, X131, X132, X133, X134. Zmienne te nie zostały zakwalifikowane do badania dla 2006 roku.

The Spatial Differentiation of Rural Municipalities in Protected Areas in Świętokrzyskie Voivodeship in 2004–2006

S u m m a r y: The Świętokrzyski Region includes the Świętokrzyskie mountain range, having an area of 2776 km² and the population of two hundred and twenty-eight thousand people. The Świętokrzyski Region is very interesting owing to its beautiful landscape and many interesting monuments of culture. Forests and mineral resources become its the natural resources of this region. There are also numerous monuments of Polish history and culture here. These values determine its protective, scientific, tourist and didactic functions. This region has a global system of protective areas, which comprises 62% of total areas. The paper presents an original and as yet unpublished taxonomical analysis of the economic activity, infrastructure and other factors in the protected area of the Świętokrzyskie voivodeship.

K e y w o r d s: local development, rural municipalities, Świętokrzyskie voivodeship, protected areas

ANNA POZNAŃSKA, ANNA MIKRUT*

Wybrane metody oceny efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych

Słowa kluczowe: inwestycje, ryzyko inwestycyjne, efektywność inwestycji, rachunek efektywności

Streszczenie: Jednym z najważniejszych czynników rozwoju gospodarczego są na pewno inwestycje. Mają one istotne znaczenie w strategii każdego podmiotu, który chce utrzymać się w swoim obszarze działalności. Są one determinantem postępu, nowoczesności i dynamizmu. Na ważność inwestycji wpływa kilka elementów. Pociągają za sobą zaangażowanie zazwyczaj znacznych kwot środków finansowych, co przemawia za wyborem racjonalnego źródła finansowania, a także dotyczą istotnych obszarów decyzyjnych, zarówno w kwestii wyboru efektywnego wariantu projektu, jak i wyodrębnienia ośrodków odpowiedzialności. Poszczególne opcje decyzyjne poddane są analizie, która bada ich efektywność, wykorzystuje ona metody zróżnicowane na proste i dyskontowe.

Artykuł poświęcony jest tematyce inwestycji, towarzyszącej temu zagadnieniu podstawowej terminologii. Wyszczególniono definicje i główne rodzaje inwestycji. Ponadto objęto charakterystyką pojęcie ryzyka. Omówiono także narzędzie oceny efektywności inwestycji – rachunek ekonomicznej efektywności.

1. Znaczenie inwestycji w strategii rozwoju przedsiębiorstwa

Inwestycje, mimo tego że są wyrzeczeniem się znanej teraźniejszości, są szansą na osiągnięcie znacznych korzyści w przyszłości. Dzięki nim ciągle utrzymywany jest proces postępu cywilizacji, jednostki dążą do coraz to wyższych standardów, stawiają sobie nowe i ambitne cele, co czyni je podmiotami godnymi naśladowania.

* Mgr Anna Poznańska jest zatrudniona na stanowisku asystenta w Katedrze Finansów i Rachunkowości Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, kontakt tel. (14) 688 00 10 w. 543; mgr Anna Mikrut jest zatrudniona na stanowisku asystenta w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, kontakt tel. (14) 688 00 10 w. 535.

Decyzje co do wyboru prawidłowego projektu są obciążone niewątpliwie mniejszym bądź większym ryzykiem. Dlatego powinny być oparte na racjonalnych przesłankach. Podstawowym narzędziem umożliwiającym podejmowanie racjonalnych decyzji inwestycyjnych jest rachunek ekonomiczny, którego szkielet stanowią metody proste i dyskontowe.

1.1. Pojęcie i rodzaje inwestycji

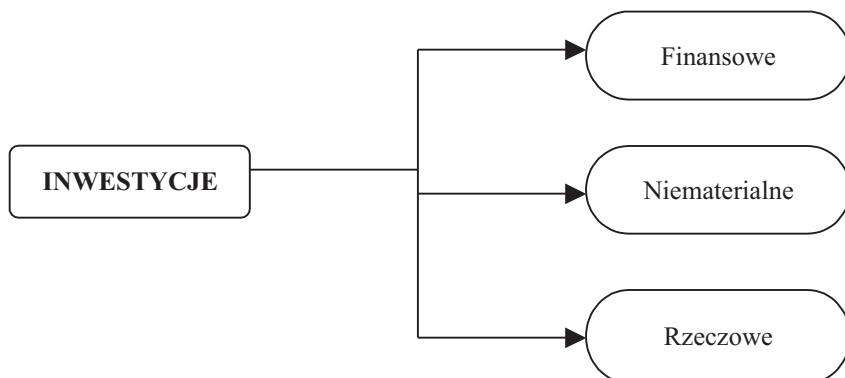
A. Manikowski w swojej książce *Ocena projektów gospodarczych – modele i metody*, napisał, że „jednym z podstawowych dążeń człowieka jest dążenie do pomnażania swego bogactwa. Sposobem jednym z wielu, który prowadzi do tego celu, jest inwestowanie” (2001a, s. 15). Każdy podmiot, który chce się rozwijać, rozszerzać swoją działalność, czy też jego celem jest świadczenie usług i pełnienie swojej misji i funkcji na najwyższym poziomie, musi podejmować inwestycje. Każdy podmiot sprawnie zarządzający swymi finansami ma opracowany plan rozwoju, strategię, a inwestycje są jednym z najważniejszych elementów tego opracowania.

Punktem wyjścia do poznania istoty inwestycji jest zdefiniowanie tego pojęcia. W literaturze przedmiotu spotyka się różne definicje inwestycji. Są one często traktowane, jako nakłady kapitałowe, które mają na celu przysporzenie określonych efektów. Patrząc przez pryzmat tej definicji, przez inwestycje rozumie się nakłady na tworzenie nowych lub powiększanie istniejących zasobów środków trwałych i obrotowych, nakłady na postęp techniczny i organizacyjny, na podnoszenie kwalifikacji pracowników, na promocję i reklamę, jak i na nabycie akcji lub udziałów innych jednostek (Kurek, 2000, s. 10). Najprościej można powiedzieć, że inwestycje to „[...] angażowanie się w coś o obecnej wartości w nadziei uzyskania przyszłych korzyści” (Kurek, 2000, s. 10). A wspomniane korzyści mogą przybierać rozmaite formy. Może to być zarówno wzrost zysku, jak i wzrost poziomu nowoczesności produkcji, poprawa reputacji, konkurencyjności podmiotu itp. J. Hirschleifer stwierdza, że „inwestycja jest w istocie bieżącym wyrzeczeniem dla przyszłych korzyści. Ale terażniejszość jest względnie dobrze znana, natomiast przyszłość to tajemnica. Przeto inwestycja jest wyrzeczeniem się pewnego, dla niepewnej korzyści” (Felis, 2005, s. 10). Można się spotkać także z definicjami inwestycji według dwóch ujęć (Manikowski, 2001a, s. 15):

- monetarne – widziane jako ruch pieniądza (w postaci wydatków na urządzenia rzeczowe i finansowe, wydatków na badania i rozwój, kształcenie, na reklamę),
- rzeczowe – widziane jako ruch dóbr (w postaci zmiany zapasów, wyposażenia, zakupu zakładów produkcyjnych).

Przytoczone definicje są dowodem na to, że jest ich wiele, można je mnożyć, a i tak każda będzie się różnić ze względu na specyficzne cele stawiane przez badaczy.

Ze względu na to, że procesy inwestycyjne przedsiębiorstwa składają się z wielu różnorodnych działań, można je poddać klasyfikacji z punktu widzenia wielu kryteriów. Podstawowy podział inwestycji prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Rodzaje inwestycji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Różański (red.), 2006, s. 14.

Inwestycje rzeczowe objawiają się najczęściej przyrostem lub wymianą materialnych składników majątku trwałego jednostki. W skład tego rodzaju inwestycji wchodzi (Manikowski, 2001a, s. 17):

- inwestycje nowe,
- rozbudowa,
- modernizacje,
- inwestycje odtworzeniowe.

Kolejnym rodzajem inwestycji, które wcześniej już zostały wymienione, są inwestycje finansowe i niematerialne. Finansowe związane są z rynkiem papierów wartościowych. Dotyczą zazwyczaj podmiotów, które posiadają na tyle duży i wolny kapitał, aby można go było lokować w zakup akcji, obligacji lub lokat. Inwestycje niematerialne są pośrednio związane z powstawaniem dóbr materialnych czy z operacjami finansowymi i obejmują swoim zakresem: badania i rozwój, szkolenie kadr, zaplecze socjalne, promocję. Są ważnym elementem, który dopełnia całości w działalności rozwojowej podmiotu (Manikowski, 2001a, s. 17).

Inny podział inwestycji, który proponuje nam A. Manikowski, prezentuje tabl. 1.

Do zaprezentowanych klasyfikacji można dodać, że występują jeszcze takie rodzaje inwestycji, jak (Kurek (red.), 1998, s. 10–11):

- inwestycje produkcyjne – obejmują nakłady ponoszone na odtworzenie i przyrost środków trwałych służących do wytwarzania dóbr i usług materialnych. Są to nakłady ponoszone na przemysł i budownictwo, na rolnictwo, transport, łączność i obrót towarowy;

Tablica 1

Klasyfikacja inwestycji

Kryterium klasyfikacji	Rodzaj inwestycji
1. Charakter tworzenia majątku trwałego	a) zakupowe – np. zakup maszyn b) budowlane – np. prace budowlano-montażowe
2. Sposób realizacji	a) zlecone b) wykonywane we własnym zakresie
3. Sposób inwestowania	a) własne – finansowanie środkami własnymi b) kredytowane – finansowanie kredytami bankowymi subwencjami, dotacjami itp. c) mieszane
4. Czas realizacji i użytkowania	a) krótkoterminowe (cykl realizacji: do 3 miesięcy, czas użytkowania: do 5 lat) b) średnioterminowe (cykl realizacji: 3–12 miesięcy, czas użytkowania 5–10 lat) c) długoterminowe (cykl realizacji: powyżej 12 miesięcy, czas użytkowania: powyżej 10 lat)

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: Manikowski, Tarapata, 2001a, s. 17–18.

– inwestycje nieprodukcyjne – zawierają nakłady ponoszone na działy nieprodukcyjne w gospodarce, czyli nakłady na budownictwo mieszkaniowe i komunalne, na urządzenia socjalne i kulturalne, na naukę i oświatę, na instytucje administracyjne itp. Z punktu widzenia metod oceny efektywności inwestycji, W. Kurek prezentuje podział inwestycji nieprodukcyjnych na te o wymiernym wartościowo efekcie i te, których efektów nie da się wyrazić wartościowo. W pierwszej grupie znajdują się takie inwestycje, jak: hotele, oczyszczalnie ścieków, zbiorniki i ujęcia wody pitnej i na cele przemysłowe wraz z infrastrukturą techniczną. Z założenia powinny one być zyskowe, dlatego nic nie stoi na przeszkodzie, aby ich efektywność zbadać, wykorzystując metody zaprezentowane w podrozdziałach 2.2 i 2.3 (Kurek, 2000, s. 70). Do drugiej grupy zalicza się takie przedsięwzięcia, które obejmują sferę konsumpcji społecznej, jak: szkoły, szpitale, obiekty kultury i sztuki itp. W tym przypadku wyznaczyć można tzw. korzyści społeczne, którym w subiektywnym odczuciu nadaje się ujęcie wartościowe i poddaje się je „wycenie”;

– inwestycje infrastrukturalne – to nakłady inwestycyjne na wszelkiego rodzaju urządzenia niezbędne do zapewnienia prawidłowego funkcjonowania gospodarki narodowej. Mogą to być nakłady na infrastrukturę techniczną (urządzenia dla zaopatrzenia ludności w wodę, energię, transport, łączność) i nakłady na infrastrukturę społeczną (urządzenia ochrony zdrowia, środowiska, kulturę).

Znaczenie inwestycji wynika z kilku powodów. Po pierwsze, pociągają one za sobą zaangażowanie zazwyczaj znacznych środków pieniężnych. Czasem wymagają długiego czasu, aby móc zobaczyć efekty, co niesie za sobą pojawienie się niepewności i ryzyka. Decyzje raz podjęte są trudne do odwrócenia, jeśli się okaże, że są nieprzydatne. Za stopniem trudności podjęcia takiej decyzji przemawia odpowiedzialność, jaką są obarczone: „[...] trafność dokonywanych wyborów tak w zakresie opłacalności, jak i minimalizacji ryzyka inwestowania jest przede wszystkim funkcją stanu wiedzy o istocie, metodach i procedurach podejmowania decyzji inwestycyjnych” (Gostkowska (red.), 1999, s. 7). Ze stwierdzeń tych wynika, że istnieje potrzeba praktycznego stosowania odpowiednich kryteriów, zasad i metod oceny ekonomiczno-finansowej rozważanych kierunków i form inwestowania. Kwestia ta poruszana będzie w następnych rozdziałach artykułu.

1.2. Ryzyko i niepewność – ich wpływ w procesie inwestowania

Każdej decyzji, w tym także decyzji inwestycyjnej, towarzyszy ryzyko. Wynika to z faktu, że decyzje opierają się na prognozie, pewnych przewidywaniach, co do sytuacji w przyszłości i są one obarczone pewnym stopniem niepewności. Ryzyko pochodzi od staro włoskiego „*risicare*”, w tłumaczeniu znaczy tyle, co odważyć się (Ostrowska, 2002, s. 28). Ryzyko jest przedmiotem badań w wielu dyscyplinach naukowych, toteż może być definiowane według różnych aspektów. Jedną z definicji przytacza A. Manikowski: „Ryzyko jest to niebezpieczeństwo niezrealizowania celu, założonego przy podejmowaniu określonej decyzji” (2001a, s. 47). W działalności gospodarczej niezrealizowanie celu skutkuje stratami bądź niższym, niż zakładano, wynikiem. W przypadku procesu inwestycyjnego wiąże się to z błędnym ulokowaniem kapitału.

Nie można utożsamiać ryzyka z pojęciem niepewności. Różnica polega na tym, że możliwe jest określenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń, które warunkują dzisiejszą decyzję i można wyrazić je w kategoriach mierzalnych, a niepewność jest niestety pojęciem abstrakcyjnym i jest niemierzalna (Manikowski, 2001a, s. 48). Z tego punktu widzenia F. Knight sformułował następującą definicję: „Ryzyko to niepewność mierzalna, a niepewność *sensu stricto* to niepewność niemierzalna” (Ostrowska, 2002, s. 28). Dość oryginalną definicję ryzyka i niepewności przytacza J. Pfeffer, a mianowicie twierdzi on, że „[...] ryzyko jest kombinacją hazardu i jest mierzone prawdopodobieństwem, niepewność jest mierzona przez poziom wiary” (Ostrowska, 2002, s. 28).

Niepewność ma wymiar informacyjny, a jej przyczyną jest bariera dostępu do informacji lub niewiarygodność uzyskanych danych. Ryzyko ma wymiar finansowy, dlatego jest kategorią mierzalną. Istotną cechą niepewności i ryzyka jest ich dynamiczny charakter. Objawia się to tym, że niepewność i ryzyko wzrastają wraz

z wydłużaniem horyzontu czasowego inwestycji. Znana jest też zależność, że im wyższe ryzyko, tym wyższe zyski lub straty.

Traktując ryzyko jako możliwość zaistnienia niepożądanych skutków, należy postawić pytanie, z czego wynika niebezpieczeństwo niepowodzenia, co jest jego źródłem? Źródłem ryzyka są następujące czynniki (Gostkowska (red.), 1999, s. 159):

- makroekonomiczne (stan gospodarki, inflacja, polityka monetarna, legislacyjna itp.),
- mezogospodarcze (analiza sektorowa – stopień innowacyjności sektora, jego mobilność),
- mikroekonomiczne (analiza sytuacyjno-finansowa podmiotu)¹.

Bezpośrednio związane z działalnością inwestycyjną jest ryzyko inwestycyjne, które ma podstawę w niedostatku informacji i rośnie, im bardziej wydłuża się czas realizacji projektu. Wyróżnia się dwa rodzaje ryzyka inwestycyjnego (Gostkowska (red.), 1999, s. 32):

- ryzyko sukcesu – niebezpieczeństwo osiągnięcia efektywności niezgodnej z założeniami projektu. Ta kategoria z kolei może dzielić się na: ryzyko wielkości – gdy nakłady przewyższają przychody, ryzyko czasu – nieoptymalne rozłożenie nakładów w czasie;
- ryzyko płynności – wiąże się z brakiem lub opóźnieniami wpływów z inwestycji.

Wyróżnia się dwie jego postacie:

- ryzyko wielkości – jako zagrożenie płynności finansowej w związku z nieterminowością i ograniczeniem wpływów z inwestycji w czasie funkcjonowania projektu,
- ryzyko czasu – uzyskanie planowanych wpływów z inwestycji jest możliwe tylko w drodze wydłużenia eksploatacji obiektu.

Te konsekwencje uzasadniają podejmowane działania, które mają zmniejszyć ryzyko lub rekompensować jego wysoki poziom w postaci wyższych profitów. Każdy inwestor jest w stanie zaakceptować pewien stopień ryzyka, ale w zamian oczekuje wysokiej premii (większej efektywności projektu). Instrumentem, który w rachunku efektywności ujmuje poziom ryzyka, właściwy konkretnemu projektowi inwestycyjnemu, jest stopa dyskontowa.

¹ Wymienione czynniki determinują określony rodzaj ryzyka. Biorąc pod uwagę częstotliwość występowania, wyróżniamy ryzyko systematyczne (dotyczy wszystkich projektów) i specyficzne (dotyczy konkretnych projektów). Według kryterium skutków decyzji inwestycyjnej w globalnej strategii jednostki organizacyjnej mamy ryzyko projektu inwestycyjnego (wynika ze skali trafności założeń technicznych i ekonomiczno-finansowych projektu) oraz ryzyko przedsiębiorstwa i jego właścicieli (zależy od relacji między korzyściami osiągniętymi z realizacji danego przedsięwzięcia a korzyściami związanymi z eksploataowaniem majątku, który ma do dyspozycji przedsiębiorstwo).

Ocena projektów inwestycyjnych wymaga systematycznej i wnikliwej analizy ryzyka. Dla zmniejszenia ryzyka i redukcji skutków błędnych decyzji rozwija się dyscyplina nauki zwana „*risk management*”. Do zadań należy identyfikacja poziomu ryzyka oraz jego ograniczanie poprzez analizę, prognozę i ubezpieczenia.

Podsumowując, ryzyko jest istotnym elementem towarzyszącym procesowi podejmowania decyzji inwestycyjnych. Aby decyzja taka była optymalna, należy sięgnąć po takie narzędzia, jak rachunek efektywności ekonomicznej inwestycji. Zawiera on szereg metod, które mają za zadanie ułatwić wybór przedsięwzięcia, a zarazem ocenić pod względem opłacalności, zaangażowania środków finansowych itp. Szczegółowej charakterystyce metodologii postępowania jest poświęcony rozdział 2.

2. Metody oceny efektywności ekonomicznej inwestycji

2.1. Rachunek ekonomicznej efektywności inwestycji

Decyzje inwestycyjne mają istotny wpływ na zasadność istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa, z tego względu że wiążą się z zamrożeniem środków finansowych na stosunkowo długi okres, a efekty będą widoczne dopiero w przyszłości. Czyli innymi słowy, cytując J. Hirschleifera, jest to „[...] bieżące wyrzeczenie dla przyszłych korzyści”(Felis, 2005, s. 11). Dlatego też decyzje tego typu powinny być poprzedzone rachunkiem efektywności ekonomicznej inwestycji.

Najbardziej trafną definicję tego pojęcia sformułował H. Kryński. Według niego rachunek efektywności obejmuje „[...] ogół obliczeń związanych z porównaniem efektów uzyskanych w okresie eksploatacji ze zrealizowanej inwestycji z nakładami niezbędnymi do ich osiągnięcia”(Felis, 2005, s. 23).

Z definicji wynika, że przeprowadzenie rachunku efektywności wymaga przedstawienia w postaci liczbowej nakładów, jak i efektów, czyli wyrażenia ich w sposób wartościowy. Utrudnienie polega na tym, że istnieją tzw. efekty (nakłady) niewymierne, które nie dadzą się kwantyfikować ani wyrazić w postaci wartościowej. Efekty te odzwierciedlają często różnorodne korzyści społeczne, związane np. z poprawą warunków oddziaływania zakładu na naturalne środowisko i poprawą zdrowotności załogi oraz korzyści polityczne. Pojawienie się tego typu elementów efektów i nakładów prowadzi do wniosku, iż nie można utożsamiać rachunku efektywności z oceną efektywności, gdyż ocena jest pojęciem szerszym. Dokonując oceny określonego przedsięwzięcia inwestycyjnego, należy uwzględnić wszystkie elementy efektów i nakładów. A ze względu na ich zróżnicowanie, co do ujęcia wartościowego, ocena musi być podzielona na dwie części:

- rachunkową (czyli rachunek ekonomicznej efektywności inwestycji), która jest oparta na formułach algebraicznych,
- opisową.

Prawidłowe sporządzenie rachunku wymaga przestrzegania określonych zasad postępowania. Należy zadbać o: porównywalność nakładów i efektów², kompleksowość oceny (łączenie w jedno wielu współzależnych, pojedynczych zamierzeń), przyrostowe ujęcie elementów rachunku (określanie wielkości tych elementów na podstawie różnic między stanem początkowym i końcowym), obiektywizm, dokładność i staranność, jednoznaczność rachunku (uzyskanie dla danej metody tych samych wyników, niezależnie od jednostki sporządzającej ten rachunek).

Aby ujednoczyć i sprowadzić nakłady i efekty do wspólnego wymiaru czasu, wykorzystuje się metodę dyskonta. Polega ona na tym, że przelicza się za pomocą współczynnika dyskontowego przyszłe wartości na wartości aktualne w wybranym momencie czasu (Kurek (red.), 1998, s. 15).

Stopa dyskontowa mierzy tempo pomniejszania wartości pieniądza w czasie. Jest ona na ogół inna niż stopa procentowa (zazwyczaj niższa, gdyż dotyczy kapitału przyszłego, czyli obciążonego niepewnością). Stopa dyskontowa powinna odzwierciedlać minimalną, wymaganą przez inwestora stopę zwrotu z kapitału zaangażowanego w dane przedsięwzięcie. „Wymaga się, aby wyrażała tzw. koszt alternatywny, będący stopą zwrotu, którą można by osiągnąć przy innym sposobie wykorzystania zasobów finansowych [...]” (Felis, 2005, s. 83).

Podsumowując, rachunek efektywności ekonomicznej inwestycji jest takim narzędziem, które w skuteczny sposób pozwala zminimalizować ryzyko, jakie towarzyszy procesom decyzyjnym. W jego skład wchodzi szereg metod, które dzielą się na proste i dynamiczne. Bliższa prezentacja technik wykorzystywanych do oceny przedsięwzięć inwestycyjnych zostanie przedstawiona w kolejnych podrozdziałach.

2.2. Proste metody oceny projektów inwestycyjnych

Celem przewodnim, dla którego powszechnie wykorzystuje się rachunek ekonomiczny, jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie: „Czy realizacja planowanej inwestycji jest ekonomicznie opłacalna?” Jeśli tak, to który z rozważanych wariantów inwestycji charakteryzuje się największą opłacalnością? Jednoznaczna odpowiedź stanowi podstawę sukcesu skutecznego oraz efektywnego wykorzystania zaangażowanych w projekt środków finansowych.

W teorii i praktyce inwestycyjnej wyróżnia się szereg różnych metod rachunku inwestycji. Są one sklasyfikowane w dwóch głównych grupach, jako:

- metody statyczne,
- metody dynamiczne.

Metody statyczne są najczęściej wykorzystywane we wstępnych etapach oceny projektów, stanowiąc podstawę pozwalającą zorientować się o ich opłacalności.

² Za nadrzędną zasadę uważa się porównywalność nakładów i efektów, gdyż nakłady ponoszone są w innym czasie niż osiągnięte efekty.

Cechą charakterystyczną tej grupy metod jest nieuwzględnianie w rachunku czynnika czasu (Manikowski, 2001b, s. 73). Z tego też względu nazywane są metodami statycznymi.

Do najczęściej używanych w praktyce metod prostych należą: okres zwrotu nakładów i księgową stopa zwrotu.

Okres zwrotu nakładów inwestycyjnych (OZN) w angielskim tłumaczeniu znaczy tyle, co *payback period* – PP. Definicja mówi, że „jest to czas niezbędny do odzyskania nakładów inwestycyjnych, poniesionych na realizację danego zamierzenia z dodatnich przepływów pieniężnych generowanych przez projekt w kolejnych okresach” (Felis, 2005, s. 107). Cytując dalej tego samego autora, stwierdzić można, że jest to „czas, w którym skumulowana wartość strumieni pieniężnych netto zaczyna być nieujemna” (2005, s. 107). Metoda jest wykorzystywana w celu ustalenia czasu zwrotu zainwestowanego kapitału.

Rozważając wybór najlepszego projektu, posługując się tą metodą, decydujemy się na ten, który zapewnia inwestorowi najkrótszy okres zwrotu. Długi okres zwrotu nie jest akceptowany przez decydenta, ponieważ zamraża się względnie na długi okres środki zaangażowane w przedsięwzięcie. Oprócz tego przedsięwzięcie inwestycyjne obciążone jest wyższym ryzykiem. Dodatkową kwestią, jaką należy poruszyć, jest to, iż na podstawie tej metody nie można zbudować obiektywnego kryterium decyzyjnego, a jedynie sformułować kryterium subiektywne. Sprowadza się to do tego, że inwestorzy zakładają, na podstawie dotychczasowych doświadczeń praktycznych w innych projektach, maksymalny poziom czasu zwrotu nakładów, który jest wartością krytyczną i nie należy go przekraczać. W literaturze funkcjonuje on pod pojęciem granicznego okresu zwrotu (OZN_{gr}). Inwestor jest zainteresowany tym, aby okres zwrotu ocenianego projektu był krótszy lub równy okresowi uznanemu za dopuszczalny.

Mimo swej prostoty w obliczeniach, jak i w interpretacji uzyskanych wyników, przedstawiona metoda, według opinii praktyków, powinna być stosowana raczej w przypadkach wstępnego wyboru projektów, projektów o krótkim okresie zwrotu i o niewysokim budżecie lub jako metoda pomocnicza.

Metoda księgowej stopy zwrotu (*accounting rate of return – ARR*) należy do grupy metod statycznych. Księgową stopa zwrotu przedstawiana jest jako relacja rocznego przeciętnego zysku netto, jaki inwestor spodziewa się otrzymać w okresie eksploatacji inwestycji, do wielkości początkowych nakładów inwestycyjnych.

Aby można było dokonać oceny projektu, należy wyznaczyć pewien punkt odniesienia, inaczej mówiąc, wartości graniczne, czyli takie stopy, poniżej których inwestycję uznaje się za nieopłacalną. Graniczną stopą zwrotu może być rynkowa stopa procentowa, płacona od lokat bankowych lub od kredytów. Inwestorzy akceptują wariant projektu inwestycyjnego, który spełnia warunek $ARR \geq ARR_G$, przy założeniu $ARR \rightarrow \max$ (Ostrowska, 2002, s. 65). Innymi słowy, do realizacji są przyjmowane te przedsięwzięcia, dla których księgową stopa zwrotu jest wyższa

niż określona subiektywnie przez decydenta wartość progowa, a odrzucane są te inwestycje, których księgową stopa zwrotu jest niższa od wartości krytycznej.

Interpretując z ekonomicznego punktu widzenia księgową stopę zwrotu, cytując W. Rogowskiego, można stwierdzić: „[...] ile średniej korzyści netto wyrażonej zyskiem netto przypada na jedną złotówkę średniej wartości nakładów inwestycyjnych” (2004, s. 105).

Tak jak w przypadku metody okresu zwrotu, tak i ta metoda jest preferowana we wstępnych etapach oceny procesu inwestycyjnego, przez małe przedsiębiorstwa oraz w przypadkach inwestycji krótkookresowych i mało kapitałochłonnych. Za ograniczeniem zastosowania tego narzędzia przemawiają takie mankamenty, jak przyjmowanie statycznych wielkości bez uwzględnienia ryzyka inwestycyjnego, a także subiektywne ustalanie wielkości granicznych.

Reasumując, warto podkreślić jeszcze raz, że omówione mierniki, czyli okres zwrotu nakładów i księgową stopa zwrotu, często stosowane są w praktyce, gdyż są narzędziami wygodnymi, prostymi, polegającymi na interpretacji zrozumiałych danych księgowych. Wydaje się jednak, że przedstawione cechy obydwu metod są ważnym argumentem na rzecz wykorzystania ich jedynie jako pomocniczego narzędzia oceny efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych³.

Ich uzupełnieniem są metody dynamiczne, często nazywane też złożonymi.

2.3. Dyskontowe metody oceny projektów inwestycyjnych

Dyskontowe metody oceny opłacalności projektów, funkcjonujące także pod nazwą metod dynamicznych, pozwalają wyeliminować wady metod omówionych powyżej: metody okresu zwrotu oraz księgowej stopy zwrotu. Wspólnym atrybutem, który pozwala na łączenie metod dynamicznych w jeden zbiór, jest uwzględnienie zmiennej wartości pieniądza w czasie. Do tego celu wykorzystuje się technikę dyskonta, „która pozwala porównać strumienie wpływów i wydatków realizowanych w różnych okresach, wyrażając je w wartości bieżącej (czyli zaktualizowanej w momencie przeprowadzenia oceny)” (Felis, 2005, s. 114). Dyskonto daje możliwość objęcia analizą całego okresu funkcjonowania przedsięwzięcia.

W ocenie opłacalności projektów inwestycyjnych najczęściej zastosowanie znajdują następujące metody dyskontowe⁴:

- bieżącej wartości netto (*NPI*),
- wewnętrznej stopy zwrotu (*IRR*).

³ Oprócz dwóch przedstawionych narzędzi, w praktyce i teorii spotykane są jeszcze inne metody proste, jak np.: proste stopy zwrotu, metody porównania kosztów, zysków, rentowności oraz analiza prognozy rentowności. Zaznaczyć trzeba, że one również mogą pomóc w podjęciu trafnych, a przede wszystkim opłacalnych przedsięwzięć.

⁴ Rzadziej, ale też są stosowane takie metody, jak: annuitetowa, metoda EVA/MVA, zdyskontowany okres zwrotu nakładów.

Metoda wartości bieżącej netto (*NPV*, zwana w literaturze angielskiej *net present value*) jest jednym z podstawowych i najważniejszych kryteriów podejmowania decyzji o przyjęciu projektu do realizacji bądź jego odrzuceniu. „Zaktualizowaną wartość netto definiuje się jako obecną wartość wszystkich wpływów i wydatków związanych z realizacją i eksploatacją projektu. Wartość tę otrzymuje się przez zdyskontowanie, oddzielnie dla każdego roku, różnicy między wpływami i wydatkami pieniężnymi przez cały okres życia projektu przy określonym poziomie stopy dyskontowej, a następnie zsumowanie tych wielkości” (Felis, 2005, s. 114). W. Rogowski definiuje *NPV* jako: „łączną, skumulowaną z całego ekonomicznego cyklu życia przedsięwzięcia inwestycyjnego, przedstawioną w bieżącej wartości pieniądza korzyść netto przedsięwzięcia inwestycyjnego” (2004, s. 121).

NPV może przyjmować wartości w następujących przedziałach (Felis, 2005, s. 115):

– $NPV > 0$, przedsięwzięcie inwestycyjne jest opłacalne, ponieważ powstające przepływy pieniężne zapewniają pokrycie wszystkich wydatków inwestycyjnych, uzyskanie stopy zwrotu wymaganej przez inwestorów oraz osiągnięcie nadwyżki przez właścicieli realizowanego projektu. Oznacza również, że rzeczywista stopa rentowności jest wyższa od spodziewanej granicznej stopy rentowności projektu.

– $NPV = 0$, przedsięwzięcie inwestycyjne ma charakter neutralny, oznacza, że generowane przez przedsięwzięcie przepływy pieniężne pozwalają jedynie na odzyskanie poniesionych nakładów, a także zapewniają stopę zwrotu z kapitału. Projekt może, ale nie musi być przyjęty.

– $NPV < 0$, projekt inwestycyjny nie powinien być podejmowany, ponieważ nie przynosząc zwrotu zainwestowanych kapitałów oraz nie pokrywając kosztów ich pozyskania, zmniejsza zasoby jednostki.

Dany projekt może być realizowany, gdy $NPV \geq 0$. Natomiast, jeśli trzeba wybierać spośród kilku możliwych projektów, stosuje się kryterium maksymalizacji ($NPV \rightarrow \max$) (Ostrowska, 2002, s. 72).

W wielu sytuacjach praktycznych występuje konieczność porównania różnych wariantów projektów o odmiennych wielkościach zaangażowanego w nie kapitału. Poprzednie formuły obliczeniowe na *NPV* często nie pozwalają dokonać tego typu porównania. Do tych celów powinno raczej wykorzystywać się tzw. wskaźnik *NPV* (*Net Present Value Ratio – NPVR*) (Manikowski, 2001a, s. 166):

$$NPVR = \frac{NPV}{PVI} = \frac{1}{PVI} \left(\sum_{i=1}^n \frac{PPN_t}{(1+r)^t} \right) \quad [1]$$

Im wartość liczbowa wskaźnika *NPVR* jest większa, tym bardziej efektywny jest rozpatrywany projekt i to stanowi główne kryterium decyzyjne.

Mimo istotnych zalet jedną ze słabych stron metody jest utrudniony wybór odpowiedniego poziomu stopy dyskontowej. Jest to kwestia bardzo istotna, gdyż od-

zwierciedla ona alternatywny koszt kapitału, którym jest poziom stopy zwrotu, jaką uzyskałby inwestor (finansujący), inwestując kapitał gdzie indziej, przy założeniu identycznego ryzyka finansowego dla porównywalnych wariantów. Należy pamiętać o tym, że *NPV* właściwie pełni swoją funkcję oceny opłacalności inwestycji wtedy, gdy stopa dyskontowa jest ustalona obiektywnie, zgodnie z warunkami panującymi na danym rynku finansowym i inwestycyjnym. W przeciwnym wypadku, zbyt wysoki poziom tej stopy skutkuje uznaniem wszystkich inwestycji za nieopłacalne, a w przypadku zbyt niskiej stopy byłby przyczyną wyboru realizacji takiej inwestycji, która pomnaża zaangażowany kapitał w mniejszym tempie w stosunku do możliwości istniejących na danym rynku (krótko mówiąc, zdecydowano by się na mało efektywne przedsięwzięcia) (Ostrowska, 2002, s. 74).

Metoda *NPV* ma szerokie zastosowanie, z wielu pozycji literatury poświęconej temu zagadnieniu można wnioskować, że cieszy się zainteresowaniem wśród teoretyków i praktyków tej dziedziny. Jej uzupełnieniem jest narzędzie takie, jak wewnętrzna stopa zwrotu. Pozwala ona na dokonanie trafniejszego wyboru optymalnego przedsięwzięcia inwestycyjnego.

Metoda wewnętrznej stopy zwrotu, w przeciwieństwie do metody *NPV*, pozwoli znaleźć odpowiedź na pytanie, skąd brać odpowiednią wartość stopy dyskontowej. Jest to istotne, gdyż inwestora może interesować to, przy jakiej stopie dyskontowej zwróci mu się w zakładanym okresie zainwestowany kapitał. Innymi słowy, będzie on znał tempo pomnażania zaangażowanych środków.

„Wewnętrzna stopa zwrotu (ang. *Internal Rate of Return – IRR*) jest to taka stopa dyskontowa, przy której zwróci się w zakładanym okresie eksploatacji projektu zainwestowany kapitał” (Manikowski, 2001a, s. 170). Idąc dalej, mowa jest o takiej stopie dyskontowej, przy której zdyskontowana wartość wydatków pieniężnych równa się zdyskontowanej wartości wpływów pieniężnych. Zależność ta zachodzi wtedy, gdy zaktualizowana wartość netto jest równa zero ($NPV = 0$).

Interpretacja wartości *IRR*, jako kryterium oceny projektów inwestycyjnych, brzmi (Ostrowska, 2002, s. 76):

- jeżeli $IRR > r$, projekt jest korzystny, ponieważ obliczona stopa procentowa jest wyższa od alternatywnego kosztu kapitału.
- jeżeli $IRR < r$, projekt jest niekorzystny.
- jeżeli $IRR = r$, projekt jest neutralny.

Druga interpretacja *IRR*, z jaką spotykamy się w literaturze, wyraża graniczny koszt, po jakim może być zgromadzony kapitał na sfinansowanie danego przedsięwzięcia. Polega to na tym, że „[...] jeśli złotówka kapitału całkowitego zaangażowanego w dane przedsięwzięcie inwestycyjne przynosi 20 groszy korzyści netto ($IRR = 20\%$) to, aby przedsięwzięcie inwestycyjne było opłacalne, koszt, po jakim może być zgromadzony kapitał na sfinansowanie tego przedsięwzięcia inwestycyjnego, nie może przekroczyć 20%” (Rogowski, 2004, s. 133).

Wiemy już, że wewnętrzna stopa zwrotu wyznacza dokładną (rzeczywistą) stopę rentowności ocenianego projektu i w związku z tym jest kryterium bardzo prak-

tycznym, gdyż umożliwia porównanie efektywności inwestycji z przyjętą minimalną (graniczną) stopą rentowności. Jednak w literaturze pojawiła się opinia, że „wielu ekonomistów podważa zasadność stosowania metody wewnętrznej stopy zwrotu w bezwzględnej ocenie opłacalności przedsięwzięć inwestycyjnych, zauważając, że w wypadku przedsięwzięć typowych da ona takie samo wskazanie dotyczące opłacalności przedsięwzięcia jak bezwzględne kryterium decyzyjne oparte na metodzie *NPV*, a w odniesieniu do przedsięwzięć nietypowych metoda *IRR* nie może być w ogóle użyta” (Rogowski, 2004, s. 135). Inni autorzy natomiast skłaniają się do traktowania metody *IRR* jako narzędzia pomocniczego, uzupełniającego. Z opinii tych wynika, że jak każda metoda, tak i ta obciążona jest pewnym stopniem niedoskonałości.

W tablicy 2 podjęto próbę zestawienia omówionych już metod w celu ich porównania.

3. Zakończenie

Główny wniosek, jaki można wysnuć po wszystkich rozważaniach, dotyczy szczególnego miejsca, jakie zajmują inwestycje w całym systemie zarządzania w przedsiębiorstwie. Niejednokrotnie znawcy literatury przedmiotu kładli nacisk, że stanowią one fundament do dalszego rozwoju, proces inwestowania pozwala na generowanie korzyści, które w przypadku przedsiębiorstwa przełożą się na wzrost jego wartości rynkowej.

Ważność i złożoność inwestycji przejawia się także tym, że są to decyzje wieloetapowe, wymagające wstępnych, dokładnych analiz, zaangażowania nakładów pieniężnych, na zwrot których trzeba poczekać, co za tym idzie, ośrodki decyzyjne i odpowiedzialności zlokalizowane są na najwyższych szczeblach organizacji.

Przedsiębiorstwa z powodzeniem mogą poprzedzać decyzje inwestycyjne oceną efektywności przedsięwzięć, stosując omówione metody. Opierając się na zaprezentowanych narzędziach, można dokonać pełnej analizy ekonomicznej inwestycji, z uwzględnieniem oceny wstępnej i rozszerzonej.

Główny wpływ na efektywność inwestycji ma wybór odpowiedniego, racjonalnego projektu. Wykorzystując rachunek ekonomicznej efektywności, można dokonać wyboru opcji, która w pełni spełni warunki i oczekiwania stawiane przez inwestora. Sprawí, że czas i pieniądze poświęcone na dany projekt zaowocują w przyszłości korzyściami. Doskonalenie metod stosowanych w rachunku efektywności pozwoli na podejmowanie coraz to bardziej trafnych i obciążonych mniejszym ryzykiem decyzji.

Rozszerzenie analizy wstępnej o badanie stopnia ryzyka i uwzględnienie tej determinanty w oczekiwanych wynikach będzie skutkowało większą swobodą działania, gdyż zmniejszy się poziom niepewności, a tym samym skutecznością, co w rezultacie przełoży się na wzrost efektywności danej inwestycji.

Tabela 2

Zestawienie metod oceny efektywności projektów inwestycyjnych

Metoda	Okres zwrotu nakładów	Księgowa stopa zwrotu	Bieżąca wartość netto	Wewnętrzna stopa zwrotu
Symbol	<i>OZN</i>	<i>ARR</i>	<i>NPV</i>	<i>IRR</i>
Klasyfikacja	Metoda prosta	Metoda prosta	Metoda dyskontowa	Metoda dyskontowa
Kryterium podziału	Nie uwzględniają zmiennej wartości pieniądza w czasie	Metoda prosta	Uwzględniają zmienną wartość pieniądza w czasie	Metoda dyskontowa
Definicja	Jest to czas niezbędny do odzyskania nakładów inwestycyjnych, poniesionych na realizację danego zamierzenia z dodatkowych przepływów pieniężnych generowanych przez projekt w kolejnych okresach	Jest to relacja rocznego procentowego zysku netto, jaki inwestor spodziewa się otrzymać w okresie eksploatacji inwestycji, do wielkości początkowych nakładów inwestycyjnych	Jest to łączna, skumulowana z całego ekonomicznego cyklu życia przedsięwzięcia inwestycyjnego, przedstawiona w bieżącej wartości pieniądza ko- rzyść netto przedsięwzięcia inwestycyjnego	Jest to taka stopa dyskontowa, przy której zwróci się w zakładanym okresie eksploatacji projektu zainwestowany kapitał
Formuła	$OZN = \frac{NI}{PPN}$ <p><i>NI</i> – całkowite nakłady inwestycyjne <i>PPN</i> – wartość przepływów pieniężnych netto jest równa w poszczególnych okresach</p> $NI = \sum_{t=1}^n PPN_t$ <p><i>PPN</i> są różne w poszczególnych okresach</p>	$ARR = \frac{Z_t}{NI_0}$ <p><i>Z_t</i> – zysk netto <i>NI₀</i> – początkowe nakłady inwestycyjne</p> $ARR = \frac{K_{\bar{s}r}}{I_{\bar{s}r}}$ <p><i>K_{sr}</i> – średnia księgowa korzyść netto <i>I_{sr}</i> – średnia księgowa wartość nakładów inwestycyjnych</p>	$NPV = \sum_{t=0}^n PPN_t \times \frac{1}{(1+r)^t}$ <p><i>PPN_t</i> – występujący w danym roku przepływ pieniężny netto (<i>net cash flow</i>), stanowiący różnicę wpływów i wydatków pieniężnych związanych z inwestycją i jej eksploatacją <i>r</i> – stopa dyskontowa <i>t</i> = 0, 1, 2, ..., <i>n</i> – kolejny rok okresu obliczeniowego</p>	$IRR = r_1 + \frac{NPV_{(r_1)} \times (r_2 - r_1)}{NPV_{(r_1)} + NPV_{(r_2)} }$ <p><i>r₁</i> – stopa dyskontowa niższa dla <i>NPV</i> > 0 <i>r₂</i> – stopa dyskontowa wyższa dla <i>NPV</i> < 0 <i>NPV_(r₁)</i>, <i>NPV_(r₂)</i> – wartość zdyskontowana netto dla niższego i wyższego poziomu stopy dyskontowej</p>

cd. tabl. 2

Metoda	Okres zwrotu nakładów	Księgowa stopa zwrotu	Bieżąca wartość netto	Wewnętrzna stopa zwrotu
Symbol	<i>OZN</i>	<i>ARR</i>	<i>NPV</i>	<i>IRR</i>
Klasyfikacja	Metoda prosta	Metoda prosta	Metoda dyskontowa	Metoda dyskontowa
Kryterium podziału	Nie uwzględniają zmiennej	wartości pieniądza w czasie	Uwzględniają zmienną	wartość pieniądza w czasie
Zalety	<p>Jest prosta i zrozumiała</p> <p>Uwzględnia wyższe ryzyko przedsięwzięć długookresowych i pozwala je ograniczać</p> <p>Sprzyja zachowaniu płynności zaangażowanych w przedsięwzięcie kapitałów (preferuje przedsięwzięcia krótkoterminowe)</p> <p>Oplacalność przedsięwzięcia jest wyrażona przez czas (miałaby ta lepiej przemawia do wyobraźni decydenta, gdyż jest intuicyjna, odpowiada też na najczęściej zadawane pytanie o to, kiedy zwrócić się nakładami)</p>	<p>Jest prosta i zrozumiała</p> <p>Ułatwia prowadzenie obliczeń – potrzebne informacje są zwykle dostępne</p>	<p>Korzyść netto jest wyrażona przepływem pieniężnym netto</p> <p>Uwzględnia zmienność wartości pieniądza w czasie</p> <p>Zakłada ujmowanie w bezwzględnej ocenie oplacalności korzyści netto z całego cyklu życia przedsięwzięcia inwestycyjnego</p> <p>Pozwala zbudować obiektywne bezwzględne kryterium decyzyjne</p> <p>Wiąże przedsięwzięcie inwestycyjne z długofalowym celem działania firmy lub innej jednostki (np. wzrost wartości)</p> <p>Może być stosowana do szacowania oplacalności zarówno dla przedsięwzięć konwencjonalnych, jak i niekonwencjonalnych</p> <p>Pozwala prowadzić analizy związane z ryzykiem przedsięwzięcia inwestycyjnego</p> <p>umożliwia prostą interpretację uzyskanych wyników</p>	<p>Korzyść netto jest wyrażona przez przepływ pieniężny netto</p> <p>Jest prosta w interpretacji (efekt psychologiczny związany z preferowaniem mierników oplacalności wyrażonych procentowo)</p> <p>Ujmuje w bezwzględnej ocenie oplacalności korzyści netto z całego cyklu życia przedsięwzięcia inwestycyjnego</p> <p>Zawiera informacje o poziomie marginesu bezpieczeństwa ($IRR - r_{gr}$)</p> <p>Pozwala określić graniczny koszt kapitału, jaki może być wykorzystany do sfinansowania danego przedsięwzięcia inwestycyjnego</p> <p>Pozwala zbudować obiektywne kryterium decyzyjne</p> <p>Może być stosowana w ocenie oplacalności przedsięwzięcia także w sytuacji, gdy nie jest jeszcze znana stopa dyskontowa</p>

cd. tabl. 2

Metoda	Okres zwrotu nakładów	Księgowa stopa zwrotu	Bieżąca wartość netto	Wewnętrzna stopa zwrotu
Symbol	<i>OZN</i>	<i>ARR</i>	<i>NPV</i>	<i>IRR</i>
Klasyfikacja	Metoda prosta	Metoda prosta	Metoda dyskontowa	Metoda dyskontowa
Kryterium podziału	Nie uwzględniają zmiennej wartości pieniądza w czasie			
Wady	<p>Nie uwzględnia zmienności wartości pieniądza w czasie</p> <p>Nie informuje o opłacalności przedsięwzięcia inwestycyjnego, lecz o jego płynności</p> <p>Nie można na jej podstawie skonstruować obiektywnego bezwzględnego kryterium decyzyjnego (wymaga często subiektywnego ustalenia wartości granicznej stopy zwrotu)</p> <p>Nie można jej stosować dla przedsięwzięć inwestycyjnych cechujących się różnym poziomem ryzyka</p> <p>Preferuje przedsięwzięcia o krótkim ekonomicznym cyklu życia</p>	<p>Utrudniony wybór odpowiedniego poziomu stopy dyskontowej</p> <p>Nie pokazuje relatywnej opłacalności przedsięwzięcia inwestycyjnego</p> <p>Zakłada płaską krzywą rentowności (stałość stopy dyskontowej w całym cyklu życia przedsięwzięcia inwestycyjnego)</p> <p>Ma statyczny charakter (ogranicza aktywne zarządzanie przedsięwzięciem inwestycyjnym po rozpoczęciu jego realizacji), nie uwzględnia bowiem możliwości dostosowania przedsięwzięcia do zmian otoczenia (przesunięcie momentu realizacji przedsięwzięcia, wycofanie się z niego, zmniejszenie lub zwiększenie jego skali, czasowe wstrzymanie eksploatacji)</p>	<p>Nie może być w sposób bezpośredni wykorzystywana do oceny opłacalności nietypowych przedsięwzięć (nie spełnia zasady uniwersalności)</p> <p>Nie uwzględnia w pełni zmienności wartości pieniądza w czasie (zakłada, że wartość pieniądza w czasie jest równa <i>IRR</i> danego przedsięwzięcia inwestycyjnego)</p> <p>Może wystąpić więcej niż jedna wartość granicznej stopy zwrotu</p>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rogowski, 2004, s. 101–136.

Podsumowując, jeśli każda decyzja inwestycyjna co do wyboru odpowiedniego wariantu będzie poprzedzona sumienną i obiektywną analizą, opartą o metody oceny efektywności inwestycji, które stanowią szkielet rachunku ekonomicznej opłacalności inwestycji, to będą to wybory efektywne. Jeśli w analizie uwzględnione zostaną kwestie dotyczące możliwości wystąpienia ryzyka oraz wyboru optymalnego źródła finansowania inwestycji, to wszystkie te czynniki zdecydowanie wpłyną na wzrost efektywności przedsięwzięcia inwestycyjnego.

Bibliografia

- Felis P. 2005. *Metody i procedury oceny efektywności inwestycji rzeczowych przedsiębiorstw*. Warszawa: Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej. ISBN 83-87444-12-X.
- Gostkowska T. (red.). 1999. *Projekty inwestycyjne, finansowanie, metody i procedury oceny*. Gdańsk: Wyd. ODiDK. ISBN 83-86514-15-9.
- Kurek W. (red.). 1998. *Rachunek ekonomiczny w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Lublin: Wyd. UMCS. ISBN 83-227-1107-7.
- Kurek W. 2000. *Metody oceny rzeczowych przedsięwzięć inwestycyjnych*. Przemysł: Wyd. WSAiZ. ISBN 83-88009-90-7.
- Manikowski A., Tarapata Z. 2001a. *Ocena projektów gospodarczych – modele i metody*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-207-8.
- Manikowski A., Tarapata Z. 2001b. *Metody oceny projektów gospodarczych*. Warszawa: Wyd. WSE. ISBN 83-86990-09-0.
- Ostrowska E. 2002. *Ryzyko projektów inwestycyjnych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 83-208-1395-6.
- Rogowski W. 2004. *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*. Kraków: Wyd. Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-89355-21-3.
- Różański J. (red.). 2006. *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-661-8.

Selected Methods of Evaluation of Investment Ventures

Summary: One of the most important factors of economic development are definitively investments. Investments have fundamental consequences in strategy of each entity, which wants to survive in its area of activity. They determine the progress, modernity and dynamism. Investments are important due to several determinants. For example: they require quite a lot of money, that is why we should choose sensible source of financing. They also refer to important decision areas both in the matter of choosing an effective variant of a project and distinguishing centers of responsibility. The decisions are exposed to analysis and their effectiveness is evaluated, while different methods are used, which are diversified into simple and complex ones. The article is dedicated to an investment and its relevant terminology. Particular attention has been paid to its definition and main types of investment. The idea of assessment of efficiency of an investment project has also been discussed here – that is the economic calculation efficiency.

Key words: investment venture, methodology, profitability investment

RADOSŁAW PYREK, ZENON MUSZYŃSKI*

Charakterystyka zasad nowoczesnej koncepcji zarządzania produkcją – Quick Response Manufacturing

Słowa kluczowe: zarządzanie produkcją, konkurencyjność przedsiębiorstwa, Quick Response Manufacturing

Streszczenie: Koncepcja QRM dąży do permanentnej restrukturyzacji procesów wytwórczych i ciągłego dostosowania działań do zachodzących zmian zarówno wewnętrznych, jak również zewnętrznych. W artykule przedstawiono przegląd zasad kierujących QRM. Podano powody, dlaczego w przypadku niektórych zasad strategia QRM ma duży potencjał w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Zaprezentowano także syntetyczne zestawienie założeń tradycyjnych, reguł QRM oraz opis i porównanie tych dwóch podejść. Quick Response Manufacturing pojawił się wraz z wymogiem szybkiego i elastycznego reagowania na zmieniający się popyt. Lean Management oraz Quick Response Manufacturing uwzględniają konieczność kooperacji z partnerami z łańcucha dostaw w celu dalszej obniżki kosztów, podniesienia jakości oraz skrócenia czasów reakcji. W Quick Response Manufacturing pojawił się dodatkowy postulat dążenia do kompresji czasu oraz elastyczności przedsiębiorstwa.

1. Uwagi wstępne

Koncepcja szybkiego wdrażania QRM pozwala znacznie skrócić czas realizacji dostaw produktu na rynek, poprawiając jego jakość i redukując koszty. W okresie gdy firmy produkcyjne próbują skrócić czasy wprowadzania produktów na rynek, większość menedżerów wciąż sprzyja działaniom, które wydłużają te procesy.

* Mgr Radosław Pyrek jest zatrudniony na stanowisku asystenta w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, kontakt tel. (14) 688 00 10 w. 535, e-mail: pyrekr@mwse.edu.pl; prof. dr hab. Zenon Muszyński – profesor zwyczajny w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, kontakt tel. (14) 688 00 19.

W artykule przedstawiono przegląd zasad kierujących QRM. Podano powody, dlaczego w przypadku niektórych zasad strategia QRM ma duży potencjał w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Zaprezentowano syntetyczne zestawienie założeń tradycyjnych, reguł QRM oraz opis i porównanie tych dwóch podejść.

Artykuł adresowany jest w głównej mierze do praktyków, ale również teoretyków zajmujących się zagadnieniami związanymi z zarządzaniem procesami wytwórczymi. Może on również zainteresować studentów niemal wszystkich kierunków ekonomicznych, a w szczególności kierunku zarządzanie produkcją.

2. Istota koncepcji Quick Response Manufacturing

Najnowszą koncepcją wytwarzania wykazującą silną orientację czasową jest QRM, Quick Response Manufacturing – koncepcja szybkiego wytwarzania (Laskowska, 2002, s. 116). Przejmuje ona elementy wszystkich podejść uprzednich, np. takich jak JIT, elastycznego wytwarzania czy wyszczuplonej produkcji (lean production). QRM koncentruje się na redukcji czasu we wszystkich operacjach przedsiębiorstwa. Można wyróżnić dwa aspekty stosowania QRM: zewnętrzny i wewnętrzny. Aspekt zewnętrzny QRM polega na szybkiej reakcji na potrzeby klientów poprzez projektowanie i wytwarzanie produktów dostosowanych do ich potrzeb, natomiast aspekt wewnętrzny QRM przejawia się w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, systemach wytwarzania, polityce zakupów, planowaniu wykorzystania zasobów, decyzji dotyczących wielkości serii produkcyjnych i wielu innych. Wszystko to ma służyć redukcji czasu w operacjach przedsiębiorstwa.

Zestawienie głównych cech QRM przekonuje, że jest ono kombinacją osiągnięć wcześniejszych strategii czasowych. Zagadnienia dotyczące systemu POLCA można potraktować jako przynależne wyłącznie do QRM (Suri, 2003, s. 3). Wśród podstawowych cech QRM należy wymienić (Laskowska, 2002, s. 118):

– *Poszukiwanie nowych metod wykonywania operacji, koncentrujące się na redukcji czasu.* Systemy zarządzania, które ukształtowały się w okresie stosowania strategii skali oraz strategii kosztowych, nie przystają do rozwiązań, które niosą ze sobą strategie czasowe. Kompresja czasu wymaga przebudowania dotychczasowych systemów wytwarzania, zaopatrzenia oraz sfery nieprodukcyjnej.

– *Akceptacja niepełnego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa.* QRM odchodzi od wymogu wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, np. ludzi czy maszyn w stu procentach. Dążenie do osiągnięcia owych stu procent oznacza niejednokrotnie wydłużone czasy reakcji, powstawanie „wąskich gardeł” produkcyjnych, oczekiwanie produktów na dalsze przetwarzanie. Dzieje się tak dlatego, że w systemie zawsze mogą pojawić się pewne zakłócenia (np. potrzebna część może nie dotrzeć na czas, pracownik może zachorować). Dlatego potrzebna jest pewna rezerwa zasobów, służąca za swoisty bufor bezpieczeństwa. Stanowi to swego rodzaju inwestycję strategiczną zwracającą się w postaci wyższej jakości, zwiększonej sprzedaży oraz niższych kosztów.

– *Mierzenie redukcji czasu oraz uznanie tej miary za główny wskaźnik osiągnięć przedsiębiorstwa.* O efektywności przedsiębiorstwa decyduje w dużej mierze jego elastyczność, przejawiająca się przede wszystkim w zdolności do szybkiej reakcji na potrzeby klientów. Z tego względu ważne jest dokonywanie pomiarów czasu trwania poszczególnych operacji w przedsiębiorstwie.

– *Zaangażowanie dostawców i odbiorców w program QRM.* Pełne wykorzystanie korzyści płynących z QRM jest możliwe dopiero przy zaangażowaniu dostawców i odbiorców w ten program. Dostawcy powinni realizować dostawy w małych partiach, reagować szybciej, obniżać koszty oraz podnosić jakość swoich produktów. Odbiorcy z kolei powinni zaakceptować dostawy mniejszych partii po akceptowalnych cenach.

– *Stosowanie QRM w celu poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa w długim okresie i angażowanie pracowników w proces zmian.* Zasada ta, podobnie jak poprzednie, odnosi się w równej mierze do wszystkich produkcyjnych strategii czasowych. Ich celem jest zapewnienie przedsiębiorstwu konkurencyjności w długim okresie. Wdrożenie wszelkich strategii czasowych wymaga więc uprzedniego przygotowania pracowników, wskazane jest także możliwie głębokie angażowanie ich w proces zmian.

– *Nadanie systemom wytwarzania struktury komórkowej oraz uzupełnienie ich metodą kontroli przepływu materiałów zawierającą elementy „push” i „pull” – POLCA (Paired – Cell Overlapping Loops of Cards with Authorization) (Suri, 2003, s. 22).*

Jak wspomniano wcześniej, kluczowym aspektem podejścia QRM jest to, jak zredukować czas pomiędzy zamówieniem a dostawą. Niektóre popularne podejścia zarządzania produkcją wyglądają – przynajmniej na pierwszy rzut oka – jak zbiór nieskładnych pojęć; kierownicy i pracownicy muszą pamiętać listę reguł takich, jak np. „Pięć S”. Natomiast cały zbiór reguł w strategii QRM pochodzi z jednego obszaru, a mimo to te reguły są na tyle uniwersalne, że można nimi objąć całą organizację, od pracowników produkcyjnych do administracyjnych, od przyjęcia zamówienia do księgowania, od zakupu do sprzedaży, a więc są kompleksowe. Takie podejście jest bardziej zasadne dla zarządzających niż zbiór odmiennych pomysłów, ponieważ daje to możliwość przyporządkowania logicznego przekazu do organizacji.

Kolejny fakt wynikający z wdrożenia QRM to to, że czas pomiędzy zamówieniem a dostawą nie może być zredukowany do taktyki działania. QRM musi być strategią organizacyjną prowadzoną przez zarząd. Aby znacznie oddziaływać na wymieniony czas, firmy muszą zmienić sposób działania oraz zmienić struktury organizacyjne. Takie zmiany nie mogą zaistnieć bez zaangażowania naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa. Dlatego szkolenie wyższej kadry kierowniczej dotyczące strategii QRM oraz spowodowanie, aby zaakceptowała ona procedurę implementacji tego systemu, jest pierwszym krokiem w programie QRM.

Wdrażając QRM, przedsiębiorstwo stanie się bardziej efektywne obsługując rynki XXI wieku. Firma, stosująca połączenie programów QRM i POLCA, nie tylko usatysfakcjonuje tych klientów, ale robi to osiągając wyższą jakość, niższą cenę i krótszy czas realizacji zamówienia niż konkurencja. Postępując w ten sposób, firma taka będzie mogła istotnie zwiększać swój udział w rynku i zyska przewagę konkurencyjną w dłuższym okresie.

W przedsiębiorstwie musi znajdować się szerokie zrozumienie dla podstaw QRM. Taka wiedza musi być przekazana każdemu w przedsiębiorstwie, nie tylko pracownikom produkcyjnym, ale także kierownikom funkcjonalnym

Konieczne jest, aby pracownicy i kierownicy zrozumieli podstawową dynamikę systemów produkcji. Zasadniczym celem jest więc uświadomienie personelowi, jakie są założenia planowania zdolności produkcyjnej, użycia surowców oraz jakie są sposoby ustalania partii dostaw i jak wpływają na czas realizacji dostawy od momentu zamówienia do momentu realizacji. Bez tego nie będzie możliwe pełne zrozumienie kluczowych technik i założeń QRM.

Program QRM musi zostać wdrożony zarówno wśród pracowników produkcyjnych, jak również na poziomie administracyjnym. Czynności biurowe, czyli administracyjne, stanowią znaczną część całości procesu od momentu zamówienia produktu do jego dostawy, co więcej, są one często niedostrzegane jako szansa skrócenia tego procesu.

Firmy muszą ostatecznie wdrożyć założenia QRM we wszystkich obszarach działalności. Powinno to pobudzić do przemyśleń na temat funkcjonowania firmy w każdym z obszarów, nie tylko w tych oczywistych, jak produkcja i zarządzanie zaopatrzeniem, ale również tych obejmujących transport, zakup wyposażenia, zatrudnianie pracowników, księgowość i ocenę osiągnięć. Aby zredukować maksymalnie czas od zamówienia produktu do jego dostawy oraz osiągnąć największe profity z programu QRM, wszystkie powyższe założenia muszą zostać spełnione zgodnie z ideałem QRM. Jakkolwiek ich implementacja powinna być osiągnięta stopniowo, a nie jednorazowo.

Pracownicy produkcyjni i administracyjni, jak również kierownicy, muszą dokładnie zrozumieć koncepcję komórek (zespołów) roboczych. Podczas gdy koncepcja produkcji komórkowej (zespołowej) jest znana od ponad dwóch dekad, to nie stała się koncepcją przestarzałą.

Przeszkody w implementacji powinny być przewidywane w miarę możliwości, tak aby każdy był przygotowany, by je wyeliminować. Nawet jeśli kierownictwo zapewni odpowiednie przeszkolenie i świadomość korzyści QRM wśród załogi, to jednak nie powinno próbować reorganizować całej firmy w kierunku QRM od razu. Implementacja QRM powinna zacząć się od skupienia uwagi na segmencie rynku, na którym istnieje szansa uzyskania korzyści. W ten sposób, próbując wykorzystać QRM w jednym lub dwóch obszarach, kierownictwo może zminimalizować związane z tym ryzyko oraz nakłady inwestycyjne, podczas gdy strategia ta udowodni całej organizacji, że podejście takie jest efektywne – przynosi korzyści. Po naby-

ciu wiedzy wynikającej z tego doświadczenia, dodatkowe części przedsiębiorstwa powinny zostać zreorganizowane w kierunku programu QRM (Suri, 2003, s. 5).

Konkretne kroki zmierzające do implementacji QRM powinny zostać zidentyfikowane na początku tej inicjatywy. Ważne dla kierownictwa jest przeglądnięcie całej mapy działań związanych z implementacją QRM, począwszy od fazy początkowej, tak aby pozyskało ono wiedzę na temat całego planu.

3. Podejście tradycyjne a zasady Quick Response Manufacturing

Tablica 1 ilustruje syntetyczne zestawienie założeń tradycyjnych oraz reguł QRM, a opis i porównanie tych dwóch podejść zostanie zamieszczone w dalszej części pracy.

Tablica 1

Przegląd założeń tradycyjnych oraz zasad QRM

Podejście / zasada	Podejście tradycyjne	Zasada QRM
1	Wszyscy pracownicy muszą pracować szybciej, ciężiej i dłużej, aby ukończyć pracę w krótszym czasie	Należy znaleźć nowe sposoby wykonania pracy, skupiając się na minimalizacji czasu „lead time”
2	Aby szybko ukończyć zadania, należy utrzymywać maszyny i ludzi w ciągłej pracy	Powinno się strategicznie planować rezerwowe możliwości produkcyjne – działania powinny być planowane na poziomie 80% lub nawet 70% możliwości przy krytycznych surowcach
3	W celu skrócenia czasów realizacji powinno się poprawić wydajność	Przez mierzenie skracania czasów wykonywania zadań należy uzyskać wskaźnik wydajności. Powinno się wyeliminować tradycyjne mierniki wykorzystania surowców i wydajności
4	Należy przykładąć większą uwagę do realizacji dostaw na czas, przez każdy wydział i dostawcę	Powinno się trzymać mierzalnego i opłacalnego skrócenia czasu realizacji zadań
5	Instalacja systemu planowania zapotrzebowania na materiały (MRP) pomoże skrócić czasy realizacji zadań	Należy wykorzystywać MRP dla planowania na wysokim poziomie i koordynacji materiałowej. Jednocześnie powinno się restrukturyzować organizację produkcji w prostsze komórki zorientowane na produkt, a następnie uzupełnić powyższe nową metodą kontroli materiałowej POLCA, która łączy w sobie zalety strategii push i pull

cd. tabl. 1

Podejście / zasada	Podejście tradycyjne	Zasada QRM
6	Ponieważ surowce składające się na zadania o długim czasie realizacji muszą być zamawiane w dużych ilościach, powinno się negocjować zniżki z dostawcą	Motywowanie dostawców do wdrożenia QRM, czego rezultatem są dostawy małych partii przy niższych kosztach, lepsza jakość i krótsze czasy realizacji zadań
7	Powinno się zachęcać klientów, aby kupowali produkty w dużych ilościach poprzez oferowanie im obniżek cen, rabatów i bonusów przy zakupie większych ilości	Edukacja klientów dotycząca programu QRM oraz negocjacje harmonogramu, zgodnie z którym realizowane będą mniejsze partie dostaw przy rozsądnych cenach
8	Można wdrożyć QRM przez utworzenie grup zadaniowych w każdym wydziale	Pokonać granice funkcjonalne przez stworzenie Quick Response Office Cell (Q-ROC) – Komórki biurowej szybkiej reakcji, która jest zamkniętym w pętlę, połączonym, multifunkcyjnym, szeroko wyszkolonym zespołem odpowiedzialnym za grupę produktów, skupionym na docelowym segmencie rynku, a także upoważnionym do podejmowania niezbędnych decyzji
9	Powodem implementacji QRM jest to, że będzie można obciążać klientów wyższymi opłatami za szybciej wykonane prace	Powodem zastosowania metodyki QRM jest to, że prowadzi ona do bardziej efektywnej firmy z lepiej zabezpieczoną przyszłością. Dodatkowo na wysokie zadowolenie klientów wpływają: niższy koszt/cena, lepsza jakość oraz krótsze czasy realizacji zadań
10	Wdrożenie QRM wymagać będzie dużych inwestycji w technologię.	Największą barierą przy wdrożeniu QRM nie jest technologia, ale „mentalność”. Kierownictwo powinno zrozumieć ten fakt poprzez szkolenia. Następnie przedsiębiorstwa powinny zaangażować się w skracanie czasu realizacji zadań przy niskich kosztach oraz bezkosztowo, pozostawiając drogie rozwiązania technologiczne na późniejszy etap

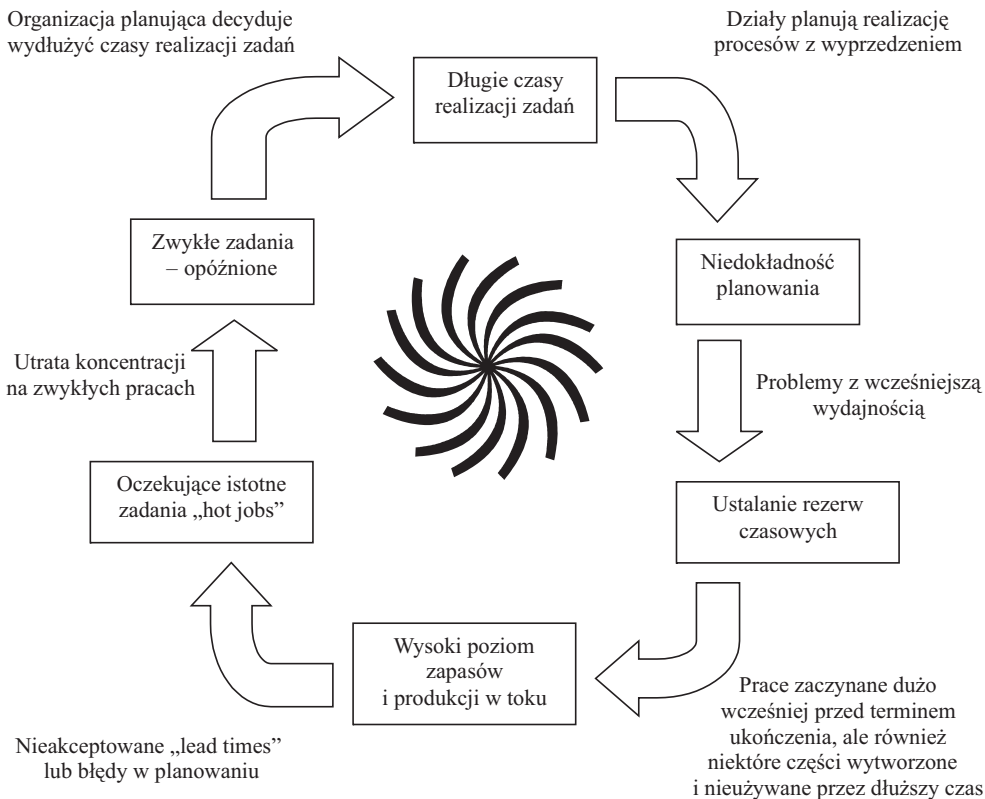
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Suri, 2003, s. 8–16.

Zasada QRM nr 1 (Suri 2003, s. 8–17): Należy znaleźć nowe sposoby wykonywania pracy, skupiając się na minimalizacji czasu „lead time”.

Organizacje tak zaprojektowane trudno radzą sobie z zarządzaniem czasem realizacji zadania. Powodem tego stanu rzeczy jest m.in. to, że struktury organizacyjne, systemy księgowe oraz systemy wynagrodzeń bazują na zarządzaniu operacyj-

mi oraz na minimalizowaniu kosztów, a nie na analizowaniu pracochłonności zadań.

W istocie, struktura funkcjonalna wymaga od organizacji planowania dostatecznego czasu realizacji dla prac, aby umożliwić im przemieszczanie się przez poszczególne stanowiska pracy w firmie. Ponieważ „lead time” jest zwykle długi, zawsze znajdują się bardzo istotne do wykonania prace „hot jobs”, które należy ukończyć szybciej. Prace te odsuwają na bok zwykłe zadania, które zostają opóźnione, tak że organizacja planująca decyduje rozciągnąć czas realizacji prac „lead time” w swoich planach. I tak spirala rośnie.



Rys. 1. Spirala czasu reakcji dla firmy produkującej na zamówienie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Suri, 2003, s. 10.

Zasada QRM nr 2 (Suri, 2003, s. 8–17): Powinno się uwzględnić w strategii firmy rezerwy zdolności wytwórczej. Działania wytwórcze powinny być planowane na poziomie wykorzystania 80% lub nawet 70% zdolności produkcyjnej.

Reakcja większości menedżerów na tę zasadę jest raczej negatywna, gdyż obawiają się oni nadmiernych zapasów surowców i wzrostu kosztów z tym związa-

nych. QRM eliminuje ciąg wielu dysfunkcyjnych działań wynikających z pełnego wykorzystania mocy wytwórczych.

Zasada QRM nr 3 (Suri, 2003, s. 8–17): Przez mierzenie skracania czasów wykonywania zadań należy uzyskać wskaźnik wydajności. Powinno się wyeliminować tradycyjne mierniki wykorzystania surowców i wydajności.

Dla menedżerów zasada nr 3 QRM wydaje się zbyt śmiałym krokiem. Wśród kierowników pojawia się jednak obawa o koszty operacyjne, które mogą się zwiększyć w przypadku wyeliminowania wskaźnika wykorzystania surowców i wydajności.

Zasada QRM nr 4 (Suri, 2003, s. 8–17): Powinno się trzymać mierzalnego i opłacalnego skrócenia czasu realizacji zadań.

Wielu praktyków, jak i teoretyków zajmuje się zagadnieniem dostaw na czas, traktując je jako podstawę strategii JIT¹ (Just in Time). Jednak dostawy na czas są pożądane jako wynik końcowy. Wyolbrzymianie tego aspektu jako wskaźnika wydajności jest dysfunkcjonalne.

W rezultacie, spirala czasu reakcji przejmuje organizację, czasy realizacji zadań wydłużają się, a dostawy na czas w rzeczywistości pogarszają się.

Zasada QRM nr 5 (Suri, 2003, s. 8–17): Należy wykorzystywać MRP dla planowania na wysokim poziomie i koordynacji materiałowej (HL/MRP). Jednocześnie powinno się restrukturyzować organizację produkcji w prostsze komórki zorientowane na produkt, a następnie wprowadzić nową metodę kontroli materiałowej POLCA (Suri, 2003, s. 8–17).

Ten wysokiego poziomu system planowania zapotrzebowania materiałowego High Level Materials Requirements Planning (HL/MRP)² używany jest w celu ustalenia ogólnego czasu realizacji zadań dla każdej komórki. Zespoły powinny prowadzić swoje własne komórki oraz powinny być zaopatrzone w proste narzędzia do zarządzania własnymi mocami produkcyjnymi i nieustannego poprawiania swojej pracy.

Zasada QRM nr 6 (Suri, 2003, s. 8–17): Motywowanie dostawców do wdrożenia QRM, czego rezultatem są dostawy małych partii przy niższych kosztach, lepsza jakość i krótsze czasy realizacji zadań.

Jeżeli przedsiębiorstwo zamawia duże partie produktów, to znacznie więcej czasu dostawca musi poświęcić na wyprodukowanie owych produktów, a co za tym

¹ Just in Time zastosowany w praktyce eliminuje zapasy magazynowe, międzyoperacyjne i wszystkie inne rodzaje zapasów produkcji w toku. Stosuje się go zazwyczaj w produkcji potokowej konwencjonalnej i w zautomatyzowanych elastycznych liniach i gniazdach produkcyjnych (Durlík, 2000, s. 225–229).

² HL/MRP jest systemem podobnym do MRP, ale nie pracuje on na poziomie operacyjnym. Raczej traktuje on każdą komórkę jako czarną skrzynkę i tylko pomaga planować przepływ materiału przez komórki. Dla każdego zamówienia HL/MRP najpierw tworzy czasy wydawania autoryzacji dla każdej komórki. Są to czasy, kiedy każda komórka może rozpocząć pracę nad poszczególnym zamówieniem (Suri, 2003, s. 22).

idzie, wymusza w ten sposób na zamawiającej firmie składanie zamówień na większe partie produktów.

Zasada QRM nr 7 (Suri, 2003, s. 8–17): Edukacja klientów dotycząca programu QRM oraz negocjacje harmonogramu, zgodnie z którym realizowane będą mniejsze partie dostaw przy rozsądnych cenach.

Zasada ta jest odwrotnością punktu 6. Dział sprzedaży przedsiębiorstwa nakłaniany jest do oferowania zniżek przy większej ilości zakupionego towaru. Klient, który zamawia z dużym wyprzedzeniem, pogarsza sytuację firmy w zakresie dostaw. Z QRM przedsiębiorstwa tworzą strategiczne partnerstwo z klientami i pokazują, jak QRM pozwoli im na zamawianie mniejszych partii przy krótszych czasach realizacji i przy niższych cenach.

Zasada QRM nr 8 (Suri, 2003, s. 8–17): Pokonać granice funkcjonalne przez stworzenie Quick Response Office Cell (Q-ROC) – Komórki biurowej szybkiej reakcji, która jest zamkniętym w pętlę, połączonym, multifunkcyjnym, szeroko wyszkolonym zespołem odpowiedzialnym za grupę produktów, skupionym na docelowym segmencie rynku, a także upoważnionym do podejmowania niezbędnych decyzji.

Zasada QRM nr 9 (Suri, 2003, s. 8–17): Powodem zastosowania metodyki QRM jest to, że prowadzi ona do bardziej efektywnej firmy. Dodatkowo, na wysokie zadowolenie klientów wpływają: niższy koszt/cena, lepsza jakość oraz krótsze czasy realizacji zadań.

Mimo iż klienci są w stanie płacić więcej za szybsze dostawy i może to być dobrym krótkoterminowym rezultatem, nie powinno być to głównym powodem zastosowania QRM w przedsiębiorstwie. Ponadto jest to ryzykowne, ponieważ naliczanie większych opłat może motywować klientów do poszukiwania alternatywnych źródeł dostaw. Głównym powodem wdrożenia QRM jest to, że poszukiwanie sposobów skrócenia czasu przestoju uwidacznia problemy z jakością. Naprawa tych problemów skutkuje wyższą jakością, mniejszą produkcją w toku, niższymi kosztami ogólnymi oraz operacyjnymi, jak również większą sprzedażą. Podczas gdy metody „Lean Production”³ kładą duży nacisk na eliminowanie strat, niektóre typy strat spowodowane długim czasem realizacji zadań są przez te metody ignorowane.

Zasada QRM nr 10 (Suri, 2003, s. 8–17): Największą barierą przy wdrożeniu QRM nie jest technologia, ale „mentalność”. Kierownictwo powinno zrozumieć ten fakt poprzez szkolenia. Następnie przedsiębiorstwa powinny zaangażować się

³ Lean Production – Wyszczuplona produkcja jest jednym z podejść wskazujących znaczne uwrażliwienie na kwestie czasu. Koncepcja ta bazuje na wcześniejszych rozwiązaniach, takich jak: JIT, TQM czy też koncepcji elastycznego wytwarzania. Nazywana jest mianem dużego JIT (big JIT). Jest zarządzaniem operacjami ukierunkowanymi na eliminowanie marnotrawstwa we wszystkich sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Odnosi się do relacji pomiędzy ludźmi, stosunków z dostawcami, technologii oraz zarządzania przepływami materiałowymi i zapasami (Laskowska, 2002, s. 112–116).

w skracanie czasu realizacji zadań przy niskich kosztach oraz bezkosztowo, pozostawiając drogie rozwiązania technologiczne na późniejszy etap.

Nowe technologie, takie jak szybkie tworzenie prototypów produktów oraz CAD/CAM⁴ (Computer Aided Design / Computer Aided Manufacturing) oferują ogromne możliwości do skracania czasu. Podczas gdy istnieje kilka kroków poprzedzających te rozwiązania, takich jak edukacja. To właśnie szkolenia powinny być pierwszym krokiem przedsiębiorstwa, albo żadne wysiłki nie przyniosą skutku.

4. Zakończenie

Quick Response Manufacturing wypracowało konkretne i szczegółowe zasady dla przedsiębiorstw produkcyjnych. Rzeczywiście, QRM zapewnia zintegrowaną strategię poprzez dostarczanie zasad obejmujących wszystkie główne aspekty organizacji produkcyjnej. Jednocześnie dąży do bezwzględnego skracania czasu wprowadzania produktu na rynek – wszystkie zasady tej strategii wywodzą się z tego założenia. QRM pozwala kierownictwu przedstawić jedno ujednoczone przesłanie dla organizacji, zamiast ogłaszania wielu programów i skrótów, następnie wszystkie działania wywodzić się będą z przewodniej strategii.

Koncepcja szybkiego wytwarzania wykorzystuje fundamentalne zasady dynamiki systemu produkcji, aby zapewnić rozeznanie, jak najlepiej zreorganizować przedsiębiorstwo, aby osiągnąć szybkie efekty.

Koncepcja QRM dąży do permanentnej restrukturyzacji procesów wytwórczych i ciągłego dostosowania działań do zachodzących zmian zarówno wewnętrznych, jak również zewnętrznych.

Bibliografia

- Brzeziński M. (red.). 2002. *Organizacja i sterowanie produkcją*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet. ISBN 83-85428-77-1.
- Durlik I. 2000. *Inżynieria zarządzania, strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*. Cz. 1. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet. ISBN 83-85428-12-7.
- Laskowska A. 2002. *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wyd. Difin. ISBN 83-7251-114-4.
- Suri R. 2003. *QRM and POLCA: A winning combination for Manufacturing Enterprises in the 21st Century*. Technical Report. Center for QRM.

⁴ Więcej nt. komputerowo zintegrowanych systemów wytwarzania zob. Brzeziński (red.), 2002, s. 222–250.

Description of the Quick Response Manufacturing Principles

S u m m a r y: QRM concept aims at permanent restructuring generation processes and continuous adjustment of operations to changes taking place, both internal and external. The article presents an overview of principles directing QRM. It also provides the reasons, why in case of certain principles QRM strategy has big potential in creating the competitive advantage. Moreover, the study present a synthetic juxtaposition of traditional assumptions, QRM rules as well as a description and comparison of these two approaches.

Quick Response Manufacturing appeared along with the requirement of quick and flexible response to volatile demand. Lean Management and Quick Response Manufacturing consider the necessity to cooperate with partners from the supply chain in order to continue lowering costs, increase quality and reduce response time. An additional demand for attempting at time compression and enterprise flexibility has appeared in the Quick Response Manufacturing.

K e y w o r d s: production management, enterprise competitiveness, Quick Response Manufacturing

ADAM STABRYŁA*

Problemy metodologii badań w projektowaniu ekonomicznym i organizacyjnym

Słowa kluczowe: projekty ekonomiczne, projekty organizacyjne, metodologia badań ekonomicznych

Streszczenie: W prezentowanym tekście wyeksponowano specyfikę metodologii projektowania w dziedzinie ekonomicznej i organizacyjnej jednostek gospodarczych. Zwrócono uwagę na rozdzielenie wymiaru makrosystemowego od mikrosystemowego wskazanych wyżej dziedzin.

Problemy, które zostały przedstawione w artykule, to:

- tematyka projektów ekonomicznych i organizacyjnych,
- uniwersalne ujęcie metodyki badań,
- dyspozycje projektów ekonomicznych i organizacyjnych,
- definiowanie projektu,
- procedura operacjonizacji.

1. Uwagi wstępne

Projekty ekonomiczne i organizacyjne są z jednej strony określone w szerokim przedziale problematyki o charakterze badań podstawowych, z drugiej zaś w sferze zastosowań. Ponieważ przedstawienie rozbudowanej klasyfikacji tematyki omawianych projektów wykracza poza ramy niniejszego artykułu, przeto dla potrzeb ogólnej orientacji, poniżej zostaną podane tylko przykładowe klasy projektów o tematyce ekonomicznej i organizacyjnej.

Z punktu widzenia skali, projekty mogą mieć wymiar *makrosystemowy* bądź *mikrosystemowy*. Jest to klasyczny podział ogólny tematyki projektów: z jednej strony

* Prof. dr hab. Adam Stabryła jest zatrudniony na stanowisku profesora zwyczajnego w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, kontakt tel. (14) 688 00 10 w. 535.

dotyczącej wielkich i złożonych systemów społeczno-gospodarczych, z drugiej zaś struktur będących pojedynczymi przedsiębiorstwami, instytucjami lub innymi podmiotami. Należy przy tym podkreślić, iż pojęcie „projektów” będzie się rozciągać nie tylko na typowe projekcje, jak prognozy, programy (strategie), plany, ale także ma swe odniesienie do analiz, ekspertyz, badań diagnostyczno-historycznych, studiów porównawczych itp. Klasa odniesień o charakterze prac analityczno-badawczych stanowi preparację względem właściwych (*par excellence*) projektów, a więc proponowanych rozwiązań problemów i zadań projektowych.

Problemy, które zostały przedstawione w artykule, to:

- tematyka projektów ekonomicznych i organizacyjnych,
- uniwersalne ujęcie metodyki badań,
- dyspozycje projektów ekonomicznych i organizacyjnych,
- definiowanie projektu,
- procedura operacjonizacji.

2. Tematyka projektów ekonomicznych i organizacyjnych

2.1. Przykładowa tematyka projektów makrosystemowych

I. Tematyka ekonomiczna:

- 1) badanie rynku dóbr, rynku usług, rynku pracy,
- 2) długofalowe instrumenty równoważenia budżetu państwa,
- 3) instrumenty finansowe (sekurytyzacja, poręczenia i gwarancje, partnerstwo publiczno-prywatne, pozyskiwanie środków z otwartych funduszy emerytalnych),
- 4) instrumenty polityki pieniężnej,
- 5) nowe rozwiązania systemu podatkowego i danin publiczno-prawnych,
- 6) polityka finansowa i podatkowa państwa,
- 7) polityka finansowa międzynarodowa i globalna,
- 8) polityka pieniężna państwa,
- 9) polityka regionalna,
- 10) program naprawy finansów państwa,
- 11) projekt budżetu centralnego,
- 12) projekt Narodowego Planu Rozwoju,
- 13) strategia rozwoju gospodarczego kraju,
- 14) strategia rozwoju sektora publicznego.

II. Tematyka organizacyjna:

- 1) infrastruktura ekonomiczna kraju,
- 2) międzynarodowy system komunikacji,
- 3) organizacja gospodarki globalnej,
- 4) organizacja gospodarki opartej na wiedzy,
- 5) organizacja systemu bezpieczeństwa międzynarodowego,

- 6) organizacja systemu edukacji,
- 7) organizacja systemu opieki zdrowotnej (zdrowia publicznego),
- 8) organizacja systemu ubezpieczeń społecznych,
- 9) organizacja systemu zarządzania antykryzysowego,
- 10) organizacja systemu zarządzania jakością w administracji publicznej,
- 11) programy sektorowe UE,
- 12) restrukturyzacja górnictwa i hutnictwa,
- 13) struktura organizacyjna administracji państwowej,
- 14) system dróg i autostrad w układzie krajowym i międzykontynentalnym,
- 15) system logistyczny międzynarodowych operacji wojskowych,
- 16) system społeczeństwa informacyjnego.

2.2. Przykładowa tematyka projektów mikrosystemowych

I. Tematyka ekonomiczna:

- 1) analiza i optymalizacja kosztów,
- 2) analiza rynku,
- 3) controlling finansowy,
- 4) finansowanie inwestycji,
- 5) finansowanie przedsięwzięć niedochodowych,
- 6) gospodarka budżetowa w jednostkach samorządowych,
- 7) model produktywności,
- 8) optymalizacja decyzji inwestycyjnych w kontekście średniego ważonego kosztu kapitału,
- 9) optymalizacja struktury asortymentowej produkcji i usług,
- 10) plan finansowy,
- 11) polityka kredytowa banku,
- 12) polityka zakupów,
- 13) strategia alokacji środków finansowych na poszczególne dziedziny działalności przedsiębiorstwa,
- 14) strategia cenowa,
- 15) system upłynniania aktywów,
- 16) system wynagrodzeń.

II. Tematyka organizacyjna:

- 1) controlling menedżerski,
- 2) komputeryzacja zarządzania,
- 3) organizacja procesów pracy administracyjnej,
- 4) organizacja procesu produkcyjnego,
- 5) organizacja stanowiska pracy (układu ergonomicznego),
- 6) organizacja systemu negocjacji,
- 7) restrukturyzacja finansowa,

- 8) restrukturyzacja strategiczna i operacyjna,
- 9) struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,
- 10) system informacji menedżerskiej,
- 11) system logistyczny,
- 12) system zarządzania finansami,
- 13) system zarządzania informacjami,
- 14) system zarządzania inwestycjami,
- 15) system zarządzania kapitałem intelektualnym,
- 16) system zarządzania marketingowego,
- 17) system zarządzania operacyjnego,
- 18) system zarządzania produktem,
- 19) system zarządzania rozwojem,
- 20) system zarządzania strategicznego,
- 21) system zarządzania wiedzą,
- 22) system zarządzania zasobami ludzkimi.

Przedstawiony wykaz tematyki projektów ekonomicznych i organizacyjnych można dalej rozwijać i specyfikować. Na przykład, w ramach systemu zarządzania strategicznego szczegółowymi tematami będą: projekt strategii zarządzania przedsiębiorstwem, plan biznesowy, analiza strategiczna, projekt strategii globalizacji. Trzeba również dodać, że projekty ekonomiczne i organizacyjne będą w niejednym przypadku zachodziły na siebie, na przykład: 1) analiza rynku i system zarządzania marketingowego, 2) finansowanie inwestycji, controlling finansowy i system zarządzania finansami, 3) system wynagrodzeń i system zarządzania zasobami ludzkimi. Także wspólne problemy i zadania projektowe będą występować w dziedzinie projektów technicznych, w których ma miejsce np.: ocena ekonomiczna przedsięwzięć, plan biznesowy, strategia inwestycyjna, projekt organizacji procesu realizacji (organizacja placu budowy).

3. Uniwersalne ujęcie metodyki badań

Ogólnie rozumiane pojęcie **metodyki** oznacza postępowanie badawcze, w którym są pomieszczone wytyczne, zasady, metody i techniki. Jeżeli metodyka jest przedmiotowo ukierunkowana (a więc ma charakter wyspecjalizowany, nie zaś uniwersalny), to musi ona uwzględniać *charakterystykę obszaru badań*, będącą modelem (opisem) przedmiotu odniesienia.

O tym, jak szeroki będzie zakres metodyki, będą przesądzać względy praktyczne. Przy rozwiązywaniu konkretnych problemów firmy, niezbędne wydaje się takie ujęcie koncepcji metodologicznej, która przede wszystkim zmierza do ustalenia zadań przedmiotowych oraz do opracowania szczegółowego procesu badawczego. Zawarte w każdej metodyce postępowanie badawcze stanowi pewien cykl, który

tworzy zamkniętą całość, obejmującą układ zadań i procesów cząstkowych. W zależności od potrzeb, postępowanie to uzupełnia się większym lub mniejszym zestawieniem metod i technik, które są odpowiednikiem technologii badania. Ich zbiór, a także zasady, modele i procedury, powinny być ostatecznie ustalane na podstawie określonych wytycznych, które pełnią rolę porządkującą, a zwłaszcza doboru owych narzędzi oraz dotyczą warunków skutecznego ich stosowania.

Poniżej przedstawiamy krótkie omówienie trzech części składowych metodyki badań, jaką należy przygotować w związku z przeprowadzanymi badaniami empirycznymi. Są to: 1) cykl procesu badawczego, 2) charakterystyka obszaru badań, 3) metody i techniki szczegółowe.

3.1. Cykl procesu badawczego

Cykl procesu badawczego jest ujętym w fazy i etapy ramowym tokiem postępowania poznawczego, które jest właściwe badaniom analitycznym i projektowo-wdrożeniowym. Stanowi on działanie złożone, polegające na stawianiu i rozwiązywaniu problemów teoretycznych i praktycznych, którego rezultatem są określone twierdzenia, reguły, oceny, projekty. Może on występować w różnych odmianach, jako proces odcinkowy lub kompleksowy. Do procesów odcinkowych zaliczymy przykładowo: obserwację, rejestrację i opis, pomiar, weryfikację hipotez, wyjaśnianie przyczyn. Natomiast procesy kompleksowe to analiza, synteza, modelowanie, diagnozowanie, projektowanie.

Należy tu podkreślić, iż procesy odcinkowe należą do typowych czynności każdego postępowania poznawczego. Mają one charakter uniwersalny: po pierwsze dlatego, że można wszystkie te formy wykorzystywać przy rozwiązywaniu dowolnych problemów teoretycznych i praktycznych, po drugie – mogą one występować we wszystkich odmianach procesów kompleksowych, choć często w zmodyfikowanej postaci.

3.2. Charakterystyka obszaru badań

Obszar badań to zbiór elementów wyodrębnionych pod jakimś względem w założonym przedziale rzeczywistości, a stanowiących przedmiot dociekań poznawczych. Może on być tworem abstrakcyjnym lub obszarem empirycznym. Dla opracowania charakterystyki obszaru badań potrzebne jest wykonanie następujących czynności:

- sformułowanie celów badania,
- strukturyzacja dziedziny badań,
- ustalenie zbioru determinant dziedziny badań,
- konceptualizacja i operacjonizacja determinant dziedziny badań,

- określenie kontekstu dziedziny badań,
- przygotowanie koncepcji prezentacji wyników badań oraz zaplanowanie dokumentacji badawczej (dot. modeli, ekspertyz, projektów).

Cele badania wyrażają potrzebę postępowania poznawczego, na przykład przedsięwzięcia będącego przygotowaniem projekcji rozwojowej firmy, natomiast **dziedzina** to podstawowy przedmiot zainteresowania badawczego. Istotę charakterystyki dziedziny badań wyrażają: struktura dziedziny badań, determinanty dziedziny badań, definicje determinant. **Struktura dziedziny badań** to jej podział na systemy, podsystemy i ewentualnie na moduły. Podział ten odzwierciedlają *kategorie systematyzujące*, będące typami i rodzajami (gatunkami) wyróżnionych w danej dziedzinie części składowych.

Pochodną dziedziny badań jest *przedmiotowy plan zadań* (PPZ). Jest on tematycznym zestawieniem przewidzianych do wykonania prac, które są wpisane w poszczególne fazy i etapy cyklu procesu badawczego. Zadania są problemami postawionymi do rozwiązania, czemu służy określony proces, na przykład diagnozowania lub projektowania. PPZ ma własną strukturę, którą tworzą poszczególne zadania badawcze: może to być zbiór zadań bądź sekwencja tematyczna.

Przykładowy PPZ – jako charakterystyczny dla badań nad strukturami organizacyjnymi – obejmuje następujące prace:

- 1) sformułowanie celu ogólnego i celów częściowych przedsiębiorstwa,
- 2) zdefiniowanie przedmiotu działalności,
- 3) zaprojektowanie listy i zakresu działania jednostek organizacyjnych,
- 4) zaprojektowanie listy i zakresu działania instytucji zarządzania (podmiotów zarządzających),
- 5) przeprowadzenie etatyzacji,
- 6) zaprojektowanie struktury hierarchicznej,
- 7) zaprojektowanie organizacji procesowej,
- 8) opracowanie dokumentacji organizacyjnej (regulaminu organizacyjnego).

Determinanty dziedziny badań to parametry i charakterystyki. *Parametry* to wielkości opisowe, które są cechami ilościowymi lub jakościowymi badanej dziedziny, zaś *charakterystyki* to funkcje teoretyczne lub empiryczne. Szerokie zastosowanie w badaniach empirycznych mają charakterystyki czasowe. Determinantami są także czynniki należące do kontekstu dziedziny badań.

3.3. Konceptualizacja i operacjonizacja determinant dziedziny badań

Determinanty podlegają dwójakiemu definiowaniu:

- 1) przez *kategorie objaśniające* (odpowiadają im definicje realne lub nominalne: analityczne, syntetyczne, regulujące),
- 2) przez *definicje operacyjne* (będące szczególnym rodzajem definicji nominalnych).

Konceptualizacja to definiowanie przedmiotu badania przez kategorie objaśniające, a więc polega ona na formułowaniu pojęć (ustalaniu ich cech, treści). Konceptualizacja odnosi się zarówno do konstrukcji poznawczych (intelektualnych), jak i do wskazanych przedmiotów fizycznie określonych. Natomiast *operacjonizacja*, czyli formułowanie definicji operacyjnych, polega na wyjaśnianiu istoty danego terminu (pojęcia) przez wskazanie czynności (operacji) prowadzących do wyjaśnienia jego sensu. Operacjonizacja eksportuje metody i czynności pomiaru.

Kontekst dziedziny badań to jej tło i uzupełnienie. Uwzględnienie w obszarze badań owego uzupełnienia, jakim jest kontekst, wynika stąd, iż rozwiązanie podstawowych problemów określonych dla danej dziedziny może być w istotnym stopniu uzależnione od uwarunkowań zewnętrznych.

Częścią składową obszaru badań są również same **wyniki** badań, odpowiadające osiągniętym celom analizy i projektowania. Tymi wynikami są np. modele, eksperytyzy i projekty, w których uwzględnia się m.in.: kryteria oceny stanu i sytuacji firmy, ustalenia diagnostyczne, wyniki badań porównawczych, ocenę agregatową organizacji i funkcjonowania firmy, projekcje rozwojowe. Wszystkie te elementy będą ujęte w **dokumentacji badawczej**.

Cały tekst przeprowadzanych badań jest odpowiednikiem dokumentacji. Tworzą ją m.in. statystyki, obliczenia, rozmaity materiał ilustracyjny, rysunki ideowe i techniczne, omówienia i komentarze, umowy, decyzje i postanowienia. Do projektu wchodzi dokumenty, które są unormowane przepisami prawnymi lub utrwaloną w danej dziedzinie konwencją. Zaplanowanie zestawu dokumentacyjnego jest istotną czynnością badawczą, ponieważ wspomaga ona definiowanie projektu.

3.4. Metody i techniki szczegółowe

W metodyce przedstawia się również konkretne wskazania dotyczące efektywnego doboru i stosowania zasad, metod i technik szczegółowych w poszczególnych fazach (etapach) cyklu procesu badawczego. Dysponując określonym zestawem tych narzędzi, przeprowadza się ich selekcję z punktu widzenia pracochłonności i kosztu badania, stopnia szczegółowości przewidywanych wyników, adekwatności pomiarów w stosunku do przyjętego poziomu dokładności. Na tej podstawie wnioskować się będzie o zastosowanie pewnych metod, a odrzucenie innych, o konieczność uwzględnienia pewnych szczególnych czynników i sytuacji, przy praktycznej realizacji założonego przedsięwzięcia.

4. Dyspozycje projektów ekonomicznych i organizacyjnych

4.1. Typy dyspozycji projektów

Dyspozycja projektu to struktura, układ lub jeszcze inaczej jego spis treści. Dyspozycja zatem stanowi konstrukcję tekstu projektu, którego odpowiednikiem jest określona dokumentacja. Dyspozycja projektów może być opracowana w dwóch odmianach:

- 1) funkcjonalnej,
- 2) rodzajowej.

Dyspozycja funkcjonalna eksponuje typy działań (funkcji, czynności) badawczo-projektowych, które tworzą logiczny ciąg prac merytorycznych nad przygotowaniem dokumentacji projektu zasadniczego (głównego) lub projektu procesu wdrożeniowego.

Dyspozycja rodzajowa stanowi enumerację przedmiotów badania, które składają się na zakres przedsięwzięcia. Poszczególne przedmioty badania to obiekty, które są uporządkowane w zestawienie zbiorcze lub sekwencję tematyczną. Należy przy tym dodać, iż pojęcie obiektu jest rozumiane w szerokim znaczeniu i obejmuje nie tylko przedmioty materialne (rzeczy) i zasoby ludzkie, ale także procesy, cechy, relacje, czynniki, przedmioty, myśli¹. Obiekt w tym szerokim znaczeniu jest synonimem pojęcia *bytu*, w którym pomieszczone są przedmioty fizyczne i abstrakcyjne o charakterze statycznym (*encje*), lecz także procesy, transformacje i zdarzenia, a więc konstrukcje i zjawiska mające sens dynamiczny.

Oprócz powyżej wyróżnionych dwóch odmian dyspozycji projektów, można budować dyspozycje projektów według formuły mieszanej, wiążącej kryterium funkcjonalne z rodzajowym. Oznacza to, że poszczególne punkty dyspozycji (wszystkie lub niektóre) odnoszą określone typy działań do wyróżnionych w projekcie obiektów badania.

4.2. Przykłady dyspozycji projektów

Stosownie do omówionych wcześniej typów dyspozycji projektów, obecnie zostaną przedstawione ich egzemplifikacje: 1) uniwersalne ujęcie kompleksowego procesu projektowego, 2) dyspozycja fazy projektowania zasadniczego, 3) dyspozycja Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2001–2006.

Uniwersalne ujęcie kompleksowego procesu projektowego

- 1) prace analityczno-badawcze,

¹ W wąskim znaczeniu pojęcie obiektu może ograniczać się np. tylko do przedmiotów materialnych. Najszerszym pojęciem przyjętym w metodologii ogólnej jest termin: *przedmiot badania*.

- 2) planowanie przebiegu i zasobów projektu,
- 3) projektowanie zasadnicze,
- 4) projektowanie procesu realizacji przedsięwzięcia.

Dyspozycja projektowania zasadniczego

Etap przygotowawczy

- 1) definiowanie projektu,
- 2) sformułowanie założeń i zadań projektowych,
- 3) zestawienie parametrów przedmiotu projektowania,
- 4) dobór kryteriów wyboru rozwiązań projektowych,
- 5) obiektywizacja kryteriów wyboru rozwiązań projektowych.

Etap podstawowy

- 6) opracowanie projektu wstępnego i wariantowanie rozwiązań,
- 7) wybór wariantu racjonalnego,
- 8) weryfikacja projektu wstępnego,
- 9) podjęcie decyzji o realizacji przedsięwzięcia,
- 10) projektowanie szczegółowe i koordynacja projektów cząstkowych.

Etap końcowy

- 11) ustalenie dopuszczalnych zmian w projekcie podczas wdrożenia,
- 12) weryfikacja projektu szczegółowego,
- 13) odbiór projektu szczegółowego.

Dyspozycja Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2001–2006

I. Stan i trendy zróżnicowań regionalnych w Polsce na tle sytuacji regionów

Unii Europejskiej

- 1) sytuacja makroekonomiczna Polski na tle Unii Europejskiej,
- 2) zróżnicowanie międzyregionalne,
- 3) ocena poziomu konkurencyjności województw – wnioski.

II. Proces integracji europejskiej i cele polityki społeczno-gospodarczej państwa w horyzoncie średniookresowym

- 1) uwarunkowania wynikające z procesu integracji europejskiej,
- 2) uwarunkowania wynikające z celów polityki społeczno-gospodarczej i przestrzennej państwa.

III. Strategia rozwoju regionalnego

- 1) wyzwania stojące przed polityką rozwoju regionalnego państwa,
- 2) zasady prowadzenia polityki rozwoju regionalnego państwa,
- 3) cele, priorytety i instrumenty polityki rozwoju regionalnego państwa,
- 4) rozbudowa i modernizacja infrastruktury służącej wzmocnieniu konkurencyjności regionów,
- 5) restrukturyzacja bazy ekonomicznej regionów i tworzenie warunków jej dywersyfikacji,
- 6) rozwój zasobów ludzkich,
- 7) wsparcie obszarów wymagających aktywizacji i zagrożonych marginalizacją,
- 8) rozwój współpracy regionów.

IV. Zasady i kryteria uruchamiania środków w ramach polityki rozwoju regionalnego państwa

- 1) ogólne zasady i kryteria wyodrębniania obszarów wsparcia,
- 2) zasady i kryteria wsparcia finansowego programów wojewódzkich i zadań przewidzianych w ich ramach do realizacji.

V. Koordynacja i wdrażanie polityki rozwoju regionalnego państwa

- 1) instytucje wdrażające politykę rozwoju regionalnego,
- 2) ogólne zasady i sposoby organizacji monitorowania i ewaluacji w polityce rozwoju regionalnego.

VI. Ramy finansowania NSRR

- 1) źródła finansowania,
- 2) wysokość środków na realizację NSRR,
- 3) poziom współfinansowania i kierunki wydatkowania środków².

4.3. Karta projektu

Zadania projektowe to prace badawcze lub aplikacyjne o tematyce wynikającej z celów firmy i jej sytuacji gospodarczej. Dotyczą one różnych problemów praktycznych z dziedziny ekonomiki, organizacji i techniki. Ich rozwiązanie będzie wpływać w zasadniczym stopniu na rozwój firmy.

Zadania projektowe zlecane przez firmę wykonuje się w ramach stałego zakresu działania własnych jednostek organizacyjnych lub też powołuje się w celu ich realizacji specjalne zespoły projektowe (komisje, grupy robocze itp.). Projekty mogą być również wykonywane w trybie zamówień zewnętrznych. W pierwszym przypadku projekty przygotowują działy, np.: organizacji i kontroli, zarządzania personelem, marketingu, konstrukcyjny, badań i rozwoju, zespoły do spraw zarządzania jakością, doskonalenia struktury organizacyjnej, współpracy gospodarczej. W drugim zaś przypadku zadania projektowe są przedmiotem umów zewnętrznych z biurami studiów i projektów, instytutami badawczo-rozwojowymi i uczelniami.

Projekty – bez względu na rodzaje przedsięwzięć – są przygotowywane w związku ze zmianami ekonomicznymi, organizacyjnymi, technicznymi, jakie mają miejsce w działalności firmy. Opracowuje się je w wersji wstępnej i rozwiniętej, z ukierunkowaniem na przewidywane strategie zarządzania. Projekty powinny uwzględniać rozwiązania wariantowe oraz przyjęte kryteria efektywności. Innymi słowy, oprócz wymagań merytorycznych muszą być brane pod uwagę m.in. koszty, pracochłonność i cykl wykonania projektu, w konsekwencji zaś opłacalność jego wdrożenia.

Celowość zlecenia zadań projektowych jest uzasadniona potrzebami firmy i podlega określonej procedurze zamawiania i finansowania projektów. Odpowied-

² Załącznik do uchwały Nr 105 Rady Ministrów z dnia 28 grudnia 2000 r. („Monitor Polski” nr 43, poz. 851).

nie decyzje zapadają na szczeblu zarządu i dyrekcji generalnej firmy. Propozycję projektu lub ofertę sporządza się według zasad ustalonych przez kierownictwo firmy. Przykładowe dokumenty składające się na propozycję projektu to:

- karta projektu,
- dane dotyczące zespołu projektowego.

Karta projektu (tabl. 1) to podstawowy dokument propozycji projektu. Zawiera ona m.in.: omówienie istoty celu ogólnego projektu, opis merytoryczny zadań cząstkowych, harmonogram prac projektowo-realizacyjnych, koszt lub kosztorys projektu. Karta jest nie tylko charakterystyką przedsięwzięcia i przewidywanych efektów, ale stanowi równocześnie narzędzie zarządzania projektem. Główną funkcją karty projektu jest prezentacja zakresu przedsięwzięcia.

Dane dotyczące zespołu projektowego (tabl. 2.) to zestawienie informacji o doświadczeniach i osiągnięciach wykonawcy (realizatora) projektu. Dane te są istotnym czynnikiem wpływającym na wybór systemu projektującego lub oferenta i powierzenie mu wykonawstwa zadań projektowych³.

W sytuacji, kiedy zlecenie zadania projektowego kieruje się na zewnątrz (na przykład przez wystosowanie zapytania ofertowego), odpowiedzią jest przedstawienie oferty przez oferenta. Oferta jest odpowiednikiem karty projektu, choć niejednokrotnie bardziej rozbudowanej pod względem dokumentacyjnym. Jest to z jednej strony deklaracja wykonania określonego zadania (np. wyrobu lub usługi), z drugiej zaś propozycja zawarcia umowy. Oferta, oprócz charakterystyki zakresu przedsięwzięcia, zawiera zapisy dotyczące: ceny, poziomu użytkowego i jakościowego projektu (w związku z kryteriami, jakie zostały ustalone dla przedmiotu zamówienia), parametrów technicznych, kosztów eksploatacji, terminu wykonania.

Bardzo ważnym dokumentem dla opracowania oferty jest specyfikacja warunków, jakie ma zachować lub spełniać projekt. Na przykład, w zamówieniach publicznych inwestor lub zamawiający jest zobowiązany przesłać wykonawcy tzw. *specyfikację istotnych warunków zamówienia (SIWZ)*. Dokument ten jest niezbędny dla zredagowania oferty i powinien obejmować m.in.:

- opis sposobu przygotowania ofert,
- warunki stawiane wykonawcom i ich dokumentowanie,
- opis przedmiotu zamówienia,
- warunki umowy.

Opis sposobu przygotowania ofert. Jest to rodzaj instrukcji, która określa zakres wymaganych informacji o oferencie (dostawcy, wykonawcy lub usługodawcy), ponadto podaje się w niej wytyczne dotyczące techniczno-redakcyjnego sposobu

³ System projektujący to termin ogólny, który może oznaczać: pojedynczego projektanta, zespół projektowy lub całe instytucje (np. biura projektów, ośrodki badawczo-rozwojowe, instytuty i katedry w szkolnictwie wyższym).

W przypadku przedsiębiorstwa odpowiednikami systemów projektujących są wyspecjalizowane jednostki organizacyjne: rady techniczne, komisje, grupy eksperckie, zespoły oceny projektów.

Tablica 1

Karta projektu

Wyszczególnienie															
<p>1. Streszczenie projektu</p> <p>2. Słowa kluczowe</p> <p>3. Cel ogólny projektu</p> <p>3.1. Charakterystyka celu ogólnego projektu</p> <p>3.2. Opis przedmiotu projektowania</p> <p>3.3. Innowacyjność projektu</p> <p>3.4. Porównanie użyteczności przewidywanego rozwiązania z poziomem rozwiązań krajowych i zagranicznych</p> <p>4. Podstawy metodyczne i struktura prac projektowych</p> <p>4.1. Metodyka badań i projektowania</p> <p>4.2. Strukturyzacja dziedziny projektowania</p> <p>4.3. Klasyfikator cząstkowych zadań projektowych</p> <p>4.4. Specyfikacja warunków zlecenia zadań projektowych</p> <p>4.5. Dyspozycja projektu</p> <p>4.6. Funkcje pragmatyki menedżerskiej</p> <p>4.7. Funkcje kierownictwa merytorycznego projektu</p> <p>4.8. Rozpoznanie przepisów prawnych</p> <p>4.9. Rozpoznanie norm właściwych dla dziedziny projektu</p> <p>4.10. Kierunki dalszych badań</p> <p>5. Rezultaty końcowe procesu projektowo-realizacyjnego</p> <p>5.1. Efekty poznawcze</p> <p>5.2. Efekty użytkowe i poziom jakości</p> <p>5.3. Efekty ekonomiczne</p> <p>6. Cykl procesu projektowo-realizacyjnego</p> <p>7. Opis prac studialnych</p> <p>8. Opis prac aplikacyjnych</p> <p>9. Harmonogram prac projektowo-realizacyjnych</p> <p>Nazwa przedsięwzięcia:</p> <table border="1" data-bbox="199 1166 1111 1292"> <thead> <tr> <th>Lp.</th> <th>Nazwa zadania</th> <th>Okres realizacji</th> <th>Planowany koszt</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>10. Kosztorys projektu</p> <p>10.1. Koszty bezpośrednie:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wynagrodzenia – aparatura naukowo-badawcza – materiały i przedmioty nietrwale – usługi obce – inne koszty bezpośrednie <p>10.2. Koszty pośrednie</p> <p>11. Budżet przedsięwzięcia projektowo-realizacyjnego</p>				Lp.	Nazwa zadania	Okres realizacji	Planowany koszt	1	2	3	4				
Lp.	Nazwa zadania	Okres realizacji	Planowany koszt												
1	2	3	4												

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 2

Dane dotyczące zespołu projektowego

Wyszczególnienie
<p>1. Wykonawcy</p> <p>1.1. Kierownik projektu (dyrektor programu)</p> <p>1.2. Członkowie zespołu projektowego:</p> <ul style="list-style-type: none"> – skład podzespołów – kwalifikacje, spełniane funkcje – przewidywane zadania członków zespołu projektowego <p>2. Informacje o wykonywanych projektach</p> <p>2.1. Wykaz osiągnięć praktycznych</p> <p>2.2. Uzyskane patenty, wyróżnienia itp.</p> <p>3. Zarządzanie operacyjne projektem</p> <p>3.1. Zakresy czynności, uprawnienia i odpowiedzialność kierownictwa (koordynatorów) oraz członków zespołu projektowego</p> <p>3.2. Planowanie wykonawcze</p> <p>3.3. Rozdział zadań i organizacja pracy</p> <p>3.4. Koordynowanie zadań cząstkowych</p> <p>3.5. Nadzór i rozliczanie zadań</p>

Źródło: opracowanie własne.

opracowania oferty, kalkulację cenową. W opisie przygotowania ofert mogą być również ujęte wymagania formalne, dotyczące składania ofert częściowych lub wariantowych oraz zasady redagowania ofert wspólnych.

Warunki stawiane wykonawcom i ich dokumentowanie. W postępowaniu o udzielenie zamówienia, zamawiający może żądać od wykonawców oświadczeń i dokumentów, niezbędnych do przeprowadzenia postępowania. Oświadczenia te mogą dotyczyć:

- posiadania uprawnienia do wykonywania określonej działalności lub czynności (jeżeli prawo o zamówieniach publicznych nakłada obowiązek posiadania takich uprawnień),
- posiadania niezbędnej wiedzy i doświadczenia oraz potencjału technicznego, a także dysponowania osobami zdolnymi do wykonania zamówienia,
- sytuacji ekonomicznej i finansowej zapewniającej wykonanie zamówienia,
- oświadczenia, że wykonawca nie podlega wykluczeniu z postępowania o udzielenie zamówienia.

Opis przedmiotu zamówienia. Jest to charakterystyka rodzaju zamówienia (robot, dostaw, usług), jego wielkości lub zakresu. Do opisu należy dokumentacja techniczna (plany, szkice i rysunki, obliczenia), a także wymagania materiałowe, poziom jakości wykonania itp.

Warunki umowy. Są to sformalizowane, istotne dla stron postanowienia, które będą wprowadzone do umowy w sprawie zamówienia publicznego; ogólne warunki umowy albo wzór umowy. Warunki umowy dotyczą m.in.: terminu wykonania

umowy, kryteriów oceny ofert (rodzaje kryteriów oceny, ich wagi, wartościowanie stopnia korzyści), terminu i miejsca składania ofert, terminu i miejsca otwarcia ofert, terminu związania ofertą (okres czasu biegnący od terminu składania ofert do zawarcia umowy), określenia wymagań wadialnych, określenia istotnych postanowień umowy (np. przedmiotu i terminu odbioru, kosztów, sposobów rozliczania i terminów płatności, wynagrodzeń), kar umownych, rozstrzygnięcia sporów⁴.

Karta opisu potencjalnego projektu (do finansowania z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego)

Niniejsza karta projektu ma swoją specyfikę, która dotyczy przede wszystkim jej konstrukcji. Jedną część stanowią informacje i uzasadnienie projektu (p. 1–27), zaś drugą część (p. 28–29) tworzą dokumenty o charakterze merytorycznym.

1. Data rejestracji projektu w bazie danych.
2. Numer projektu.
3. Kod i nazwa programu operacyjnego.
4. Kod i nazwa priorytetu programu operacyjnego.
5. Kod i nazwa działania programu operacyjnego.
6. Tytuł projektu.
7. Rodzaj projektu.
8. Kod i nazwa obszaru i kategorii interwencji.
9. Miejsce realizacji projektu (kod i nazwa).
10. Beneficjent końcowy.
11. Inne instytucje zaangażowane w realizację projektu.
12. Opis, cel i uzasadnienie projektu.
13. Potrzeba uzyskania grantu z ERDF.
14. Powiązanie projektu z innymi działaniami programu operacyjnego lub powiązanie projektu z innymi projektami (w tym finansowanych ze środków unijnych).
15. Informacje na temat innych projektów zrealizowanych przez beneficjenta i finansowanych ze środków przedakcesyjnych Unii Europejskiej.
16. Skwantyfikowane wskaźniki celów projektu.
17. Harmonogram realizacji.
18. Pozaformalne uwarunkowania realizacyjne projektu.
19. Trwałość projektu.
20. Opis wpływu projektu na stan środowiska naturalnego.
21. Zgodność projektu z polityką równych szans.
22. Zgodność projektu z prawodawstwem w zakresie pomocy publicznej.
23. Koszty projektu (operacji) w tys. zł.
24. Źródła finansowania projektu.

⁴ Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. *Prawo zamówień publicznych* (Dz. U. z 2004 r., nr 19, poz. 177 z późn. zmianami). Ustawa p.z.p. dopuszcza siedem trybów udzielania zamówień publicznych: przetarg nieograniczony, przetarg ograniczony, negocjacje z ogłoszeniem, negocjacje bez ogłoszenia, zamówienia z wolnej ręki, zapytania o cenę, aukcja elektroniczna.

25. Prognozowany profil wydatkowania projektu – koszty kwalifikujące się.

26. Promocja projektu.

27. Instytucje zarządzające.

27a. Instytucja właściwa ds. zarządzania programem.

27b. Instytucja właściwa ds. wdrażania programu.

28. Załączniki.

A. Projekty inwestycyjne

1) Biznesplan lub studium wykonalności.

2) Ocena oddziaływania na środowisko.

3) Pozwolenie na budowę.

4) Mapy, szkice lokalizacyjne, dokumentacja techniczna.

5) Poświadczenia współfinansowania od instytucji partycypujących w całkowitych kosztach projektu.

6) Poświadczenia oceny finansowej beneficjenta.

7) Oświadczenie instytucji odpowiedzialnej za funkcjonowanie projektu po jego zakończeniu (o zachowaniu celów projektu, zgodnych z wnioskiem aplikacyjnym, w ciągu 5 lat po podpisaniu umowy).

8) Zgodność z miejscowym planem zagospodarowania.

9) Brak przeszkód w zakresie własności gruntów lub nieruchomości.

B. Projekty – usługi i/lub dostawy

1) Biznes plan.

2) Zakres zadań (usługi) lub specyfikacja techniczna (dostawy).

3) Poświadczenia współfinansowania od instytucji partycypujących w całkowitych kosztach projektu.

4) Oświadczenie instytucji odpowiedzialnej za funkcjonowanie projektu po jego zakończeniu (o zachowaniu celów projektu, zgodnych z wnioskiem aplikacyjnym, w ciągu 5 lat po podpisaniu umowy).

C. Dokumenty dla projektów typu „fundusz dotacji”

1) Dokumenty potwierdzające możliwość finansowania budżetu projektu przez beneficjenta końcowego.

2) Założenia techniczno-ekonomiczne projektu.

29. Status przygotowania kart opisu projektu⁵.

Karty opisu projektu są gromadzone w Internetowym Systemie Ewidencji Kart Projektów (ISEKP), w związku z rankingiem projektów, jaki jest przeprowadzany przez właściwą jednostkę zarządzającą lub pośredniczącą w zarządzaniu programem operacyjnym. W pierwszej fazie życia projektu w bazie ISEKP następuje przyznanie beneficjentowi końcowemu indywidualnego konta, potem zaś jego zarejestrowanie i nadanie karcie opisu projektu statusu projektu „roboczego”. W bazie projektów ma miejsce oznaczanie zmian statusu kart opisu projektu i gromadzenie informacji na temat oceny rankingowej projektu (z ewentualną adnotacją

⁵ Karta opisu potencjalnego projektu, <http://isekp.mg.gov.pl>

o konieczności dokonania zmian w projekcie lub jego uzupełnieniu). Istnieją cztery rodzaje statusu przygotowania projektu: roboczy, ranking 1 (projekt w pełni przygotowany), ranking 2 (projekt wymagający uzupełnień), ranking 3 (projekt o małych szansach na wdrożenie).

4.4. Struktura prac projektowych i kamienie milowe

Struktura prac projektowych (SPP) to jedno- lub wielostopniowy układ zadań projektowych, warunków ich realizacji oraz funkcji (działań), jakie są spełniane w ramach pragmatyki menedżerskiej i kierownictwa merytorycznego projektu.

Synonimem SPP jest *struktura podziału pracy* (WBS: *work breakdown structure*) rozumiana jako hierarchiczny system zadań i działań, które zostały wyróżnione w określonym procesie projektowo-realizacyjnym⁶.

SPP może być rozpatrywane w szerokim i wąskim ujęciu. Szerokie ujęcie jest reprezentowane przez poniższe zestawienie części składowych SPP:

1. Strukturyzacja dziedziny projektowania.
2. Klasyfikator cząstkowych zadań projektowych.
3. Specyfikacja warunków zlecenia zadań projektowych.
4. Dyspozycja projektu.
5. Funkcje pragmatyki menedżerskiej (prace ekonomiczno-zarządcze nad przebiegiem procesu projektowo-realizacyjnego).
6. Funkcje kierownictwa merytorycznego projektu.
7. Rozpoznanie przepisów prawnych.
8. Rozpoznanie norm właściwych dla dziedziny projektu.

Natomiast wąskie ujęcie SPP jest tylko wyodrębnionym podukładem przedstawionej listy i może obejmować punkty 1–4.

Przykładem rozwinięcia dziedziny projektowania jest:

Dziedzina projektowania: *Logistyka produkcji*

System: *Transport*

Podsystem: *Baza Transportu Samochodowego*

Moduł: *Zakładowa Obsługa Techniczna Transportu*

Innym przykładem jest poniższy klasyfikator cząstkowych zadań projektowych (nazwano je krótko projektami):

Zadania projektowe

Klasa 1. Optymalizacja procesów obsługi technicznej transportu

- 1.1. Cel projektu: osiągnięcie wysokiego poziomu sprawności zawodowej pracowników.

⁶ W niniejszym artykule będziemy używać terminu: „struktura prac projektowych”, ponieważ „struktura podziału pracy” jest pleonazmem („struktura” i „podział” to pojęcia w istocie tożsame).

- 1.1.1. Projekt: optymalny dobór kadr pracowniczych.
- 1.1.2. Projekt: efektywne wykorzystanie czasu pracy.
- 1.1.3. Projekt: wyposażenie spełniające standardowe warunki pracy.
- 1.1.4. Projekt: system wynagrodzeń i warunków socjalnych.
- 1.2. Cel projektu: zaplanowanie niezbędnych zasobów materiałowych.
 - 1.2.1. Projekt: bilans potrzeb materiałowych i dostaw (części, paliw, olejów, ogumienia).
 - 1.2.2. Projekt: minimalizacja czasu oczekiwania na realizację zleceń.
 - 1.2.3. Projekt: minimalizacja kosztów magazynowania i transportu.
 - 1.2.4. Projekt: system normatywów zasobów i zapasów materiałowych.
- 1.3. Cel projektu: zaplanowanie niezbędnych zasobów sprzętu technicznego (aparatury i narzędzi).
 - 1.3.1. Projekt: bilans potrzeb sprzętowych i dostaw.
 - 1.3.2. Projekt: minimalizacja czasu oczekiwania na realizację zleceń.
 - 1.3.3. Projekt: organizacja i kontrola wykorzystania sprzętu technicznego.
 - 1.3.4. Projekt: zarządzanie gospodarką remontowo-konserwacyjną.

Dla każdej części składowej SPP opracowuje się odpowiednie *rozwiązania klasyfikacyjne*, a więc pewnego rodzaju podstruktury, które następnie można konfigurować w sieć powiązań (mapę procesów). Dla dużych przedsięwzięć opracowanie SPP jest istotnym czynnikiem racjonalizacji procesu zarządzania projektem. W SPP, a zwłaszcza w pełnej konfiguracji sieci powiązań, ustala się tzw. *kamienie milowe (milestones)*, które są cząstkowymi zadaniami projektowymi i działaniami o znaczeniu kluczowym. Kamienie milowe podlegają ścisłej kontroli, mając na uwadze terminowość wykonania projektów cząstkowych, a także uwzględniając utrzymanie planu kosztów, poziomu jakości i różnych parametrów użytkowych.

5. Definiowanie projektu

Definiowanie projektu to objaśnienie jego istoty, określenie treści tematu projektu, sprecyzowanie zakresu przedsięwzięcia. Jest to zatem czynność, która polega na ustaleniu znaczenia (sensu) problemu projektowego i generalnie sprowadza się do interpretacji tytułu opracowania.

Zdefiniowanie projektu może przebiegać z różnym stopniem ścisłości, odnosząc się tylko do jego strony merytorycznej, ale może też uwzględniać różne aspekty wdrożeniowe. Na przykład J. Charvat definiowanie projektu sprowadza do przeglądu zakresu zamierzenia projektowego, oceny stanu faktycznego działalności przedsiębiorstwa, opracowania studium wykonalności (Charvat, 2003, s. 5). Należy przy tym podkreślić, że definiowanie projektu przebiega w układzie „klient (użytk-

kownik)–zespół projektowy”. Natomiast D. Lock w sposób wyraźnie szerszy ujmuje definiowanie projektu. Wyróżnia on następujące czynności należące do tego etapu prac projektowych: przygotowanie specyfikacji kontraktu lub zlecenia przez klienta, określenie zakresu projektu z wykorzystaniem listy kontrolnej, przygotowanie wstępnej specyfikacji projektu przez wykonawcę, opracowanie specyfikacji szczegółowych dotyczących metod produkcji, konstrukcji, rozwoju produktów, sporządzenie studium wykonalności (Lock, 2003, s. 24–43).

Ze swej strony czynność definiowania projektu proponujemy rozumieć jako:

- 1) interpretację tematu projektu,
- 2) zdefiniowanie zakresu przedmiotowego (rzeczowego) projektu,
- 3) określenie zakresu funkcjonalnego projektu.

Interpretacja tematu projektu to analiza pojęciowa sformułowania będącego generalnym zadaniem projektowym. W interpretacji zawiera się wyjaśnienie pomysłu i problemu projektowego, jak również przegląd terminologiczny poszczególnych słów kluczowych, jakie są niezbędne do ścisłego rozumienia tematu. Ten krok definiowania projektu wymaga pewnego omówienia literaturowego stosowanego słownictwa, a przy tym opracowania komentarza dotyczącego podobieństw i różnic między różnymi koncepcjami metodologicznymi, a także wytłumaczenia specyfiki terminów o charakterze synonimicznym. Ostateczna interpretacja tematu projektu jest przejściem od zdefiniowania pojedynczych słów kluczowych do całościowej wykładni sformułowania projektu.

Reasumując, interpretacja tematu projektu może być określona w wymiarze definicji ramowej (ogólnej) lub szczegółowej. Definicje te mogą mieć postać definicji realnych lub nominalnych (analitycznych, syntetycznych lub regulujących).

Zdefiniowanie zakresu przedmiotowego projektu polega z jednej strony na sklasyfikowaniu badanego systemu (wyróżnieniu określonych kategorii systematyzujących), z drugiej zaś na wskazaniu desygnatów, które odpowiadają określonym kategoriom. Desygnaty są traktowane jako przedmioty badania (obiekty), bez względu na to, czy są przedmiotami materialnymi, czy przedmiotami myśli.

Określenie zakresu funkcjonalnego projektu jest wskazaniem na specyficzne zadania projektowe, jakie będą wykonywane na wyróżnionych przedmiotach badania (obiektach). Zadania projektowe wiążą przedmioty badania z określonymi funkcjami. Przykładami zadań projektowych mogą być najrozmaitsze przedsięwzięcia techniczne i inwestycyjne, działalność operacyjna, programy i plany, przedsięwzięcia organizacyjne itd. Natomiast funkcje to: identyfikacja stanu faktycznego, diagnoza, analiza przyczynowa, badania historyczno-porównawcze, wariantowanie, ocena efektywności projektów, harmonogramowanie, projektowanie procedur koordynacyjnych.

6. Procedura operacjonizacji

Operacjonizacja jest podejściem badawczym, które ma na celu opracowanie takich definicji terminów i złożonych tematów badawczo-projektowych, w których będą eksponowane czynności pomiaru cech (determinant, parametrów), jakie zostały wyróżnione w interpretacji tematu projektu. Operacjonizacja jest zarazem wymogiem konkretyzacji opisu przedmiotu badania (projektowania), pozwalającego na rozstrzygnięcie o praktycznym zastosowaniu danej definicji. Dzięki zatem operacjonizacji uzyskuje się ścisłą i wyrazistą definicję projektu, określoną zarówno od strony interpretacyjnej samego tematu projektu, jak i mając na względzie zakres przedmiotowy i funkcjonalny projektu.

Operacjonizacja ma swe źródło w *operacjonizmie*, kierunku w filozofii i metodologii XX w., zainicjowanym przez P. W. Bridgema na gruncie teorii współczesnej fizyki (*The Logic of Modern Physics*, 1927 r.)⁷. Początkowo operacjonizm głosił, iż wszystkie terminy i pojęcia naukowe mają sens empiryczny tylko wtedy, gdy można je zdefiniować za pomocą *definicji operacyjnych*, tj. opisu operacji pomiaru lub metody rozstrzygnięcia, określających ich zastosowanie⁸. Zatem pomiar cech (właściwości) leży u podstaw operacjonizmu.

Nieco inny sens ma późniejsza wersja zasady operacjonizmu, wedle której terminy i wyrażenia (np. sformułowania problemów i tematów) mają znaczenie empiryczne tylko wówczas, gdy jest znana metoda rozstrzygnięcia o dowolnym przedmiocie, czy jest on desygnatem danego terminu lub dowodzenia za pomocą obserwacji, czy dane zdanie jest prawdziwe (*Wielka Encyklopedia PWN*, 2003, t. 19, s. 509).

Zdefiniowanie projektu proponuje się ująć w następujące etapy procedury operacjonizacji:

- 1) opracowanie definicji operacyjnej projektu (przez wskazanie metod i formuł pomiaru określonych cech),
- 2) empiryczne potwierdzenie istnienia wyróżnionych cech (własności, właściwości), charakterystycznych dla desygnatów, należących do zakresu przedmiotowego projektu,
- 3) zweryfikowanie lub sfalsyfikowanie twierdzeń (hipotez) w procesie ich sprawdzania,
- 4) potwierdzenie lub odrzucenie danych źródłowych; określenie stopnia ich ścisłości i rzetelności.

⁷ Stosowany w języku potocznym, ale także w słownictwie naukowym termin „operacjonalizacji” jest określeniem wadliwym, nie było bowiem orientacji poznawczej o nazwie operacjonalizmu.

⁸ Definicja operacyjna zatem, to wyjaśnienie sensu danego terminu lub wyrażenia, przez podanie operacji (czynności), prowadzących do ich utworzenia. Opracowanie definicji operacyjnej następuje przez: 1) wskazanie czynności bądź metod pomiaru cech względnie 2) desygnację (wskazanie desygnatów).

Procedura operacjonizacji w sposób zasadniczy uściśla podejście konceptualne, to zaś w działalności praktycznej pozwala na uniknięcie błędów w procesie projektowania. Dzięki bowiem właściwemu sprecyzowaniu istoty projektu uzyskuje się nie tylko żądany poziom jego funkcjonalności, ale ponadto procedura operacjonizacji będzie sprzyjać dobremu zaplanowaniu prac projektowych i wymaganych zasobów projektu.

Bibliografia

- Charvat J. 2003. *Project Management Methodologies: Selecting, Implementing and Supporting Methodologies and Processes for Projects*. Hoboken: John Wiley and Sons. ISBN 0-471-22178-3.
- Grobler A. 2006. *Metodologia nauk*. Kraków: Wyd. Aureus, Wyd. Znak. ISBN 978-83-87887-65-0 (Aureus), 978-83-240-0745-5 (Znak).
- Lent B. 2005. *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów: informatyka i telekomunikacja*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-546-8.
- Lock D. 2003. *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1445-6.
- O'Connell F. 2009. *Szybka realizacja projektów*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business. ISBN 978-83-7526-661-0.
- Popper K. 2002. *Logika odkrycia naukowego*. Warszawa: Fundacja Aletheia. ISBN 83-89372-01-0.
- Schlesinger P. F., Sathe V., Schlesinger L. A., Kotter J. 1999. *Projektowanie organizacyjne*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN. ISBN 83-01-12594-2.
- Wielka Encyklopedia PWN*. 2003, t. 19. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN. ISBN 83-01-14113-1.

The Problem of Research Methodology in Economic and Organisational Designing

S u m m a r y: The presented text describes the specificity of designing methodology in the economic and organizational area of economic units. Attention is paid to separating the macro-systemic dimension from the micro-systemic one of the above-mentioned fields. The problems presented in the article are as follows:

- subject matter of economic and organizational designs,
- universal perspective of research methodology,
- predispositions of economic and organizational designs,
- project defining,
- operational procedure.

Key words: economic designs, organizational designs, economic research methodology

JOLANTA STANIENDA, RENATA ŻABA-NIERODA*

Szanse rozwoju polskiej energetyki na tle zaostrzających się wymagań środowiskowych i ekonomicznych

Słowa kluczowe: konkurencyjność przedsiębiorstwa, elektroenergetyka, elektrownie, standardy ekologiczne

Streszczenie: Elektroenergetyka jest dziedziną, która wywiera znaczący wpływ na środowisko przyrodnicze. Oddziaływanie to można rozpatrywać w dwóch aspektach: zużywanie energetycznych surowców kopalnych i zanieczyszczanie środowiska naturalnego gazami, pyłami i innymi odpadami procesu spalania. Konieczność dostosowania się do zaostrzonych wymagań środowiskowych i ekonomicznych dla jednych elektrowni stanowi szansę, a dla innych jest to poważne zagrożenie. Elektrownie muszą być konkurencyjne, aby umieć dostosowywać się do zmieniającego się otoczenia. Konkurencyjność to osiągnięcie trwałej zdolności do wytwarzania energii odpowiadającej popytowi oraz umiejętność jej sprzedaży po cenie co najmniej pokrywającej koszty wytwarzania, a zarazem zapewniającej zysk. Być konkurencyjnym oznacza sprzedawanie energii z zyskiem zarówno w kraju, jak i za granicą, dążenie do realizacji swych interesów, próbę przedstawienia korzystniejszych od innych ofert ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzję zawarcia transakcji.

1. Uwagi wstępne

Elektroenergetyka jest dziedziną, która wywiera znaczący wpływ na środowisko przyrodnicze (Adamkiewicz-Drwiłło, Wiszniewska, 2002, s. 480). Oddziaływanie to można rozpatrywać w dwóch aspektach: zużywanie energetycznych surowców kopalnych i zanieczyszczanie środowiska naturalnego gazami, pyłami i innymi odpadami procesu spalania.

* Dr Jolanta Stanienda jest zatrudniona na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie; dr Renata Żaba-Nieroda jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, kontakt tel. (14) 688 00 10 w. 527.

W sferze wykorzystywania paliw kopalnych negatywny wpływ na środowisko naturalne przejawia się głównie w postaci zanieczyszczeń powietrza, wynikających ze spalania tych paliw. Dotyczy to zarówno skali globalnej, regionalnej, jak i lokalnej. Zasięg oddziaływania poszczególnych zanieczyszczeń jest na ogół związany z groźbą wywoływania tych zjawisk na większą skalę. Ważnym czynnikiem, który decyduje o ich zasięgu, jest także typ emitora. Substancje emitowane z wysokich kominów energetyki zawodowej mogą się swobodnie rozprzestrzeniać i osiągać duże obszary. Emisje z niskich kominów (tzw. emisja niskokominowa) powodują natomiast niepożądane skutki, które są odczuwalne przede wszystkim w skali lokalnej.

Ochrona środowiska jest obszarem, w którym powstaje konflikt pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami społecznymi. Przejawia się on z jednej strony w dążeniach sektora elektroenergetyki do rozwoju oraz zwiększania zysków, a z drugiej strony koniecznością ochrony zasobów przyrody.

2. Polityka ekologiczna czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw

Środowisko przyrodnicze jest nieodzownym elementem każdej działalności człowieka (Fiedor i in., 2002, s. 14). Jako czynniki wytwórcze wykorzystywane są zasoby i siły środowiska, tworzy ono warunki działalności produkcyjnej i konsumpcji (Folmer i in., 1996, s. 25). Korzystanie ze środowiska powinno być prowadzone w sposób, który pozwala na maksymalizację korzyści netto rozwoju gospodarczego, przy jednoczesnej ochronie i zapewnieniu odtwarzania się użyteczności i jakości zasobów naturalnych w długim okresie czasu. Polityka ekologiczna państwa, zgodnie z ustawą „prawo ochrony środowiska” (Ustawa, 2006), ma na celu stworzenie warunków niezbędnych do realizacji ochrony środowiska. Ochrona środowiska to podejmowanie lub zaniechanie działań, umożliwiających zachowanie lub przywracanie równowagi przyrodniczej i polega na (Ustawa, 2006):

- racjonalnym kształtowaniu środowiska i gospodarowaniu jego zasobami zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju,
- przeciwdziałaniu zanieczyszczeniom,
- przywracaniu elementów przyrodniczych do stanu właściwego.

Podstawowym warunkiem skutecznej realizacji polityki ekologicznej państwa jest respektowanie zasady zrównoważonego rozwoju w strategiach i politykach poszczególnych dziedzin gospodarowania, między innymi: energetyki, przemysłu, transportu, gospodarki komunalnej, budownictwa, leśnictwa, turystyki i innych obszarów działalności, które wywierają presję na środowisko w formie bezpośredniego lub pośredniego korzystania z jego zasobów oraz generowania zanieczyszczeń i/lub szkodliwych oddziaływań fizycznych, jak stwierdza się w tekście polityki ekologicznej państwa (Famielec, 2005a, s. 5). Rozumiejąc w taki sposób politykę

ekologiczną, a tym samym politykę ochrony środowiska, ustawa „prawo ochrony środowiska” utożsamia jej realizację z wymaganiami zrównoważonego rozwoju. Polska, stając się pełnoprawnym członkiem Unii Europejskiej, zobowiązała się do stosowania przepisów prawnych i standardów, zgodnych z uregulowaniami Wspólnoty Europejskiej (Famielec, 2005b, s. 10). Z członkostwem Polski w Unii Europejskiej wiążą się istotne następstwa w dziedzinie ochrony środowiska (Malachowski, 2007, s. 232). Polityka Wspólnoty w dziedzinie środowiska przyrodniczego stawia sobie za cel wysoki poziom jego ochrony. Opiera się na zasadzie ostrożności oraz na zasadach działania zapobiegawczego, usuwania szkody w pierwszym rzędzie u źródła i na zasadzie „zanieczyszczający płaci”.

Zrównoważony rozwój to koncepcja takiego stymulowania procesów społeczno-ekonomicznych, aby wzrost gospodarczy dokonywał się poprzez bardziej efektywne i racjonalne wykorzystanie wszystkich zasobów przyrody. Jego istotą jest powiązanie szybkiego rozwoju gospodarczego i wzrostu jakości życia ludności z poprawą stanu środowiska przyrodniczego i z dążeniem do zachowania go dla przyszłych pokoleń. Środowisko przyrodnicze może wpływać na człowieka i jego dobrobyt (Żylicz, 2004, s. 13). Wiedza na temat stanu świadomości ekologicznej jest niezwykle istotna, zwłaszcza w kreowaniu polityki ekologicznej państwa (Górka i in., 2001, s. 34).

Rozwój jest pojęciem złożonym, odnosi się zarówno do przyrody, społeczeństwa, jak i gospodarki (Stanienda, 2006, s. 19). Implementacja idei trwałego i zrównoważonego rozwoju na poziomie jednostki organizacyjnej wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi zarządzania (Poskrobko, 2003, s. 12). Niepewność i zmiana wpisane są w charakter każdej współczesnej organizacji, która musi otwierać się na nie, gdyż mają istotne znaczenie dla jej konkurencyjności i innowacyjności (Czop, 2001). Rozwój przedsiębiorstwa jest więc długotrwałym i ukierunkowanym procesem zmian ilościowych i jakościowych, prowadzących do form lub stanów prostszych, mniej skomplikowanych lub też do form lub stanów bardziej złożonych i bardziej zróżnicowanych, zasadniczo przekształcających strukturę wewnętrzną tych przedsiębiorstw i sposób ich działania (Gabrusewicz, 1992, s. 24).

Często wzrost gospodarczy jest utożsamiany z rozwojem gospodarczym i z rozwojem harmonijnym, tj. zrównoważonym. Rozwój jest trwały, jeśli nie zmniejsza się żaden element składowy wektora celów społecznych i ekonomicznych, związanych z procesem rozwoju ekonomicznego.

Europejska polityka energetyczna ma trzy założenia: przeciwdziałanie zmianom klimatycznym, ograniczanie podatności Unii na wpływ czynników zewnętrznych wynikającej z zależności od importu węglowodorów oraz wspieranie zatrudnienia i wzrostu gospodarczego, co zapewni odbiorcom bezpieczeństwo zaopatrzenia w energię po przystępnych cenach (*Komunikat...*, 2007). Koncepcja zrównoważonego rozwoju adresowana jest w szczególności do przedsiębiorstw korzystających z zasobów środowiska i wywierających bezpośredni wpływ na jego kom-

ponenty. Równocześnie rozwój gospodarczy i wzrost poziomu życia realizowany jest poprzez ich efektywną działalność (Adamczyk, 2001, s. 31).

Tak więc w dziedzinie gospodarczej ekorozwój zakłada optymalizację procesów produkcyjnych w taki sposób, aby przy możliwie małym zużyciu energii i surowców oraz możliwie małej presji na środowisko produkowane były wyroby potrzebne, trwałe i wysokiej jakości (Kožuch, Rosiek, 2005, s. 44). Wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie, budowanie nowoczesnego systemu zarządzania przedsiębiorstw, sektorów i gospodarki jest obostrzone wieloma normami i podlega określonym regułom.

3. Wymagania ekologiczne stawiane przedsiębiorstwom sektora energetycznego

W ekonomicznej teorii i praktyce polityki ochrony środowiska wyróżnia się dwie podstawowe grupy metod regulacji prowadzenia działalności ochronnej środowiska przyrodniczego:

- metody bezpośrednie (przymusu bezpośredniego), administracyjno-prawne, oparte głównie na technologicznych standardach (normach) dopuszczalnych poziomów emisji zanieczyszczeń to nakazy bądź zakazy regulujące sposób (intensywność) korzystania z zasobów środowiska,

- metody pośrednie (przymusu pośredniego), ekonomiczno-rynkowe, oparte głównie na przesłance teoretycznej, doprowadzające w drodze odpowiednich rozwiązań prawno-instytucjonalnych i ekonomicznych do internalizacji negatywnych oddziaływań działalności produkcyjnej (konsumpcyjnej), mogące obniżyć społeczne koszty osiągnięcia pożądanego poziomu zanieczyszczeń.

Podmioty gospodarujące są regulowane za pomocą metod bezpośrednich – standardów. Standard to wspólnie ustalone kryterium, które określa powszechne, zwykle najbardziej pożądane cechy czegoś, np. wytwarzanego przedmiotu czy ludzkiego zachowania.

Ze standardami połączone są nakazy i zakazy (w tym dotyczące wyboru technologii) oraz zalecenia ekologiczne. Nakazy zmuszają podmioty do określonych zachowań, dotyczą najczęściej wyboru rodzaju technologii, urządzenia oczyszczającego lub produkcyjnego. Zakazy określają, jakich rozwiązań nie można stosować lub jakiej działalności nie można podejmować. Instrumenty te charakteryzują się teoretycznie bardzo niskim stopniem ryzyka ekologicznego, wysokie są jednak koszty kontroli ich przestrzegania (koszty transakcyjne). Inny charakter mają zalecenia ekologiczne, wskazówki, jakie możliwości ma dany podmiot, jeżeli chce poprawić sferę działalności ekologiczno-ekonomicznej lub włączyć się w realizację określonego celu ekologicznego. Wykorzystywane są one w polityce ekologicznej państw Unii Europejskiej, w związku ze wzrostem świadomości ekologicz-

nej, sprzyjającej uwzględnieniu zaleceń w praktyce i akceptowaniem propozycji przez podmioty gospodarcze, dbające o swój ekologiczny wizerunek. Stosowanie zaleceń ekologicznych może się łączyć z wykorzystywaniem specyficznego niemonetarnego i niefiskalnego instrumentu presji moralnej, którego istnienie, przy świadomości ekologicznej społeczeństwa, czyni zalecenia skutecznym instrumentem polityki ochrony środowiska. Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem jest niemożliwe bez uwzględnienia aspektów ochrony środowiska (Mikołajczyk, 2006, s. 26). Współcześnie przedsiębiorstwa nie tylko likwidują szkody wyrządzone środowisku, ale przede wszystkim realizują działania proekologiczne (Burzyńska, Fila, 2007, s. 39).

Szeroko zakrojone normy postępowania państw i podmiotów w zakresie ochrony środowiska formułuje polityka wspólnotowa Unii Europejskiej. Priorytetowe traktowanie ochrony środowiska przez Unię Europejską znalazło odzwierciedlenie w zasadach, na których opiera się wspólnotowa polityka ekologiczna (Górka, 2000, s. 23).

Przepisy unijne dotyczące ochrony środowiska liczą ponad trzysta aktów prawnych, obejmujących dyrektywy, rozporządzenia, decyzje i zalecenia. Przepisy dotyczące ochrony środowiska służą nie tylko zapewnieniu właściwej jakości jego poszczególnych komponentów, ale także eliminowaniu barier handlowych, które mogłyby powstać w sytuacji braku jednolitych standardów ekologicznych.

Standard wspólnotowy to obowiązkowy standard, określający między innymi poziom, który należy osiągnąć z ekologicznego punktu widzenia oraz wynikający z prawa wspólnotowego obowiązek wykorzystywania najlepszych dostępnych technik (BAT)¹, które nie wiążą się z nadmiernymi kosztami. Przepisy dotyczące ochrony środowiska w sektorze elektroenergetycznym są na ogół przepisami niespecyficznymi (Fiedor, 2000, s. 124.).

Najważniejszymi z punktu widzenia energetyki i ochrony środowiska są: dyrektywa w sprawie zintegrowanego zapobiegania i ograniczania zanieczyszczeń (Dyrektywa 96/61/WE), dyrektywa dotycząca ograniczenia emisji do powietrza niektórych zanieczyszczeń z dużych obiektów energetycznego spalania paliw (Dyrektywa 2001/80/WE), dyrektywa ustalająca krajowe pułapy emisji dla niektórych zanieczyszczeń powietrza atmosferycznego (Dyrektywa 2003/87/WE), dyrektywa ustanawiająca system handlu uprawnieniami do emisji gazów cieplarnianych (Dyrektywa 2003/87/WE), dyrektywa dotycząca promocji energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych (Directive 2004/8/EC), dyrektywa określająca zasady promowania

¹ Koncepcja najlepszych dostępnych technik została wprowadzona do ustawodawstwa wspólnotowego Dyrektywą Rady 76/464/EWG z 4 maja 1976 r. w sprawie zanieczyszczeń spowodowanych przez niektóre niebezpieczne substancje odprowadzane do środowiska wodnego Wspólnoty (Dz. U. L 129, 18.5.1976, s. 23) i pojawiła się ponownie, w nieco zmienionej formie w Dyrektywie Rady 84/360/EWG z 28 czerwca 1984 r. w sprawie zwalczania zanieczyszczeń powietrza pochodzących z zakładów przemysłowych (Dz. U. L 188, 16.7.1984). Dyrektywa Rady 96/61/EWG z 24 września 1996 r. dotycząca zintegrowanego zapobiegania zanieczyszczeniom i ich kontroli (Dz. U. L 257, 10.10.1996) – IPPC rozwinęła i potwierdziła tę koncepcję.

rozwoju nowoczesnego systemu jednoczesnej produkcji energii cieplnej i elektrycznej (także mechanicznej), nazywanego kogenerowaniem.

Standardy ekologiczne to standardy emisji, emisji, techniczne i produktowe. Standardy ekologiczne w elektroenergetyce wyznaczają:

- określony poziom emisji zanieczyszczeń pyłowych i gazowych koniecznych do osiągnięcia w danych okresach czasu,
- zmianę – spadek poziomu zanieczyszczeń w określonych przedziałach czasu,
- uzyskanie pozwolenia zintegrowanego,
- konieczny udział energii odnawialnej w produkcji energii ogółem.

4. Technologie wytwarzania energii elektrycznej

Technologie wytwarzania energii elektrycznej różnią się pod względem rodzaju oddziaływania na środowisko, a także, w przypadku podobnych oddziaływań, intensywnością i zasięgiem oddziaływania. Można wskazać następujące rodzaje oddziaływań:

- emisje zanieczyszczeń powietrza atmosferycznego,
- zajęcie terenu,
- promieniowanie radioaktywne w warunkach normalnej pracy obiektów,
- pobór wody,
- zanieczyszczanie wód,
- hałas,
- wytwarzanie odpadów,
- oddziaływanie na środowisko w przypadku awarii.

W produkcji energii elektrycznej szczególnie uciążliwa dla środowiska jest emisja zanieczyszczeń powietrza, dotycząca przede wszystkim spalania paliw w elektrowniach na paliwa konwencjonalne (węgiel kamienny i brunatny, olej opałowy, gaz ziemny). Ze względu na wielkość emisji i ich uciążliwość największe znaczenie mają emisje: SO_x , NO_x , CO_2 i pyły (*Zanieczyszczenie atmosfery*, 1997).

Dane o tych emisjach z poszczególnych technologii wytwarzania zostały przedstawione w tablicy 1. Dodatkowym źródłem zanieczyszczeń jest pylenie ze składowisk paliw i odpadów. Intensywnie pyłą popioły w czasie rozładunku i przemieszczania (kiedy nie są jeszcze zagęszczone) i popioły składowane na składowiskach suchych, nadpoziomowych. Emisja popiołów z powierzchni składowisk odpadów paleniskowych może przekroczyć 10 Mg rocznie z 1 ha składowiska (Kucowski i in., 1993, s. 285).

Wielkość emisji zanieczyszczeń zależy od szeregu czynników, są to przede wszystkim (Kamiński, 2006, s. 98):

- rodzaj i jakość paliwa: zawartość czystego chemicznie węgla, siarki, azotu oraz substancji mineralnych, wartość opałowa,

Tablica 1

Przeciętne emisje zanieczyszczeń z elektrowni na paliwa konwencjonalne na świecie

Rodzaj paliwa	Emisja do powietrza			
	SO _x	NO _x	Pyły	CO ₂
	[1000Mg/Gwe] rocznie			
Węgiel (3% zawartości siarki)				
Kotły konwencjonalne				
– bez redukcji emisji	205	32	252	8013
– z redukcją emisji	23	23	1	–
Kotły fluidalne z odpylaniem	38	10	3	–
Węgiel brunatny (0,6% zawartości siarki)				
– bez redukcji emisji	54	44	284	8393
– z redukcją emisji	16	23	1	–
Olej opałowy				
– bez redukcji emisji	84	28	6	6577
– z redukcją emisji	9	14	0,4	–
Gaz ziemny – bez redukcji emisji	0,02	25	0,3	4461

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Graczyk, 2005, s. 102.

- typ technologii: rodzaj instalacji (kotły konwencjonalne, kotły fluidalne, piece przemysłowe, turbiny, gazowe itp.),
- rodzaj i umieszczenie palnika, rozmiar i wiek urządzenia oraz jego stan techniczny itd.,
- warunki eksploatacji: obciążenie, temperatura, nadmiar powietrza, domieszki, stosowana metoda ograniczenia emisji.

5. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jako element gry rynkowej

Konkurencyjność pojawia się w literaturze bardzo często i jest różnorodnie definiowana, towarzyszą jej określenia „pozycja” lub „potencjał konkurencyjny”, które łatwiej mogą zostać określone za pomocą zmiennych opisujących działania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo jest tym bardziej konkurencyjne, im wyższą ma zdolność osiągania celów w warunkach konkurencji istniejącej na rynkach, na których działa lub zamierza działać (Kamiński, 2006, s. 98), ma możliwość osiągania większej wartości dodanej niż inne przedsiębiorstwa działające na tym samym rynku (Lynch, 1997, s. 34), kreuje i utrzymuje lepsze wyniki od wyników konkurentów (Porter, 1985, s. 67). Przewaga konkurencyjna stanowi sedno działalności przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku (Porter, 2006, s. 17). Osiągnięcie przez

przedsiębiorstwa wyższości nad innymi jest rezultatem określonego ukształtowania oraz wykorzystania ich zasobów i umiejętności. Aby aktywnie istnieć na rynku, przedsiębiorstwa muszą budować i kreować swoją przewagę konkurencyjną, opierając się na coraz oryginalniejszych elementach. Potencjalne źródła przewag konkurencyjnych można znaleźć niemal w każdym obszarze działań przedsiębiorstwa (Porter, 2006, s. 18).

Przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa rozpatrywać można jako grę rynkową, zachodzącą pomiędzy: klientem, przedsiębiorstwem i konkurentem, która odnosi się do konkretnego miejsca, czasu i występuje tylko w specyficznych sytuacjach (Wrzosek, 1999). Do jej podstawowych wymiarów zaliczyć można: rodzaj, wielkość w odniesieniu do konkurentów, trwałość (Godziszewski, 1999, s. 2), a źródłami jej uzyskania mogą być:

- niższe koszty wytworzenia lub zróżnicowania produktów (Porter, 1999, s. 56),
- posiadane zasoby, umiejętności, zdolności (Prahalad, Hamel, 1990, s. 81),
- kreowanie nowych rozwiązań w sferze produktowej i organizacyjnej (Druker, 1992, s. 29),
- kompresja czasu wytwarzania i dostarczania odbiorcom produktu (Laskowska, 2001, s. 19).

Źródła przewagi konkurencyjnej tkwią wewnątrz przedsiębiorstwa, a jej ujawnienie następuje na zewnątrz. Rozmiar powiązany jest z wielkością dysproporcji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego konkurentem w przekroju określonej cechy (instrumentu konkurowania), cząstkowej przewagi konkurencyjnej. Uwarunkowany jest wysiłkiem i czynnikami zewnętrznymi, powiązany z rodzajem osiągniętej przewagi, której większy rozmiar stanowi o lepszych możliwościach konkurowania. Trwałość przewagi konkurencyjnej wynika z czynników zależnych i niezależnych od przedsiębiorstwa, gdzie otoczenie może być przyczyną powstania luki (zastąpienia zdarzeń nie można było przewidzieć) lub źródłem przewagi.

Termin konkurencyjność jest używany w odniesieniu do jednostek gospodarczych, sektorów, gospodarki narodowej, produktów i ich cech, zasobów, umiejętności, zdolności, systemów zarządzania, informacji, struktur, procedur, strategii (Pierścionek, 2003, s. 165). Tak szerokie zastosowanie wynika z faktu, iż cecha ta rozważana jest w odniesieniu do każdej jednostki gospodarczej, jej układów oraz do każdego z czynników, mającego na nią wpływ. Spośród wachlarza elementów otoczenia najistotniejszym jest sektor, w którym przedsiębiorstwo konkuruje. Jego struktura nadaje kształt konkurencyjnym zasadom, wpływa na wybierane strategie. W artykule określeniem sektor elektroenergetyczny definiuje się grupę elektrowni zawodowych, do której należą wytwórcy energii elektrycznej zaliczani do sekcji D – wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych, dział 35, grupa 35.1, klasa 35.11, podklasa 35.11.Z – wytwarzanie energii elektrycznej. Przedsiębiorstwa sektora to elektrownie dążące do opanowania takiej części rynku, która zapewniłaby długookresową zdolność adaptacyjną oraz stabilność w osiągnięciu zysku.

6. Szanse dostosowania się energetyki do wymagań środowiskowych i ekonomicznych

Standardy ekologiczne, mające wpływ na funkcjonowanie elektrowni zawodowych mogą być osiągnięte poprzez takie grupy przedsięwzięć inwestycyjno-organizacyjnych, jak:

- 1) likwidację źródeł istniejących,
- 2) zaniechanie lub ograniczenie produkcji energii,
- 3) modernizację istniejących źródeł z wykorzystaniem różnych możliwych do zastosowania technologii,
- 4) budowę nowych źródeł wytwarzania energii z zastosowaniem różnego rodzaju technologii ograniczających emisję zanieczyszczeń do powietrza,
- 5) zastosowanie nowego rodzaju surowców do wytwarzania energii,
- 6) handel emisjami.

Zidentyfikowane sposoby i przedsięwzięcia wdrażania standardów ekologicznych w sektorze elektroenergetyki zostały sprowadzone do 6 grup i wywołują wszystkie typowe dla działalności operacyjnej, finansowej i inwestycyjnej skutki finansowe. W rachunkowości i sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw skutki działań ochronnych nie są bezpośrednio wyodrębnione i uwidocznione. Trwają jednak prace nad tworzeniem tzw. rachunkowości ekologicznej, inicjowane między innymi przez Ministerstwo Środowiska i Ministerstwo Gospodarki (Famielec, Stępień, 2005). Pozwalają one wymieniać i mierzyć finansowe skutki działalności ochronnej, w tym działań wdrażania standardów ekologicznych.

Do typowych kategorii finansowych, związanych z przedsięwzięciami ekologicznymi, należą:

- nakłady (wydatki) inwestycyjne i tworzone przez nie aktywa,
- koszty (wydatki) bieżące,
- przychody (wpływy) ze sprzedaży,
- kapitały własne,
- zobowiązania (jako źródła finansowania).

Skuteczność ekologiczna przedsiębiorstwa może pozytywnie wpływać na jego potencjał konkurencyjny. Uwzględnianie ekologicznych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz wdrażanie prośrodowiskowych działań na każdym etapie jego funkcjonowania (poczynając od planowania i przygotowywania procesu produkcyjnego poprzez pozyskiwanie zasobów ekonomicznych, proces produkcji aż po sprzedaż i zagospodarowanie odpadów pokonsumpcyjnych) mogą przynosić określone efekty ekologiczne. Te właśnie efekty ekologiczne można traktować jako potencjalne źródło korzyści ekonomicznych. Osiągnięcie korzyści umożliwia zdobywanie potencjalnej przewagi konkurencyjnej. Wzrost siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być efektem wyprzedzania konkurentów w zakresie spełnienia wymogów ochrony środowiska.

Ze względu na zmiany zachodzące w świadomości społecznej, proekologiczne procesy polegające na coraz powszechniejszej akceptacji czystego środowiska przyrodniczego jako elementu dobrobytu społecznego i indywidualnego, przedsiębiorstwo może budować swoją przewagę konkurencyjną poprzez zróżnicowanie produktu i respektowanie ekologicznych preferencji określonych grup konsumentów. To sprostanie ekologicznym gustom konsumentów może się przekładać na konkurencyjność produktów przedsiębiorstwa oraz prowadzić do wzrostu popytu na oferowane produkty, co jest równoznaczne ze zwiększeniem przychodów i umocnieniem pozycji na rynku. Takimi produktami mogą być np.: czysta energia, odnawialna energia, spełnienie norm środowiskowych itp. Przewaga konkurencyjna, osiągnięta w wyniku wdrażania w przedsiębiorstwie działań i zachowań proekologicznych, ma znaczenie jako element konkurencyjności tylko wówczas, gdy (Burzyńska, Fila, 2007, s. 56):

- stworzone zostaną określone warunki i sposoby liczenia i internalizacji kosztów zewnętrznych,
- stworzone zostaną warunki dla powszechnej i skutecznej egzekucji zobowiązań za korzystanie ze środowiska,
- nastąpi wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa połączony ze zmianą preferencji i wzorców konsumpcyjnych.

Do potencjalnych korzyści z ekologicznych działań można zaliczyć (Pindór, 2005, s. 203):

- osiągnięcie na rynku przewagi kosztowej, wynikającej ze wzrostu efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa po redukcji kosztów związanych z korzystaniem ze środowiska,
- osiągnięcie przewagi produktowej będącej wynikiem podniesienia jakości i atrakcyjności produktów oraz wzrostu zadowolenia i zaufania klientów do przedsiębiorstwa.

Dostosowanie polskiej elektroenergetyki do zaostrzonych wymagań ekologicznych będzie miało duży wpływ na kształtowanie się cen energii elektrycznej. Pojawia się też różnice w cenach energii oferowanej przez poszczególnych wytwórców. Koszty wdrażania dyrektyw unijnych będą bowiem różne dla różnych wytwórców, zależnie od zakresu modernizacji przeprowadzonych przez nich w ubiegłych latach.

7. Prezentacja sektora elektroenergetycznego i rynku energii w Polsce

W zdefiniowaniu pojęć z zakresu elektroenergetyki w pracy posłużono się: Polską Klasyfikacją Działalności, Prawem Energetycznym, Zielonymi Księgami Unii Europejskiej, Dyrektywami Unii Europejskiej i informacjami Agencji Rynku

Energii SA (Dyrektywa 96/92/EC). Na podstawie wymienionych dokumentów do elektroenergetyki polskiej możemy zaliczyć: wytwórców energii – elektrownie i elektrociepłownie, przedsiębiorstwa przesyłu, dystrybutorów energii i przedsiębiorstwa prowadzące obrót energią elektryczną (Biczyński, Wrońska, 2004, s. 3).

Pierwszą grupą uczestników rynku są wytwórcy energii – 55 elektrowni podzielonych na: elektrownie zawodowe (systemowe), elektrownie zawodowe niezależne i elektrownie przemysłowe oraz wytwórcy energii ze źródeł odnawialnych. Elektrownie i elektrociepłownie zawodowe są to obiekty, których produkcja energii elektrycznej, w przeważającej części, jest przekazywana do wspólnej sieci. Elektrownie to obiekty zbudowane dla potrzeb wytwarzania wyłącznie energii elektrycznej, mogą produkować ciepło w postaci pary lub gorącej wody, jednakże osiągalna moc cieplna w skojarzeniu nie przekracza 30% mocy cieplnej kotłów (energetycznych) współpracujących z turbozespołami. Elektrociepłownie to obiekty zbudowane (lub powstałe po modernizacji elektrowni) dla potrzeb skojarzonego wytwarzania ciepła i energii elektrycznej. Generatory elektryczne są napędzane turbinami przystosowanymi do oddawania pary na potrzeby produkcji ciepła. Osiągalna moc cieplna w skojarzeniu wynosi co najmniej 30% mocy osiągalnej kotłów energetycznych (Biczyński, Wrońska, 2004, s. 3).

Do grupy elektrowni zawodowych należą wytwórcy energii elektrycznej, są to: elektrownie zawodowe niezależne, które obejmują dwie grupy: elektrownie i elektrociepłownie (powstałe w wyniku restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych i wydzieleniu ich jako odrębnych jednostek, w większości dostarczające energię elektryczną jednemu odbiorcy finalnemu), elektrownie wodne oraz wykorzystujące inne źródła odnawialne działające poza strukturami przedsiębiorstw sieciowych i wytwórczych sektora energetycznego. Elektrownie przemysłowe są częścią zakładów przemysłowych lub ich spółkami zależnymi, a energia niewykorzystana jest zużywana głównie na potrzeby macierzystego zakładu przemysłowego. Do tej grupy zaliczane są elektrownie stanowiące własność przedsiębiorstw. W tabelicy 2 przedstawiono moc osiągalną i wielkość produkcji elektrowni zawodowych (systemowych), konwencjonalnych w Polsce w 2005 roku.

Największy wytwórca energii elektrycznej w Polsce – Grupa BOT GiE SA – powstała w marcu 2004 roku. W jej skład wchodzi: Elektrownia Bełchatów SA, Kopalnia Węgla Brunatnego Bełchatów SA, Elektrownia Opole SA, Elektrownia Turów SA i Kopalnia Węgla Brunatnego Turów SA. Zainstalowana moc elektrowni wchodzących w skład holdingu BOT GiE SA wynosi około 8 GW_e.

Drugi co do wielkości producent energii, Południowy Koncern Energetyczny SA, posiada 14% udział w krajowym rynku energii elektrycznej. Zainstalowana moc elektryczna tego koncernu wynosi 5055 MW_e, a cieplna – 2541 MW_t. PKE SA powstał w 2000 roku. W jego skład weszły: Elektrownia Jaworzno III SA, Elektrownia Łaziska SA, Elektrownia Siersza SA, Elektrownia Łagisza SA i Elektrownia Halemba SA. Spółka uzyskała osobowość prawną 1 czerwca 2000 roku. W skład PKE SA, oprócz wymienionych elektrowni założycieli, wchodzi: Elek-

Tabela 2

Moc, produkcja energii i formy własności elektrowni zawodowych w Polsce w 2005 roku

Lp.	Elektrownia	Moc zainstalowana		Produkcja		Forma własności
		[MWe]	[%]	[TWh]	[%]	
1.	BOT Elektrownia Bełchatów SA	4430	18,5	29,5	24,8	państwowa
2.	Elektrownia Kozienice SA	2846	11,8	11,7	9,8	państwowa
3.	BOT Elektrownia Turów SA	2106	8,8	13,5	11,3	państwowa
4.	Elektrownia Połaniec SA	1800	7,5	5,0	4,2	prywatna
5.	Elektrownia Rybnik SA	1775	7,4	10,1	8,5	prywatna
6.	Elektrownia Dolna Odra SA	1742	7,2	4,3	3,6	państwowa
7.	BOT Elektrownia Opole SA	1532	6,4	8,3	6,9	państwowa
8.	PKE SA Elektrownia Jaworzno III	1345	5,6	5,2	4,3	państwowa
9.	Elektrownia Pątnów SA	1200	5,0	6,7	5,6	państwowa
10.	PKE SA Elektrownia Łaziska	1155	4,8	5,5	4,6	państwowa
11.	PKE SA Elektrownia Siersza	805	3,3	3,2	2,7	państwowa
12.	PKE SA Elektrownia Łagisza	710	2,9	2,8	2,3	państwowa
13.	Elektrownia Ostrołęka SA	647	2,7	2,4	2,0	państwowa
14.	Elektrownia Adamów SA	600	2,5	3,5	2,9	państwowa
15.	Elektrownia Skawina SA	575	2,4	2,4	2,0	państwowa
16.	Elektrownia Konin SA	488	2,0	1,7	1,4	państwowa
17.	Elektrownia Stalowa Wola SA	250	1,0	1,1	0,9	państwowa
18.	PKE SA Elektrownia Halemba	200	0,8	0,6	0,5	państwowa
19.	PKE SA Elektrownia Jaworzno II	198	0,8	1,0	0,8	państwowa
20.	PKE SA Elektrownia Błachownia	158	0,65	0,5	0,4	państwowa
	Elektrownie ogółem	23962	100,0	119,0	100,0	
	Węgiel brunatny	8824	36,82	54,9	46,1	
	Węgiel kamienny	15738	65,68	64,1	53,9	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gabryś, 2005; strona internetowa <http://www.ure.gov.pl>; Wróbel, 2004.

trownia Błachownia, Elektrociepłownia Katowice i Zespół Elektrociepłowni Bielsko-Biała. Na rys. 1 przedstawiono rozmieszczenie największych elektrowni zawodowych w Polsce.

Jak wynika z rys. 1, elektrownie umiejscowione są w południowej części Polski, głównie na Śląsku, co wynika z bliskości surowca wykorzystywanego do wytwarzania energii, jakim jest węgiel kamienny. Elektrownie, w których surowcem używanym do produkcji energii jest węgiel brunatny, umiejscowione są w pobliżu miejsc jego wydobywania.



Rys. 1. Rozmieszczenie elektrowni zawodowych w Polsce w 2005 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wróbel, 2005.

Zainstalowana moc elektrowni w Polsce, na koniec 2005 roku, wynosiła 34 673 MW_e, w tym 32 120 MW_e w elektrowniach zawodowych (20 352 MW_e na węglu kamiennym, 8806 MW_e na węglu brunatnym i 2193 MW_e w elektrowniach wodnych) oraz 2553 MW_e w elektrowniach przemysłowych. W polskiej energetyce zawodowej w 2005 roku pracowały 104 bloki energetyczne, były to: 63 bloki o mocy 200 MW_e, 23 bloki o mocy 120 MW_e, 16 bloków o mocy 360 MW i 2 bloki energetyczne o mocy 500 MW_e.

Wielkość produkcji energii elektrycznej ciepłej i zużycie energii elektrycznej w latach 1997–2005 w Polsce przedstawiono w tablicy 3.

Produkcja energii elektrycznej w elektrowniach w Polsce opiera się głównie na węglu kamiennym i brunatnym. W porównaniu z pozostałymi krajami europejskimi dominującą rolę w wytwarzaniu energii elektrycznej w Polsce mają źródła konwencjonalne, a tylko niewielki odsetek energii produkowany jest ze źródeł odna-

Tablica 3

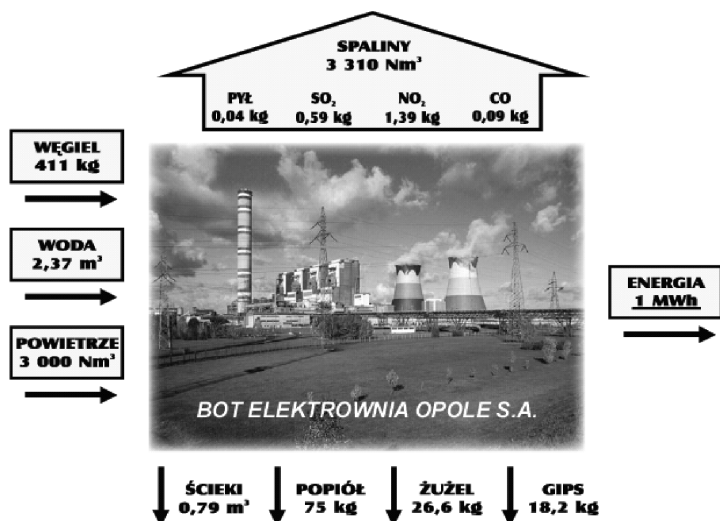
Produkcja i zużycie energii elektrycznej w Polsce w latach 1997–2005

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005/1997 [w %]
Wyszczególnienie										
Produkcja [TWh]	142,8	142,8	142,2	145,2	145,6	144	152	154,1	156,9	9, 87
w tym elektrownie zawodowe konwencjonalne [TWh]	134,38	135	134	137	136	135	142,49	145	148	10, 14
w tym elektrownie zawodowe konwencjonalne [w %]	94,10	94,23	94,02	94,19	93,69	93,84	93,74	93, 8	94,08	-0,02
Zużycie krajowe [TWh]	123,9	124	122,6	124,1	124,7	130	141	144	144,9	16,95
Import [TWh]	5,4	4,6	3,5	3,3	3,3	4,8	5	5,3	5	-7,4
Eksport [TWh]	7,5	8,1	8, 4	9,7	11,1	9,6	13	14,6	16	113,3
Wartość produkcji sprzedanej [w mln zł]	11 574,9	13 145,5	20 142,6	23 975,4	26 689,8	27 988,4	19 922,3	20 404,2	20 991	81,35

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Piechał, 2004; *Gospodarka...*, 2006; *Ochrona...*, 2005; strona internetowa: http://www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/prod_bud_inw/prod_wyr_przem/2005/tab2.xls i www.cire.pl

wialnych. Z analizy danych, zamieszczonych w tabl. 3, wynika, że dynamicznie rozwijają się technologie związane z wykorzystaniem biomasy (włączając biogaz, współspalanie biomasy z paliwami kopalnymi), wiatru oraz wody w małych elektrowniach wodnych o mocy do 5 MWe (Obwieszczenie Ministra, 2006).

Emisję zanieczyszczeń na przykładzie BOT Elektrowni Opole SA przedstawia rys. 2, na którym ukazano wielkości zużycia podstawowych surowców, emisję podstawowych zanieczyszczeń emisji do atmosfery, ilości odpadów oraz ścieków na jednostkę wyprodukowanej energii w tej elektrowni.



Rys. 2. Wielkości zużycia podstawowych surowców, emisja zanieczyszczeń, ilości odpadów oraz ścieków na jednostkę wyprodukowanej energii w BOT Elektrowni Opole SA w 2005 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Deklaracja środowiskowa BOT Elektrowni Opole SA*. Brzezie 2006.

Spełnienie przez Polskę wymogów środowiskowych, dotyczących ograniczania emisji zanieczyszczeń do powietrza, wymagało koordynacji działań ze strony władz państwowych, instytucji ekologicznych i przedstawicieli sektora elektroenergetyki. Miało na celu wypracowanie optymalnej strategii zarządzania środowiskiem przyrodniczym, tak by wprowadzone uregulowania prawne były spójne z realizacją celów gospodarczych. W świetle bieżących i długoterminowych celów polityki ekologicznej państwa oraz warunków rozwoju sektora elektroenergetycznego istotnego znaczenia nabiera odpowiedni dobór instrumentów ekonomicznych, umożliwiających realizację redukcji zanieczyszczeń w sektorze. Podstawową przesłanką ich wyboru powinna być efektywność ekonomiczna, co oznacza, że osiągnięcie celu, jakim jest utrzymanie żądanego poziomu emisji zanieczyszczeń, odbywać się będzie najmniejszym dla społeczeństwa kosztem (*Program dla elektroenergetyki*, 2006).

Zapobieganie zanieczyszczeniom poprzez modyfikację, modernizację procesów technologicznych i zwiększenie efektywności wykorzystania energii jest jednym ze sposobów dostosowywania się do standardów ekologicznych. Działania podjęte w tym zakresie to zakup nowych technologii, urządzeń i wyposażenia ograniczającego emisję zanieczyszczeń w elektrowniach, działania inwestycyjne i wdrożeniowe „czystszych” technologii w elektrowniach. Elektroenergetyka podjęła prace budowlane i modernizacyjne (głównie budowę instalacji odsiarczania spalin, modernizację i wymianę instalacji odpylających oraz instalacji odazotowania spalin metodami pierwotnymi). Funkcjonujące technologie ochronne pozwalają na ograniczenie emisji zanieczyszczeń pyłowych, SO₂ i NO_x, nie udało się jednak opracować efektywnej kosztowo metody redukcji emisji CO₂. Ograniczenie emisji tego gazu możliwe jest jedynie poprzez zmniejszenie zużycia paliw wysokowęglowych.

Do efektów przeprowadzonych działań modernizacyjnych w elektrowniach należy zmiana wskaźnika emisji zanieczyszczeń. W tabl. 4 przedstawiono, jak ten wskaźnik zmieniał się w analizowanym okresie w całej energetyce zawodowej.

Tablica 4

Wskaźniki emisji w elektroenergetyce na jednostkę produkowanej energii elektrycznej netto w Polsce i UE-15 w latach 1990–2000 i ich prognoza w 2010 roku [g/kWh]

Rodzaj zanieczyszczenia	SO ₂			NO _x			CO ₂		
	1990	2000	2010	1990	2000	2010	1990	2000	2010
Lata									
Kraje UE (15 starych członków)	4,1	1,3	0,7	1,2	0,6	0,4	486	389	347
Polska	10,5	5,0	2,3	2,6	1,5	1,2	1005	885	835

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji PSE.

W tabl. 4 przedstawiono wskaźniki emisji w elektrowniach zawodowych odniesione do produkcji energii elektrycznej netto w Polsce i UE. Wskaźniki te mają tendencję malejącą, a prognozy ich dotyczące zakładają spadek wskaźnika emisji SO₂ do poziomu 2,4 g/KWh, w przypadku wskaźnika NO_x do poziomu 1,3 g/KWh, wskaźnik emisji CO₂ w prognozowanym okresie powinien osiągnąć wartość 800 g/KWh.

W przypadku elektrowni konieczne jest podjęcie działań mających na celu ożywienie inwestycji w moce wytwórcze, w związku z wyłączeniami źródeł niedostosowanych do standardów. Zgodnie z programami rządowymi przeprowadzona jest konsolidacja pozioma i pionowa w sektorze elektroenergetycznym oraz późniejsza prywatyzacja, które pozwolą na pozyskanie przez wytwórców ilości środków finansowych wystarczających na przeprowadzenie niezbędnych inwestycji. Wprowadzona do ustawy „Prawo energetyczne” możliwość opracowania instrumentów wspierających rozwój inwestycji w nowe moce może też służyć temu celowi, jednak konieczne jest jeszcze określenie specjalistycznych narzędzi i procedur.

8. Zakończenie

Konieczność dostosowania się do zaostrzonych wymagań środowiskowych i ekonomicznych dla jednych elektrowni stanowi szansę, a dla innych jest to poważne zagrożenie. Elektrownie muszą być konkurencyjne, aby umieć dostosowywać się do zmieniającego się otoczenia. Elektrownie rozumieją pojęcie konkurencyjności jako umiejętność osiągnięcia i/lub utrzymania przewagi konkurencyjnej. Konkurencyjność to osiągnięcie trwałej zdolności do wytwarzania energii odpowiadającej popytowi oraz umiejętność jej sprzedaży po cenie co najmniej pokrywającej koszty wytwarzania. Być konkurencyjnym oznacza sprzedawanie energii z zyskiem zarówno w kraju, jak i za granicą, dążenie do realizacji swych interesów, próbę przedstawienia korzystniejszej od innych ofert ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzje zawarcia transakcji.

Bibliografia

- Adamczyk J. 2001. *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. ISBN 83-7252-076-3.
- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., Wiszniewska M. 2002. *Wpływ norm ekologicznych na poprawę konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w perspektywie europejskich systemów integracyjnych*. W: *Globalizacja gospodarki a ochrona środowiska*. Pod red. A. Budnikowskiego i M. Cyglera. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH. ISBN 83-7225-165-7.
- Biczyński W., Wrońska I. 2004. *Katalog elektrowni i elektrociepłowni zawodowych: stan na 31.01.2004 r.* Warszawa: Wydawnictwo ARE.
- Burzyńska D., Fila J. 2007. *Finansowanie inwestycji ekologicznych w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7251-755-5.
- Czop K. 2001. *Otwartość na zmianę jako cecha nowoczesnej organizacji*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 10.
- Drucker P. F. 1992. *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasada*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-0870-7.
- Famielec J. 2005a. *Analiza porównawcza Narodowego Planu Rozwoju 2007-2013 z polityką ochrony środowiska*. Kraków: Akademia Ekonomiczna. Katedra Polityki Przemysłowej i Ekologicznej.
- Famielec J. (red.). 2005b. *System finansowania ochrony środowiska w Polsce w warunkach integracji z Unią Europejską*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie. ISBN 83-72522-64-2.
- Famielec J., Stępień M. 2005. *Informacja ekologiczna w ujęciu finansowym*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-276-6.
- Fiedor B. (red.). 2000. *Dostosowanie polskiego prawa i regulacji ekologicznych do rozwiązań Unii Europejskiej – Koszty i strategia*. Warszawa–Białystok: Wydawnictwo Politechnika Białostocka. ISBN 83-85792-81-3.
- Fiedor B. i in. 2002. *Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. BECK. ISBN 83-7110-868-0.
- Folmer H., Gabel L., Opschoor H. 1996. *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych*. Warszawa: Wydawnictwo Krupski i S-ka. ISBN 83-86117-01-X.

- Gabrusewicz W. 1992. *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*. Zeszyty Naukowe seria 2: Monografie nr 120. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. ISSN 0860-3162.
- Gabryś H.L. 2005. *Energetyka polska w 2005 r.* [online, dostęp:] „Energetyka” 2005, nr 4. Dostępny w Internecie: <http://www.ure.gov.pl>
- Godziszewski B. 1999. *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowania instrumentów konkurowania*. W: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Pod red. M. J. Stankiewicza. Toruń: TNOiK. ISBN 83-87673-50-1.
- Gospodarka paliwowo-energetyczna w latach 2004, 2005*. 2006. Informacje i opracowania statystyczne. Warszawa: GUS. ISSN 1506-7947.
- Górka K. 2000. *Skutki integracji z Unią Europejską w dziedzinie ochrony środowiska*. W: *Integracja Polski z Unią Europejską w dziedzinie ochrony środowiska – problemy, korzyści, zagrożenia*. Pod red. M. Burchard-Dziubińskiej. Łódź: Wydawnictwo Biblioteka. ISBN 83-88529-10-2.
- Górka K., Poskrobko B., Radecki W. 2001. *Ochrona środowiska. Problemy społeczne, ekonomiczne i prawne*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1352-2.
- Graczyk A. 2005. *Ekologiczne koszty zewnętrzne, identyfikacja, szacowanie, internalizacja*. Białystok: Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko. ISBN 83-88771-51-5.
- Kamiński J. 2006. *Wpływ liberalizacji rynku energii elektrycznej na górnictwo węgla kamiennego*. Kraków: Wydawnictwo PAN. ISBN 83-89174-19-7.
- Komunikat Komisji do Rady Europejskiej i Parlamentu Europejskiego – Europejska Polityka Energetyczna* [online, dostęp:...]. Dostępny w Internecie: http://www.cire.pl/UE/dokumenty/com2007_0001p101.pdf
- Koźuch M., Rosiek K. 2005. *Ekonomika przemysłu: wybrane zagadnienia*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. ISBN 83-7252-268-5.
- Kucowski J., Laudyn D., Przekwas M. 1993. *Energetyka a ochrona środowiska*. Warszawa: Wyd. Naukowo-Techniczne. ISBN 83-204-1585-3.
- Laskowska A. 2001. *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-114-4.
- Lynch R. 1997. *Corporate Strategy*. London: Pitman Publishing. ISBN 0273607537.
- Małachowski K. (red.). 2007. *Gospodarka a środowisko i ekologia*. Warszawa: CeDeWu. ISBN 978-83-60089-39-2.
- Mikołajczyk B. (red.). 2006. *Finansowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw z uwzględnieniem sektora MSP*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-682-0.
- Ochrona Środowiska 2005*. Informacje i opracowania statystyczne. Warszawa: GUS. ISSN 0867-3217.
- Piechał P. 2004. *Restrukturyzacja i prywatyzacja sektora energetyki w Polsce*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 10.
- Pierścionek Z. 2003. *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14085-2.
- Pindór T. (red.). 2005. *Proces wdrażania rozwoju zrównoważonego w przedsiębiorstwie*. Białystok: Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko. ISBN 83-88771-64-7.
- Porter M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creatin and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter M.E. 1999. *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1189-9.
- Porter M.E. 2006. *Przewaga konkurencyjna, osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Wydawnictwo Helion. ISBN 83-246-0155-4.
- Poskrobko B. (red.). 2003. *Zarządzanie środowiskiem – terażniejszość i przyszłość*. Rozprawy Naukowe nr 106. Białystok: Wydawnictwo Politechniki Białostockiej. ISSN 0867-096X.
- Prahalad C.K., Hamel G. 1990. *The Core Competence of the Corporation*. „Harvard Business Review” May–June.

- Program dla elektroenergetyki. 2006. Warszawa, Ministerstwo Gospodarki.
- Stanienda J. 2006. *Determinanty rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie*. Tarnów: Wydawnictwo MWSE. ISBN 83-89879-05-0.
- Wróbel J. 2004. *Zyskają mieszkańcy i środowisko*. „Gazeta Prawna” nr 195.
- Wróbel J. 2005. *Elektrownie sprywatyzować i połączyć*. „Gazeta Prawna” nr 188.
- Wrzosek W. 1999. *Przewaga konkurencyjna*. „Marketing i Rynek” nr 7.
- Zanieczyszczenie atmosfery* [1997]. *Źródła oraz metodyka szacowania wielkości emisji zanieczyszczeń*, Warszawa: Centrum Informacji Energetyki. Zakład Energometrii.
- Zielona Księga*. 2000. Dokument Unii Europejskiej z 29.11.2000.
- Żylicz T. 2004. *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1521-5.

Akty prawne

- Decyzja Komisji z dnia 29 stycznia 2004 r. *określająca wytyczne dotyczące monitorowania i sprawozdawczości w zakresie emisji gazu cieplarnianego w myśl dyrektywy 2003/87/WE Parlamentu Europejskiego i Rady*. Dz. U. WE L 59 z 29.01.2004.
- Decyzja nr 280/2004/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 lutego 2004 r. *dotycząca mechanizmu monitorowania emisji gazów cieplarnianych Wspólnoty i wykonania Protokołu z Kioto*. Dz. U. WE L 49 z 19.02.2004.
- Directive 2003/55/EC of the European Parliament and the Council of 26 June 2003 *conceding common rules for the internal market in electricity and repealing Directive 96/ 92/EC*,
- Directive 2004/8/EC of the European Parliament and of the Council of 11 February 2004 *on the promotion of cogeneration based on a useful heat demand in the internal energy market and amending Directive 92/42/EEC*.
- Dyrektywa 2001/80/WE z dnia 23 października 2001 r. *w sprawie ograniczenia emisji niektórych zanieczyszczeń do powietrza z dużych obiektów energetycznego spalania*. Dz. U. WE L 309 z 27.11.2001.
- Dyrektywa 2003/87/WE z dnia 13 października 2003 r. *ustanawiająca system handlu przydziałami emisji gazów cieplarnianych we Wspólnocie oraz zmieniającej Dyrektywę 96/61/WE*. Dz. U. WE L 275 z 25.10.2003.
- Dyrektywa 96/92/EC Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z 19 grudnia 1996 r. *w sprawie jednolitych zasad rynku energii elektrycznej*.
- Dyrektywa Rady 76/464/EWG z 4 maja 1976 r. *w sprawie zanieczyszczeń spowodowanych przez niektóre niebezpieczne substancje odprowadzane do środowiska wodnego Wspólnoty*. Dz. U. L 129, 18.5.1976, s. 23.
- Dyrektywa Rady 84/360/EWG z 28 czerwca 1984 r. *w sprawie zwalczania zanieczyszczeń powietrza pochodzących z zakładów przemysłowych* (Dz. U. L 188, 16.7.1984).
- Dyrektywa Rady 96/61/EWG z 24 września 1996 r. *dotycząca zintegrowanego zapobiegania zanieczyszczeniom i ich kontroli*. Dz. U. L 257, 10.10.1996.
- Obwieszczenie Ministra Gospodarki z dnia 20 kwietnia 2006 r. *w sprawie ogłoszenia raportu zawierającego analizę realizacji celów ilościowych i osiągniętych wyników w zakresie wytwarzania energii elektrycznej w odnawialnych źródłach energii*, M. P. z 9 maja 2006 r.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z 7.10.1997 r. *w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności*.
- Ustawa [1997] *Prawo energetyczne* z 10.04.1997 r. Dz. U. z 2003 r., nr 153.
- Ustawa [2006] z dnia 24 lutego 2006 r. *Prawo ochrony środowiska*. Dz. U. z 2006 r., nr 50, poz. 360, z późniejszymi zmianami.

Development Chances of Polish Power Industry Against the Background of Increasingly Restrictive Environmental and Economic Requirements

S u m m a r y: Electrical power engineering is an area which exerts a significant influence on the natural environments. This effect can be examined in two aspects: consumption of energy fossil resources and natural environment pollution with gases, dusts and other waste of the combustion process. The necessity to adjust to more restrictive environmental and economic requirements constitutes opportunities for certain power stations and – a dangerous threat for others. Power stations must be competitive in order to be able to adapt to the changing environment. Competitiveness means achieving a permanent ability to generate energy satisfying demand and an ability to sell it at the price which at least covers production costs, i.e. ensuring profit. Being competitive means selling energy at a profit both domestically and internationally, striving to pursue one's own interests, attempting to present the price, quality offer or other qualities being more beneficial than others and affecting the decision to conclude a transaction.

Key words: enterprise competitiveness, electrical power engineering, power plants, ecological standards

RENATA ŚLIWA, PIOTR WALĄG*

Instytucje porządku gospodarczego w koncepcjach polityki gospodarczej ordoliberalizmu

Słowa kluczowe: otoczenie instytucjonalne, porządek społeczny i gospodarczy, konstruktywizm, ład gospodarczy, transformacja gospodarcza

Streszczenie: W niniejszym artykule przedstawiono ujęcie instytucji w świetle rozważań ordoliberalnych ekonomistów – W. Euckena i L. Erharda – o konkurencyjnym porządku gospodarczym. Konsekwencji i spójności posunięć z zakresu polityki gospodarczej przeciwstawiane są błędy wynikające z dyskrejonalnego uprawiania polityki gospodarczej, które skutkują utratą całościowego spojrzenia na gospodarkę.

Transformacja ujmowana w świetle potrzeby szybszego tempa zmian nie może być oderwana od silnego wpływu państwa na kształtowanie ładu gospodarczego, stąd skazana jest ona na konstruktywizm jako na podejście najbardziej możliwe, choć wysoce niedoskonałe.

1. Wstęp

W warunkach globalizacji nieuchronne jest wzajemne przenikanie się modeli ustrojowych (kapitalizm angloamerykański, europejski model społecznej gospodarki rynkowej, kapitalizm azjatycki), w którym to procesie najistotniejsze jest „ukierunkowanie tego przenikania na optymalizowanie użyteczności gospodarczej i społecznej” (Mączyńska, 2006, s. 90).

W coraz silniej konkurencyjnym otoczeniu podejście klasycznego liberalizmu do kształtowania warunków działania przedsiębiorstw wymaga dostosowania.

* Mgr Renata Śliwa jest zatrudniona na stanowisku asystenta w Katedrze Ekonomii i Studiów Europejskich Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, kontakt tel. (14) 688 00 10 w. 534; mgr Piotr Waląg jest doktorantem w Katedrze Teorii Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Pełna wolność i nieograniczoność działań jednostek gospodarujących immanentnie związana jest z ich dążeniem do eliminowania wszelkich barier maksymalizacji zysku. Poprzez to spontaniczna skłonność przedsiębiorstw do minimalizowania konkurencji rynkowej zniekształca materialny aspekt gospodarowania oraz naczelną wartość społeczną, którym ma służyć liberalizm.

Organicznie ukształtowany ład gospodarczy w liberalizmie różni się znacząco od konstruktywistycznej koncepcji prowadzenia polityki kształtowania ładu gospodarczego w ordoliberalizmie.

Stworzenie podstaw prawnych, reguł postępowania wolnych, równych i odpowiedzialnych jednostek miało stanowić narzędzie do zawrócenia procesu autodestrukcji liberalizmu, do której miały prowadzić efekty bezgranicznej swobody w działaniu jednostek.

Konstrukcja konkurencyjnego porządku gospodarczego, wypracowana jako podwaliny ordoliberalizmu, postrzegana jest przez autorów niniejszego artykułu jako tworzenie instytucji niezbędnych do realizacji proefektywnościowego i wolnościowego celu systemu rynkowego. Szczególny nacisk zostanie położony nie na politykę ingerującą bezpośrednio w procesy gospodarcze, a tę ustalającą zasady gry rynkowej (politykę zmian instytucjonalnych, reformy instytucjonalne).

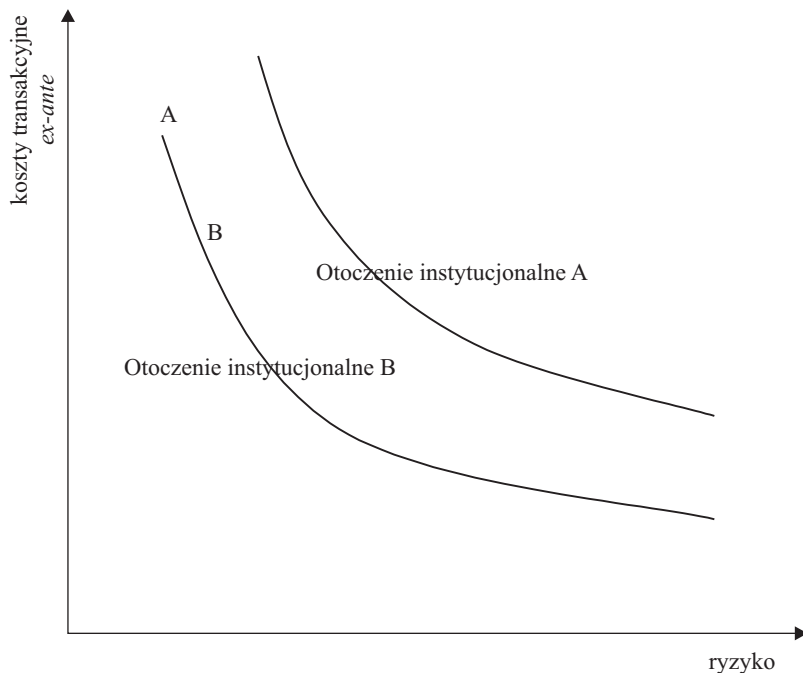
2. Pojęcie instytucji

Ograniczoność wiedzy człowieka, niekompletność i asymetryczność informacji skutkują najczęściej w stosunkach ekonomicznych niedoskonałością umów czy oportunistycznym zachowaniem partnerów stosunków gospodarczych. Naturalną cechą zachowań podmiotów gospodarczych nastawionych na zysk jest dążenie do wyeliminowania konkurencji, co skutkuje nieefektywnością. Narzuca to potrzebę istnienia ograniczeń – instytucji – mających zapewniać niskie koszty transakcyjne¹. Cel i skutek funkcjonowania instytucji sprowadza się zatem do minimalizowania kosztów transakcyjnych (Williamson, 1998, s. 31)². Instytucje widziane są jako „ramy i formy kolektywnego działania” (Ząbkowicz, 2003). Instytucje tworzą platformę, na której nabierają dynamiki podmioty gospodarcze – wspierane są przedsiębiorczość, podejmowanie ryzyka, elastyczność, motywacje do permanentnego zdobywania wiedzy.

Wskazując na koszty transakcyjne jako na czynnik obniżający ryzyko i przybliżający do wyników zbliżonych do optymalnych, na rys. 1 przedstawiono modelowe ujęcie różnic między podejściem do kosztów transakcyjnych D. C. Northa i J. Wilsona, które zaproponował B. Martens (2004).

¹ Gospodarka postrzegana jest przez J. R. Commonsą jako „strumień transakcji między ludźmi”, warunki niepewności co do zachowań innych podmiotów potęgują niekompletność i asymetryczny dostęp do informacji, stąd zawieranie transakcji musi pociągać za sobą koszty poszukiwania, przetwarzania i przekazywania informacji, konstruowania, zawierania i egzekwowania umów, czyli koszty transakcyjne.

² Np. weksel jako instytucjonalne narzędzie pobudzające mobilność kapitału, cenniki obniżające koszt nieinformacji, ubezpieczenia zmniejszające koszt ryzyka (North, 1997).

Rys. 1. Koszty transakcyjne *ex-ante* a ryzyko *ex-post*

Źródło: Martens, 2004.

Większa atrakcyjność *Otoczenia instytucjonalnego B* wynika z niższego poziomu ryzyka przy poszczególnych wielkościach kosztów transakcyjnych *ex-ante* niż w *Otoczeniu instytucjonalnym A*. Poprawa struktury bodźców następuje zarówno wówczas, kiedy dla danego poziomu kosztów transakcyjnych *ex-ante* potencjalne koszty transakcyjne (poziom niepewności) zmniejszają się, jak i wówczas, gdy przy danym poziomie niepewności obniża się wielkość kosztów *ex-ante* towarzyszących wymianie. Obniżanie kosztów transakcyjnych wiąże się z wprowadzeniem lepszych instytucji. Koszty *ax-ante* można minimalizować, zwiększając ryzyko *ex-post* (przesunięcie z A do B) lub wprowadzając zmiany instytucjonalne (przesunięcie wykresu *Otoczenie instytucjonalne* ku początkowi układu współrzędnych). Na kształt krzywej *Otoczenie instytucjonalne* mają wpływ, obok czynników kształtujących sprawność instytucji, determinanty kosztów percepcji i przetwarzania informacji uzależnione od jakości zasobów poznawczych podmiotu (kapitału ludzkiego).

W ekonomicznej teorii państwa D. C. Northa analiza skupia się na związku między państwem i rodzajem porządku społeczno-ekonomicznego zależnego w głównej mierze od systemu praw własności (North, 1997). Państwo jako system instytucji i organizacji dostarczający jednostkom i grupom ochronę ich praw, jak również porządku społecznego i gospodarczego jest funkcją norm prawnych i zwyczajowo-

wych. Zgodnie z ekonomiczną teorią państwa D. C. Northa realne możliwości produkcyjne gospodarki wyznaczone są przez granicę strukturalną, a nie techniczną. Różnica tych możliwości, wyznaczana przez te dwie granice, może być bardzo duża, co wiąże się z poważnymi stratami potencjalnego produktu i dobra społecznego. Sformalizowanie twierdzeń D. C. Northa zaproponowali R. Findley i J. D. Wilson, wprowadzając do tradycyjnej funkcji produkcji, która opisuje związek między produkcją, Y , a nakładami pracy, L , oraz kapitału, K , czynnik – porządek ekonomiczny P , który w ich analizach jest pochodną praw własności.

$$Y = f(L, K) \cdot p(G)$$

Jest to agregatowa funkcja produkcji, w której porządek ekonomiczny tworzony jest przez państwo. $p(G)$ jest to funkcja produkcji porządku ekonomicznego (Eggertsson, 1999, s. 317–358).

W tej zmodyfikowanej funkcji produkcji została ukazana w sposób formalny idea D. C. Northa, gdzie porządek ekonomiczny (szczególnie struktura praw własności) wyznacza efekty produkcyjne gospodarki. Tak ujmowany porządek ekonomiczny w teorii ekonomicznego modelu państwa D. C. Northa jest tożsamy ze strukturą praw własności. Wynika z tego, iż porządek ekonomiczny ujmowany jest w dość wąskim znaczeniu.

Podstawy szerszego ujęcia porządku ekonomicznego w teorii ekonomii zostały stworzone przez F. A. von Hayeka, gdzie stanowi on zawsze pewien rodzaj adaptacji, „dostosowań do wielkiej liczby okoliczności i zdarzeń, które są znane wszystkim członkom społeczeństwa, wziętym łącznie, lecz nie są znane jako całość poszczególnym osobom oddzielnie”. Aby taki porządek zaistniał, niezbędne jest, „by wszystkie jednostki postępowały według jasno sprecyzowanych zasad lub by ich działania były w określonym zakresie ograniczone” (Hayek, 1973, s. 44). Tak rozumiany ekonomiczny porządek wyłania się w wyniku dopasowań instytucji (formalnych i nieformalnych), mechanizmów rynkowych i zachowań podmiotów gospodarujących do zmieniających się czynników gospodarczych oraz okoliczności zewnętrznych wobec systemu ekonomicznego.

W. Eucken twierdzi, że takie ujęcie porządku gospodarczego nie zabezpiecza w wyniku zmian otoczenia gospodarczego efektywnej alokacji czynników produkcji, a zastosowanie zasady leseferyzmu w obszarze kształtowania się ładu gospodarczego jest zgubne, ponieważ podmioty gospodarcze zawsze poszukują źródeł renty, przez co generują zyski w wyniku przenoszenia strat na pozostałe podmioty gospodarcze. Objawia się to wyzwalaniem się od konkurencji rynkowej poprzez tworzenie struktur monopolistycznych³.

Warunek zaistnienia porządku ekonomicznego ukazuje następną cechę porządku gospodarczego, by na zachowania jednostek gospodarujących nałożone były okre-

³ Tematyka ta zostanie szerzej przedstawiona w kolejnym rozdziale niniejszego artykułu.

ślone ograniczenia. Chodzi o to, by obowiązywały wszystkich jasno sprecyzowane reguły gry rynkowej.

Tak szerokie ujęcie porządku ekonomicznego wymusza rozróżnienie między porządkiem reguł gospodarowania a porządkiem procesu gospodarowania. Takie rozróżnienie analizy systemu ekonomicznego wprowadza G. Gootman i definiuje porządek procesów gospodarczych jako stopień uporządkowania relacji między elementami systemu, z którego w teorii ładu gospodarczego W. Euckena – wynika prymat wolności gospodarczej jednostek gospodarujących w procesach gospodarczych zmierzający do osiągnięcia jak największej efektywności ekonomicznej z uwzględnieniem nadrzędnej wartości społecznej, którą jest wolność jednostki. Natomiast porządek reguł gospodarowania zdefiniowany jest jako zewnętrzne ramy warunkujące proces gospodarczy, do których zalicza się tzw. formy ekonomiczne wraz z normami ekonomicznymi i społecznymi (Gootman, 1993, s. 40–41) Takie ujęcie roli państwa zgodne jest z ekonomiczną teorią państwa, która została inkorporowana do nowej ekonomii instytucjonalnej.

To rozróżnienie między porządkiem reguł gospodarowania a porządkiem procesu ma fundamentalne znaczenie w konstruowaniu zasad polityki gospodarczej oraz budowaniu przez nią instytucji formalnych w koncepcjach społecznej gospodarki rynkowej. Dlatego porządek reguł gospodarowania (porządek ekonomiczny) w szerokim ujęciu będzie przedstawiony jako struktura instytucji formalnych i nieformalnych danej gospodarki, wytyczających granice społecznie dopuszczalnych zachowań podmiotów gospodarujących. Tak rozumiane pojęcie porządku jest dużo szersze od koncepcji D. C. Northa, ponieważ instytucja prawa własności (struktura prawa własności) stanowi jedynie pewien element porządku reguł gospodarowania, czyli struktury instytucji formalnych i nieformalnych gospodarki. Rozszerzenie tego pojęcia nie zmienia ważności podstawowej tezy D. C. Northa o wpływie porządku ekonomicznego na makroekonomiczną aktywność i efektywność gospodarki, ponieważ zgodnie z jego teorią instytucje nie tylko określają zachowania podmiotów gospodarujących, ale i redukują niepewność w stosunkach ekonomicznych i zmniejszają koszty transakcji.

Uwzględniając w niniejszych rozważaniach szersze pojęcie porządku ekonomicznego, w miejsce Northowskiej struktury praw własności można wstawić termin struktury instytucji ekonomicznych. Zatem cel polityki gospodarczej państwa sprowadzałby się do dostosowania porządku reguł gospodarowania (porządku gospodarczego, porządku ekonomicznego, struktury instytucji ekonomicznych) do zmieniających się warunków środowiska ekonomicznego, jeśli gospodarka ma się znajdować blisko technicznej granicy możliwości produkcyjnych. Takie ujęcie roli państwa wynika z ekonomicznej teorii państwa Northa, która została wkomponowana do nowej ekonomii instytucjonalnej. To właśnie ujęcie roli państwa wprowadza i uzasadnia rolę polityki gospodarczej w tworzeniu porządku gospodarczego, a nie w kształtowaniu porządku procesów gospodarczych (jeżeli by taki istniał), co pozostaje także zgodne z ujęciem roli państwa w kształtowaniu pryncypiów polity-

ki gospodarczej W. Euckena. W ten sposób państwo wypełnia lukę, jaka powstałaby w realnej produkcji między produkcją rzeczywistą osiąganą przy porządku gospodarczym w sensie pozytywnym a produkcją rzeczywistą osiąganą w porządku gospodarczym w ujęciu negatywnym. Rola państwa sprowadza się do tworzenia racjonalnych, sprawnie funkcjonujących ram instytucjonalnych gospodarki – instytucji formalnych, których celem jest tworzenie ładu gospodarczego. Zatem sprowadza się do ingerencji w wyniki makroekonomiczne jedynie poprzez interwencję w porządek gospodarczy, a w żadnym wypadku w procesy gospodarcze. Podkreśla się również strategiczne znaczenie spójności i konsekwencji w procesie realizowania zadań polityki gospodarczej.

3. Rola instytucji w kształtowaniu ładu gospodarczego według koncepcji polityki gospodarczej Waltera Euckena i Ludwiga Erharda

Ujęcie porządku gospodarczego w wydaniu leseferystów nie zabezpiecza efektywnej alokacji czynników produkcji. Działania podmiotów gospodarczych w warunkach nieokielznanej wolności gospodarczej wykazywały oznaki destrukcji systemu rynkowego. Przetrwanie liberalizmu widziano w stworzeniu jednolitych dla każdego podmiotu zasad gry rynkowej.

Tworzenie instytucji w koncepcjach polityki gospodarczej ordoliberalistów odbywa się w konstytuowaniu konkurencyjnego ładu gospodarczego. Tworzenie instytucjonalnych ram działania społecznej gospodarki rynkowej traktowane jest jako prymat nad ingerencjami w procesy gospodarcze. Podejście ordoliberalne konfrontowane jest w literaturze najczęściej z poglądami F. von Hayeka, który rozwiązania co do kształtowania ram działalności gospodarczej pozostawia samoczynnej regulacji rynku. Uwidacznia się tutaj rozróżnienie między liberalnym spojrzeniem na kształtowanie ładu gospodarczego w sposób organiczny (spontaniczny) oraz ordoliberalnym postrzeganiem konstruktywizmu jako metody budowania porządku instytucjonalnego w gospodarce. Pozostawienie rynkowi stworzenie instytucjonalnych ram działania podmiotów gospodarczych ordoliberalowie postrzegali jako podstawowy błąd, argumentując tym, że działania jednostek gospodarujących napędzane są wewnętrzną koniecznością wyłączenia się spod działania konkurencji i potrzebą zdobywania siły rynkowej. W ten sposób wykazywano immanentną moc gospodarki rynkowej do kierowania się ku strukturom monopolistycznym i oligopolistycznym. Ich nieuzasadniona ekonomicznie obecność na rynku powoduje, że instytucje, które są domeną wolnego rynku (typu instytucja prawa własności), przynoszą wręcz negatywne skutki ekonomiczne.

Wspólnym elementem podejścia W. Euckena i L. Erharda, który wyróżnia ich wśród innych zwolenników ordoliberalizmu, jest ujmowanie rynku jako bezsprzecznie najskuteczniejszego mechanizmu organizacji procesu gospodarowania

(„mechanizm optymalizacji alokacji zasobów i dóbr”) oraz sposobu na powstawanie i utrzymywanie się wolności jednostek gospodarujących (Pysz, 2008, s. 18).

W. Eucken postrzega państwo jako bezstronnego arbitra, który rozstrzyga ponad interesami (niejednokrotnie sprzecznymi) grup podmiotów rynkowych czy jako zestaw instytucji formalnych zabezpieczających przestrzeganie obowiązujących reguł gry rynkowej. Rola państwa jako stróżna nocnego jawi się mu jako dalece niewystarczająca w obliczu naturalnych sił rynkowych zmierzających do tworzenia się struktur monopolistycznych dysponujących władzą gospodarczą. L. Erhard w promowaniu walki o wolność i odpowiedzialność gospodarczą widzi państwo, podobnie jak W. Eucken, jako gwaranta ładu społecznej gospodarki rynkowej, mającego na celu zapobieganie wszelkim przejawom dążności do przejmowania pozycji przewagi rynkowej.

Szczególne wyczulenie widać w rozróżnieniu między ingerowaniem instytucji państwa w procesy gospodarcze a konstytuowaniem ram zabezpieczających konkurencyjne działanie podmiotów gry rynkowej.

Ład gospodarczy służy realizowaniu materialnego zadania gospodarki oraz rzeczywistnianiu wartości społecznych, a także jest celem samym w sobie (Pysz, 2008, s. 40).

Zasady konstytuujące ład gospodarczy wymagają uzupełnienia przez zasady regulujące, według W. Euckena, wówczas, gdy zdarzy się, że na niektórych rynkach zamiast konkurencji pojawiają się inne formy rynku. U L. Erharda selektywna ingerencja w procesy gospodarowania odbywa się poprzez poszerzenie zakresu działania polityki kształtowania ładu gospodarczego oraz wydłużenie listy jej celów (polityka socjalna, reagowanie na nagłe, negatywne szoki zewnętrzne i wewnętrzne).

W. Eucken w swojej koncepcji polityki porządku konkurencji jako naczelną zasadę konstytuującą ład gospodarczy przyjmuje stworzenie i utrzymanie sprawnego systemu cen doskonałej konkurencji⁴, co stanowi „podstawową zasadę instytucjonalnej konstytucji gospodarki” (Eucken, 2003, s. 73–103).

Jest to odejście od polityki kształtowania koniunktury, która nie ulega jakiegokolwiek presji, prowadzącej do zniekształceń systemu cen. Istotne jest w systemie reguł tworzących porządek gospodarczy, aby ta konstytucyjna zasada polityki gospodarczej była respektowana we wszystkich sferach polityki gospodarczej (polityce fiskalnej, polityce kursu walutowego) i nie może być od niej żadnego wyjątku. Zasada ta nie ma jedynie charakteru zakazu, a wiąże się bardziej z koniecznością osiągnięcia celu, jakim jest ukształtowanie rynku doskonałej konkurencji. Sprawnie działający system cen jest to punkt strategiczny systemu tworzonego przez W. Euckena. Sprawna polityka pieniężna, otwartość rynków, własność prywatna, wolność

⁴ Konkurencja doskonała, tak jak rozumiał ją W. Eucken, występuje wówczas, gdy nabywcy i sprzedawcy konkurują ze sobą na rynku, planują swoją działalność gospodarczą z uwzględnieniem istnienia konkurentów, akceptują ceny kształtowane na rynku, nie mają na nie żadnego wpływu – są cenobiorcami.

zawierania umów, odpowiedzialność, stabilna polityka gospodarcza dopełniają konstrukcji Euckenowskiego ładu gospodarczego.

Według L. Erharda konkurencyjny ład gospodarczy obejmuje konkurencję cenową (sprzeciw wobec monopolizacji władzy rynkowej, dostosowanie oferty podażowej do wymagań suwerennych konsumentów), pełne zatrudnienie, stabilność cen i dywersyfikację substancji majątkowej w społeczeństwie (Pysz, 2008, s. 103).

W. Eucken, prowadząc badania nad ponad stuletnią historią liberalizmu gospodarczego, wyłonił zasady konstytuujące zbudowaną przez niego teorię ładu konkurencyjnego. Naczelna zasada wolności ma zapewniać swobodę i autonomię w decyzjach i działaniu, równość – brak przywilejów czy przewagi jakiegokolwiek podmiotu gospodarczego, natomiast odpowiedzialność – ponoszenie konsekwencji za podejmowane działania na rynkach. Koncepcje ładu społecznej gospodarki rynkowej u L. Erharda łączą potrzebę wolności i odpowiedzialności jednostek gospodarujących, która ma wyrastać z zasady pełnego zatrudnienia, wyrównywania szans przez posiadanie czynników produkcji i poczucia bezpieczeństwa socjalnego, zapewnianego nie przez socjalne świadczenia państwa, a przez wzmacnianie wolności i odpowiedzialności jednostek w procesie gospodarowania.

Wolność u ordoliberalów postrzegana była nie tylko jako swoboda działania jednostek w granicach ukonstytuowanego przez państwo ładu społeczno-gospodarczego, ale również jako niezależne samoograniczenie wolności dla zapewnienia swobod dla innych (Wunsche, 2005, s. 26–28).

Podkreśla się również w rozważaniach ordoliberalnych ekonomistów znaczenie konsekwencji i spójności posunięć z zakresu polityki gospodarczej. Przeciwstawia się im błędy wynikające z dyskrejonalnego uprawiania polityki gospodarczej, które skutkują utratą całościowego spojrzenia na gospodarkę. Rozwiązywanie problemów gospodarczych „odcinkowo” – krótkookresowo i niespójnie – wzmacnia powstawanie nowych komplikacji i obniża skuteczność stworzonych ram działania.

4. Tworzenie ładu gospodarczego jako element procesu transformacji gospodarczej

U ordoliberalnych ekonomistów instytucja ładu gospodarczego wyłania się w komplementarności wszystkich instytucji tworzących ten ład – występują one wszystkie razem, gdyż żadna z nich z osobna istnieć nie może, ponieważ jedna wynika z drugiej, a jeżeli istnieje, to działa w przeciwnym kierunku⁵.

Obok transformacji postrzeganej jako zmiany systemu gospodarczego, transformacja łączy się z tworzeniem nowego ładu gospodarczego, zabezpieczanego przez nowe reguły prawa. Transformacja traktowana jest jako zmiana szeroko rozumianego porządku gospodarczego, reforma instytucjonalna. W związku z tym trakto-

⁵ Prawo własności nie może istnieć bez wolności zawierania umów czy bez wolnych rynków.

wana jest jako zmiana struktury instytucjonalnej tworzącej tak właśnie rozumiany porządek gospodarczy. Transformacja porządku ekonomicznego jest ostateczną formą dostosowania się systemu instytucji formalnych (prawa własności, umowy) do wyzwań, jakie stawiają zmiany środowiska wewnętrznego i zewnętrznego.

Dostosowania te w przypadku Polski, jak i innych krajów postsocjalistycznych są bardzo głębokie, ponieważ nie sprawdziły się mechanizmy adaptacyjne instytucji, działających w ramach szeroko rozumianej instytucji gospodarki socjalistycznej. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że w związku z tym, że struktura tych instytucji musi ulegać zmianie, zmiana porządku ekonomicznego niesie z sobą konieczność przejścia przez okres chaotycznych dostosowań (Hockuba, 1993).

Z warunku komplementarności instytucji tworzących porządek gospodarczy wynika najważniejsza konsekwencja dla tak traktowanej transformacji gospodarczej. W związku z czym brak komplementarności instytucji i ich struktur powoduje duże straty w rzeczywistej produkcji oraz niesprawiedliwość społeczną.

Ład instytucjonalny w gospodarkach postsocjalistycznych jest tworzony w procesie wprowadzania zmian i implementowania nowych elementów systemowych, wskutek nastania nieładu instytucjonalnego, którego przyczyną było załamanie się „ciągłości i stabilności większości instytucjonalnych podstaw systemu społecznego” (Porwit, 2001, s. 179–180). Ujmując transformację w kontekście rodzajów i czasu trwania procesów przekształceń systemowych, w ramach których przeciwstawiane są sobie podejścia organiczne i konstruktywistyczne, należałoby podkreślić, że procesy transformacji skazane są na konstruktywizm jako na podejście najbardziej możliwe, choć wysoce niedoskonałe. Transformacja ujmowana w świetle potrzeby szybszego tempa zmian nie może być oderwana od silnego wpływu państwa na kształtowanie ładu gospodarczego. Jego kształt natomiast musi uwzględniać preferencje jak najliczniejszej grupy społecznej (Bałtowski, Miszewski, 2006, s. 62–72).

Przejście od koordynacji działań podmiotów rynkowych za pomocą administracji państwowej na koordynację poprzez umowy stworzyło dla polskich przedsiębiorstw i innych podmiotów rynkowych konieczność stworzenia adekwatnych do nowo wyłaniającej się sytuacji reguł współpracy. Niejednokrotnie reguły prawa musiały być zastępowane lub uzupełniane normami nieformalnymi, co podnosiło koszty transakcyjne wynikające z zawierania i egzekwowania umów (Lissowska, 1999).

Proces transformacji gospodarczej określany jest istotnie również przez pozainstytucjonalne czynniki zmian (np. nastawienie społeczeństwa do przeprowadzania strategicznych reform gospodarczych na początku lat 90.). Są one jednak bardzo ciężko uchwytnie w ramy oddziaływania państwa, ich ewolucyjne tworzenie się wykazuje wysoki stopień spontaniczności (Bałtowski, Miszewski, 2006, s. 40).

5. Zakończenie

Pierwsza rewolucja konserwatywna w dziedzinie polityki ekonomicznej – rewolucja „państwa minimum”, przeprowadzona przez M. Thatcher i R. Reagana, ukazała ogromny potencjał kapitalizmu do podnoszenia stopy życia ludzkości. Wiele krajów świata podjęło reformy w kierunku transformacji ku gospodarce rynkowej, gdzie kapitalizm przybrał formy bardzo niejednorodne. Samo jedynie wprowadzenie mechanizmu rynkowego nie zapewnia satysfakcjonujących efektów, konieczne są reguły i zasady, w ramach których będą mogły się bezpiecznie poruszać maksymalizujące swój zysk podmioty gospodarcze (Albert, 1994, s. 10).

Skutki stosowania liberalnego podejścia do rozwiązywania problemów gospodarczych (np. Konsensus Waszyngtoński) przyniosły, w obliczu braku zabezpieczających go ram instytucjonalnych, efekty dalekie od oczekiwanych (Stiglitz, 2004). Złe rozumienie zakresu (aktywność państwa w gospodarce) i siły państwa (zdolność państwa do przejrzystego prowadzenia polityki i egzekwowania prawa – potencjał państwa i instytucji) może nadawać przeciwny kierunek działaniom wynikającym z mechanizmów potencjalnie skutecznych (np. wprowadzenie konkurencji bez właściwego zabezpieczenia praw własności). Z badań wpływu różnych wymiarów państwowości na rozwój gospodarek przeprowadzonych przez F. Fukuyamę wynika, że optymalny ekonomicznie byłby ograniczony zakres funkcji państwa, łącznie z wysoką efektywnością instytucji (Fukuyama, 2005, s. 25).

Wskazywałyoby to na potwierdzanie się zaleceń ekonomistów ordoliberalnych co do formowania silnych i spójnych zasad działania systemu rynkowego. Ma to znaczenie strategiczne szczególnie w warunkach występowania wysokich kosztów transakcyjnych, na przykład w dobie transformacji gospodarczej, kiedy brak organicznie rozwiniętych zasad współdziałania rynkowego narzuca potrzebę istnienia silnego, formalnego umocowania instytucjonalnego.

I choć obserwując dwie dekady transformowania się gospodarki Polski, niezbycie potwierdzić należy fundamentalne znaczenie rządów prawa, to nie można nie zauważyć nieformalnej warstwy kontaktów rynkowych, które bądź jako efekt niedoskonałości systemu prawnego-egzekucyjnego, bądź jako wypełnienie braku w prawie stają się podstawą niezliczonych, pożądanych społecznie transakcji rynkowych.

Bibliografia

- Albert M. 1994. *Kapitalizm kontra kapitalizm*. Kraków: Signum. ISBN 83-7006-289-X.
- Bałtowski M., Miszewski M. 2006. *Transformacja gospodarcza w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-14628-3.
- Eggertsson T. 1999. *Economic Behaviour and Institutions*. Cambridge.
- Eucken W. 1990. *Die Grundsätze der Wirtschaftspolitik*. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).

- Eucken W. 2003. *Polityka porządku konkurencji – zasady konstytuujące*. W: *Spoleczna gospodarka rynkowa: idee i możliwości praktycznego wykorzystania w Polsce*. Red. E. Mączyńska, P. Pysz. Warszawa: Wydawnictwo PTE. ISBN 83-7331-149-1.
- Fourastie J. 1972. *Mysli przewodnie*. Warszawa: PIW.
- Fukuyama F. 2005. *Budowanie państwa: władza i ład międzynarodowy w XXI wieku*. Poznań: Wydawnictwo Rebis. ISBN 83-7301-595-7.
- Godłowski-Legiędź J. 2005. *Transformacja ustrojowa z perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej*. „*Ekonomista*” nr 2.
- Gootman G. 1993. *Volkswirtschaftslehre. Eine Ordnungs theoretische Einführung*. Stuttgart.
- Hayek von F. A. 1973. *Law, Legislation and Liberty*. Chicago.
- Hockuba Z. 1993. *Gospodarka chaosu: transformacja a regulacja ekonomiczna*. „*Ekonomista*” nr 4.
- Hockuba Z. 1995. *Państwo a proces transformacji gospodarki: aspekty instytucjonalne*. „*Ekonomista*” nr 3.
- Lissowska M. 1999. *Dynamika instytucji w okresie transformacji*. „*Gospodarka Narodowa*” nr 10.
- Martens B. 2004. *The cognitive mechanics of economic development and institutional change*. London–New York: Routledge.
- Mączyńska E. 2006. *Spoleczna gospodarka rynkowa – pleonazm czy użyteczna w praktyce koncepcja?* W: *Ład instytucjonalny w gospodarce*. Red. B. Polaszkiewicz, J. Boehlke. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika. ISBN 83-231-1868-X.
- Mączyńska E., Pysz P. (red.). 2003. *Spoleczna gospodarka rynkowa: idee i możliwości praktycznego wykorzystania w Polsce*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. ISBN 83-7331-149-1.
- North D. C. 1997. *Prologue*. W: *The Frontiers of the New Institutional Economics*. Ed. J.N. Drobak, J.V.C. Nye. San Diego [etc.]: Academic Press.
- Porwit K. 2001. *Przesłanki przyszłej ewolucji systemowej w Polsce*. W: *Współczesne przemiany systemowe w Polsce*. Red. K. Porwit. Warszawa: INE PAN.
- Pysz P. 2005. *Rola państwa w ordoliberalnej koncepcji polityki gospodarczej*. „*Ekonomista*” nr 1, s. 77–78.
- Pysz P. 2008. *Spoleczna gospodarka rynkowa: ordoliberalna koncepcja polityki gospodarczej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-15483-7.
- Röpke W. 1994. *Die Lehre von der Wirtschaft*. Auf. 13. Bern–Stuttgart–Wien: Verlag Paul Haupt.
- Sadowski Z. 2003. *O ustroju społeczno-gospodarczym*. W: *Polski ustrój społeczno-gospodarczy: Jaki kapitalizm?* Red. J. Mujżel, B. Fiedor, S. Owsiak, E. Mączyńska. Warszawa: RSSG. Raport nr 22, s. 30–33.
- Stiglitz J. 2004. *Globalizacja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14205-7.
- Williamson O.E. 1998. *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu: firmy, rynki, relacje kontraktowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12392-3.
- Wunsche H.F. 2005. *Rola państwa w społecznej gospodarce rynkowej – lekcja ekonomii politycznej w ujęciu Ludwiga Erharda*. W: *Ład gospodarczy jako efekt działalności państwa w społecznej gospodarce rynkowej*. Warszawa: PWE. ISBN 83-912278-6-3.
- Ząbkowicz A. 2003. *Współczesna ekonomia instytucjonalna wobec głównego nurtu ekonomii*. „*Ekonomista*” nr 6.

The Institutions of Economic Order in the Light of Ordoliberal Economic Policy

S u m m a r y: The paper presents an approach to institutions elaborated by ordoliberal economists – Eucken W. and Erhard L. based on the notion of competitive economic order. The consequence and coherence was there opposed to discrepancy of economic policy inducing fallacies and loss of wholeness when glancing at the economy.

Therefore, the economic transformation ought not to be detached from the influence of the state in terms of constructing socio-economic order, and is thus inevitably built on constructionism as an approach highly imperfect though the most possible.

Key words: institutional environment, economic and social order, constructionism, economic transformation

MAŁGORZATA TYRAŃSKA*

Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie terminologicznym i metodologicznym

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, zarządzanie zasobami ludzkimi, metody zarządzania

Streszczenie: W warunkach turbulencji otoczenia postuluje się zastąpienie tradycyjnego systemu oceny efektywności, bazującej wyłącznie na miernikach finansowych, mających charakter wynikowy i odniesienie do przeszłości, nowym podejściem. Zakłada ono uchwycenie wszystkich możliwych wymiarów efektywności i poszerzenie jej tradycyjnego zakresu badawczego o czynniki i mierniki niefinansowe oraz niematerialne, np. społeczne, moralne, duchowe, ekologiczne, determinujące sposób i cykl funkcjonowania przedsiębiorstwa jako systemu techniczno-społecznego w otoczeniu. Nowe podejście spełnia warunek wieloaspektowego podejścia do badania problemu efektywności i jest w stanie odzwierciedlać złożone, przekrojowe działania firmy i ich rezultaty. Z tego powodu należy wszystkie obszary zadaniowe przedsiębiorstwa, czyli także obszar zarządzania zasobami ludzkimi, ukierunkować na działania proefektywnościowe. W związku z powyższym, celem artykułu jest: przedstawienie złożoności problematyki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie terminologicznym i metodologicznym.

1. Uwagi wstępne

Zainteresowanie zagadnieniem efektywności ma długoletnią tradycję. W czasach przed naszą erą problemem efektywności zajmowali się prekursorzy myśli ekonomicznej. Jednym z nich był Hezjod, żyjący w VIII wieku p.n.e., należący do najstarszych twórców myśli ekonomicznej, a także myśliciel grecki Ksenofont – uczeń Sokratesa (V–IV w. p.n.e.), który w swoim dziele pt. *Oikonomikos* przedsta-

* Dr Małgorzata Tyrańska jest adiunktem w Katedrze Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz wykładowcą w Małopolskiej Wyższej Szkole Ekonomicznej w Tarnowie, kontakt e-mail: tyranskm@uek.krakow.pl.

wił rozważania nad efektywnością na poziomie wytwórcy (Tomaszewska, Dudycz, 2006, s. 6).

Od czasów naukowego zarządzania (początek XX wieku) pojęcie efektywności było tożsame z wydajnością jedynie w sensie techniczno-ekonomicznym H. Emersona. Obecnie bierze się pod uwagę jeszcze inne kryteria efektywności, takie jak: sprawność w sensie prakseologicznym T. Kotarbińskiego, kompetencyjność w sensie organizacyjnym M. Webera, funkcjonalność w sensie humanistycznym R. Beckharda, komunikatywność w sensie osobowościowym D.J. Lawlessa i moralność w sensie behawioralnym K. Obuchowskiego i B.K. Saanlana (Holstain-Beck, 1997, s. 62). Elementem łączącym wyróżnione kategorie, według M. Holstain-Beck, jest aspekt ekologiczny efektywności, w ramach którego następuje zharmonizowanie natury i kultury, tj. tego, co stworzyła natura i tego, co stworzył człowiek (1997, s. 64–68).

W warunkach turbulencji otoczenia postuluje się zastąpienie tradycyjnego systemu oceny efektywności, bazującej wyłącznie na miernikach finansowych, mających charakter wynikowy i odniesienie do przeszłości, nowym podejściem. Zakłada ono uchwycenie wszystkich możliwych wymiarów efektywności i poszerzenie jej tradycyjnego zakresu badawczego o czynniki i mierniki niefinansowe oraz niematerialne, np. społeczne, moralne, duchowe, ekologiczne, determinujące sposób i cykl funkcjonowania przedsiębiorstwa jako systemu techniczno-społecznego w otoczeniu (Martyniak, 2000, s. 31). Nowe podejście spełnia warunek wieloaspektowego podejścia do badania problemu efektywności i jest w stanie odzwierciedlać złożone, przekrojowe działania firmy i ich rezultaty (Lichtarski (red.), 2005, s. 95). Z tego powodu należy wszystkie obszary zadaniowe przedsiębiorstwa, czyli także obszar zarządzania zasobami ludzkimi, ukierunkować na działania proefektywnościowe.

W związku z powyższym, celem artykułu jest: przedstawienie złożoności problematyki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie terminologicznym i metodologicznym.

2. Istota efektywności zarządzania zasobami ludzkimi

Efektywność należy do podstawowych kategorii nauki organizacji i zarządzania¹. Stanowi ona także przedmiot zainteresowania wielu innych dziedzin nauki,

¹ Zakres pojęcia efektywności zmienia się w zależności od przyjętego obszaru badawczego. W literaturze ekonomicznej wyróżnia się efektywność mikroekonomiczną i makroekonomiczną. Pojęcie efektywności makroekonomicznej jest pojęciem abstrakcyjnym, gdyż nie wypracowano jednoznacznych metod pomiaru jej racjonalności. Natomiast pojęcie efektywności mikroekonomicznej jest precyzyjniejsze i konkretne. Efektywność mikroekonomiczna kształtuje poziom efektywności makroekonomicznej, jednak nie można utożsamiać tych dwóch kategorii ekonomicznych (Janusz, Lewandowska, 1992, s. 46–47). Natomiast S. Borkowska wyróżnia makro-, mezo- i mikroskalę efektywności pracy (1983, s. 31).

w tym ekonomii, prakseologii, cybernetyki, naukoznawstwa. To powoduje wieloznaczność tego pojęcia i przejawia się poprzez utożsamianie go z terminem: racjonalności, skuteczności, produktywności, korzystności, ekonomiczności, opłacalności, wydajności, rentowności (Bielski, 2002, s. 54; Lichtarski (red.), 2005, s. 92).

Efektywność (z j. łac. *effectus* – skutek) w ujęciu prakseologicznym oznacza dodatnią cechę działań mających jakiś oceniony pozytywnie wynik bez względu na to, czy był on zamierzony (działanie skuteczne i efektywne), czy niezamierzony (działanie efektywne) (Pszczółowski (red.), 1978, s. 60–61). Efektywność zaliczana jest do uniwersalnych miar sprawnego działania (tabl. 1).

Tablica 1

Miary sprawnego działania

Teoria ocen prakseologicznych – miary sprawności		
Uniwersalne	Syntetyczne	Manipulacyjne
1. Skuteczność 2. Korzystność 3. Ekonomiczność 4. Wydajność 5. Oszczędność 6. Efektywność 7. Produktywność 8. Częstkowe i kompleksowe miary efektywności	1. Ekonomizacja 2. Optymalizacja	1. Energiczność 2. Prostota 3. Dokładność 4. Racjonalizacja 5. Solidność 6. Zręczność 7. Udatność 8. Poprawność 9. Autonomizacja 10. Preparacja (gotowość) 11. Instrumentalizacja 12. Czystość 13. Postęp

Źródło: Stabryła, 1972, s. 20.

Z uwagi na fakt, że w ujęciu prakseologicznym sprawność jest synonimem efektywności, za szczególne walory efektywności uznać można: skuteczność, korzystność, ekonomiczność (Stabryła, 1972, s. 19–22; Pszczółowski (red.), 1978, s. 219; Stabryła, Trzcieniecki (red.), 1986, s. 37; Pszczółowski, 1969, s. 60).

Skuteczność rozumiana jest jako stopień osiągnięcia celu, relacja wyniku do celu. Traktowana jest również jako pozytywnie oceniana zgodność wyniku z celem. Skuteczność jest sprawnością w znaczeniu uniwersalnym oraz podstawowym składnikiem sprawności w sensie syntetycznym. Działanie jest o tyle skuteczne,

Zakres pojęcia efektywności zmienia się też w zależności od czynnika czasu (Holstain-Beck, 1997, s. 38):

- efektywność *ex ante* rozumie się jako określoną relację między celem działania a przewidywanymi środkami potrzebnymi dla osiągnięcia tego celu,
- efektywność *ex post* oznacza określoną relację między uzyskanymi wynikami a nakładami potrzebnymi do uzyskania tych wyników.

o ile osiąga zamierzony cel, umożliwia lub ułatwia jego osiągnięcie, w przeciwnym razie można mówić o działaniu nieskutecznym. Prakseologia odróżnia nieskuteczność od przeciwnskuteczności. Działanie nieskuteczne jest przeciwnskuteczne, jeżeli sprawca zamiast zamierzonego celu osiągnął jego negację.

Natomiast korzystność jest to cecha działania ocenionego dodatkowo ze względu na przewagę nabytków w różnicy między nabytkami a ubytkami. Korzystność jest to więc różnica między wynikiem użytecznym a kosztami działania. Działanie skuteczne i korzystne określamy jako sprawne.

Z kolei ekonomiczność (także gospodarność) to cecha, której miarą jest stosunek wyniku użytecznego – nabytków – do kosztów działania – ubytków, przy czym uwzględniane są tu koszty zarówno materialne, jak i moralne. W prakseologii, inaczej niż w ekonomii, uwzględnia się wszystkie koszty, zarówno materialne, jak i moralne. Działanie jest ekonomiczne, jeżeli stosunek wyniku użytecznego do kosztu jest większy od jedności; jest obojętne pod względem ekonomiczności, jeśli jest równy jedności; jest ono nieekonomiczne, jeśli stosunek ten jest mniejszy od jedności. Podstawowymi kategoriami ekonomiczności są oszczędność i wydajność. Zwiększenie ekonomiczności nazywa się ekonomizacją działań, w której wyróżnia się trzy warianty:

- wydajnościowy – przy stałych kosztach maksymalizujemy wynik użyteczny,
- oszczędnościowy – przy stałym wyniku użytecznym minimalizujemy koszty,
- wydajnościowo-oszczędnościowy, tj. maksymalizujemy wynik dzięki zwiększeniu wydajności oraz minimalizujemy koszty dzięki zwiększeniu oszczędności.

Terminami ściśle związanymi z efektywnością są produktywność i wydajność pracy. Według *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji*, „produktywność to szczególny przypadek ekonomiczności”, ujmując ją jako „stosunek między społecznym wynikiem użytecznym pracy a społecznym kosztem zaabsorbowania danego rodzaju zasobów” (1979, s. 186–187). Produktywność stanowi jeden z podstawowych wskaźników określających poziom procesów operacyjnych i wynikającą z nich pozycję rynkową. Miernikiem produktywności jest wielkość efektu produkcyjnego na jednostkę zastosowanych nakładów czynników produkcji (pracy, majątku, energii, informacji). Produktywność mierzona w odniesieniu do wszystkich czynników produkcji określana jest jako produktywność łączna. Często, ze względu na trudności pomiaru niektórych czynników produkcyjnych, stosuje się cząstkowe wskaźniki produktywności określające wielkość efektu produkcyjnego na jednostkę nakładu określonego czynnika produkcji (*Leksykon zarządzania*, 2004, s. 443).

Najczęściej stosowanym cząstkowym wskaźnikiem produktywności jest wydajność pracy określana jako wielkość produkcji, wyrażona rzeczowo lub wartościowo, przypadająca na jednostkę czasu pracy lub na jednego zatrudnionego (*Leksykon zarządzania*, 2004, s. 443).

Za A. Pietroń-Pyszczek należy pokreślić różnicę występującą pomiędzy pojęciem produktywności pracy i wydajności pracy. Wydajność związana jest przede

wszystkim z wykorzystaniem pracy ludzkiej oraz jej intensywnością, lecz nie ma na nią wpływu fakt, czy na produkowane wyroby (świadczone usługi) istnieje zapotrzebowanie (zewnętrzne lub wewnętrzne), czy też nie. Z kolei o produktywności możemy mówić tylko wtedy, gdy wyprodukowane wyroby zostaną przekazane odbiorcy (1999, s. 130).

Analizując różnorodne definicje pojęcia efektywności i terminów pokrewnych, dostrzega się następujące zasadnicze jej cechy:

- efektywność jest odzwierciedlona w relacji efektów użytkowych uzyskanych w pewnym okresie do nakładów poniesionych na osiągnięcie tych efektów (Pa-sieczny, Więckowski, 1987, s. 14);

- może przejawiać się w formach: maksymalizacji stopnia realizacji celu przy danym nakładzie środków lub minimalizacji nakładu środków przy zachowaniu danego stopnia realizacji celu, tzn. jest to osiąganie korzyści przy jednoczesnej realizacji zasady racjonalnego gospodarowania (Janusz, Lewandowska, 1992, s. 46–47);

- pojęciu efektywności zawsze przysługuje wartość pozytywna; działanie określa się mianem efektywnego nawet wtedy, gdy jego skutki, choć niezamierzone, są pozytywne (Kotarbiński, 1971, s. 79);

- efektywność jest cechą stopniowalną;

- kryteria korzystności i ekonomiczności rozwiązań organizatorskich mogą występować oddzielnie;

- efektywność rozumiana jest jako dodatnia cecha (ocena) metod działania, funkcjonowania systemu, zastosowanych rozwiązań oraz jako pozytywna ocena wyników produkcyjnych (Piekarz, Stabryła, 1989, s. 179);

- stosowane sposoby działania i jego rezultaty ze względu na wartości oraz cele organizacji mają dla niej znaczenie dodatnie, często są utożsamiane z sukcesem organizacji (Piekarz (red.), 1999, s. 2).

Wykorzystując powyższe rozważania nad istotą efektywności, można sformułować definicję efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Ta częściowa kategoria efektywności oznacza uzyskiwanie – dzięki spójności odpowiednich działań podejmowanych na różnych szczeblach zarządzania (i w różnych perspektywach czasowych) oraz uwzględnieniu determinant wpływających na ich skuteczność (sprawność, korzystność i ekonomiczność) – przy akceptowanych nakładach, akceptowanego przez interesariuszy organizacji efektu stosowania przyjętej strategii personalnej w postaci adekwatnego do niej jakościowo kapitału ludzkiego (Lipka, 2008, s. 15).

W związku z tym ważne wydają się – w kontekście wzrostu efektywności przedsiębiorstwa i osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej – wszelkie działania skierowane na doskonalenie jakości kapitału ludzkiego, podejmowane obok optymalizacji kosztów pracy, prowadzące do osiągnięcia efektu dźwigni zasobów ludzkich (Pocztowski, 2007, s. 41–44). Efekt dźwigni polega tu na podnoszeniu efektywności przez zwiększanie wartości licznika, a nie zmniejszanie mianownika, w odzwiercie-

dlających ją wskaźnikach. Uzyskany w ten sposób wzrost efektywności jest znacznie trwalszy niż ten nastawiony wyłącznie na redukcję kosztów pracy, osiągany np. poprzez ograniczenie zatrudnienia. Ponadto efektywność zarządzania zasobami ludzkimi może wystąpić wówczas, gdy dynamika zatrudnienia nie będzie wyższa od dynamiki produkcji i wyniku finansowego (Janik, Paździor, 2005, s. 325).

Uzyskanie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi wymaga pełnego wykorzystania kapitału ludzkiego, stałego podnoszenia jego jakości, a także doskonalenia procesów zarządzania kapitałem ludzkim.

3. Pomiar efektywności zarządzania zasobami ludzkimi

Pomiar efektywności to ważny problem w zarządzaniu, nadal do końca nie rozwiązany, a zarazem kontrowersyjny. Problem ten dotyczyć może zarówno całej gospodarki, branży i przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa pomiar efektywności jest niezbędny dla podjęcia wielu strategicznych decyzji, np. dla potrzeb oceny i dokonania zmiany pozycji rynkowej, wskazania nowych kierunków jego rozwoju.

Badania i literatura z zakresu pomiaru efektywności nie podejmują w dostatecznym stopniu tej problematyki z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi. Literatura na temat efektywności zarządzania zasobami ludzkimi nie traktuje w sposób kompleksowy tego problemu, ograniczając się do badania efektywności wybranych procesów, narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi (np. efektywność szkoleń, efektywność wynagrodzeń). Wymienić można kilka argumentów przemawiających za koniecznością pomiaru efektywności zarządzania zasobami ludzkimi:

1) trudności badania i przewidywania efektywności w przedsiębiorstwach działających w warunkach wysokiej złożoności i zmienności otoczenia, a co za tym następuje – zmienności celów przedsiębiorstw,

2) wzrost konkurencji, nasilanie się zjawiska globalizacji i tworzenie przedsiębiorstw międzynarodowych, wewnątrz których przenikają się i „ścierają” różne rodzaje kultury organizacyjnej i co za tym następuje, wzrasta niepewność w zachowaniach pracowników, zwłaszcza pracowników wiedzy (menedżerów, technologów, konstruktorów – łatwość nawiązywania kontaktów z konkurencją),

3) zmiany roli funkcji personalnej w przedsiębiorstwie z operacyjnej na strategiczną, wzrost jej znaczenia jako procesu kształtującego przewagę konkurencyjną,

4) trudności z wyborem wskaźników do badania poziomu efektywności, z uwagi na fakt wzrostu znaczenia jej niematerialnych determinant, takich jak np. zachowania pracowników, poziom ich motywacji i satysfakcji z wykonywanej pracy,

5) pojawienie się nowych koncepcji zarządzania, takich jak teoria kapitału ludzkiego, która uświadamia nową rolę ludzi w organizacji i konieczność postrzegania pracowników w kategorii kapitału, a nie tylko kosztu,

6) pojawienie się nowych form organizacji pracy (np. outsourcing, telepraca), które zmuszają do zmiany metod zarządzania zasobami ludzkimi,

7) rozwój technologii wymagającej nowych kompetencji od pracowników i nowych sposobów zarządzania nimi, dynamicznego wzrostu poziomu kwalifikacji pracowników oraz zapewnienia im nie tylko materialnych warunków stymulujących wzrost efektywności pracy, lecz także warunków stymulujących ich osobisty rozwój (Pocztowski, 2007, s. 251; Kozusznik, 2005, s. 154).

Prowadząc pomiar efektywności, należy odróżnić efektywność ekonomiczną, bazującą wyłącznie na ocenie relacji efektów finansowych do kosztów ich uzyskania, od efektywności organizacyjnej, która posiada znacznie bardziej ogólną postać. Efektywność organizacyjna jest pojmowana jako ocena zdolności organizacji do realizacji jej celów i właściwego kształtowania relacji z otoczeniem (Ziębicki, 2008, s. 241). W ocenie efektywności organizacyjnej wykorzystuje się obok miar ilościowych również miary jakościowe.

Badając efektywność zarządzania zasobami ludzkimi, należy także posługiwać się miarami o charakterze ilościowym oraz jakościowym, które spełniają wymóg wielokryterialnego podejścia do badania problemu efektywności, a zarazem odzwierciedlają specyfikę złożonych procesów kadrowych².

Oceniając efektywność zarządzania zasobami ludzkimi, należy ustalić, które wymiary efektywności (obszary zarządzania zasobami ludzkimi) należy wziąć pod uwagę: jakie stosować kryteria oceny poszczególnych wymiarów i jakich użyć mierników (wskaźników) oraz do jakich wzorców (standardów) odnieść uzyskane wyniki, np. do wyników z okresów poprzednich, efektywności innych podobnych organizacji, wyników organizacji najlepszych w realizacji funkcji personalnej (krajowych lub światowych) (Bielski, 2002, s. 63).

Wobec powyższych uwag skuteczny, wielokryterialny system pomiaru efektywności zarządzania zasobami ludzkimi powinien zapewniać:

- uwzględnienie zestawu wskaźników umożliwiających ocenę monitorowania celów przedsiębiorstwa oraz pomiar rentowności inwestycji w kapitał ludzki (Pocztowski, 2004, s. 66);
- możliwość ustalenia zależności przyczynowo-skutkowych z celami ekonomicznymi przedsiębiorstwa;
- ocenę istoty działalności personalnej danej firmy z punktu widzenia jej strategii;
- uwzględnienie najważniejszych z punktu widzenia celów strategicznych firmy miar;
- identyfikację popełnianych błędów i wskazanie działań naprawczych w wybranych obszarach polityki personalnej firmy;
- informacje o przyszłych dokonaniach firmy w zakresie realizacji zadań personalnych.

² Podstawowe syntetyczne modele oceny efektywności to: podejście celowościowe, systemowe, koncepcja grup interesu – stakeholders, wielokryterialna ocena efektywności, model konkurencyjnych wartości i model czynników nieefektywności (Bielski, 2002, s. 54–66; Ziębicki, 2008, s. 240).

System oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, posiadający wskazane cechy, powinien przebiegać na trzech poziomach (Fitz-enz, 2001, s. 33, 45–50, 117, 118):

1) firmy – w celu określenia wpływu realizowanych zadań personalnych na sukces firmy jako całości, przy czym ocena może być przeprowadzona poprzez zastosowanie m.in. takich wskaźników, jak: ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego, wartość dodana kapitału ludzkiego, rentowność inwestycji w kapitał ludzki, wartość rynkowa kapitału ludzkiego, finansowy wskaźnik kapitału ludzkiego,

2) procesów wewnętrznych realizowanych w firmie – dla ustalenia wpływu polityki personalnej na realizację innych procesów wewnętrznych w firmie, a w szczególności na ich jakość i produktywność, poprzez wykorzystanie takich mierników, jak: koszt, czas realizacji procesów, ilość procesów, jakość procesów,

3) zachowań pracowników – w celu oceny poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, skuteczności stosowanych metod, z tym jednak zastrzeżeniem, że wszystko zaczyna się i zależy od zachowań oraz talentów pracowników organizacji. Ocena efektywności zarządzania zasobami ludzkimi jest na tym poziomie prowadzona w zakresie procesów: pozyskiwania, wynagradzania, rozwoju potencjału kwalifikacyjnego pracowników firmy oraz utrzymania najlepszych pracowników w organizacji.

4. Wykorzystanie strategicznej karty wyników w pomiarze efektywności zarządzania zasobami ludzkimi

Niewątpliwie narzędziem spełniającym przedstawione wymogi jest strategiczna karta wyników (ang. *Balanced Scorecard* – *BSC*). Strategiczna karta wyników pozwala przełożyć strategię na konkretne zadania i miary ich realizacji dla poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa³. Istota metody polega na stworzeniu i stosowaniu w kontroli skoordynowanego zestawu mierników wieloaspektowej oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa. Karta ułatwia połączenie aktywów materialnych z niematerialnymi i pozwala skutecznie zarządzać kapitałem intelektualnym, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym, jednocześnie monitorując wyniki finansowe firmy (Kicińska, 2006, s. 147). M. Sierpińska i B. Niedbała do innych celów wdrożenia strategicznej karty wyników zaliczają (2003, s.113):

– komunikowanie i wyjaśnienie celów organizacji kierownikom niższych szczebli zarządzania oraz pracownikom, dostawcom, odbiorcom, inwestorom; unocznienie firmie i jej współpracownikom rzeczywistego znaczenia opracowywa-

³ Zbilansowana karta dokonań (*Balanced Scorecard*) została opracowana przez R. Kaplana i D. Nortona w 1992 r. (Kaplan, Norton, 2001).

nych – analizowanych kierunków rozwoju, umożliwienie im wykorzystania wszystkich potencjałów wzrostu i rentowności,

- koncentrację uwagi na czynnikach o podstawowym znaczeniu – kluczowych czynnikach sukcesu,

- doprowadzenie do zbieżności celów pracowników z celami firmy jako całości,

- tworzenie podstawy do systemu wynagradzania oraz poprawę wykorzystania inwestycji w kapitał intelektualny (lepsze zarządzanie wiedzą) – dzięki odpowiednio zmotywowanym pracownikom,

- wzrost zysków – poprzez odkrycie i wykorzystanie wewnątrzzakładowych potencjałów synergicznych w poszczególnych obszarach firmy,

- rozpoznawanie, które czynniki krytyczne wymagają szczególnej uwagi – sygnalizacja o najistotniejszych miejscach decydujących o efektach działalności (system wczesnego ostrzegania: informowanie, czy i gdzie nastąpiła poprawa, a na jakich odcinkach działania są kłopoty),

- dostarczanie informacji o stopniu realizacji wyznaczonych celów.

Dzięki realizacji tych celów strategiczna karta wyników umożliwia całościowe spojrzenie na skuteczność realizowanej strategii przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu czterech perspektyw (Kaplan, Norton, 2001, s. 42–45):

1) *perspektywy finansowej* – w ramach tej perspektywy ocena firmy prowadzona jest przez właścicieli kapitału (rentowność produkcji, raportowanie cen i płynności, zarządzanie ryzykiem), umożliwia ocenę stopnia realizacji oczekiwań właścicieli kapitału;

2) *perspektywy klienta* – przeprowadzana w tej perspektywie ocena dotyczy tego, jak firmę postrzegają jej klienci i umożliwia zastanowienie się nad tym, jak powinna być w przyszłości postrzegana firma;

3) *perspektywy wewnętrznej* – ocena dotyczy sprawności zarządzania firmą (stewowanie procesem produkcji, dystrybucji, zarządzanie portfelem firmy) w jej wyniku można ustalić kierunki doskonalenia procesów wewnętrznych w firmie dla osiągnięcia większej satysfakcji udziałowców i klientów firmy;

4) *perspektywy innowacji i rozwoju* – w tej perspektywie następuje ocena zdolności firmy do uczenia się, wprowadzania zmian, budowy kompetencji firmy (trening, zasoby ludzkie, technologia), na podstawie tej oceny ustala się zdolność firmy do rozwoju i tworzenia nowych wartości.

Realizacja zadań w czterech powyższych obszarach umożliwia zarazem realizację strategii firmy. W ramach każdej perspektywy należy określić: cele strategiczne, sposób pomiaru celów (jednostki miary tych celów, uwzględnia się tylko cele mierzalne), pożądaną wielkość celu (wielkości docelowe, które firma chce osiągnąć), inicjatywy, określone przedsięwzięcia, które muszą być zrealizowane, aby firma osiągnęła zakładane cele.

W karcie opracowanej dla całej firmy można w poszczególnych perspektywach odnaleźć wskaźniki właściwe dla pomiaru efektywności zarządzania zasobami ludzkimi przeprowadzanej przez pryzmat oceny realizacji strategii firmy i wspierającej ją strategii personalnej (tabl. 2).

Katalog miar oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi przedstawiony w tabl. 2 jest bardzo szeroki i zapewne nieostateczny. Jednak o wyborze miar powinny zawsze decydować cele strategiczne danej firmy, które jednocześnie wykazują wzajemne związki z celami wyznaczonymi dla obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Realizacja tej zasady umożliwi usprawnienie realizacji procesów wewnętrznych i skuteczniejszą realizację strategii firmy oraz w dłuższej perspektywie akceptację takiego systemu oceny przez pracowników firmy.

W celu opracowania strategicznej karty wyników w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi należy postępować według wymienionych poniżej etapów, a mianowicie⁴:

1) powołanie zespołu odpowiedzialnego za postęp prac (w dużej mierze winni uczestniczyć pracownicy z działu personalnego);

2) analiza opracowanych zestawów celów i mierników dla całej firmy pod kątem wyodrębnienia celów dla najważniejszych procesów personalnych, a mianowicie⁵:

- planowania zasobów ludzkich w celu opracowania strategicznych i operacyjnych planów personalnych,
- kształtowania stanu i struktury zatrudnienia celem jego optymalizacji z punktu widzenia celów firmy,
- kształtowania wynagrodzeń oraz motywacji do pracy, analizowania poziomu kosztów pracy,
- ustalenia kierunków: rozwoju zawodowego pracowników, wzrostu kompetencji pracowników i poprawy wykorzystania ich kwalifikacji,
- kształtowania warunków i stosunków pracy w firmie, poprawy komfortu pracy i osiągnięcia właściwego klimatu społecznego i zmniejszenia absencji oraz fluktuacji;

3) opisanie i przedstawienie w formie graficznej każdego procesu z osobna, celem ustalenia preferowanego poziomu jego efektywności i zgodności ze strategią firmy, dobór odpowiednich mierników do każdego procesu (zebranie opinii na temat procesów personalnych od pracowników zajmujących się informatyką, finansami, sprzedażą, produkcją, aby wskazać obszary wymagające poprawy i znaleźć sposoby obniżenia kosztów i lepszego wykorzystania zasobów);

4) ustalenie celów i mierników w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w perspektywach: procesów, finansów, klienta oraz rozwoju;

⁴ Dokładny opis wdrożenia systemu pomiaru efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w firmie zawiera artykuł D. Krzezińskiego (2003, s. 42–45).

⁵ Procesy personalne wymieniono za: Pochtowski, 2007, s. 37.

Tablica 2

Zrównoważona karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi

Obszary kontroli (perspektywy rozwoju firmy/cele firmy)	Mierniki oceny sprawności działania	Komentarz
Perspektywa finansowa:		
– wzrost rentowności firmy	<ul style="list-style-type: none"> – wartość dodana kapitału ludzkiego – ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego – stopa zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki (rentowność kapitału ludzkiego) – finansowy wskaźnik kapitału ludzkiego 	– ocena zarządzania zasobami ludzkimi przez pryzmat finansowy
Perspektywa klientów:		
– poprawa jakości obsługi klienta	<ul style="list-style-type: none"> – koszt obsługi klienta – liczba lojalnych klientów – odsetek nowych klientów pozyskanych w danym roku – wartość sprzedanych produktów/usług 	<ul style="list-style-type: none"> – ocena dotyczy tego, jak firmę postrzegają jej klienci poprzez nastawienie pracowników do klientów – ocena satysfakcji klienta
Perspektywa procesów wewnętrznych:		
– usprawnienie realizacji procesów wewnętrznych	<ul style="list-style-type: none"> – poziom wydajności pracy – wskaźnik opłacania przyrostu wydajności przyrostem jednostkowego kosztu pracy – wskaźnik wykorzystania nominalnego czasu pracy – wskaźnik godzin nadliczbowych – wskaźnik czasu traconego – odsetek pracowników o elastycznym czasie pracy – odsetek pracowników zatrudnionych w elastycznych (nietypowych) formach zatrudnienia – jednostkowy koszt pracy – rentowność kosztów pracy – udział kosztów pracy w wartości sprzedaży – ilość reklamacji – wartość napraw gwarancyjnych – koszty usług świadczonych przez dział personalny 	– ocena poziomu wydajności pracy jest konsekwencją efektu podnoszenia kwalifikacji i morale pracowników, innowacyjności oraz usprawniania procesów wewnątrz firmy

Obszary kontroli (perspektywy rozwoju firmy/cele firmy)	Mierniki oceny sprawności działania	Komentarz
Perspektywa rozwoju:		
<ul style="list-style-type: none"> – pozyskiwanie pracowników – utrzymanie pracowników – wynagradzanie pracowników – rozwój kompetencji 	<ul style="list-style-type: none"> – liczba nowo zatrudnionych, wskaźnik przyjęć, czas potrzebny na obsadzenie wakującego stanowiska pracy, poziom kwalifikacji nowo zatrudnionych pracowników, – wskaźnik stabilności zatrudnienia, przeciętna długość zatrudnienia, wskaźnik adaptacji, wskaźnik zwolnień, wskaźnik zwolnień na wniosek pracownika, wskaźnik ruchliwości pracowników, wskaźnik ruchliwości wewnętrznej – stopień dopasowania systemu wynagrodzeń do strategii firmy, wysokość średniej płacy, udział świadczeń dodatkowych w wartości funduszu płac, koszt opracowania i wprowadzenia nowego systemu wynagrodzeń, udział całkowitych kosztów pracy w kosztach operacyjnych – przeciętny poziom wykształcenia pracowników, odsetek specjalistów i ekspertów, odsetek pracowników z wykształceniem wyższym, całkowite koszty szkoleń, łączna liczba godzin przeznaczonych na szkolenia, liczba godzin szkolenia w rozbiciu na grupy zawodowe, rentowność inwestycji w szkolenia 	<ul style="list-style-type: none"> – ocena satysfakcji pracowników – jako warunek wzrostu wydajności pracy i stabilności zatrudnienia; – ocena zdolności firmy do utrzymania kluczowych pracowników w długim okresie; – ocena poziomu wydatków (kosztów pracy) poniesionych na realizację procesu zarządzania zasobami ludzkimi i ich zgodności ze strategią firmy

Źródło: Fitz-enz, 2001, s. 33, 45–50, 117, 118; Becker, Huselid, Ulrich, 2002, s. 85–89.

5) wprowadzenie zmian w strukturze organizacyjnej – wyznaczenie osób odpowiedzialnych za każdy proces zarządzania zasobami ludzkimi (wskazanie: relacji między stanowiskami, pracowników odpowiedzialnych za odbiór, przetwarzanie i przekazywanie informacji) i proponowane zmiany w zakresie celów i mierników ich osiągnięcia oraz uaktualnienie opisów stanowisk pracy;

6) monitorowanie oraz modyfikowanie celów i mierników – wprowadzanie zmian w poszczególnych perspektywach zgodnie z ustaloną strategią firmy pod kątem oceny ich skuteczności i wpływu na inne procesy organizacyjne firmy, a także zmiany w zachowaniach pracowników.

Ocena efektywności zarządzania zasobami ludzkimi powoduje, że coraz ważniejszy staje się szeroki dostęp do aktualnych i istotnych informacji. Bez zastosowania nowoczesnych systemów informacyjnych i narzędzi informatycznych realizacja takiej oceny będzie utrudniona, co w ostatecznym rachunku może spowodować powstanie istotnej bariery rozwojowej firmy.

5. Zakończenie

Przedstawione w artykule podejście do oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi umożliwi pomiar i monitorowanie efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego, efektywności działań podejmowanych dla jego rozwoju oraz efektywności realizacji poszczególnych procesów personalnych.

Wielokryterialny system oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi zapewnia, że każde działanie podejmowane w obszarze zasobów ludzkich nie będzie przypadkowe, lecz zostanie związane z konkretnymi celami funkcjonowania organizacji. Poprzez zastosowanie zestawu miar o charakterze ilościowym i jakościowym system pomiaru efektywności zarządzania zasobami ludzkimi pozwala zidentyfikować najważniejsze bariery utrudniające pracownikom uzyskiwanie i przekraczanie zakładanego poziomu efektywności. Dzięki stałemu monitoringowi kluczowych wskaźników efektywności system zapewnia możliwie najlepszą w danych warunkach jakość wdrażanych działań rozwojowych oraz optymalne wykorzystanie kapitału ludzkiego, a poprzez to wymierne zwiększenie efektywności. Wielokryterialny system tworzy także możliwość ustalenia zależności przyczynowo-skutkowych między efektywnością zarządzania zasobami ludzkimi a efektywnością przedsiębiorstwa.

Jednak dla prawidłowego rozwiązania tej ostatniej kwestii niezbędne staje się zbudowanie syntetycznego wskaźnika oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, co autorka zamierza zrealizować w przyszłości.

Bibliografia

- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. 2002. *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-88597-52-3.
- Bielski M. 2002. *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wyd. C.H. Beck. ISBN 83-7247-045-6.
- Borkowska S. (red.). 1983. *Metody oceny efektów pracy kierowniczej*. Warszawa: PWE.
- Fitz-enz J. 2001. *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-88597-48-5.
- Holstain-Beck M. 1997. *Być albo nie być menedżerem*. Warszawa: Infor Book. ISBN 83-87261-15-7
- Janik W., Paździor M. 2005. *Koszty pracy i controlling personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. W: *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*. Pod red. K. Markiewicz, M. Wawer. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-535-2.

- Janusz T., Lewandowska L. 1992. *Podręczny słownik menedżera*. Gdańsk: Res Polona. ISBN 83-85063-11-0.
- Kaplan R.S., Norton D.P. 2001. *Strategiczna karta wyników: Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13385-6.
- Kicińska M. 2006. *Metody pomiaru kapitału intelektualnego*. W: *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*. Pod red. S. Kasiewicza, W. Rogowskiego, M. Kicińskiej. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-7484-022-6.
- Kotarbiński T. 1971. *Niektóre zagadnienia epistemologii pragmatycznej*. W: *Problemy efektywności badań naukowych*. Materiały Sympozjum Naukowego 26 listopada 1970. Warszawa: WAP.
- Kozioł L. 2000. *Produktywność jako przedmiot badań zachowań organizacyjnych*. W: *Strategie wzrostu produktywności firmy*. Materiały konferencji naukowej zorganizowanej przez Katedrę Procesu Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, pod red. A. Stabryły. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7257-057-7.
- Kożusznik B. 2005. *Kierowanie zespołem pracowniczym*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1589-4.
- Krzemiński D. 2003. *BSC – analiza z różnej perspektywy. Wdrożenie zrównoważonej karty wyników jako narzędzia pomiaru efektywności działań personalnych w Nordea Polska TUnŻ SA – studium przypadku*. „Personel i Zarządzanie” nr 21.
- Leksykon zarządzania*. 2004. Warszawa: Difin.
- Lichtarski J. (red.). 2005. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. ISBN 83-7011-770-8.
- Lipka A. 2008. *Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 3–4.
- Martyniak Z. 2000. *Efektywność organizacji*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 11.
- Pasieczny L., Więckowski J. 1987. *Ekonomika i analiza działalności przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Piekarz H. (red.). 1999. *Analiza efektywności zarządzania*, Badania statutowe Katedry Procesu Zarządzania AE w Krakowie.
- Piekarz H., Stabryła A. 1989. *Analiza efektywności organizacyjnej jako narzędzie wspomaganie procesu zarządzania*. „Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomiki Produkcji Uniwersytetu Gdańskiego” nr 12.
- Pietroń-Pyszczyk A. 1999. *Produktywność pracy w kontekście produktywności globalnej przedsiębiorstwa*. W: *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie: problemy praktyczne*. Pod red. M. Gablety. Wrocław: Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu. ISBN 83-7011-371-0.
- Pocztowski A. 2004. *Funkcja personalna w przedsiębiorstwach funkcjonujących w nowej gospodarce*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*. Pod red. Z. Wiśniewskiego i A. Pocztowskiego. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-89355-26-4.
- Pocztowski A. 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1662-9.
- Pszczołowski T. 1969. *Prakseologiczne sposoby usprawniania pracy*. Warszawa: PWN.
- Pszczołowski T. (red.). 1978. *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Sierpińska M., Niedbała B. 2003. *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie: centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13893-9.
- Stabryła A. 1972. *Nauka o organizacji*. Kraków: PAN Oddział w Krakowie.
- Stabryła A., Trzcieniecki J. (red.). 1986. *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*. Warszawa: PWN.
- Tomaszewska Ł., Dudycz T. (red.). 2006. *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, Łódź: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania; Wrocław: Akademia Ekonomiczna. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. 7, z. 1B. ISBN 978-83-60230-04-6.
- Ziębicki B. 2008. *Geneza modeli efektywności organizacyjnej*. W: *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmoczonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*. Pod red. A. Nalepki. Nowy Sącz: Wyższa Szkoła Biznesu. ISBN 978-83-88-421-57-0.

Efficiency of Human Resources Management in the Terminological and Methodological Aspect

S u m m a r y: In the conditions of environment turbulences it is postulated to replace the traditional system of efficiency assessment, based exclusively on financial measures being of resultant character and a future reference through a new experience. It assumes capturing all possible efficiency dimensions and extending its traditional research scope by non-financial factors and measures as well as non-material ones, e.g. social, moral, spiritual, ecological, determining the way and cycle of an enterprise's operations as a technical and social system in the environment. The new approach fulfils the condition of a multi-aspect attitude to researching the efficiency problem and is able to reflect complex, sectional operations of a company and their results. Therefore it is necessary to direct all task-based areas of an enterprise, i.e. also the area of human resources management to pro-effective actions.

In relation with the above, the aim of the article is to present the complexity of the subject matter of human resources management efficiency in the terminological and methodological aspects.

Key words: human resources, human resources management, management methods

ANNA WOJTOWICZ*

Zarys metodyki diagnozowania kultury organizacyjnej

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna (organizacji, przedsiębiorstwa), diagnoza, metodyka badań

Streszczenie: Kultura przedsiębiorstwa jest rozumiana jako utrwalone w nim wzory myślenia i postępowania pracowników, kształtowane przez postawy kierownictwa. Przenika ona zarówno proces formułowania strategii, jak i proces jej realizacji. Przedsiębiorstwo, które rozumie swą kulturę, może wykorzystać tę wiedzę jako źródło strategicznej siły. Wielość czynników kształtujących kulturę organizacyjną oraz mnogość kultur (subkultur) wymaga od badaczy tego zjawiska dokładnego określenia podmiotu badań czy ogólniej „granic” badawczych. Artykuł zawiera propozycję metodyki diagnozowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

1. Wprowadzenie – przesłanki podjęcia badań kultury organizacyjnej

Podstawowym czynnikiem określającym wzrost znaczenia kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie jest człowiek. Jest on najważniejszą zmienną organizacji jako systemu dynamicznego, jego rola nie sprowadza się tylko do wykorzystania kwalifikacji zawodowych, ważne jest również zaangażowanie sfery wartości moralnych i uczuć. Poszerza to w procesie zarządzania obszar niepewności, a w rezultacie zwiększa stopień trudności w realizacji funkcji kierowniczych. Znajomość kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, będącej w istocie odzwierciedleniem wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia wykształconych i zaakceptowanych przez pracowników danego przedsiębiorstwa, może ten obszar nie-

* Dr inż. Anna Wojtowicz – adiunkt w Katedrze Zarządzania, dziekan Wydziału Zarządzania i Turystyki Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, kontakt: tel. (14) 688 00 10 w. 535, e-mail: wojtowicza@tlen.pl.

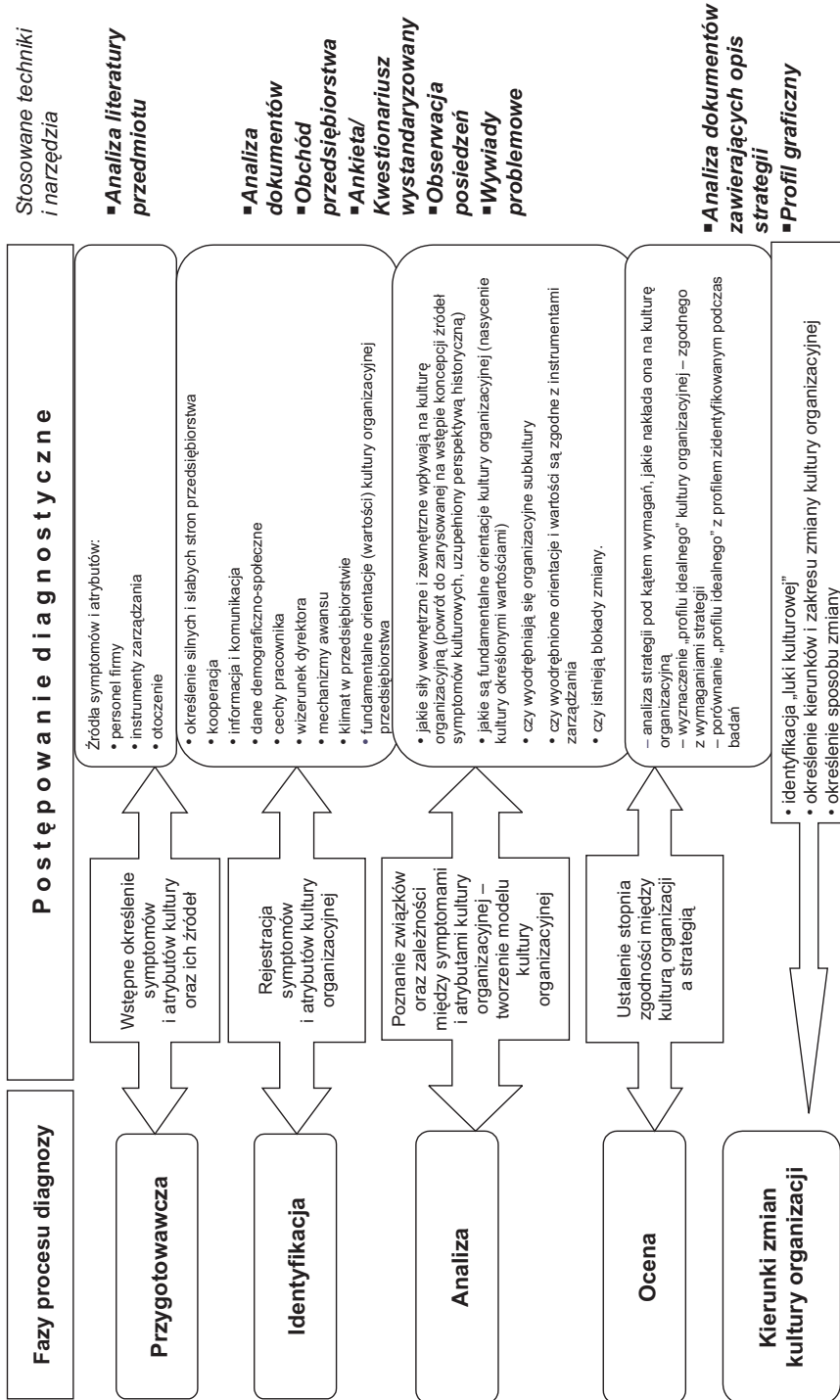
pewności w zarządzaniu zmniejszyć, tym bardziej że, jak twierdzą niektórzy, „nowoczesne zarządzanie to raczej zarządzanie wartościami niż zarządzanie ludźmi”.

Współcześnie w zarządzaniu (strategicznym) zakłada się z jednej strony ograniczoną stosowalność tradycyjnych koncepcji, opierających się na racjonalności i przewidywalności, a z drugiej – zasadność symbolicznego zarządzania (kultura organizacyjna powstaje i rozwija się jako część historii przedsiębiorstwa). Badania kultury organizacyjnej umożliwiają nowe spojrzenie na przedsiębiorstwo, odpowiadają potrzebie odczuwania (a nie tylko myślenia) i traktują przedsiębiorstwo jako formę ekspresyjną, a nie tylko ekonomiczną. Wzbogacenie przeprowadzanych analiz w wymiar kulturowy pozwala na lepsze zrozumienie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa (Bratnicki, Kryś, Stachowicz, 1988, s. 160). Kultura przedsiębiorstwa jest rozumiana jako utrwalone w nim wzory myślenia i postępowania pracowników, kształtowane przez postawy kierownictwa. Przenika ona zarówno proces formułowania strategii, jak i proces jej realizacji. Przedsiębiorstwo, które rozumie swą kulturę, może wykorzystać tę wiedzę jako źródło strategicznej siły.

Elastyczność, szybkość, efektywność i odpowiedzialność przedsiębiorstwa zależą od umiejętności, psychiki i mentalności pracowników. Powinni oni chcieć zmian, nie bać się innowacji, nie popadać w rutynę. Dlatego też jednym z zadań zarządzania strategicznego jest tworzenie właściwej kultury organizacyjnej. Problematyka ta jest trudna poznawczo, wymaga współpracy ekonomistów, socjologów i psychologów, brak jest dobrych metod analizy kultury, wyniki analiz wymagają fachowej interpretacji, działania w tym zakresie dają efekty z wieloletnim opóźnieniem. Z tych też powodów kierownictwa przedsiębiorstw niechętnie zajmują się tą problematyką. W takiej sytuacji powstają strategie nie odpowiadające aspiracjom ani właścicieli, ani kierowników, ani pracowników.

Wielość czynników kształtujących kulturę organizacyjną oraz mnogość kultur (subkultur) wymaga od badaczy tego zjawiska dokładnego określenia podmiotu badań czy ogólniej „granic” badawczych. Badania kultury organizacyjnej dotyczą najczęściej norm i wartości kulturowych, a więc jakie wartości dominują w organizacji, jakie są ich źródła, jakie jest ich oddziaływanie na organizację. Wartości i normy kulturowe organizacji można podzielić na wartości i normy o znaczeniu strategicznym – np. dbałość i wzgląd na ludzi, konkurencyjność, jakość, lojalność, nastawienie na rynek/klientów oraz normy i wartości o znaczeniu operacyjnym – np. wykształcenie, fachowość, praca zespołowa, sposób traktowania podwładnych. W każdym przypadku oddziałują one na funkcjonowanie organizacji.

Podstawę rozwiązania przedstawionych problemów stanowi sformułowany, w szczególności w oparciu o studia literatury przedmiotu oraz własne przemyślenia, a także na podstawie badań poprzedników, model diagnozowania kultury organizacyjnej w kontekście zarządzania strategicznego (rys. 1). Przy budowie prezentowanego modelu wykorzystano podejście diagnostyczne z elementami prognozy. Dokonując diagnozy kultury organizacyjnej przy jego użyciu, należy zwrócić uwagę na następujące założenia:



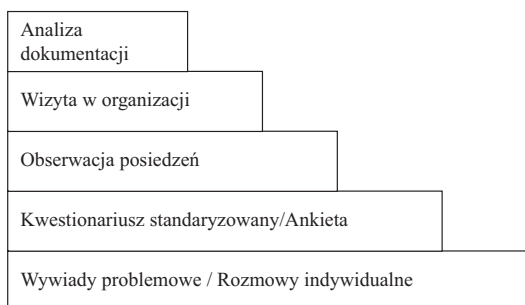
Rys. 1. Model diagnozowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa w aspekcie zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Marcinkowski, Sobczak, 2000, s. 6–9.

- warunkiem podstawowym przeprowadzenia diagnozy jest całościowe rozpoznanie symptomów kulturowych,
- strategia organizacji jest traktowana jako determinanta kultury organizacyjnej, dlatego też diagnoza nie może być przeprowadzona, jeśli w wybranej organizacji strategia nie jest jasno artykułowana.

2. Metody i techniki badania kultury organizacyjnej

Wielość i różnorodność, a często i mała czytelność oznak kultury organizacyjnej powodują, że w procesie diagnozowania istotnym zagadnieniem staje się właściwy dobór narzędzi do przeprowadzenia tego procesu (Gableta, Karamalla, 1999, s. 34). W literaturze przedmiotu zaleca się najczęściej: obchód przedsiębiorstwa, analizę dokumentacji, obserwację porad, wywiady skategoryzowane i nieskategoryzowane, ankietę/kwestionariusz (rys. 2 przedstawia instrumenty diagnozowania kultury organizacyjnej ułożone według stopnia przydatności informacyjnej). Aby zebrane informacje na temat kultury organizacyjnej oddawały jak najwierniej jej charakter, zaleca się stosowanie kombinacji kilku narzędzi badawczych, gdyż każde z nich umożliwia identyfikację innych jej aspektów.



Rys. 2. Instrumenty diagnozowania kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Marcinkowski, Sobczak, 2000, s. 6–9.

Obchód przedsiębiorstwa. W trakcie obchodu przedsiębiorstwa tworzy się obraz kultury organizacyjnej w oparciu o dokonane obserwacje, w jego wyniku powstaje możliwość (Gableta, 1998, s. 55):

- scharakteryzowania wyglądu zewnętrznego przedsiębiorstwa, w tym zabudowań i otoczenia, np. dojazd oraz stan i wielkość parkingu,
- rozpoznania wystroju wewnątrz oraz rytuałów powitalnych i pożegnalnych,
- doznania tzw. pierwszych wrażeń w wyniku kontaktu z pracownikami przedsiębiorstwa, jednocześnie można dokonać spostrzeżeń co do usytuowania niektórych pomieszczeń (sekretariat, gabinet „szefa”), atmosfery w przedsiębiorstwie, warunków pracy, stanu maszyn i urządzeń itp. (tablica 1 zawiera formularz planu obserwacji w trakcie obchodu przedsiębiorstwa).

Analiza dokumentacji. Obejmuje trzy etapy: 1) określenie poszukiwanych informacji, 2) określenie dokumentów poddawanych analizie, 3) analiza właściwa i ustalenie wniosków końcowych.

Analiza dokumentacji daje podstawę dla sformułowania zagadnień wyjściowych w procedurach diagnostycznych oraz treści poruszanych w wywiadach. Podczas analizy dokumentacji należy zwrócić uwagę na:

- treść dokumentów, jej prawdziwość i aktualność,
- kompletność i niezbędność dokumentacji,
- porządek i sposób prowadzenia, archiwizowania i udostępniania,
- wygląd dokumentów – czy przygotowywane są według ustalonego wzorca graficznego,
- czy w organizacji panuje kult „papierów”.

Tablica 2 zawiera przykładowy zestaw dokumentów przydatnych w diagnozie kultury organizacyjnej.

W prezentowanej metodyce diagnostycznej szczególne znaczenie ma zidentyfikowanie strategii przedsiębiorstwa, która stanowi punkt wyjścia dla formułowania wskazań dotyczących kierunków zmiany kultury organizacyjnej. Dlatego też istotna jest analiza dokumentów ją opisujących. Analizując dokumentację przedsiębiorstwa, należy mieć świadomość, że nie zawsze oddaje ona rzeczywisty obraz organizacji, dlatego technika ta powinna być stosowana w połączeniu z obserwacją, wywiadami.

Obserwacja narad. Obserwacja narad i posiedzeń kadry kierowniczej może być źródłem informacji na temat wartości, którym hołduje kierownictwo. Obserwacja przebiegu posiedzeń powinna koncentrować się na (Czerska, 2003, s. 64; Stańda, 1993, s. 59): – treści posiedzenia: tematy wypowiedzi, używane argumenty, czas wystąpień, merytoryczna ocena sposobu realizacji celu narady, – interakcjach między uczestnikami: częstotliwość interakcji między poszczególnymi uczestnikami oraz ich charakter: kto komu się sprzeciwia, kto i z kim się zgadza, kto i kiedy/po kim zabiera głos, kto komu przerywa, kto i kiedy milczy, – rytuałach i symbolicznych gestach, zachowaniach: porządek organizacyjny obrad, usytuowanie poszczególnych osób względem siebie, zachowania krytyczne, mimika, gesty. Interesującym przedmiotem obserwacji mogą być również narady kierownictwa z pracownikami oraz samych pracowników: są zwoływane czy mają charakter spontaniczny, jak często się odbywają, czego dotyczą, jaką rolę odgrywają na nich pracownicy („wdzięczni słuchacze” czy „współpartnerzy”).

Wywiad. Jest to rozmowa prowadzona w ściśle określonym celu, tzw. rozmowa kierowana. Jest techniką bardzo czasochłonną i kosztowną. Przed przystąpieniem do wywiadu należy określić: cel, osoby, czas, miejsce prowadzenia, jego formę. Powinien być stosowany, gdy liczba osób objętych badaniem jest niewielka i są to osoby szczególnie zorientowane w danym temacie (tzw. sędziowie kompetentni). Wywiad może mieć formę wywiadu wolnego lub skategoryzowanego. Pierwsza odmiana ma w założeniu cel i zakres poszukiwanych informacji bez gotowego sce-

Tablica 1

Plan obserwacji

Wizyta w przedsiębiorstwie
I. Zewnętrzny wygląd firmy
<p>1. Budynek</p> <ul style="list-style-type: none"> – styl i forma budynków (konstrukcje użytkowe, bloki itp.) – stan budynków (fasady czyste czy brudne, brakujące litery w szyldzie zakładu itp.) – rozmiar i rozkład pomieszczeń (wielkie/małe powierzchnie itp.) – położenie geograficzne (miasto, wieś itp.) <p>2. Otoczenie</p> <ul style="list-style-type: none"> – urządzenie wjazdu, wejścia (rozkład budynków, tablice informacyjne, obiekty artystyczne itp.) – strefa zarezerwowana dla przedsiębiorstwa (własność, rozmiar, oddzielenie od świata zewnętrznego itp.) – logika zagospodarowania parkingu (kto?, gdzie?, obok kogo? itp.) <p><i>Ogólne wrażenie</i></p>
II. Przyjmowanie gości
<p>1. Miejsce dla gości</p> <ul style="list-style-type: none"> – hol, sala przyjęć, inne pomieszczenie, w którym przyjmuje się gości – urządzenie: kwiaty, „marmury”, atmosfera, portrety założycieli firmy, publikacje na temat firmy <p>2. Rytuał przyjmowania i prezentacji</p> <ul style="list-style-type: none"> – wrażenie wywołane przez pierwszą napotkaną w firmie osobę (ogrodnik, strażnik, recepcjonista itp.) – styl prezentacji (formalny, nieformalny), czas trwania, kto po nas przychodzi itp. – rozmowa telefoniczna (ton, powściągliwość, uprzejmość, grzeczność itp.) – traktowanie innych gości (usłużność, grzeczność itp.) <p><i>Ogólne wrażenie</i></p>
III. Przebieg wizyty
<p>1. Osoby towarzyszące</p> <ul style="list-style-type: none"> – wypowiedzi i wyjaśnienia w toku wizyty: opowiadane historie, przywoływane tradycje, demonstrowana duma z pracy w firmie, mimika i gesty pojawiające się w reakcji na problemy i sytuacje w czasie wizyty, żargon, postawy wobec różnych dziedzin działalności – zachowanie wobec pracowników: sposób zwracania się i pozdrawiania pracowników, spontaniczne inicjowanie rozmów, szacunek wobec niektórych pracowników, wyjątkowy stosunek do „championów” itp. – reakcje wywołane wśród załogi przez osoby towarzyszące: otwarte, jawne zachowanie personelu na widok osób nam towarzyszących, strach, brak bezpieczeństwa, respekt, radość itp. <p>2. Dynamika wizyty</p> <ul style="list-style-type: none"> – co nam pokazują, w jaki sposób i w jakim porządku, czy np. pokazują tylko niektóre działy? – na jakie dziedziny działalności firmy bez przerwy kładą nacisk? <p>3. Dziedziny podlegające szczególnie starannej obserwacji</p> <ul style="list-style-type: none"> – rozmieszczenie biur, lokalizacja biur osób znaczących (czyj pokój znajduje się w bezpośrednim sąsiedztwie X-a?) – jak urządzone są pokoje pracowników: meble, kwiaty, wygląd biurek – aranżacja korytarzy, hal produkcyjnych, wind itp. – lokalizacja i wygląd biura sekretarki, jak jest zorganizowana dystrybucja poczty wewnętrznej – zachowanie personelu: postawy pracowników, sposób „noszenia się”, symptomy stresu, poczucie humoru, czy ludzie odzywają się do siebie? – czy daje się zauważyć nieformalne kręgi (skupienia) pracowników? – czy można dostrzec przejawy obowiązywania norm zwyczajowych? – czy można dostrzec przejawy wpływu osób znaczących (dominujących osobowości)? – zachowanie pracowników podczas przerw, ich stosunek do materiałów i urządzeń – wybrane stanowiska w pracy: wyposażenie techniczne, atmosfera, kolory, muzyka itp. – nowoczesność i stopień automatyzacji procedur i techniki, stan wybranych urządzeń, wykorzystanie informatyki itp. – tablice ogłoszeń – jakiego typu informacje zawierają, jaki stopień formalizacji (pieczęcie i podpisy), czy jest miejsce dla propozycji pracowników, czy ogłaszają się związki i organizacje działające w przedsiębiorstwie? <p><i>Ogólne wrażenie</i></p>

Tablica 2

Wykaz dokumentacji przydatnej w diagnozowaniu kultury organizacyjnej

Analiza dokumentów	Czy są (czy będą) dostępne dane na ten temat?
1. Rozwój, historia przedsiębiorstwa – historia przedsiębiorstwa (np. publikacje okolicznościowe) – podstawowe dane na temat przedsiębiorstwa (personel, obrót, zyski, pozycja rynkowa, stopa inwestycji)	
2. Dokumenty dotyczące polityki przedsiębiorstwa – formułowana polityka handlowa, strategia – raporty roczne – sprawozdania, protokoły z posiedzeń zarządu	
– 3. Organizacja – wykresy struktury – schematy funkcjonowania – opisy stanowisk	
– 4. Zarządzanie personelem – zarządzenia pisemne – informatory dla nowo przyjmowanych pracowników – programy szkolenia i doskonalenia – dane demograficzno-społeczne na temat personelu – siatka kwalifikacji – ogólne zasady naboru (z włączeniem reguł dotyczących czasu pracy)	
– 5. Systemy planowania i kontroli – instrumenty planowania – plany roczne i budżet – raporty (np. miesięczne)	
6. Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna – informacje wewnętrzne, gazeta zakładowa, radiowęzeł, Internet (intranet), telewizja przemysłowa, inne – materiały publikowane – przykłady działalności reklamowej w kilku ostatnich latach – przykłady publikowanych ofert zatrudnienia – rezultaty uprzednio realizowanych badań nad wizerunkiem (firmy, produktu) – przykłady zarejestrowanych przemówień	

Źródło: Marcinkowski, Sobczak, 2000, s. 13.

nariusza rozmowy. Daje to szansę na uzyskanie dodatkowych informacji, jednak zajmuje więcej czasu i niesie ryzyko zejścia z głównego tematu rozmowy. Wywiad skategoryzowany trwa krócej, niesie mniejsze ryzyko zejścia z tematu wiodącego, ale jednocześnie nie mamy możliwości dowiedzieć się czegoś więcej. Jest bardziej stresujący dla rozmówcy.

W procesie diagnozowania kultury organizacyjnej wywiad stanowi jądro pracy diagnostycznej. Dlatego ważny jest dobór rozmówców. Oto lista osób, z którymi warto przeprowadzić taki wywiad (Marcinkowski, Sobczak, 2000, s. 8):

- a) osoby odgrywające ważną rolę w nieformalnej strukturze organizacji („kapłani”, „bajarze” i „plotkarze”);
- b) członkowie rady nadzorczej;
- c) osoby przyjmujące reklamacje od klientów;
- d) praktykanci, stażyści;
- e) osoby o najdłuższym stażu pracy;
- f) sekretarki;
- g) osoby „do wszystkiego”;
- h) osoby zajmujące najmniej znaczące stanowiska, wykonujące najmniej cenne w organizacji prace.

Wywiad jest końcowym etapem w standardowej procedurze zbierania danych diagnostycznych; jeśli zachodzi taka konieczność, można skorzystać z dodatkowych instrumentów diagnozy, np.: badania nad klientelą lub kooperantami, analiza zaniechanych projektów (przyczyny).

Ankieta. Pełni podobną rolę jak wywiad, jednak ze względu na swoją istotę jest mniej kosztochłonna, można więc z niej korzystać, gdy planuje się badania większej liczby respondentów. Budując ankietę, należy pamiętać o następujących kwestiach (Czerska, 2003, s. 63):

- określenie wielkości i struktury próby badawczej,
- liczba pytań – zbyt duża może zniechęcić respondentów,
- kolejność pytań – od łatwych do bardziej skomplikowanych,
- stosowanie pytań zamkniętych – ułatwiają zbieranie i analizę danych,
- język – powinien być zrozumiały dla respondentów,
- zapewnienie anonimowości,
- unikanie pytań drażliwych,
- przeprowadzenie badań pilotażowych w celu weryfikacji zbudowanej ankiety.

Tematyka ankiet wykorzystywanych w procesie diagnozowania kultury organizacyjnej powinna koncentrować się na tych samych zagadnieniach, co w przypadku wywiadów (Gableta, 1998, s. 57):

- strategia przedsiębiorstwa – cele i programy działania,
- słabe i mocne strony przedsiębiorstwa jako całości,
- słabe i mocne strony potencjału ludzkiego,
- charakterystyczne cechy członków kierownictwa,
- współdziałanie w przedsiębiorstwie, w tym także „góry” z „dołem”,
- sytuacje konfliktowe i sposób ich rozwiązywania,
- stan i sprawność funkcjonowania systemu informacji,
- stosowane typy i mechanizmy karier zawodowych,

- dominujące motywacje pracownicze oraz stosowane w przedsiębiorstwie narzędzia motywowania,
- zakres i sposoby działań innowacyjnych,
- stosunek pracowników i kierownictwa do klientów oraz konkurentów,
- techniczno-technologiczny poziom procesów wytwarzania.

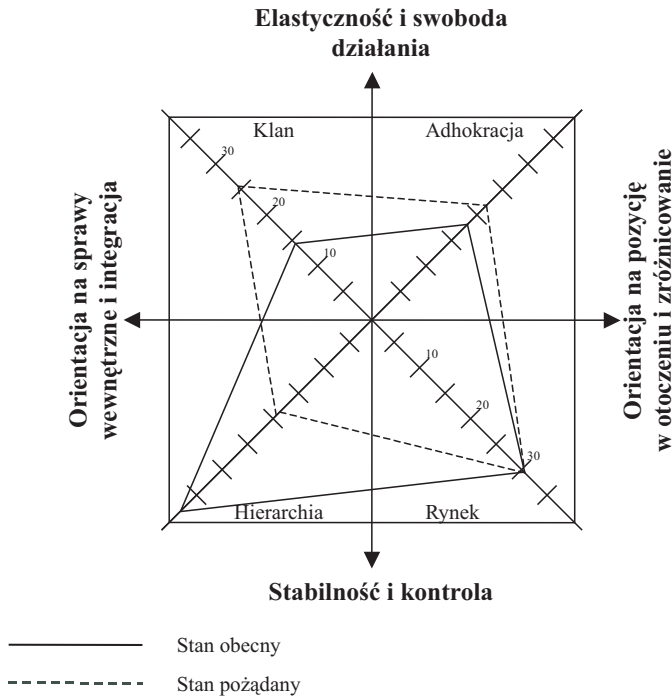
Niezależnie od wybranej techniki diagnostycznej, zawsze należy poinformować ludzi o celu badań i sposobie wykorzystania zebranych informacji. Ma to na celu zapewnienie ich akceptacji i współpracy.

3. Specyficzne metody i narzędzia badawcze

W zebraniu i opracowaniu informacji pomocnych w ustaleniu cech charakterystycznych kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa szczególnie przydatna jest metoda oparta na modelu wartości konkurujących, którego twórcami są K.S. Cameron i R.E. Quinn (2003). Narzędziem badawczym wykorzystywanym w tej metodzie jest kwestionariusz składający się z sześciu pytań dotyczących podstawowych wymiarów kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa: charakterystyki organizacji, przywództwa, zarządzania pracownikami, kryteriów spójności organizacji, na co kładzie się nacisk w organizacji oraz kryteriów sukcesu. Na każde pytanie podane są cztery odpowiedzi, między które trzeba rozdzielić 100 punktów w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w organizacji. Najwięcej punktów powinno być przypisane do odpowiedzi najbardziej zbliżonej do sytuacji w przedsiębiorstwie. Tak zbudowany kwestionariusz służy do badania zarówno obecnej kultury organizacyjnej, jak i pożądanej (czyli takiej, jaką powinno posiadać przedsiębiorstwo za kilka lat, aby nadal efektywnie funkcjonować). Obliczenie wyników jest bardzo proste. Najpierw należy zsumować wszystkie punkty przyznane odpowiedziom A w kwestionariuszu „stan obecny”, a następnie podzielić przez 6. W ten sposób otrzymujemy średnią arytmetyczną dla odpowiedzi A – stan obecny. W analogiczny sposób postępujemy w przypadku odpowiedzi B, C i D. Następnie obliczamy w ten sam sposób wyniki w kwestionariuszu „stan pożądany”. Każda z otrzymanych liczb odnosi się do określonego typu kultury organizacyjnej:

- wartości odpowiedzi A odpowiadają kulturze klanu,
- wartości odpowiedzi B kulturze adhokracji,
- wartości odpowiedzi C kulturze rynku,
- wartości odpowiedzi D kulturze hierarchii.

Otrzymane w ten sposób wyniki nanosimy na układ współrzędnych i otrzymujemy wykres, będący graficznym obrazem najważniejszych wartości kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa (rys. 3).



Rys. 3. Profil kultury organizacyjnej – stan obecny i stan pożądany

Źródło: opracowanie własne.

Model wartości konkurujących K.S. Camerona i R.E. Quinna powstał w wyniku badań nad głównymi cechami efektywnych organizacji. Badania te wymagały określenia kryteriów oceny, czyli odpowiedzi na pytania: Co decyduje o tym, czy przedsiębiorstwo jest efektywne, czy też nie? Jakie podstawowe czynniki określają skuteczność działania organizacji? W toku kolejnych analiz otrzymano dwa główne wymiary, które pozwoliły podzielić zidentyfikowane wskaźniki efektywności organizacji na cztery grupy. Pierwszy wymiar to elastyczność, samodzielność i dynamiczność *versus* niezmiennosc, porządek i kontrola. Oznacza to, że jedne organizacje są uważane za efektywne, gdy się zmieniają, przystosowują i cechuje je mały stopień sformalizowania (np. Microsoft, Nike), inne zaś uważa się za sprawne, kiedy są stabilne, przewidywalne, o niezmiennej strukturze (np. uczelnie, instytucje państwowe). Drugi wymiar tworzą orientacja na sprawy wewnętrzne, integrację i jedność *versus* orientacja na otoczenie, zróżnicowanie i rywalizację. Jedne organizacje uważa się za skuteczne, kiedy tworzą harmonijną całość (np. IBM, Hewlett-Packard). Natomiast inne są efektywne, gdy koncentrują się na współzawodnictwie bądź na współpracy z innymi (np. Toyota, Honda). Skrzyżowanie obu wymiarów powoduje podział płaszczyzny na cztery ćwiartki, z których każda jest opisana przez odrębny zestaw wskaźników efektywności. Wskaźniki efektywności

pokazują, co ludzie najwyżej cenią w funkcjonowaniu organizacji. Innymi słowy, przedstawiają podstawowe wartości służące do oceny organizacji. Cztery podstawowe wartości są sobie wzajemnie przeciwstawne, konkurencyjne. Dlatego też każda oś tworzy ćwiartki, które stanowią swoje przeciwieństwo lub konkurują ze sobą – stąd nazwa modelu.

Każda ćwiartka otrzymała nazwę oddającą najbardziej charakterystyczne cechy organizacji: *klan*, *adhokracja*¹, *rynek*, *hierarchia*². Wymiary-osi i ćwiartki, jakie utworzyły, mogą być bardzo pomocne w wyjaśnianiu różnych orientacji oraz konkurujących wartości charakteryzujących zachowania człowieka. Uniwersalność tych typów oraz ich pojemność skłoniła twórców modelu do utożsamienia każdej ćwiartki z typem kultury. Oznacza to, że każda ćwiartka reprezentuje podstawowe założenia, poglądy oraz wartości – czyli elementy składające się na kulturę organizacyjną.

Co najciekawsze, posługując się modelem wartości konkurujących w diagnozowaniu kultury organizacyjnej, jako wynik otrzymujemy profil kulturowy w postaci czworoboku, który obrazuje kulturową różnorodność badanej organizacji. Na tej podstawie możemy łatwo stwierdzić, który typ kultury jest dominujący i jakich zmian należy dokonać, aby profil kultury odpowiadał naszym oczekiwaniom.

4. Fazy diagnozowania kultury organizacyjnej

4.1. Rozpoznanie sytuacji przedsiębiorstwa

Istotnym elementem procesu zarządzania strategicznego jest analiza strategiczna, która w sensie czynnościowym jest zbiorem działań diagnozujących organizację i jej otoczenie w zakresie umożliwiającym zbudowanie strategii i jej realizację. W sensie narzędziowym analiza strategiczna jest zestawem metod analizy, które pozwalają na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów przedsiębiorstwa i jego otoczenia z punktu widzenia możliwości przetrwania i rozwoju (Gierszewska, Romanowska, 1998, s. 17–18). Jej celem jest przede wszystkim (Penc-Pietrzak, 2003, s. 2):

– identyfikacja szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie, w kontekście dalszego rozwoju przedsiębiorstwa,

¹ Słowo „adhokracja” utworzono od wyrażenia *ad hoc*, dla podkreślenia, że chodzi o doraźnie powoływane, dynamiczne jednostki.

² Ze względu na ograniczone ramy artykułu nie zamieszczono w nim charakterystyki poszczególnych typów kultury organizacyjnej, zainteresowanym polecam: Cameron K.S., Quinn R.E. 2003. *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

- możliwie wczesne wykrycie wszelkich nieprawidłowości w funkcjonowaniu samego przedsiębiorstwa oraz ich przyczyn,
- samookreślenie przedsiębiorstwa i ustalenie jego miejsca na rynku w relacji do głównych konkurentów (ocena tożsamości i wizerunek firmy),
- stworzenie podstaw merytorycznych i pragmatycznych do podjęcia koniecznych działań zmierzających do zdynamizowania firmy i uruchomienia niezbędnych procesów rozwojowych,
- konfrontacja (bilans) szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu oraz silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, w celu zdefiniowania wariantów strategii rozwoju, a w konsekwencji planów i programów strategii zarządzania,
- identyfikacja silnych i słabych stron przedsiębiorstwa pod kątem możliwości budowania przewagi konkurencyjnej,
- optymalizacja portfela produkcyjnego oraz ocena ryzyka związanego z prowadzeniem poszczególnych rodzajów działalności,
- określenie możliwości tworzenia wartości dodanej dla klientów i innych interesariuszy.

Generalnie procedura analizy strategicznej obejmuje trzy etapy: analizę otoczenia, z podziałem na badanie makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego, analizę potencjału przedsiębiorstwa oraz zestawienie wyników analizy otoczenia i samego przedsiębiorstwa. Na podstawie powyższego można stwierdzić, że diagnoza kultury organizacyjnej przyczynia się do pełniejszej realizacji celów analizy strategicznej oraz powinna być realizowana na etapie analizy wewnętrznej przedsiębiorstwa, stanowiąc jej znaczące uzupełnienie.

Diagnoza stanowi „rozpoznanie”³, czyli określenie jakościowego stanu obiektu na podstawie jego symptomów. Postawienie diagnozy jest aktem poznawczym, stanowiącym przesłankę decyzji o utrzymaniu stwierdzonego stanu obiektu lub zmianie tego stanu. W przypadku zmian niekorzystnych podjęcie decyzji będzie rodzajem postępowania terapeutycznego, zmierzającego do uzyskania stanu pożądanego (Wersty, 2000, s. 79). Opierając się na modelu kultury organizacyjnej według E. Scheina, który porównuje kulturę organizacyjną do góry lodowej i wyróżnia w niej elementy widoczne – łatwe do zaobserwowania (stanowiące wierzchołek góry będący nad wodą) oraz elementy niewidoczne – trudne do obserwacji (dalsza część góry znajdująca się pod wodą), można stwierdzić, iż **celem diagnozy kultury organizacyjnej jest jej wizualizacja**. Poznanie elementów kultury organizacyjnej pozwala wyjaśnić zachowanie się ludzi, a tym samym dobrać odpowiednie metody oddziaływania na te zachowania. W tym momencie kultura organizacyjna staje się narzędziem kadry zarządzającej, która poprzez politykę personalną ma możliwość oddziaływania na uczestników organizacji w taki sposób, aby osiągnięte zostały cele organizacji. W przeciwieństwie do pisemnie udokumentowanej stra-

³ Słowo „diagnoza” składa się z dwóch greckich słów: *dia* – oznaczającego m.in. przedrostek „roz-” oraz *gnosis*, czyli „poznanie”.

tegi czy też do sformalizowanego obrazu struktury organizacyjnej, kultura organizacyjna jest w swej całości trudno uchwytna. Rozpoznawalne są jedynie, w postaci pojedynczych symptomów na wszystkich płaszczyznach działania i w realizowanych procesach, skutki oraz formy wyrazu obowiązujących norm i systemów wartości. Podstawowym warunkiem przeprowadzenia diagnozy kultury organizacyjnej jest całościowe rozpoznanie symptomów kulturowych, wobec czego punktem wyjścia w procesie jej diagnozowania jest wstępne określenie przejawów kultury organizacyjnej i określenie źródeł ich pochodzenia. Można wyróżnić następujące obszary występowania symptomów kultury organizacyjnej (Stańda, 1993, s. 51 i nast.; Marcinkowski, Sobczak, 2000, s. 11 i nast.) (tabl. 3):

- obszar czynników kadrowych (obszar czynników zasadniczych);
- obszar czynników sfery zarządzania (czynniki instrumentalne);
- obszar czynników zewnętrznych (czynniki otoczenia).

Tablica 3

Wykaz źródeł i odpowiadających im symptomów kultury organizacyjnej

Czynniki główne	Formy wyrazu symptomów kultury organizacyjnej
Obszar czynników kadrowych	
<p>Profile osobowości kadry kierowniczej Kadra kierownicza na wszystkich szczeblach struktury tworzy swoim zachowaniem i utrwała pożądane wzory kultury organizacyjnej. Jej zachowania są wyrazem specyficznych cech osobowości</p>	<ul style="list-style-type: none"> – życiorys pochodzenie społeczne, przygotowanie zawodowe, staż, wiek, płeć – uznawane wartości i mentalność preferowane ideały, percepcja przyszłości, jej wizje, zaangażowanie, stosunek do zmian, akceptacja innowacyjności, wytrwałość, zdolność zdobywania popularności, gotowość uczenia się, gotowość do ponoszenia ryzyka, tolerancja, pewność siebie
<p>Rytuály i symbole Istniejące w każdym przedsiębiorstwie rytuały i symbole tworzą szczególne źródło symptomów kultury organizacyjnej</p>	<ul style="list-style-type: none"> – rytualne zachowania kadry kierowniczej systemy awansu, selekcja i dobór kadr, sposób prowadzenia narad (zachowanie podczas wspólnych posiedzeń), zachowanie i procedury decyzyjne, zachowanie w pracy – rytualne zachowania pracowników (załogi) sposoby pozdrawiania się, przyjmowanie gości, podejście do klienta, podejście do reklamacji, żargon organizacyjny – rytuały i konwencje zinstytucjonalizowane zasady ubierania się, rytuały posiedzeń i narad, rytuały przyjmowania gości, sposób obchodzenia świąt i uroczystości organizacyjnych, aranżacja parkingów – symbole związane z przestrzenią i organizacją image organizacji, stan, wystrój i wyposażenie lokali, zorganizowanie pracy biurowej, przestrzenie „zielone”, ubiory robocze, luksusowe samochody jako dodatek do funkcji

<p>Komunikacja Zarówno sposób komunikacji, jak i zachowania komunikacyjne (wewnętrzne i na zewnątrz) mogą stanowić pouczające źródło informacji o przejawach kultury organizacyjnej</p>	<ul style="list-style-type: none"> – style komunikowania się zachowania w sferze komunikowania się i informacji, otwartość, spontaniczność, gotowość do konsensusu i kompromisu – komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna identyfikatory organizacji, formy współpracy /uczestnictwa, koła jakości, „pudełka na pomysły”, drogi służbowe, reklama, public relations, dostęp do informacji
Obszar czynników sfery zarządzania (instrumentalnych)	
<p>Strategia Metodyka postępowania przy określaniu (formułowaniu) strategii, dokumenty zawierające strategię lub dotyczące strategii oraz siła założeń strategicznych pozwalają wnioskować o obowiązujących systemach wartości i norm w organizacji</p>	<ul style="list-style-type: none"> – dokumenty strategiczne rodzaj i zakres, ich liczba, stopień konkretyzacji i zrozumiałość – kierunkowe idee strategii orientacja i postrzegane kluczowe zagadnienia, parametry pożądanej strategicznej pozycji, zamierzone środki, stopień rozeznania rynku i konkurencji, autopercepcja – zmiana strategii sposób realizacji strategii, znajomość i znaczenie przywiązywane do strategii przedsiębiorstwa na co dzień
<p>Struktury i procedury Dokumentacja organizacyjna i praktykowana filozofia organizacji stanowią cenne źródło informacji o przejawianiu się kultury organizacyjnej</p>	<ul style="list-style-type: none"> – dokumenty organizacyjne liczba, zakres i sposób opracowania – filozofia organizacji stopień centralizacji i decentralizacji, stopień formalizacji, szczeble hierarchiczne, rozpiętość kierowania, znaczenie kompetencji, typ struktury, kryteria podziału zasobów, sposób tworzenia i opis formalny stanowiska pracy – struktury i procesy nieformalne system komunikacji nieformalnej, sieć kontaktów nieformalnych, grupy nieformalne, przywódcy nieformalni
<p>Systemy zarządzania Rodzaj, zakres, treść systemów planowania, rachunkowości, kontroli i wynagrodzenia wykorzystywanych w sposób formalny i nieformalny w organizacji oraz stosowane techniki zarządzania (np. zarządzanie przez cele, koła jakości, TQM) są ważnymi dziedzinami powstawania symptomów kultury organizacyjnej</p>	<ul style="list-style-type: none"> – systemy liczba, zakres, konfiguracja – redundacja w systemach „święte krowy” wśród systemów, duma z przynależności do określonych systemów
Obszar czynników zewnętrznych	
<p>Wpływy ekonomiczne</p>	<ul style="list-style-type: none"> – przestrzeń i systemy ekonomiczne oczekiwania dotyczące koniunktury i wzrostu, rozwój rynków kapitałowych, poziom płac, infrastruktura, zachowania konkurentów, zachowania konsumentów, zwyczaje panujące na rynku
<p>Wpływy społeczne</p>	<ul style="list-style-type: none"> – organizacje społeczne, związkowe, samorządowe – media

Wpływy technologiczne	– zmiany technologiczne technologie produktu, technologie substytucyjne, tempo zmiany technologii
Wpływy ekologiczne	– dostępność zasobów bogactwa naturalne (zakres dyspozycyjności zasobów na- turalnych), warunki ochrony środowiska

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stańda, 1993, s. 51 i nast.; Marcinkowski, Sobczak 2000, s. 11 i nast.

Zdefiniowane obszary stanowią odpowiednik sił kształtujących kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwie. Obszar kadrowy to siły społeczne („miękkie”) oddziałujące na charakter organizacji od wewnątrz; są to: wiek, płeć, kwalifikacje zarządzających i pracowników, ich gotowość do ponoszenia ryzyka, otwartość na zmiany, skłonność do uczenia się, wizje przyszłości itp. Obszar czynników sfery zarządzania to również siły wewnętrzne „twarde”: obowiązujące procedury, rodzaj i jakość dokumentacji organizacyjnej, stopień centralizacji i decentralizacji, regulacyjność działań. Obszar czynników otoczenia odpowiada siłom zewnętrznym, niezależnym od działań organizacji.

Przedstawiony w tabelicy 3 ramowy wykaz źródłowych obszarów oraz form występowania symptomów kulturowych nie oddaje oczywiście całości i złożoności problemu identyfikacji kultury organizacyjnej. Może jednak stanowić podstawę do konstruowania procedur diagnostycznych. W celu rozpoznania sytuacji przedsiębiorstwa w obrębie tych trzech sfer kulturowych należy zastosować odpowiednie instrumenty diagnozy. Na tym etapie badań najbardziej przydatne będą: wizyta w przedsiębiorstwie (obchód), obserwacja, analiza dokumentów oraz ankieta/kwestionariusz. Analiza dokumentów i wizyta w badanym przedsiębiorstwie umożliwiają „pierwsze wejrzenie” w kulturę organizacyjną. Na tym etapie badań powinno się zebrać informacje dotyczące: mocnych i słabych stron organizacji, preferowanych sposobów komunikowania się, specyficznego języka (żargonu) jakim posługują się pracownicy i kierownictwo, cech dobrego pracownika firmy, cech i sposobów postrzegania przez pracowników ich przełożonych, typu przywództwa, obowiązujących w organizacji mechanizmów awansu, wspólnych zwyczajów i rytuałów celebrowanych w organizacji, klimatu w przedsiębiorstwie oraz fundamentalnych wartości kultury organizacyjnej.

4.2. Analiza i ocena istniejącej kultury organizacyjnej

Po zakończeniu badań diagnostycznych dysponujemy wieloma informacjami, które wymagają usystematyzowania. Ten etap badań jest bardzo czasochłonny i wymaga od badacza dobrego przygotowania merytorycznego. Pomocna w tym procesie może być próba udzielenia odpowiedzi na pięć pytań (Marcinkowski, Sobczak, 2000, s. 9):

1. Jakie siły wewnętrzne i zewnętrzne wpływają na kulturę organizacyjną? Szczególnie chodzi o określenie, jaki wpływ na obecną kulturę wywarły wybitne jednostki (założyciel, kierownicy), dziedzina działalności (branża, rynek, produkcja i technologie, klientela), bliższe i dalsze otoczenie społeczne (wpływy prawne, ekonomiczne i społeczne), stadium życia organizacji (początkowa faza działalności, stadium wzrostu, konsolidacji), ewentualny sukces organizacji.

2. Jakie są fundamentalne orientacje kultury organizacyjnej? W tym przypadku chodzi o określenie „stopnia nasycenia” kultury organizacyjnej określonym klimatem wartości, wyodrębnienie dominującej (dominujących) orientacji i zbadanie jej stosunku do innych słabiej zaznaczonych.

3. Czy wyodrębniają się organizacyjne subkultury? Które wartości są szeroko, a które lokalnie akceptowane w organizacji? Jeśli istnieje grupa wartości szeroko akceptowanych w organizacji, przejawianych w codziennej działalności, wówczas można przyjąć, że organizacja dysponuje silną kulturą, odporną na wpływ istniejących subkultur.

4. Czy wyodrębnione orientacje i wartości są zgodne z instrumentami zarządzania? Szczególnie chodzi o ustalenie, w jakim stopniu kultura organizacyjna jest zbieżna z realizowaną strategią. Ustalenie tej zależności ma istotne znaczenie w ocenie istniejącej kultury organizacyjnej i rozstrzyga o wyznaczeniu pola jej zmian.

5. Czy istnieją blokady zmiany? Co sprzyja, a co blokuje elastyczność organizacji w świetle zebranych danych? Jakie elementy wspierają elastyczność (natężenie niezadowolenia z istniejącego stanu rzeczy, otwarte postawy kierownictwa, pracownicy zdolni do adaptacji, gotowi zaakceptować zmianę), jakie są mechanizmy blokujące (rozbudowana hierarchia, autorytarny styl zarządzania, wielkość organizacji, silne zakorzenienie regionalne, lokalne, poziom samozadowolenia, znaczący odsetek pracowników o długim stażu pracy).

4.3. Wskazanie kierunków i obszarów zmian kultury organizacyjnej

Wybór strategii jako podstawy oceny kultury organizacyjnej nie jest przypadkowy. Aby przetrwać we współczesnym otoczeniu, organizacje potrzebują strategii, czyli w uproszczeniu wykazu działań, które muszą być podjęte, aby zapewnić sobie odpowiednie warunki do rozwoju w dłuższej perspektywie.

Wzajemna zależność między strategią a kulturą organizacyjną nie jest jednokierunkowa i różni się istotnie w zależności od przyjętej perspektywy czasu prowadzonych rozważań. W perspektywie operacyjnej (krótkoterminowej), a nawet taktycznej (średnioterminowej) kultura organizacyjna ma charakter zmiennej niezależnej, wyznaczającej strategię, nie można jej bowiem zmienić w krótkim przedziale czasu. Staje się to możliwe dopiero w długim horyzoncie czasowym. W dłuższej perspektywie czasu kultura może podlegać celowemu i ukierunkowa-

nym zmianom, w celu przystosowania jej do wymogów strategii. Tak widząc tę wzajemną zależność dla potrzeb niniejszej pracy przyjmujemy, że w perspektywie długoterminowej strategia jest pierwotna w stosunku do pozostałych elementów organizacji, w tym kultury organizacyjnej. Dlatego powinny one „podążać za strategią”, aby wspomóc jej realizację.

Podobnie jak kulturę organizacyjną, tak i strategię przedsiębiorstw różnicuje otoczenie, stopień jego zmienności i złożoności. Otoczenie można scharakteryzować przy pomocy skali rozciągającej się od sytuacji pewności i stabilności do sytuacji niepewności i złożoności. Powyższa specyfika otoczenia daje podstawę do wyróżnienia dwóch skrajnych typów zarówno strategii, jak i kultury organizacyjnej. Strategia mieści się w obszarze między strategią perfekcyjną a strategią kreatywną (zob. tabl. 4), natomiast kultura organizacyjna może być nastawiona na stabilizację i skupienie na organizacji lub na innowacyjność i elastyczność oraz skupienie na otoczeniu (otrzymujemy typy kultury organizacyjnej z modelu wartości konkurujących).

Tablica 4

Cechy strategii perfekcyjnej i strategii kreatywnej

Strategia perfekcyjna	Strategia kreatywna
<ul style="list-style-type: none"> – nastawiona na ciągłe doskonalenie aktualnie realizowanych zadań, celów, bez analizy zasadności takiego postępowania przy uwzględnieniu zapotrzebowania w organizacji i otoczeniu – prowadzi do powielania działań, procedur i wyników – sprawdza się w dostatecznie ustabilizowanych warunkach, w warunkach zmiennego otoczenia prowadzi do „wyuczzonej nieudolności” 	<ul style="list-style-type: none"> – sprawdza się w burzliwym otoczeniu – zmierza do poszukiwania nowych sposobów zaspokajania dotychczasowych potrzeb – umożliwia kreatywność i aktywne reagowanie na nowe potrzeby – umożliwia projektowanie nowych sposobów wytwarzania rzeczy już produkowanych – zmierza do poszukiwania nowych rynków lub głębszej penetracji rynków dotychczasowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Czerska 2003, s. 53.

Przedstawiona powyżej typologia strategii posłużyła za podstawę sformułowania pięciu podstawowych wymiarów służących do jej identyfikacji (tabl. 5).

Ustalony w ten sposób poziom kreatywności strategii stanowi źródło wskazań zmian w obszarze kultury organizacyjnej. Należy przyjąć, że im wyższy poziom kreatywności strategii, tym większą elastycznością i nastawieniem na otoczenie powinna charakteryzować się kultura organizacyjna.

Poza tym kierunki i obszar zmian w kulturze organizacyjnej można ustalić na podstawie różnic między profilem kultury obecnej a profilem kultury pożądanej opracowanym w oparciu o model wartości konkurujących Camerona i Quinna.

Tablica 5

Klasyfikacja strategii

Wymiary strategii	Poziom wartości poszczególnych wymiarów					Ocena parametrów strategii
	1	2	3	4	5	
	zdecydowanie perfekcyjna	perfekcyjna	neutralna	kreatywna	zdecydowanie kreatywna	
1. Oczekiwania klientów	Pełna standaryzacja i powtarzalność wyrobu lub usługi			Stoła zmienność wyrobu lub usługi		
2. Przyjęta strategia konkurencji	Lider kosztowy			Lider marki		
3. Przedmiot sprzedaży	Praca mięśni, wykorzystane środki i przedmioty pracy			Praca umysłu, pomysł i koncepcja jako efekt		
4. Reakcja na trudną sytuację	Próba sprzedaży klientowi tego, co firma aktualnie posiada			Próba zdobycia dla klienta tego, czego oczekuje		
5. Stosunek do klienta	Klient to intruz przysparzający kłopotów			Klient to faktyczny pracodawca pracowników firmy		
Średnia						

Źródło: Czerna, 2003, s. 54.

5. Zakończenie

Przedstawione ujęcie procesu diagnozowania kultury organizacyjnej może budzić parę wątpliwości.

Po pierwsze: kultura organizacyjna jest traktowana w sposób instrumentalny. Kultury organizacyjnej nie można zbadać, zmierzyć i zmienić, osiągając „z góry” założony rezultat. Należy pamiętać, że jest ona tworem danej społeczności, kształtującym się pod wpływem otoczenia i wielu innych złożonych czynników, takich jak: przywództwo i strategia. Proces ten jest uwarunkowany historycznie, co oznacza, że wpływ poszczególnych czynników ulega zmianom w czasie. To powoduje, że niemożliwe jest w sposób łatwy stworzyć techniki zmiany kultury organizacyjnej prowadzące prosto do określonego stanu kultury.

Druga wątpliwość dotyczy poziomu umiejętności, jakie powinna posiadać osoba dokonująca diagnozy kultury organizacyjnej według zaprezentowanej procedury. Procedura ta składa się z wielu złożonych zadań diagnostycznych – opracowanie katalogu przejawów kultury przedsiębiorstwa i obszarów ich występowania, opracowanie wyników badań, charakterystyka strategii i opracowanie koncepcji kultury idealnej. Prawidłowe wykonanie tych zadań wymaga rozległej wiedzy na

poziomie akademickim z kilku dziedzin nauki: socjologii, nauk o organizacji i zarządzaniu, psychologii. Wątpliwe też jest, by jeden człowiek podołał wszystkim szczegółowym zadaniom diagnozy, należy więc pomyśleć o zespole badawczym o zróżnicowanych kwalifikacjach.

Po trzecie: podstawowym założeniem w przedstawionym modelu diagnozowania kultury organizacyjnej jest posiadanie jasno sformułowanej i artykułowanej strategii rynkowej przez badany podmiot. O ile warunek ten jest możliwy do spełnienia przez przedsiębiorstwa zachodnie czy też duże podmioty gospodarcze, to w przypadku większości polskich przedsiębiorstw, małych i średnich, często jest to niemożliwe. Pomijając koncepcję strategii „wyłaniającej się”, bardzo często posiadanie sformułowanej strategii działania sprowadza się do opracowania odpowiednich dokumentów i niczego ponad to.

Diagnozowanie kultury organizacyjnej jest procesem trudnym i czasochłonnym, warto jednak podjąć ten trud, aby, przynajmniej w pewnym zakresie, ograniczyć niepewność związaną ze społecznymi uwarunkowaniami powodzenia realizacji strategii działania organizacji. Aby sprostać wyzwaniom w tym zakresie, pomocne mogą być praktyczne wskazania dotyczące procesu diagnozowania kultury organizacyjnej:

1. Czynnikiem ułatwiającym przeprowadzenie badań jest otwartość pracowników badanego przedsiębiorstwa oraz świadomość kultury organizacyjnej⁴ u kierownictwa.

2. Dlatego przed przystąpieniem do badań należy dokładnie wszystkich zainteresowanych poinformować o celu i sposobie przeprowadzenia badań. W procesie diagnozowania kultury organizacyjnej bardzo ważne jest, aby objąć badaniami jak największą liczbę zatrudnionych, przyczynia się to do podniesienia wiarygodności formułowanych wniosków.

3. Aby uzyskać możliwie pełny i dokładny obraz kultury organizacyjnej, należy uzyskane wyniki badań ankietowych przedstawić nie w postaci zbiorczej, uśrednionej, ale z podziałem na poszczególne grupy zawodowe lub społeczne. Pozwoli to na zidentyfikowanie różnic w poszczególnych profilach kulturowych i może znacznie ułatwić ustalenie możliwych kierunków i sposobów zmian w kulturze organizacyjnej.

4. Przy ocenie strategii przedsiębiorstwa oraz ustalaniu kulturowych uwarunkowań jej implementacji, pomocne jest realizowanie tego etapu w ramach specjalnie powołanego zespołu. Gdy nie ma takiej możliwości, należy sformułowane wnioski skonsultować przynajmniej z osobami odpowiedzialnymi w przedsiębiorstwie za planowanie i realizację strategii.

5. W sytuacji gdy przedsiębiorstwo nie posiada strategii opisanej w odpowiedniej dokumentacji, należy zebrać opinie osób zajmujących kluczowe w przedsiębiorstwie stanowiska w celu ustalenia sposobu postrzegania przez nie przyszłości

⁴ Świadomość kultury organizacyjnej u kierownictwa należy rozumieć jako umiejętność określania, co oznacza termin kultura organizacyjna oraz jaką rolę odgrywa w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

i możliwości rozwojowych danej organizacji, sposobów konkurowania i prowadzenia biznesu, postrzegania klienta i jego potrzeb.

6. Swoboda działania i łatwy dostęp do różnego rodzaju informacji w trakcie procesu diagnozowania kultury organizacyjnej jest bardzo silnie uzależniona od zainteresowania i wykorzystania w praktyce uzyskanych wyników przez kierownictwo badanej spółki.

Bibliografia

- Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J. 1988. *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw: studium kształtowania procesu zmian zarządzania*. Wrocław [etc.]: Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk. ISBN 83-04-02662-7.
- Cameron K.S., Quinn R.E. 2003. *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-89355-03-5.
- Czerska M. 2003. *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-342-2.
- Gableta M. (red.). 1998. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu. ISBN 83-7011-289-7.
- Gableta M., Karamalla E. 1999. *Firma z charakterem. Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw*. „Personel” nr 4.
- Gierszewska G., Romanowska M. 1998. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1093-0.
- Marcinkowski A., Sobczak J.B. 2000. *Kultura poszukiwana*. „Personel”, dodatek – „Przegląd Personalny” nr 2.
- Penc-Pietrzak I. 2003. *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 83-7387-078-4.
- Stańda A. 1993. *Diagnoza kultury organizacyjnej w analizie strategicznej działalności przedsiębiorstwa*. Poznań: Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, nr 208.
- Wersty B. 2000. *Analiza i diagnostyka ekonomiczna. Podstawy teoretyczno-metodyczne*. Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania. ISBN 83-87708-40-2.

The Outline of Organisational Culture Diagnosis

Summary: Culture of an enterprise is understood as employees' consolidated thinking and behaviour patterns shaped by the management's attitudes. It penetrates both the process of strategy formulation and the process of performing it. An enterprise which understands its culture can use this knowledge as the source of strategic power. The multitude of factors shaping organisational culture and multitude of cultures (of subcultures) expects researchers of this phenomenon to define precisely the research subject or, more generally, the research "boundaries". The article contains a methodology proposal of diagnosing organisational culture of an enterprise.

Key words: organisational culture (of an organisation, enterprise), diagnosis, research methodology

WITOLD ZYCH, LESZEK KOZIÓŁ*

Dualistyczny i monistyczny system nadzoru i zarządzania w przedsiębiorstwie

Słowa kluczowe: zarządzanie przedsiębiorstwem, nadzór właścicielski, system nadzoru w przedsiębiorstwie

Streszczenie: W artykule scharakteryzowano dualistyczny i monistyczny system zarządzania i nadzoru w przedsiębiorstwie. Podkreślono ich duże znaczenie dla nadzoru właścicielskiego, jak również dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dokonując analizy porównawczej obu systemów, wskazano na warunki ich stosowania, przesłanki wyboru jednego z nich. W końcowej części opracowania podano fragment opisu wyników badań nad efektywnością działań rad nadzorczych w systemie nadzoru właścicielskiego przedsiębiorstw komunalnych.

1. Uwagi wstępne

Potężny kryzys powoduje, że sytuacja ekonomiczna pogarsza się coraz szybciej, w coraz większej liczbie krajów świata. Do jego pojawienia się w pewnej mierze, jak się wydaje, przyczyniła się słabość mechanizmów nadzoru korporacyjnego – zwłaszcza tych, które wynikają z otoczenia firmy. Wskazują na to wypowiedzi znanych ekonomistów i przedsiębiorców, jak również przykłady licznych firm. Dla przykładu można podać wypowiedzi noblisty Edmunda Phelps’a, który stwierdził, że klasyczna ekonomia okazała się bezużyteczna w analizowaniu dobrze działającej gospodarki, a co dopiero gospodarki działającej źle. Inny noblista Joseph Stiglitz uważa, że thatcheryzm i reaganomika zniszczyły kapitalizm i w jego miejsce ustanowiły cywilizację powszechnego handlu. A jeden z najbogatszych ludzi świata

* Mgr Witold Zych – wykładowca w Katedrze Finansów i Rachunkowości Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, kontakt tel. (14) 688 00 10 w. 543; prof. dr hab. Leszek Koziół jest zatrudniony na stanowisku profesora zwyczajnego w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, pełni również funkcję kierownika katedry, kontakt tel. (14) 688 00 10 w. 535.

ta oświadczył, że obecny kryzys dowiódł, iż rynki z zasady się mylą i błędnie oceniają wartości (Żakowski, 2009).

Z chwilą oddzielenia własności od zarządu, a ściślej mówiąc, od momentu powstania współzależności mocodawca–pełnomocnik, pojawił się problem monitorowania przez mocodawcę zachowań pełnomocnika, określanego mianem nadzoru korporacyjnego lub szerzej problem ten ujmując, ładu korporacyjnego. Zachowania te z różnych względów mogą bowiem różnić się od tych, jakich oczekuje mocodawca. W szczególności dotyczy to procesu nawiązywania i realizacji transakcji gospodarczych, wymiany informacji, działań ukrytych (hidden action), działań trudnych do identyfikacji, decyzji i działań zorientowanych na siebie, co w skrajnych przypadkach może doprowadzić do nadużycia pełnomocnictwa, a nawet przejęcia firmy przez pełnomocnika. Problem nadzoru właścicielskiego stał się bardziej wyrazisty, kiedy liczne skandale korupcyjne, niegospodarność rządzących, niedoskonałość instytucji audytu, obnażyły słabości nadzoru właścicielskiego.

Kwestię nadzoru korporacyjnego wybitnie komplikuje problem ryzyka prowadzonej działalności wytwórczej i związane z nim podejmowane decyzje w warunkach niepewności, co również ze swej strony utrudnia monitorowanie zachowań pełnomocnika. Instytucje i mechanizmy zostały tak skonstruowane, że sytuacja pełnomocników, którzy podejmują kluczowe decyzje, w niewielkim stopniu zależy od skutków tych decyzji. Menedżerowie otrzymują wysokie wynagrodzenia, gdy sytuacja firmy jest korzystna, a jej akcje rosną; w odróżnieniu jednak od właścicieli – kiedy firma upada lub popada w kłopoty, a jej akcje spadają – menedżerowie odchodzą do innej pracy, zazwyczaj nikt od nich nie żąda, by te pieniądze (prowiźje) oddali. Można zaryzykować tezę, że im mniej mają do powiedzenia akcjonariusze (interesariusze) w zastosowanym systemie nadzoru, tym więcej potem płacą. Żelazna zasada kapitalizmu mówiąca o tym, że za położone zasługi otrzymuje się nagrodę, a za winę ponosi się konsekwencje (karę), realizowana jest więc tylko częściowo, w gruncie rzeczy nie jest dochowana.

Jak można zauważyć, problem asymetrii informacji i kontroli nad poczynaniami pełnomocnika jest trudny, jego rozwiązanie jest niemal niemożliwe w praktyce gospodarczej i niekonieczne. Pełna kontrola poczynąń pełnomocnika zapewne kępowałaby jego przedsiębiorczość, zmniejszała skłonność do ryzyka, ograniczyłaby bezpieczeństwo informacji itp. Można zatem jedynie mówić o pewnym stopniu sprawowania nadzoru właścicielskiego, mniejszym lub większym, ale zawsze niepełnym, ze względu na wspomniane ograniczenia z jednej strony oraz ekonomiczną nieefektywność pełnego monitoringu poczynąń menedżera ze strony drugiej¹. Ujmując szerzej tę problematykę, należy pamiętać o tym, że przyjęte

¹ Nadzorowanie, a zwłaszcza pomiar wyniku – w omawianym przypadku efektów pracy pełnomocnika, wymaga poniesienia kosztów i nakładów. Wynik zwiększa się w miarę doskonalenia nadzoru, lecz doskonalszy nadzór pociąga za sobą wyższe koszty. Można również ubezpieczyć się od ryzyka, ale koszty takiej operacji są wysokie. Powinna być więc zachowana zależność pomiędzy przyrostem wyniku (x) a przyrostem kosztów nadzoru (y), tak aby $x > y$.

mechanizmy nadzoru właścicielskiego powinny przyczyniać się do minimalizacji kosztów agencji, to znaczy zapobiegać zmniejszeniu wartości rynkowej firmy, np. na skutek konfliktu między menedżerami a właścicielami; konfliktu potencjalnie istniejącego w nadzorze – dobrze opisanego w teorii agencji.

W świetle przedstawionych uwag można również sformułować tezę, że organizacja, która przestrzega zasad dobrego nadzoru, często osiąga lepsze wyniki, jest lepiej postrzegana, cieszy się zaufaniem i dobrą reputacją. Stąd wynika konieczność poszukiwania nowych rozwiązań instytucjonalnych i mechanizmów nadzorczych kształtujących relacje między właścicielami, menedżerami i innymi podmiotami związanymi z przedsiębiorstwem.

W ostatnich latach zaobserwowano wyraźny wzrost zainteresowania nadzorem zewnętrznym, obejmującym mechanizmy wynikające z otoczenia przedsiębiorstwa, a także grupami interesów nazywanych głównie interesariuszami (stakeholders). Można wyrazić przypuszczenie, że w najbliższych latach rozwój koncepcji interesariuszy i przechodzenie do „gospodarki interesariuszy” będzie dość powszechne. W ujęciu jednak pojedynczej firmy, zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego, nadzór właścicielski wewnątrz przedsiębiorstwa będzie odgrywał dominującą rolę. Można go zrealizować na różne sposoby, oto niektóre z nich:

1. Tworzenie i rozwój instytucji nadzorczych w postaci rad nadzorczych, rad administracyjnych, dodatkowych poziomów zarządzania, rad programowych i doradczych, komisji rewizyjnych itp.

2. Kontrola działań pełnomocnika przez m.in. wprowadzenie systemu controllingu, audytu wewnętrznego, strategicznej karty wyników; rozbudowę takich narzędzi, jak system informacyjny, budżetowanie, sprawozdawczość, rozwój struktur organizacyjnych, a więc opracowanie i wdrożenie zasad, procedur i reguł działania.

3. Sporządzenie kontraktów dotyczących rezultatów działań przedsiębiorstwa, które oparte byłyby na efektach tej działalności powiązanych z systemem bodźców. Wielu badaczy uważa, że problem nadzoru właścicielskiego powinien być rozwiązywany w płaszczyźnie proefektywnościowych kontraktów.

W zakończeniu omawiania kwestii ogólniejszej natury, a dotyczących efektywności instytucji i mechanizmów nadzoru właścicielskiego, warto wspomnieć o działaniach organów Unii Europejskiej. Otóż, trzy kolejne prezydencje uważają, że należy ograniczyć obciążenia administracyjne nakładane na spółki UE. Podjęte zostaną działania na rzecz uproszczenia i modernizacji otoczenia biznesowego spółek, a zwłaszcza ulepszenia uregulowań prawnych dotyczących nadzoru właścicielskiego (Monitor, 2009).

W artykule scharakteryzowano kluczowe dla nadzoru właścicielskiego systemy zarządzania i nadzoru: dualistyczny oraz monistyczny.

Do niedawna w polskim systemie prawnym istniała możliwość prowadzenia spółki kapitałowej jedynie w oparciu o dualistyczny (dwuszczeblowy, dwupoziomowy) system zarządzania i nadzoru. System ten zakłada funkcjonowanie w spółce zarządu oraz rady nadzorczej (w spółce z o. o. organ nadzoru jest z reguły fakulta-

tywny). Kierowanie i nadzór ustawodawca podzielił między zarząd a radę nadzorczą (Ustawa, 2000, art. 368, 382), wprowadzając między innymi zakaz wydawania przez radę nadzorczą poleceń zarządowi (Ustawa, 2000, art. 375¹) oraz zakaz łączenia stanowisk w obu tych organach (Ustawa, 2000, art. 387). System dualistyczny, zwany niekiedy modelem kontynentalno-japońskim, jest stosowany w krajach europejskich, zwłaszcza tych, które przynależą do Unii Europejskiej.

Od marca 2005 roku pojawiła się możliwość prowadzenia spółki kapitałowej w oparciu o monistyczny system nadzoru i zarządzania, zwany również systemem jednoszczeblowym czy jednopoziomowym. Jego konstrukcja opiera się na istnieniu jednego organu nadzorczo-zarządzającego. Rozwiązanie to, funkcjonujące w krajach angloamerykańskich, wprowadzono ustawą o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej (Ustawa, 2005), stwarzając tym samym możliwość funkcjonowania podmiotu o ponadnarodowym charakterze i możliwość dokonania wyboru między systemem dualistycznym a monistycznym zarządzania tym podmiotem. Jak wspomniano, system monistyczny zakłada istnienie jednego organu odpowiedzialnego za kierowanie spółką, który w terminologii polskiego prawa został określony mianem rady administrującej.

Przez system zarządzania i nadzoru rozumie się konstrukcję struktury organów spółki i sposób sprawowania przez te organy czynności nadzorczych i zarządczych. Warto dodać, że to właśnie podział kompetencji zarządczych i nadzorczych jest jednym z najważniejszych wyróżników systemu dualistycznego oraz systemu monistycznego. W sytuacji, gdy spółki zarządzają majątkiem akcjonariuszy lub udziałowców, uregulowania dotyczące zarządzania i nadzoru, a tym samym wybór odpowiedniego systemu jest sprawą ważną.

W licznej już i rozległej literaturze dotyczącej systemów nadzoru nie znaleziono przekonujących argumentów, popartych wynikami badań empirycznych, przemawiających za wyższością danego systemu nad innym. Innymi słowy kwestię tę ujmując, nie można postawić tezy, że któryś z tych systemów odznacza się wyższą efektywnością mierzoną np. wartością spółki, odpornością na upadłość, zdolnością do wykrywania i przeciwdziałania zagrożeniom, innowacyjnością. Można zatem jedynie mówić o określonych warunkach ich stosowania, warunkach, w których jeden z nich może okazać się efektywniejszy.

2. System dualistyczny

W systemie dualistycznym, typowym dla krajów europejskich i Japonii, organami spółki są zarząd, rada nadzorcza i walne zgromadzenie akcjonariuszy.

Wprawdzie walne zgromadzenie akcjonariuszy jest czynnikiem uprawnionym do wyboru członków rady nadzorczej oraz do ewentualnych porozumień o uczestnictwie pracowników w zarządzaniu spółką, to jednak akcjonariusze nie mają uprawnień do bezpośredniego instruowania członków rady odnośnie do podejmo-

wanych przez nich decyzji. Obowiązujące uregulowanie prawne zakłada brak hierarchicznego podporządkowania rady nadzorczej walnemu zgromadzeniu.

Rada nadzorcza postrzegana jest jako organ podnoszący wiarygodność przedsiębiorstwa (spółki), a jej działalność świadczy o funkcjonowaniu mechanizmów nadzoru właścicielskiego, zapewniających egzekwowanie odpowiedzialności za działania zarządu. Jej zadaniem jest czuwanie nad realizacją uchwał walnego zgromadzenia, lojalność wobec spółki i troska o jej rozwój – można zatem mówić o spełnianiu funkcji powierniczej przez radę nadzorczą (Ustawa, 2000, art. 382 § 3).

Członek rady nadzorczej ponosi osobistą odpowiedzialność i zobowiązany jest osobiście pełnić funkcję. W tym celu zobowiązuje się organ zarządzający do niezwłocznego informowania organu nadzorczego o wszelkich sprawach, które mogą mieć istotny wpływ na funkcjonowanie spółki, a w szczególności o prowadzeniu spraw spółki i przewidywanym rozwoju jej działalności. Ponadto organ nadzorczy może zażądać od organu zarządzającego wszelkiego rodzaju informacji, jakie mogą być niezbędne do sprawowania nadzoru. Jeżeli statut nie stanowi inaczej, każdy członek rady nadzorczej może żądać od członków zarządu przedstawienia radzie nadzorczej na jej najbliższym posiedzeniu odpowiednich dokumentów, sprawozdań i wyjaśnień.

Oprócz funkcji nadzorczych rada może pełnić również funkcje kierownicze. Przepisy kodeksu spółek handlowych pozwalają na rozszerzenie kompetencji rady nadzorczej m.in. przez przyjęcie odpowiednich zapisów w statucie, które mogą zobowiązywać zarząd do uzyskiwania zgody rady na wykonanie określonych działań. Oznacza to, że rada nadzorcza może kontrolować założenia przyjęte do planu, sporządzone plany i programy, a nawet kontrolować poszczególne etapy ich realizacji. Wyrażając swoją dezaprobatę czy brak zgody na działania podejmowane przez zarząd, jeszcze przed ich realizacją, rada nadzorcza spełnia funkcje kierownicze (Ustawa, 2000, art. 328; Cejmer i in. (red.), 2006, s. 332). Można zatem stwierdzić, że między radą nadzorczą a zarządem nie ma całkowitego rozdzielienia funkcji kierowniczych i nadzorczych. W takich przypadkach rada nadzorcza stanowi *per se* mechanizm nadzoru właścicielskiego, sprawując funkcję kontrolną.

W 2008 roku znowelizowano ustawę o rachunkowości. Zwiększa ona odpowiedzialność karną organów spółki. Rozszerzona została odpowiedzialność rad nadzorczych za sprawozdania finansowe. Przed wejściem w życie zapisów ustawy, rady nadzorcze oceniały sprawozdania finansowe, posiłkując się lub kierując opiniami biegłych rewidentów. Obecnie rady ponoszą odpowiedzialność za cały cykl powstawania sprawozdań finansowych. W praktyce oznacza to, że członkowie rad nadzorczych będą odpowiadać nie tylko za prawidłowe sporządzenie sprawozdań pod względem formalnym, ale również będą ponosić odpowiedzialność za ryzyko prawidłowości sprawozdań w kontekście ukazania realnej sytuacji spółki i opartej na niej finansowej wykładni rozwoju. Obszarem, w którym może dochodzić do dyskusji, a nawet konfliktów między radą nadzorczą a zarządem, zapewne będzie

ocena i projekcja płynności finansowej, krótko mówiąc, zarządzanie ryzykiem płynności finansowej.

Kolejnym, obligatoryjnym organem spółki, działającej w oparciu o system dualistyczny, jest organ zarządzający – w Polsce zarząd. Działa on na dwóch płaszczyznach – prowadzenie spraw spółki i jej reprezentacji. Pojęcie prowadzenia spraw spółki odnosi się do kwestii wewnętrznych spółki, czyli dotyczy działań, które nie wywołują bezpośrednich skutków w stosunkach z osobami trzecimi i obejmują przede wszystkim czynności faktyczne, planistyczne i organizatorskie, kontrolne, a nawet czynności wykonawcze. Natomiast pojęcie reprezentacji odnosi się do sfery stosunków zewnętrznych i obejmuje wszelkie czynności prawne wywołujące skutki na zewnątrz (Bieniak, Bieniak, 2005, s. 267). W obu tych płaszczyznach uprawnienia zarządu mają charakter wykonawczy i zarządczy.

Z przedstawionych kompetencji rady nadzorczej i zarządu wynika, że między tymi organami zachodzi szereg relacji, zwłaszcza tych, które dotyczą procesu kontroli wstępnej i bieżącej. Pomimo iż konstrukcja prawna odnosząca się do tych relacji zakazuje radzie nadzorczej wydawania poleceń zarządowi, w praktyce gospodarczej zdarza się, że trudno jednoznacznie stwierdzić, czy rada bada działania zarządu, czy też ingeruje w zastrzeżone dla zarządu prowadzenie spraw spółki. W tym kontekście ważny jest dialog i współpraca między tymi organami. Pozwala to uniknąć spowolnienia, a nawet blokowania procesu decyzyjnego, procesów gospodarczych oraz konfliktów między radą a zarządem i w ostatecznym rachunku przyczynia się do sprawniejszego zarządzania spółką.

Praktyka gospodarcza dostarcza wielu przykładów relacji istniejących między radą nadzorczą a zarządem. Silna rada, wykorzystując obowiązujące uregulowania prawne, może zapewnić sobie znaczący wpływ na prowadzenie spraw spółki. Wprawdzie inicjatywa należy do zarządu, niemniej obydwie te organy mogą wspólnie podejmować strategiczne decyzje, co w praktyce oznacza, że rozdział funkcji nadzorczych i zarządczych staje się niejasny, mało dysjunktywny. W ten sposób nakreślona pragmatyka współdziałania organów spółki przybliża system dualistyczny do monistycznego. Silna rada współpracująca z zarządem stanowi ważną przesłankę przemawiającą za stosowaniem systemu dualistycznego.

W przypadku jednak braku dobrej współpracy czy słabej rady nadzorczej, uzgodnienia między obu organami przebiegają wolno i opornie, zmniejszając efektywność procesu zarządzania i procesu nadzorczego, generując dodatkowe koszty nadzoru właścicielskiego. Krótko mówiąc, źle układająca się współpraca organów spółki, czy słaba „fasadowa” rada nadzorcza – utrudnia prowadzenie spraw spółki – to są istotne argumenty za wprowadzeniem systemu monistycznego.

Jeszcze jedna kwestia, jak się wydaje ważna, wymaga wyjaśnienia. Otóż, czas pracy członków zarządu, w formie nienormowanego czasu pracy, wymaga często stałej aktywności w załatwianiu spraw i obecności w miejscu pracy.

Natomiast aktywność członków rady nadzorczej jest znacząco mniejsza, najczęściej niewielka; jak pokazuje praktyka, zebrania rady odbywają się rzadko, spora-

dycznie i dotyczą zwykle sprawowania funkcji nadzorczych. Już choćby z tego względu, jak również faktu, że wiele rzeczy w otoczeniu firmy dzieje się naraz – co wymaga stałej, skrupulatnej kontroli – rada nadzorcza nie jest, bo nie może być, efektywnym mechanizmem nadzoru właścicielskiego.

W tej sytuacji ważnym zadaniem rady nadzorczej jest wskazanie lub wykreowanie i zastosowanie odpowiedniego mechanizmu nadzoru właścicielskiego – najlepiej jednej lub kilku nowoczesnych, „crossowych”, metod zarządzania.

3. System monistyczny

Interesujące rozwiązanie w zakresie ładu korporacyjnego proponuje komisja UE – zawarte w Planie Działań dla Prawa Spółek (Action Plan for Company Law) – postulując przyjęcie dyrektywy przyznającej podmiotom gospodarczym i spółkom publicznym swobodę wyboru pomiędzy systemem dualistycznym (zarząd i rada nadzorcza) oraz monistycznym (jeden organ zarządzająco-nadzorujący).

Reformę tę zapoczątkowała Rada Wspólnoty Europejskiej, powołując europejską spółkę akcyjną rozporządzeniem z dnia 8 października 2001 roku (Rozporządzenie, 2001). Celem tej inicjatywy było wykreowanie silnego europejskiego podmiotu gospodarczego, będącego konkurencyjnym na światowym rynku. Jako optymalną, najbardziej odpowiadającą potrzebom obrotu formę organizacyjno-prawną wybrano spółkę akcyjną, gwarantującą zebranie odpowiedniego do założonych celów kapitału i racjonalne rozłożenie ryzyka gospodarczego. W założeniu ma to być struktura autonomiczna względem prawa krajowego, elastyczna, podatna na reorganizację i unowocześnianie jej postaci zależnie od zmieniających się potrzeb akcjonariuszy i zewnętrznych uwarunkowań, oparta na regułach zapewniających ekonomiczną i prawną jednolitość jej działania. Bezpośrednia stosowalność rozporządzenia oznacza, że akt tego rodzaju ze swej natury staje się częścią systemu prawnego, bez konieczności dokonywania jakichkolwiek zabiegów transpozycyjnych, wywierając skutki bezpośrednie w stosunku do podmiotów, których dotyczy.

Komisja Europejska w cytowanym rozporządzeniu zaleca stosowanie systemu monistycznego, choć pozostawia też możliwość wyboru innej opcji. Względy pragmatyczne, a zwłaszcza konieczność przyciągnięcia inwestorów z państw o modelu jednoszczeblowym, przemawiają za wprowadzeniem do prawa polskiego jako alternatywnego do modelu dualistycznego, właśnie modelu monistycznego w odniesieniu do spółki akcyjnej. Omawiane rozporządzenie wprowadza ten system tylko na potrzeby tworzenia tzw. spółki europejskiej. Jednocześnie rozporządzenie ma charakter nadrzędny wobec krajowego porządku w tym sensie, że przepisy krajowe sprzeczne z nim nie mają mocy wiążącej w momencie ich stosowania. Orzekający sąd powoła w takim przypadku przepisy wspólnotowe. Dla wykonania dyrektywy Rady Europy o spółce europejskiej przyjęto w Polsce ustawę o europejskim zagospodarowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej z dnia 4 marca 2005 r. (Ustawa, 2005).

Proponowaną w projekcie regulację systemu monistycznego charakteryzują następujące cechy (Siemiątkowski, 2005, s. 150-153):

- zastąpienie zarządu i rady nadzorczej przez jeden organ, zwany radą administrującą. W projekcie zawarto, obowiązującą również na gruncie KSH (a wcześniej KH) w odniesieniu do zarządu spółki akcyjnej jednakże nie wyrażoną *expressis verbis*, zasadę domniemania kompetencji rady administrującej we wszystkich sprawach nie zastrzeżonych przez ustawę lub statut dla walnego zgromadzenia (art. 28 ust. 2);
- kumulacja kompetencji zarządczych oraz nadzorczych z funkcjonalnym jedynie ich rozdziałem oraz możliwością delegacji kompetencji do prowadzenia spraw spółki dyrektorowi (dyrektorom) wykonawczemu, nie będącemu członkiem rady administrującej spółki;
- dopuszczalność łączenia funkcji członka rady administrującej i dyrektora wykonawczego oraz względnie obowiązujący zakaz jednoczesnego pełnienia funkcji przewodniczącego rady administrującej i generalnego dyrektora wykonawczego;
- możliwość wydawania dyrektorom wykonawczym przez radę administrującą wiążących poleceń dotyczących prowadzenia spraw spółki; przyjęcia zasady każdorazowej zmiany albo cofnięcia delegacji w drodze podjęcia uchwały przez radę administrującą, natomiast w zakresie „przekazania kompetencji” komitetom, projekt dopuszcza tylko statutowe ograniczenie kompetencji podlegających przekazaniu;
- możliwość wykonywania niektórych kompetencji przez samych członków rady w wyłonionych z jej grona komitetach;
- projekt zawiera definicje: delegacja kompetencji i konstrukcja przekazania kompetencji. Delegacja kompetencji może nastąpić wyłącznie na rzecz dyrektora wykonawczego i dotyczyć prowadzenia spraw spółki, nie uszczupła kompetencji rady administrującej w zakresie prowadzenia spraw spółki ani też jej reprezentacji. Przekazanie kompetencji następuje natomiast na rzecz komitetów będących w istocie komitetami rady administrującej, składającymi się, co do zasady, wyłącznie z jej członków (art. 32 ust. 3). Przedmiotem „przekazania” mogą być również kompetencje wykraczające poza zakres prowadzenia spraw spółki (w szczególności kompetencje w zakresie nadzoru i kontroli), a ich przekazanie uszczupli odpowiednio kompetencje rady administrującej.

Jeśli rozwiązanie to zostanie przyjęte w założonym czasie, tj. do 2010 roku, to pojawia się konieczność nowelizacji kodeksu spółek handlowych w zakresie regulacji spółki akcyjnej przez wprowadzenie, co najmniej do spółek publicznych, możliwości wyboru ładu korporacyjnego. Ta znacząca zmiana, która powinna nastąpić jeszcze w obecnej dekadzie, w znacznym stopniu zwiększy elastyczność zarządzania, poszerzy swobodę gospodarczą oraz może przyczynić się do zmniejszenia kosztów osobowych nadzoru korporacyjnego. Nadto przyjęcie wspomnianej dyrektywy ułatwi współpracę z inwestorami zagranicznymi, zwłaszcza menedżerami reprezentującymi w Polsce inwestorów pochodzących z państw o systemie mo-

nistycznym, zawartym w prawie amerykańskim, szwajcarskim, niektórych krajów członkowskich UE.

Jak zawsze, w tak skomplikowanych sprawach pojawiają się inne głosy i opinie. Nawiązują one do 14 motywu rozporządzenia 2157/2001, który brzmi następująco: „mimo że SE ma prawo wybrać jeden z dwóch systemów, odpowiednie obowiązki osób odpowiedzialnych za zarządzanie i nadzorowanie powinny być jasno sprecyzowane”. Stąd wniosek, że w obu systemach w praktyce występuje podział na osoby odpowiedzialne za zarządzanie i osoby odpowiedzialne za nadzór, z tym że w systemie monistycznym obie te grupy działają w radzie administrującej, a w systemie dualistycznym w radzie nadzorczej i zarządzie. Podobne rozwiązania mogą stosować spółdzielnie europejskie. Stąd uważa się, że owo zróżnicowanie między obu analizowanymi systemami zarządzania i nadzoru ma charakter raczej formalny, a nie rzeczywisty.

Niżej podano fragment opisu wyników badań nad efektywnością mechanizmów nadzorczych w spółkach kapitałowych sektora komunalnego (Barwacz, 2009). Jako przedmiot badań przyjęto m.in. funkcjonowanie rady nadzorczej w systemie nadzoru właścicielskiego wspomnianych przedsiębiorstw. Dane zebrano za pomocą odpowiednio skonstruowanego kwestionariusza, który skierowano do 27 przedsiębiorstw komunalnych.

Zawarte w kwestionariuszu pytania dotyczyły kompetencji członków rad nadzorczych, sposobu wywierania wpływu na działalność zarządu przez radę nadzorczą, wpływu rady nadzorczej na efektywność spółki, a także współpracy zarządu z radą nadzorczą. Wyniki tych badań dają niekorzystny obraz rad nadzorczych badanych spółek komunalnych, jako organu powołanego do nadzorowania działalności zarządów.

Dokonując analizy otrzymanych odpowiedzi w kontekście przyjętych kryteriów oceny, zdecydowanie lepiej pod względem merytorycznym prezentują się prezesi zarządów spółek niż przewodniczący ich rad nadzorczych. Sytuacja ta wynika z braku niezależnych i kompetentnych przedstawicieli w radach nadzorczych. Wybitnie utrudnia to współpracę obu organów spółki. W tej sytuacji najbardziej funkcjonalnym rozwiązaniem byłoby zrekonstruowanie istniejących mechanizmów i instytucji nadzoru właścicielskiego, wprowadzając system monistyczny (jednoszczeblowy) wsparty przez audyt wewnętrzny, jak również przez nowoczesne metody zarządzania, takie jak kontrakty menedżerskie, controlling czy strategiczną kartę wyników. Ponieważ obowiązujące przepisy KSH nie przewidują możliwości powszechnego stosowania systemu jednoszczeblowego, rekonstrukcja istniejących mechanizmów i instytucji nadzorczych w spółkach komunalnych sprowadzałaby się do wyboru kompetentnych członków rad nadzorczych oraz fakultatywnego wykorzystania wspomnianych, nowoczesnych metod zarządzania.

4. Uwagi końcowe

Sumując powyższe uwagi, należy podkreślić, że scharakteryzowane pokrótce systemy zarządzania i nadzoru w przedsiębiorstwie stanowią kluczowy element nadzoru właścicielskiego. Żaden z nich nie ma uniwersalnego znaczenia – trudno bowiem z góry określić, który z nich (dualistyczny czy monistyczny) odznacza się wyższą skutecznością i efektywnością. Można zatem jedynie mówić o warunkach ich stosowania, warunkach, w których jeden z nich może okazać się efektywniejszy. Oczekiwania partnerów gospodarczych, harmonizacja interesów, kompetencje członków rad nadzorczych i członków zarządów, skłonność i zdolność do współdziałania, znajomość nowoczesnych metod zarządzania, to tylko niektóre przesłanki wyboru systemu zarządzania i nadzoru. Biorąc powyższe stwierdzenia pod uwagę, należy postulować nowelizację KSH przez wprowadzenie możliwości wyboru ładu korporacyjnego.

Bibliografia

- Barwacz K. 2009. *Efektywność mechanizmów nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych sektora komunalnego*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Maszynopis rozprawy doktorskiej.
- Bieniak J., Bieniak M. 2005. *Spółka akcyjna: komentarz*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck. ISBN 83-7387-664-2.
- Cejmer M., Napierała J., Sójka T. 2006. *Corporate governance*. Kraków: Wolters Kluwer Polska – Kantor Wydawniczy Zakamycze. Seria: Europejskie Prawo Spółek. ISBN 83-7444-422-3.
- Monitor Europejski 2009, nr 51.
- Rozporządzenie [2001] Rady (WE) Nr 2157/2001 z dnia 8 października 2001 r. w sprawie statutu spółki europejskiej (SE). Dz. Urz. U E L 294/1.
- Siemiątkowski T. 2005. *Monistyczny model ładu korporacyjnego w spółce europejskiej jako alternatywny system zarządzania i nadzoru w korporacji*. „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, red. Z. Niewiadomski. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej. Zeszyt 57(V/2005), s. 148–153.
- Ustawa [2000] z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych*; Dz. U. z 2000 r. nr 94, poz. 1037 ze zm.
- Ustawa [2005] z dnia 4 marca 2005 r. *o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej*. Dz. U. z 2005 r. nr 62, poz. 551, zm. Dz. U. z 2005 r. nr 183, poz. 1538, z 2006 r. nr 149, poz. 1077.
- Żakowski J. 2009. *Ucieczka z domu wariatów*. „Polityka” nr 9(2694) z 28.02.2009.

The Dualistic and Monistic Supervision and Management Method in an Enterprise

Summary: The article characterises the dualistic and monistic system of management and supervision in an enterprise. It stresses their grave importance for the owner's supervision, as well as for operations of the enterprise. Through a comparative analysis of both systems the

conditions of applying them are indicated, as are the assumptions to use one of them. The final part of the study contains a fragment describing the results of research on the efficiency of supervisory boards' activities in the owner's supervision system of municipal enterprises.

Key words: enterprise management, owner's supervision, supervision system in an enterprise

Wydanie I
Ark. wyd. 18;5 ark. druk. __, __; nakład 350 egz.

Skład komputerowy: „MarDruk” – Marcin Herzog
www.mardruk.pl

Druk i oprawa: Oficyna Wydawniczo-Drukarska „Secesja” s.c.
ul. Rzemieślnicza 22, 30-363 Kraków
tel./fax 012-266-78-30