

Development of regions and organizations –  
challenges for economics and management sciences.  
The leader of the XXI century



edited by

Beata Mitura  
Magdalena Konwa  
Magdalena Kostyra  
Paweł Stadnicki

Politechnika Lubelska  
Lublin 2017

# Development of regions and organizations – challenges for economics and management sciences

The leader of the XXI century

# Konferencje – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska  
Wydział Zarządzania  
ul. Nadbystrzycka 38  
20-618 Lublin

# Development of regions and organizations – challenges for economics and management sciences

The leader of the XXI century

edited by  
Beata Mitura  
Magdalena Konwa  
Magdalena Kostyra  
Paweł Stadnicki



Politechnika Lubelska  
Lublin 2017

**KOMITET ORGANIZACYJNY**  
**XXV MIĘDZYNARODOWEGO SYMPOZJUM NAUKOWEGO**

**Koordynator prac Komitetu Organizacyjnego**

prof. dr hab. Ewa Bojar

**Prezes Koła Naukowego Menedżerów**

Paweł Stadnicki

**Prezydent Komitetu Organizacyjnego**

Karolina Czyżewska

**Recenzenci**

dr Jacek Witkowski

dr inż. Anna Żelazna

dr inż. Jakub Bis

dr Agnieszka Rzepka

dr inż. Korneliusz Pylak

**Członkowie Komitetu Organizacyjnego**

Abramek Adrian

Bujnik Damian

Górska Dominika

Kasprzak Aneta

Konwa Magdalena

Kostyra Magdalena

Kowalczyk Joanna

Kruk Kinga

Kulaieva Anastasiia

Lovina Ilona

Mitura Beata

Senior Agnieszka

Szacoń Łukasz

Woźniak Paulina

Zakrzewska Martyna

Komitet Organizacyjny nie odpowiada za treści zawarte w publikacji

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2017

ISBN: 978-83-7947-270-3

Wydawca: Politechnika Lubelska

ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin

Realizacja: Biblioteka Politechniki Lubelskiej

Ośrodek ds. Wydawnictw i Biblioteki Cyfrowej

ul. Nadbystrzycka 36A, 20-618 Lublin

tel. (81) 538-46-59, email: wydawca@pollub.pl

[www.biblioteka.pollub.pl](http://www.biblioteka.pollub.pl)

Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak

[www.agencjatorp.pl](http://www.agencjatorp.pl)

---

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL [www.bc.pollub.pl](http://www.bc.pollub.pl)

Nakład: 100 egz.

## **Spis treści**

### **mgr Łukasz Wójtowicz**

Syndrom wypalenia zawodowego w aspekcie bezrobocia.....9

### **Małgorzata Idasiak**

Etyka menedżera w aspekcie społecznej odpowiedzialności biznesu na przykładzie wybranych przedsiębiorstw branży piwowarskiej..... 19

### **Iwona Puła, Andrzej Pyziak**

Uwarunkowania wykorzystania outsourcingu – teoria i praktyka.....30

### **Adrian Abramek, Klaudia Grela**

Factoring jako źródło finansowania przedsiębiorstwa.....41

### **Jakub Błażejowski**

Outsourcing jako nowoczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem...49

### **Aleksander Bojar**

Niejasny obraz klastra i koordynatora klastra w ustawie o odnawialnych źródłach energii.....55

### **Rafał Czupryn, Lucyna Wieczorek**

Lean management jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem..60

### **Piotr Domagała**

Framework Scrum jako wsparcie dla innowacyjnego zarządzania projektami w branży IT.....68

### **mgr inż. Magdalena Figiel, mgr inż. Anna Futa**

Metody prognozowania – matematyczne wyzwania dla ekonomistów XXI wieku.....78

### **mgr Katarzyna Gągola, dr Małgorzata Okręglika**

Wpływ uczelni wyższych na kształtowanie postaw przedsiębiorczych studentów.....84

**Ahmet Akyildiz**

Globalisation and Definitions of Globalisation at the Turkey.....95

**Asmaa Sfaoui**

Globalization Case of study: Morocc.....102

**Marta Gizicka, Katarzyna Golus, Magdalena Górka**

Controlling jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem....105

**Wojciech Jerzy Gliń**

Rozwój technologii i innowacji dla województwa śląskiego w latach 2010–2020.....115

**mgr inż. Dawid Gorgoń**

Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw sektora elektromaszynowego, a zarządzanie strategią na przykładzie województwa śląskiego.....124

**Ewelina Hadała, Magdalena Marszał**

Coach – zawód przyszłości czy potrzeba chwili (moda).....131

**Ewa Hałasa**

Zasoby niematerialne w przedsiębiorstwie.....141

**Aneta Kasprzak, Łukasz Szacon**

Turkusowe organizacje – innowacyjny model zarządzanie przedsiębiorstwem.....148

**Klaudia Kapustka**

Skuteczne zarządzanie zespołem, czyli profil współczesnego lidera....154

**Katarzyna Maria Kielbalska**

Uczciwość, sumienność, samodyscyplina – charakterystyka lidera zespołu.....159

**Magdalena Konwa, Beata Mitura, Paweł Stadnicki**

Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce – rola, cechy, innowacyjność.....168

**Juan Serrano Miralle**

Globalization in Europe and Spain.....177

**Enrique Claver-Cortés, Mayiya González Illescas, Patrocinio  
Carmen Zaragoza-Sáez, Mónica Vargas Jiménez**

Knowledge management in cocoa artisanal firms. The case of ‘el oro’  
province (ecuador).....180

**Alicja Korzeniowska**

Koncepcja Customer Relationship Management jako czynnik sukcesu  
organizacji.....194

**Magdalena Kostyra**

E-commerce jako element nowoczesnego biznesu i jego rozwój  
w Polsce.....201

**Joanna Kowalczyk**

Kobieta i jej miejsce w biznesie.....211

**dr hab. Prof. PCz. Izabela Krawczyk-Sokołowska, mgr Martyna  
Musiał**

Budżet partycypacyjny jako forma aktywności obywatelskiej. Studium  
przypadku.....219

**Mateusz Król, Małgorzata Olczyk**

Faktoring jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem.....225

**Damian Leszczyński**

Marketing międzynarodowy a działania w social media.....233

**Amanda Majchrowska, Paulina Warchoł**

Wybrane nowoczesne metody zarządzania przedsiębiorstwem.....240

**Magdalena Mądro**

Bez etyki nie ma lidera – główne zasady efektywnego przywództwa....251

**Diogo Ribeiro Lousada, Joana Von Doellinger Costa**

Globalization And Basketball.....258



**Kamil Milek**

Technologia Augmented Reality w zarządzaniu marką.....261

**Ewelina Okraszewska**

Rozwój regionalny w kontekście zrównoważonego rozwoju.....268

**Łukasz Przysucha**

Impact of the content management tools on information flow in contemporary companies.....275

**Agnieszka Sienior, Małgorzata Selwestrowicz**

TQM jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem.....283

**Barbara Sioma**

Pozycja lidera w obliczu rozwoju współczesnych organizacji.....294

**Monika Szewczyk**

Rola współczesnego lidera w budowaniu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.....299

**Anna Taraska, Daria Waruszewska, Nikola Zaradna**

Skuteczna perswazja w działaniach zespołu na przykładzie międzynarodowej organizacji studenckiej – Enactus.....308

**mgr Adam Weinert**

Narzędzia strategiczne współczesnego lidera wspomagające w zarządzaniu przedsiębiorstwem.....314

**Cyrine Jarraya**

Globalization in Tunisia.....320

**Zied Chatteoui**

Globalization in Tunisia.....326

**Sylwia Gębicz**

Lider a menadżer w strukturze organizacyjnej.....330

**mgr Łukasz Wójtowicz**

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu

## **Syndrom wypalenia zawodowego w aspekcie bezrobocia**

*Słowa kluczowe: syndrom wypalenia zawodowego, wypalenie zawodowe, burnout, bezrobocie*

### **Streszczenie**

Celem artykułu była analiza syndromu wypalenia zawodowego wśród bezrobotnych mieszkańców subregionu radomskiego powyżej 50 roku życia. Na podstawie studiów literaturowych, zdefiniowano syndrom wypalenia zawodowego, a także przeprowadzono badanie ankietowe. Dalej uzyskane wyniki poddano analizie i ocenie. Następnie zwerfikowano najczęściej powtarzające się determinanty oraz objawy omawianego zagadnienia. Jako wniosek praktyczny – praca stanowi podstawę do dalszych badań w wybranej tematyce.

### **Wstęp**

„by człowiek robił ochoczo to, co robić musi, by tego, co robić musi, nie robił dlatego, że musi, by w robieniu tego, co musi, znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej”

Tadeusz Kotarbiński<sup>1</sup>

Zjawisko syndromu wypalenia zawodowego jest stosunkowo nowym zagadnieniem, jednocześnie będąc przedmiotem licznych badań nie tylko z zakresu psychologii, ale również socjologii, ekonomii, jak również nowego trendu szkoleniowego dotyczącego rozwoju osobistego, czyli szeroko rozumianego coachingu. Rozwój zainteresowania tematyką syndromu wypalenia zawodowego, nastąpił wraz z rozwojem nowych technologii, wspólnie ze zmianami społeczno-gospodarczymi, w których to informacja stanowi jeden z głównych czynników wytwórczych. Człowiek jako istota społeczna w XXI w. jest przeładowana lawiną informacji dostępnych w sieci, a także jej ilością jaką musi przetwarzać w życiu codziennym i w pracy zawodowej. Człowiek nie jest w stanie poddać wszystkie uzyskane informacje racjonalnej analizie<sup>2</sup>. Stąd też narastająca ilość informacji, zwiększający się stres, pogłębiająca się mnogość obowiązków,

---

<sup>1</sup> M. Mroziewski, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005, s. 143.

<sup>2</sup> A. Lotko, *Marketing wobec ponowoczesności*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 7–9.

skutkuje postępującą depresją, niechęcią do pracy, co w konsekwencji często przeistacza się w syndrom wypalenia zawodowego z objawami wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz niskiego poczucia własnych osiągnięć<sup>3</sup>.

Próbie analizy powyższego problemu, podjęto już w latach 70. XX w., przez Herberta Freudenberga. Podczas prowadzenia badań w grupie wolontariuszy, opiekującymi się osobami uzależnionymi od narkotyków stwierdził, że jest to „stan wyczerpania spowodowany nadmiernymi żądaniami stawianymi przez środowisko i samą osobę<sup>4</sup>. Podana wyżej definicja pomimo upływu czasu jest nadal aktualna i stanowi fundament do dalszych interpretacji oraz badań danego zagadnienia. Problem ten obciąża wszystkich obywateli, nawet jeśli nie dotyczy ich bezpośrednio. W skali mikro, zjawisko to może być przyczyną negatywnych wyników firmy, co spowodowane jest głównie poprzez absencje pracowników, zmniejszenie ich wydajności w pracy oraz pogłębiającą się frustracją. W skali makro, może przyczyniać się do obniżonej produktywności danego przedsiębiorstwa, co skutkuje dalej pogorszeniem się konkurencyjności firmy i całej gospodarki. Dramatycznym tego przykładem jest Japonia. Kraj, który jest pionierem bazującym na najnowszych rozwiązaniach technologicznych i doskonałym zarządzaniem opartym na idei zrównoważonego rozwoju, boryka się z ciężką odmianą wypalenia zawodowego, jakim jest karōshi, czyli śmierć z przepracowania. Na podstawie danych statystycznych, w 2014 roku ponad 400 osób zmarło w samej Japonii z powodu karōshi, natomiast liczba ta nieoficjalnie może sięgać nawet 20 000, jak donoszą eksperci<sup>5</sup>. Zaś według The Japan Times 23% przebadanych 1743 firm wynika, że ich pracownicy przepracowują ponad 80 nadgodzin miesięcznie. Co gorsze ponad 12% przebadanych przedsiębiorstw stwierdziło, że ich pracownicy przepracowują ponad 100 nadgodzin miesięcznie. Wskaźnik ten rośnie do 44% wśród firm z branży informacyjnej i komunikacyjnej, 40% w sektorze usług badawczych i usług technologicznych, a 38% w transporcie drogowym i samochodowym. Mniej więcej jedna trzecia pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu stwierdziła, że ma wysokie skumulowane zmęczenie, podczas gdy 45% z nich, nie ma wystarczająco dużo snu, co wskazuje na "długie godziny nadliczbowe" jako jeden z głównych powodów<sup>6</sup>.

Nie tylko w Japonii występuje ten problem, w większości krajów rozwiniętych, zjawisko to przyjmuje skalę epidemii. Coraz częściej odnotowuje się przypadki wypalenia zawodowego, również w Polsce. Same badania związane z syndromem wypalenia zawodowego skupiają się głównie na grupach zawodowych o podwyższonym ryzyku, takich jak: nauczyciele, biznesmeni, policjanci,

---

<sup>3</sup> Ch. Maslach, *Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowej, Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 13–31.

<sup>4</sup> H. J. Freudenberger, *Staff Burn-Out*, Journal of Social Issues, vol. 30, issue 1, 1974, s. 1–7.

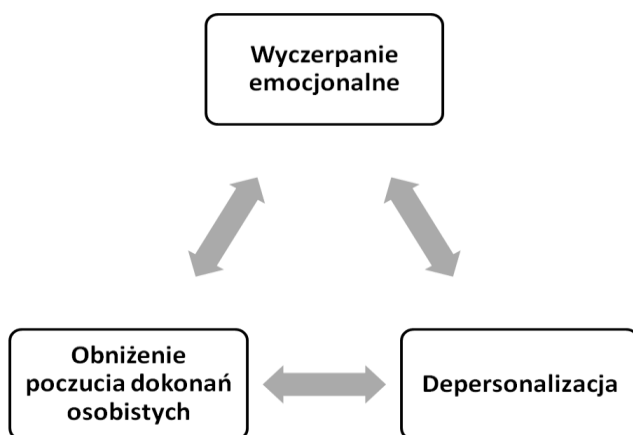
<sup>5</sup> <http://www.abc.net.au/news/2015-06-11/epidemic-of-overwork-killing-hundreds-of-japanese-each-year/6536860>.

<sup>6</sup> <http://www.japantimes.co.jp/opinion/2016/10/12/editorials/governments-karoshi-report/#.WPc2Q9LyhPY>.

urzędnicy. Dotyczy to osób, które w swojej codziennej pracy mają do czynienia dużą ilością kontaktów z innymi ludźmi, a także z dużą ilością przetwarzanych informacji.

## Determinanty i objawy syndromu wypalenia zawodowego

Syndrom wypalenia zawodowego jest określany przez wielu autorów jako stan jednostki, charakteryzujący się wyczerpaniem, niechęcią do pracy, frustracją oraz uczuciem bezradności. Zestawienie wymienionych oznak często prezentowane jest w postaci uproszczonego modelu triady objawów wypalenia zawodowego zaprezentowanego na rysunku 1.



Rysunek 1. Triada objawów wypalenia zawodowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kuryłowicz J., *Wypalenie się u lekarzy medycyny weterynaryjnej*, [w:] Okła W., Tucholska S. red., *Wybrane zagadnienia z psychologii klinicznej i osobowości*, Lublin 2005, s. 174

Na rysunku 1 zaprezentowano tzw. triadę objawów wypalenia zawodowego, która występuje dopiero w pełnej fazie rozwoju syndromu wypalenia zawodowego. Dzieli się ona na trzy kategorie:

- wyczerpanie emocjonalne, psychiczne i fizyczne;
- depersonalizacja podmiotów interakcji zawodowej i związany z tym cynizm;
- obniżone poczucie satysfakcji zawodowej, aż do poczucia utraty sensu pracy i rezygnacji z jej wykonywania (dążenie do zmiany zawodu lub starania o przejście na rentę, bądź też wcześniejszą emeryturę)<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Z. B. Gaś, *Doskonali się nauczyciel*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2001, s. 15–23.

Powyższe objawy zostały sklasyfikowane, wedle kryterium przyjętego przez autorów. Niemniej jednak, są one często kompatybilne ze sobą, z czego wynika, iż wypalenie zawodowe może mieć więcej niż jedną przyczynę. Proces pracy sprzęga się z życiem rodzinnym, tak więc pojawiające się objawy mogą mieć swe źródło zarówno w miejscu pracy, jak i w środowisku rodzinnym.

## **Metodyka, analiza i dyskusja wyników badania empirycznego**

W trakcie analizy problemu zostało zrealizowane badanie w subregionie radomskim wśród osób bezrobotnych, którzy ukończyli pięćdziesiąty rok życia. W badaniu wzięło udział 73 osoby (37 kobiet i 36 mężczyzn) o różnym poziomie wykształcenia (podstawowe 16 osób, średnie 32 osoby i wyższe 25 osób). Badanie miało charakter anonimowy, w którym wykorzystano metodę sondażową, a technikę ankiety, składającą się z sześciu pytań metryczkowych i 22 pytań mierzących 3 elementy wypalenia zawodowego tj. emocjonalne wyczerpanie (9 pozycji testowych), depersonalizację (5 pozycji) oraz obniżone poczucie osiągnięć osobistych (8 pozycji) tzw. kwestionariusz MBI (Maslach Burnout Inventory) skonstruowanego przez Maslach w 1981 r., którego celem jest analiza syndromu wypalenia zawodowego. Wybór tej metody został dokonany z racji jej niskich kosztów, szybkości dotarcia do wybranych osób, a także łatwości naniesienia danych do arkusza kalkulacyjnego. W badaniu uwzględniono zróżnicowanie ze względu na wiek, płeć, liczbę lat przepracowanych oraz czas pozostawania bezrobotnym. Średnia wieku badanej grupy wyniosła 56 lat zaś najwięcej osób (28) pozostawało bez pracy przez okres 1–6 miesięcy. Przebadane osoby miały odpowiadać, czy sytuacje wspomniane w ankiecie dotyczą ich życia.

Na użytek badań opracowano sposób standaryzacji wyników:

Wskaźnik wypalenia zawodowego nr 1 dotyczy wyczerpania emocjonalnego.

$$WWZ1 = \frac{\Sigma TAK}{9 \cdot L} \cdot 100\%$$

gdzie: L – liczba osób (liczebność), cyfra 9 w mianowniku to ilość pytań zawartych w I skali kwestionariusza.

Wskaźnik wypalenia zawodowego nr 2 dotyczy odpowiadający depersonalizacji.

$$WWZ2 = \frac{\Sigma TAK}{5 \cdot L} \cdot 100\%$$

gdzie: analogicznie jak w skali I: L – liczba osób (liczebność), cyfra 5 w mianowniku to ilość pytań zawartych w II skali kwestionariusza.

Wskaźnik wypalenia zawodowego nr 3 dotyczy odpowiadający satysfakcji zawodowej.

$$WWZ3 = \frac{\Sigma TAK}{8 \cdot L} \cdot 100\%$$

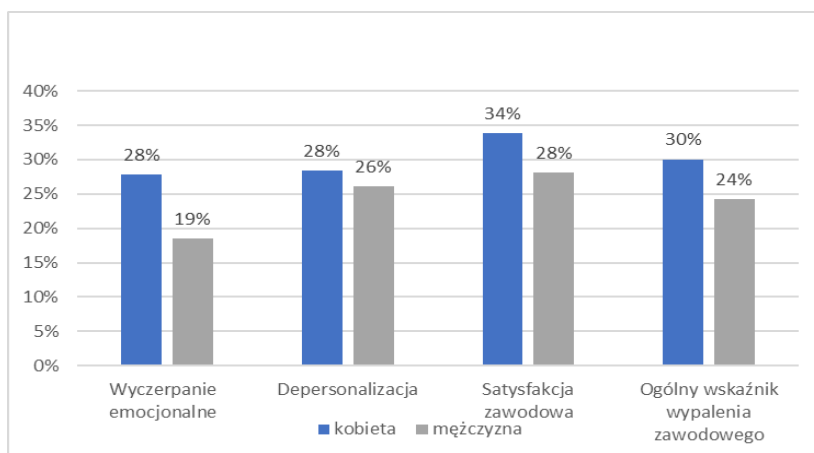
gdzie: analogicznie jak w skali I i II - L – liczba osób (liczebność), cyfra 8 w mianowniku to ilość pytań zawartych w III skali kwestionariusza.

Ogólny wskaźnik wypalenia zawodowego jest średnią arytmetyczną sumy wskaźników poszczególnych wymiarów wypalenia.

$$OWWZ = \frac{WWZ1 + WWZ2 + WWZ3}{3}$$

Dzięki uzyskanym informacjom możliwa była interpretacja poziomów wypalenia zawodowego w poszczególnych skalach, jak również określenie w jakim stopniu badane osoby były i są podatne na stres związany z pracą, a także jakie mogą być tego dalsze skutki.

Analiza i wyniki badań zostały zaprezentowane na rysunkach 2; 3; 4; 5; 6.



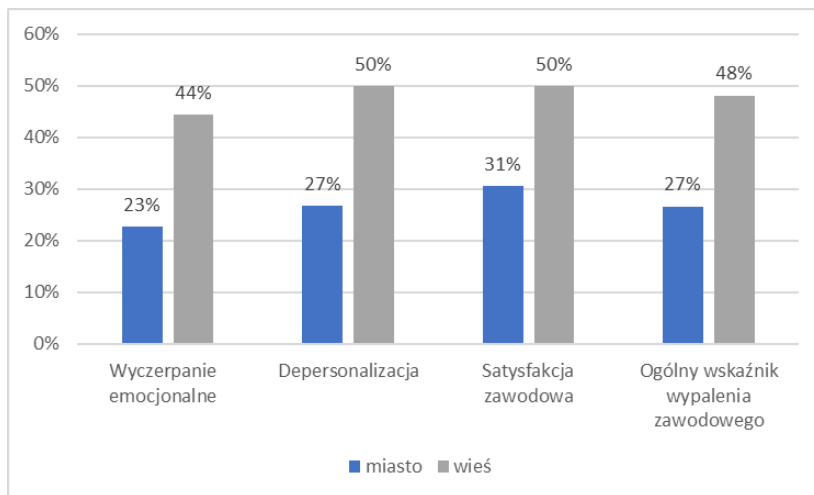
**Rysunek 2. Objawy wypalenia zawodowego ze względu na płeć wśród osób bezrobotnych**

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie rysunku 2 widać pewne różnice w triadzie objawów wypalenia zawodowego, a także w jego ogólnym wskaźniku pomiędzy kobietami a mężczyznami. Z wyników badań można stwierdzić, że płeć osób bezrobotnych wpływa

na występowanie różnic w wypaleniu zawodowym. Kobiety wyróżniały się większą grupą objawów wypalenia zawodowego niż mężczyźni. Różnica w ogólnym wskaźniku wypalenia zawodowego między kobietami a mężczyznami wyniosła 6%.

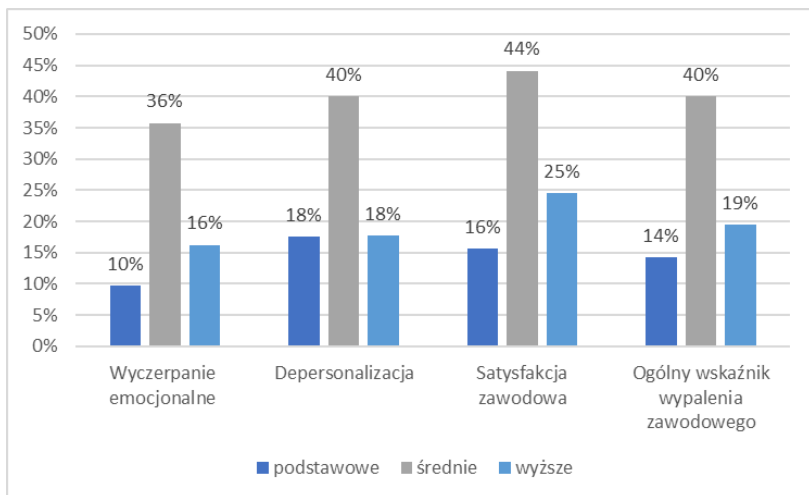
Na podstawie rysunku 3 widać, że osoby mieszkające na terenach wiejskich wyróżniały się większą podatnością na wypalenie zawodowe i w każdym wskaźniku przewyższały o połowę wszystkimi trzema objawami wypalenia zawodowego.



**Rysunek 3. Objawy wypalenia zawodowego ze względu na miejsce zamieszkania wśród osób bezrobotnych**

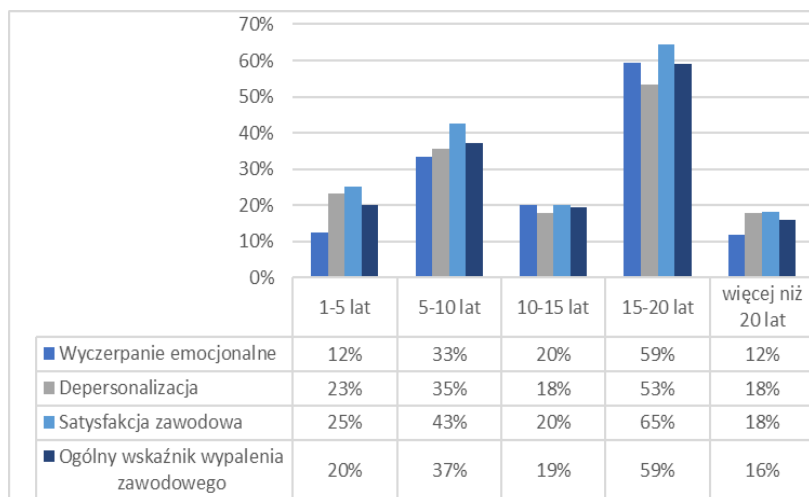
Źródło: Opracowanie własne

Na rysunku 4 zostały przedstawione wyniki badania dotyczące objawów wypalenia zawodowego ze względu na wykształcenie wśród osób bezrobotnych. Najbardziej podatnymi osobami ze wskaźnikami powyżej 40% były osoby z terenów wiejskich, zaś ogólny wskaźnik wypalenia zawodowego dla terenów miejskich wyniósł 27%.



**Rysunek 4. Objawy wypalenia zawodowego ze względu na wykształcenie wśród osób bezrobotnych**

Źródło: Opracowanie własne

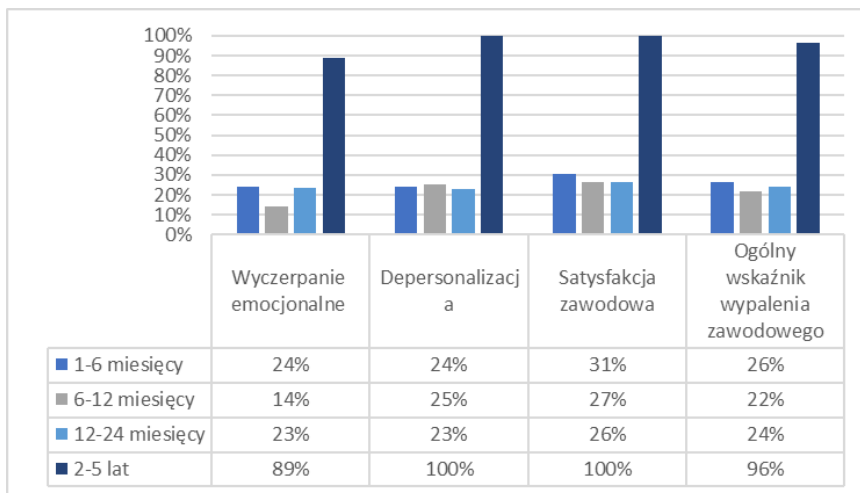


**Rysunek 5. Objawy wypalenia zawodowego ze względu staż pracy na wśród osób bezrobotnych**

Źródło: Opracowanie własne



Na podstawie rysunku 5 widoczne jest, że grupę cechuje relatywnie wysoki ogólny wskaźnik wypalenia zawodowego dla osób więcej niż 15 lat, kształtuje się on na poziomie powyżej 50%. Z czego wynika, że co druga osoba w tej grupie może mieć problemy związane z analizowanym zagadnieniem. Zaobserwowano również interesującą zależność, że osoby które miały dłuższy staż pracy nie były podatne na syndrom wypalenia zawodowego.



**Rysunek 6. Objawy wypalenia zawodowego ze względu na czas bycia bez pracy wśród osób bezrobotnych**

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie rysunku 6, w którym analizowano podział symptomów wypalenia zawodowego u osób bezrobotnych ze względu na czas pozostawania bez pracy zaobserwowano, że osoby długotrwale pozostające bez zatrudnienia mają najwyższy ogólny wskaźnik wypalenia zawodowego, na poziomie sięgającym 100%, natomiast wskaźnik ten dla pozostałych grup wahał się na poziomie nie przekraczającym 30%.

## Podsumowanie

Syndrom wypalenia zawodowego stał się nieodłącznym elementem społeczeństwa informacyjnego. Zjawisko to opisywane jest w literaturze od niedawna, nie mniej jednak dotyka ono wszystkie grupy społeczne żyjące w turbulentnym otoczeniu, gdzie konieczne jest szybkie dostosowanie się do zmian i przyswajanie ogromnej liczby informacji. Przykłada się on zarówno na osoby, które rozpoczęły swoją karierę zawodową z pełnym zaangażowaniem, jak rów-

niez w dużej mierze na osoby bezrobotne, które wykonywały swoją pracę z ciężącego na nich obowiązku. Na podstawie przeprowadzonej analizy statystycznej zgromadzonego materiału badawczego oraz otrzymanych wyników badań własnych, opracowano następujące wnioski:

- zaobserwowano, iż osoby bezrobotne w subregionie radomskim, tak jak osoby pracujące, są narażone na ryzyko rozwoju wypalenia zawodowego;
- zmienne niezależne takie jak, płeć czy staż pracy nie wpływają w sposób znaczący na kształtowanie się różnic w objawach syndromu wypalenia zawodowego;
- zmienne niezależne takie jak, czas pozostawania bez pracy czy miejsce zamieszkania wpływają na kształtowanie się różnic w objawach syndromu wypalenia zawodowego;
- najbardziej widoczny syndrom wypalenia zawodowego był zaobserwowany u osób trwale pozostających bez pracy;
- objawy triady wypalenia zawodowego są różne dla poszczególnych zmiennych metryczkowych;
- pomiędzy poszczególnymi objawami triady wypalenia zawodowego występują różnice w wielkości jego wskaźników.

Wydaje się, że przeprowadzone badanie, mimo relatywnie małej próby, dostarczyło na tyle interesujących wniosków, iż może ono stanowić punkt wyjścia do dalszych analiz w tym obszarze. Jako kierunek dalszych badań można wskazać między innymi dalsze analizy dotyczące zróżnicowania ze względu chociażby na wiek osoby bezrobotnej.

## Bibliografia

1. Freundenberger H. J., North G., *Burn-out bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins*, Wyd. 9, M: Fischer, Frankfurt 2002.
2. Gaś Z. B., *Doskonalący się nauczyciel*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2001.
3. Kuryłowicz J., *Wypalenie się u lekarzy medycyny weterynaryjnej*, [w:] Okła W., Tucholska S. red., *Wybrane zagadnienia z psychologii klinicznej i osobowości*, Lublin 2005.
4. Lotko A., *Marketing wobec ponowoczesności*, CeDeWu, Warszawa 2013.
5. Maslach Ch., *Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowe, Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
6. Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005.
7. <http://www.abc.net.au/news/2015-06-11/epidemic-of-overwork-killing-hundreds-of-japanese-each-year/6536860>, [data dostępu: 01.04.2016].
8. <http://www.japantimes.co.jp/opinion/2016/10/12/editorials/governments-karoshi-report/#.WPc2Q9LyhPY>, [data dostępu: 01.04.2017].

## **Summary**

The aim of the following article was to analyze the burnout among group of people who are over 50 years in the Radom region. According to literature studies it was able to identify and compare different definition of this syndrome. Moreover, it was able to verify the most common determinants and its symptoms among the surveyed people. As a research conclusion the work determines the basis for further research in the selected field of study.

**Małgorzata Idasiak**

Politechnika Częstochowska  
Koło Naukowe „MacroKnow”

## **Etyka menedżera w aspekcie społecznej odpowiedzialności biznesu na przykładzie wybranych przedsiębiorstw branży piwowarskiej**

*Słowa kluczowe: branża piwowarska, etyka, etyka biznesu, kodeks etyczny, koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, lider, menedżer*

### **Streszczenie**

Przedmiotem rozważań niniejszego opracowania jest aspekt etyki biznesu. W części teoretycznej pracy scharakteryzowano pojęcie etyki w zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu oraz kodeksu etycznego jako narzędzia wspierającego moralność kadry menedżerskiej i pracowników. Stało się to podstawą do kolejnej części pracy, jaką jest część empiryczna zawierająca przedstawienie wyników badań odnośnie postrzegania sygnalistów w Polsce i na świecie. W końcowej części artykułu zaprezentowano zestawienie kluczowych obszarów kodeksów etycznych wybranych podmiotów z branży piwowarskiej.

### **Wprowadzenie**

Organizacja gospodarcza jako element otoczenia jest narażona na działania, a także sama oddziałuje na otoczenie zewnętrzne. Oprócz pozytywnych czynników związanych z procesem wytwórczym, jakim są produkty i/lub usługi, podmioty gospodarcze w trakcie podejmowania działań generują także liczne negatywne skutki dla otoczenia.

Nasilający się proces globalizacji, a co za tym idzie niejako zmniejszenie międzynarodowej płaszczyzny gospodarczej do rangi "globalnej wioski" doprowadziły, do coraz to bardziej natężonej rozmowy odnośnie odpowiedzialności przedsiębiorców. Wynikiem debaty, na temat poszanowania skończoności zasobów środowiska naturalnego, społeczeństwa oraz Interesariuszy, było stworzenie koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR). Koncepcja ta stanowi trzon strategii etycznego przedsiębiorstwa i opiera się na moralnym aspekcie działalności gospodarczej. Wytyczne CSR skierowane są nie tylko do przedsiębiorców,

inwestorów czy menedżerów, ale w sposób szczególny do pracowników, gdyż odpowiedzialne dążenie do osiągnięcia celów organizacji powinno obejmować wszystkich członków podmiotu gospodarczego.

Dotychczasowe powszechne normy moralne nie zawsze w sposób wyczerpujący odnoszą się do sytuacji zawodowych, stąd wyodrębnienie się z obszaru nauk o moralności pojęcia etyki w biznesie.

## Pojęcie etyki i etyki biznesu

Według Ricky Griffin'a pojęcie etyki odnosi się do osobistego przekonanie jednostki odnośnie zachowań słusznych i niesłusznych (nieetycznych). W kontekście nauk o zarządzaniu etyka to normy zachowań, którymi kierują się poszczególni menedżerowie w trakcie wykonywania swojej pracy<sup>8</sup>. Opierając się na definicji R. Griffin'a, zachowanie etyczne, może być postrzegane jako zachowanie zgodne z poszanowaniem i ochroną podstawowych praw człowieka<sup>9</sup>.

Etyka w biznesie nie ma za zadanie zastępować moralności powszechnej, ma natomiast dopełniać ją w obrębie działań gospodarczych czy grup zawodowych, poprzez konkretyzacje dotychczasowych norm do obszaru zarządzania, a także ustalając zasady i odstępstwa, w chwili konfliktu norm powszechnych z zawodowymi<sup>10</sup>. Etyka odnosząca się do danego zawodu ma na celu nakreślenie wartości do jakich dana grupa przedstawicieli powinna dążyć w ramach stosunku pracy<sup>11</sup>.

Zasady etyczne z jakimi utożsamia się przedsiębiorstwo, a także cele i akceptowalne sposoby ich osiągnięcia powinny być przedstawione w sposób jasny i rzetelny pracownikom<sup>12</sup>. W związku z tym przedsiębiorstwa wprowadzają programy etyczne, w skład których wchodzi działania ukierunkowane na kompleksowe informowanie i wdrażanie dobrych praktyk zarządczych, (schemat 1)<sup>13</sup>.

Do typowych elementów programu etycznego przedsiębiorstwa należy zaliczyć Kodeks Etyczny, czyli dokument charakteryzujący filozofię przedsiębiorstwa w ramach płaszczyzny wewnętrznej (relację z pracownikami, dbałość o zasoby materialne i niematerialne, jakość produktu i/lub usługi), i zewnętrznej

---

<sup>8</sup> R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 135.

<sup>9</sup> J. Bugiel, *Zarządzanie. Aspekty psychologiczne i socjologiczne*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2002, s. 85.

<sup>10</sup> S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 145.

<sup>11</sup> E. Masłyk-Musiał, A. Rakowska, E. Krajewska-Bińczyk, *Zarządzanie dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 130.

<sup>12</sup> P. Hąbek, *Spoleczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 76.

<sup>13</sup> Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 270.

(relację z kontrahentami, społecznością lokalną oraz poszanowanie środowiska naturalnego)<sup>14</sup>. Kodeks etyczny ma za zadanie pełnić funkcję wychowawczą, za sprawą konkretyzowania sytuacji, zarysowanych w aktach prawnych, a także tworzyć czytelne kryteria oceny zachowań w danym środowisku pracy<sup>15</sup>.

Według Centrum Badań Opinii Społecznych, większość Polaków opowiedziało by się za anonimowym sygnalizowaniem nieprawidłowości (40,6%), niż jawnym ujawnianiem swoich danych osobowych (28,3%). Bardziej skłonni do sygnalizowania są mężczyźni (33,9%), niż kobiety (23,1%). Należy podkreślić, iż wśród osób z kręgów kadry zarządczej jedynie 34,1% respondentów ujawniło by nieprawidłowości pod własnym nazwiskiem, natomiast 43,5% odważyłoby się to zrobić anonimowo<sup>16</sup>.

Z prezentowanych badań CBOS wynika, iż pracownicy są bardziej skłonni informować o nadużycia w chwili zagrożenia bezpieczeństwa i życia (63,3%), spowodowanego np. prowadzeniem samochodu pod wpływem alkoholu (73,9%), a także w ramach walki z mobbingiem (67,9%). Mniejsza liczba respondentów opowiedziała się za informowaniem pracodawcy o kradzieży np. służbowego paliwa (56,9%), czy przyjmowania łapówek (64,9%). Mniej, niż połowa ankietowanych sądzi, iż powinna poinformować swojego pracodawcę o kontaktach służbowych z konkurencją (48%)<sup>17</sup>. Taki rozkład czynników blokujących demaskatorów (z ang. whistleblower, osoba nagłaśniająca działalność, która według niej jest najprawdopodobniej nielegalna lub nieuczciwa), wskazuje na konieczność wprowadzania obok Kodeksów Etycznych, narzędzi wspierających postawy moralne w całej organizacji<sup>18</sup>.

## **Etyka biznesu w kontekście obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu**

Według badania przeprowadzonego w Polsce w 2015 roku, korupcja to zjawisko nadal powszechne (opinia 67% respondentów). Zawody postrzegane jako najbardziej skorumpowane to przede wszystkim lekarze (65%), sędziowie (59%), a także posłowie (56%). Według ankietowanych, w związku z otrzymaniem korzyści majątkowych można uzyskać między innymi lepsze stanowisko

---

<sup>14</sup> B. Nogalski, J. Śniadecki, *Etyka zarządzania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s. 21.

<sup>15</sup> S. Galata, *op.cit.*, s. 145.

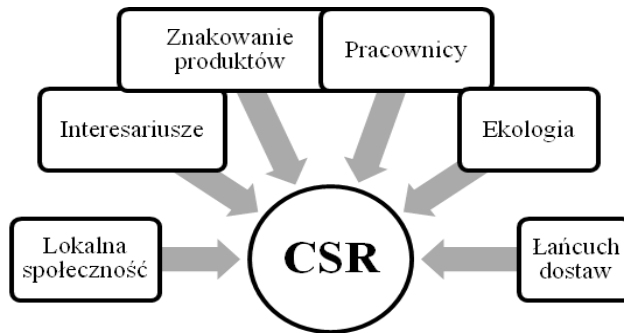
<sup>16</sup> *Bohaterowie czy donosiciele? Co Polacy myślą o osobach ujawniających nieprawidłowości w pracy?*, Raport z badań ilościowych, CBOS na zlecenie Fundacji im. Stefana Batorego, Warszawa 2012, [http://www.batory.org.pl/upload/files/Programy%20operacyjne/Przeciw%20Korupcji/Raport\\_Sygnalisci.pdf](http://www.batory.org.pl/upload/files/Programy%20operacyjne/Przeciw%20Korupcji/Raport_Sygnalisci.pdf), [data dostępu: 29.01.2017].

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> W. Rogowski, *Czyli czego się nie robi dla pozyskania zaufania inwestorów*, „Przegląd Corporate Governance” 2007, nr 2, s. 2.

pracy (51%), a także korzystną dla petenta decyzję w urzędzie (49%)<sup>19</sup>. W Światowych Badaniach Nadużyć Gospodarczych jedynie 12% ankietowanych stwierdziło, iż uwarunkowania prawne i organy ścigania to narzędzia wystarczające do walki z malwersacjami gospodarczymi<sup>20</sup>. Przystępczość gospodarcza w Polsce utrzymuje się na wysokim poziomie. W ciągu ostatnich 2 lat co trzeci podmiot gospodarczy został oszukany. Jedna piąta tych naruszeń wynikała z działalności kadry menedżerskiej<sup>21</sup>.

W świetle przedstawionych wyników badań kluczowym staje się fakt, wprowadzenia moralnych norm do życia gospodarczego. Mechanizm mogący wesprzeć takie działania stanowi koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu<sup>22</sup>. Podejście to wskazuje, iż wartości etyczne do przedsiębiorstwa powinny być wprowadzane już na etapie kształtowania strategii, a obszar odpowiedzialnych działań, nie powinien obejmować jedynie, narzuconych przez legislację, formalności prawnych<sup>23</sup>.



**Schemat 3. Wybrane obszary inicjatyw koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Hąbek P., *Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 43

<sup>19</sup> *Korupcja w Polsce*, TNS Polska, Warszawa 2015, [http://www.tnsglobal.pl/archiwumraportow/files/2015/09/K.060\\_Korupcja-w-Polsce\\_O08a\\_15.pdf](http://www.tnsglobal.pl/archiwumraportow/files/2015/09/K.060_Korupcja-w-Polsce_O08a_15.pdf), [data dostępu: 24.01.2017].

<sup>20</sup> *Firmowe nadużycia – indywidualne konsekwencje. Uczciwość kadry kierowniczej w centrum uwagi...*, op.cit., s. 9.

<sup>21</sup> *Badanie Przystępczości Gospodarczej w Polsce 2016. Wyniki i kluczowe wnioski*, Zespół Usług Śledczych i Zarządzania Ryzykiem Nadużyć PwC Polska, Warszawa 2016, <http://www.pwc.pl/publikacje/2016/badanie-przestepczosci-gospodarczej-w-polsce-2016.html>, [data dostępu: 01.02.2017].

<sup>22</sup> S. Brzeźniński, *Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym, a globalne procesy integracji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2016, s. 101.

<sup>23</sup> Ł. Makuch, *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa 2011, s. 24.

Przedsiębiorca wybierając narzędzia wspomagające wdrożenie koncepcji CSR, może skupić się na różnych obszarach działania, (schemat 3), między innymi ochronie środowiska naturalnego, jakości i znakowaniu produktu i/lub usługi, szeroko rozumianych Interesariuszach, (w tym także społeczność lokalna i kooperanci podmiotu) oraz pracownikach<sup>24</sup>. Efektywne zarządzania odpowiedzialnością przedsiębiorstwa, możliwe jest dzięki wykorzystaniu zarówno przemyślanej strategii informowania i wdrażania koncepcji CSR, ale także dzięki funkcji kontroli, sprawowanej poprzez tworzenie raportów<sup>25</sup>, zawierających informację odnośnie podjętych działań związanych z odpowiedzialną działalnością podmiotu, (w tym informacji odnośnie ograniczenia szkodliwych odpadów, zanieczyszczeń czy gazów cieplarnianych powstałych w trakcie procesu gospodarowania zasobami organizacji)<sup>26</sup>.

Menedżerowie implementujący odpowiedzialne działania przedsiębiorstwa, powinni skupić się nie tylko na obszarach zewnętrznych podmiotu, ale także na aspekcie wewnętrznym, (stanowiącym o sile podmiotu gospodarczego), mianowicie na pracownikach. Wykorzystywanym w tym obszarze narzędziem jest kodeks etyczny, mający uporządkować moralne wartości kadry, a także ustalić (w ramach partycypacji) akceptowalne drogi dojścia do wspólnych celów<sup>27</sup>.

Etyczny menedżer powinien oceniać zatrudnionych zgodnie z zasadą sprawiedliwości dystrybutywnej, czyli proporcji co do ich faktycznego wkładu w pracę. W ramach tworzenie podziału zarobków, awansów czy przyznawania premii, kadra zarządcza nie powinna sugerować się sytuacją pracownika, (zarówno materialną jak i wyznaniową)<sup>28</sup>.

## Kodeks etyki w branży piwowskiej

Przemysł piwowski, należący do sektora spożywczego, stanowi istotną rolę w gospodarce i silnie koreluje z innymi gałęziami sektora rolno-spożywczego. Według szacunku Browarów Polskich, opisywana branża zatrudnia ponad 205 tys. pracowników i rok rocznie wpłaca około 10 mln złotych do budżetu, z czego 3,5 mln złotych jedynie z tytułu akcyzy<sup>29</sup>.

---

<sup>24</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 121–122.

<sup>25</sup> A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, *CRM przewodnik dla wdrażających*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2007, s. 155.

<sup>26</sup> J. Szlenk, M. Ociesa, D. Wielgórka, *Analiza strategii zrównoważonego rozwoju stosowanych w wybranych przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwami, a zrównoważony rozwój*, I. Krawczyk-Sokołowska, A. Lemańska-Majdzik, B. Ziółkowska red., Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014, s. 54.

<sup>27</sup> E. Masłyk-Musiał, A. Rakowska, E. Krajewska-Bińczyk, *op.cit.*, s. 132.

<sup>28</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2004, s. 126.

<sup>29</sup> *Browary Polskie*, <http://www.browary-polskie.pl/miliardy-z-piwa-zasilaja-budzet/>, [data dostępu: 29.01.2017].



Zgodnie ze statystykami Państwowej Agencji Przeciwdziałania Alkoholizmowi, spożycie piwa w Polsce z roku na rok wzrasta. Szacuje się, iż w 2015 roku wynosiło ono 99,1 litrów na jednego mieszkańca<sup>30</sup>, co daje łącznie 37706 hl konsumpcji całkowitej. W Europie wyższym spożyciem piwa cechują się jedynie Niemcy (86018 hl) oraz Wielka Brytania (44039 hl). Wielkość spożycia piwa przez polskiego konsumenta, przekłada się na rozmiary produkcji, która na przestrzeni ostatnich 5 lat wzrosła o ponad 10%. Jedynie w 2015 roku wynosiła 40890 hl, (Niemcy – 95623 hl, Wielka Brytania – 44039 hl), z czego 3257 hl stanowił eksport do krajów europejskich<sup>31</sup>.

Konieczność etycznego podejścia do działalności gospodarczej, a także kształtowania odpowiedzialnych postaw pracowników została dostrzeżona przez między innymi, trzy kluczowe podmioty przemysłu piwowarskiego - Kompanię Piwowarską, Grupę Żywiec S. A. oraz Carlsberg Polska S. A., (tabela 1). Lider branży browarniczej - Kompania Piwowarska (36% udziału rynku w roku 2015), zatrudniająca 3960 pracowników, za sprawą implementacji koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, stworzył niezwykle precyzyjny Kodeks Etyki oraz wyodrębnił w swej strukturze organizacyjnej komórkę ds. Etyki w Biznesie<sup>32</sup>.

Pierwszym poruszonym w Kodeksie Etyki Kompanii Piwowarskiej aspektem jest poszanowanie obowiązującego prawa, ze szczególnym uwzględnieniem prawa do konkurencji. Omawiany podmiot, stara się stać na straży polityki cenowej jak i poszanowania możliwości wejścia na rynek nowych podmiotów z sektora piwowarskiego, (ściśle współpraca z Urzędem Ochrony Konkurencji, który ma dostęp do wszelkiej korespondencji, zarówno formalnej jak i nieformalnej – typu SMS).

W obszarze darowizn pracownicy Kompanii Piwowarskiej mogą przyjmować jedynie nieznacznej wartości korzyści (nieprzekraczającej kwoty 200 zł w ciągu roku, pochodzących z jednego źródła), związane ze sporadycznymi posiłkami z kontrahentem, uczestnictwem w wydarzeniach kulturalnych lub otrzymywaniem innych zwyczajowych prezentów. Całkowicie nieakceptowane są korzyści mające znamiona późniejszego rewanżu, korzyści w formie gotówkowej lub ekwiwalentu gotówki, a także udział w imprezach mogących naruszać dobre imię przedsiębiorstwa (niezgodne z ogólnie przyjętymi obyczajami).

W momencie wątpliwości co do adekwatności darowizny pracownik może uzyskać informacji w komórce ds. Etyki w Biznesie. W ramach poszanowania praw pracowników, opisywany Kompanianie ustanowiła obostrzeń odnośnie działalności politycznej zatrudnionych, jedynym warunkiem jest fakt, nie prowadzenia jej w miejscu pracy.

---

<sup>30</sup> Średnie spożycie napojów alkoholowych, PARPA, <http://www.parpa.pl/index.php/badania-i-informacje-statystyczne/statystyki>, [data dostępu: 28.01.2017].

<sup>31</sup> *Beer Statistics 2016, The Brewers of Europe*, [http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2016/stats\\_2016\\_web.pdf](http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2016/stats_2016_web.pdf), [data dostępu: 28.01.2016].

<sup>32</sup> *Raport zrównoważonego rozwoju Kompanii Piwowarskiej 2016*, [http://www.kp.pl/files/social\\_reports/pol/KP\\_raport\\_CSR\\_FY16.pdf](http://www.kp.pl/files/social_reports/pol/KP_raport_CSR_FY16.pdf), [data dostępu: 02.02.2017].

Tabela 1. Etyka biznesu w wybranych podmiotach branży piwowarskiej

	Kompania Piwowarska	Grupa Żywiec	Carlsberg Polska
<b>Sposób implementacji</b>	Platforma e-learningowa	Brak informacji	Szkolenia co 2 lata Platforma e-learningowa
<b>Forma</b>	Kodeks Etyki wraz z opisami poglądowych sytuacji	Zasady etyki w ramach Raportu Społecznego	Związły Kodeks Etyki
<b>Wyodrębniona komórka ds. etyki</b>	Komisja ds. Etyki, Zespół Dochodzeniowy do Spraw Nadużyć	Wyznaczeni Mężowie Zaufania	Rzecznik Etyki
<b>Forma informowania o naruszeniach</b>	E-mail Komisji ds. etyki Platforma internetowa Infolinia Bezpośredni kontakt z członkiem Komisji ds. etyki	Bezpośredni kontakt z Mężem Zaufania Infolinia	Infolinia oraz Platforma internetowa
<b>Darowizny polityczne</b>	Akceptowalne	Brak informacji	Nieakceptowane
<b>Ilość zgłoszeń możliwych naruszeń</b>	42	2	Ogółem: 52 w Polsce około 4
<b>Liczba zatrudnionych</b>	3960	3550	1300
<b>Liczba szkoleń z zakresu etyki</b>	Brak informacji	Brak informacji	34

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Raport zrównoważonego rozwoju Kompanii Piwowarskiej 2016*, [http://www.kp.pl/files/social\\_reports/pol/KP\\_raport\\_CSR\\_FY16.pdf](http://www.kp.pl/files/social_reports/pol/KP_raport_CSR_FY16.pdf), [data dostępu: 02.02.2017], *Raport zrównoważonego rozwoju Grupa Żywiec 2015*, <http://docplayer.pl/5471577-Grupa-zywiec-raport-zrownowazonego-rozwoju.html>, [data dostępu: 02.02.2017], *Whistleblower system Carlsberg*, <http://www.carlsberggroup.com/Company/Governance/Pages/Whistleblower.aspx>, [data dostępu: 02.02.2017]

Pracownicy na wszystkich szczeblach mają obowiązek szanowania różnorodności zarówno związanej z rasą, wiekiem, płcią, narodowością czy wyznawaną religią. W aspekcie możliwych do wystąpienia konfliktów interesów, Kodeks Etyki określa cechy sytuacji konfliktowych, uwarunkowanych głównie za sprawą nawiązania stosunku pracy z konkurencją, bądź możliwością wyjawienia poufnych informacji osobą z bliskiego otoczenia, które pracują w macierzystym sektorze. Nieakceptowanym zjawiskiem jest także, angażowanie się pracownika w taki sam profil działalności jak Kompania Piwowarska.

Kodeks Etyki Kompanii Piwowarskiej zwraca także uwagę na fakt możliwych oszustw, związanych z przywłaszczeniem majątku spółki, czy korzystaniem w sposób niewłaściwy z infrastruktury podmiotu. Nieszablonową normą jest zakaz przesyłania niezwiązanej ze sferą zawodową korespondencji, (w tym także "łańcuszków szczęścia, reklam czy ofert pracy")<sup>33</sup>. Uwarunkowania etyczne podmiotu zamykają normy odnośnie nieakceptowania spożycia alkoholu i narkotyków, a także mobbingu w miejscu pracy oraz poszanowania kwestii zrównoważonego rozwoju.

Wicelider rynku – Grupa Żywiec S. A. (27% udziału w 2015 roku), zatrudniająca 3550 pracowników, stworzyła przy wykorzystaniu koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, jedynie wąskie zasady etyki, które podmiot publikuje w ramach Raportowania Społecznego<sup>34</sup>. Żywiec S. A. za nieetyczne uważa nierzetelne tworzenie dokumentacji, a także wykorzystywanie przez pracowników majątku spółki niezgodnie z jego zastosowaniem. Grupa potępia także przekazywanie korzyści majątkowych, mających na celu uzyskanie przychylnych decyzji, a sami pracownicy mogą otrzymywać jedynie symboliczne, zwyczajowe prezenty. W obszarze poszanowania praw zatrudnionych, opisujący podmiot zgadza się na aktywności pracowników, po za miejscem zatrudnienia z uwzględnieniem respektowania wizerunku Grupy i ochrony poufnych informacji. Żywiec S. A. opowiada się także za nienaruszaniem prawa do konkurencji zgodnie z istniejącym ustawodawstwem.

W obszarze przeciwdziałania mobbingowi w miejscu pracy, kadra zarządcza stara się stwarzać jasne zasady i kompetencję co do służbowej podległości i podejmowania decyzji. Kanałem informowania kierownictwa odnośnie nieprawidłowości w Grupie Żywiec jest przede wszystkim bezpośredni kontakt z wyznaczonymi mężami zaufania bądź anonimowa infolinia. Jak podaje spółka w 2015 roku były zaledwie dwa przypadki zgłoszeń zachowań nieetycznych wśród pracowników Żywiec S. A.<sup>35</sup>.

Carlsberg Polska, spółka mająca 21,5% udziału w rynku (w 2015 roku), zatrudniająca około 1300 pracowników, tak jak wicelider sektora stworzyła niezwykle syntetyczne i ogólnikowe zapisy, co do etycznych aspektów pracy. Podmiot w ramach Kodeksu Etyki informuje pracowników o nieakceptowaniu działań związanych z przywłaszczeniem majątku spółki lub wykorzystywaniem go w sposób niewłaściwy, a także zobowiązuje ich do tworzenia wszelkiej dokumentacji z poszanowaniem zasad rachunkowości<sup>36</sup>. W celu implementacji

---

<sup>33</sup> *Kodeks Etyki Kompania Piwowarska*, [http://www.kp.pl/files/pol/responsibility/ethic/kodeks\\_etyki.pdf](http://www.kp.pl/files/pol/responsibility/ethic/kodeks_etyki.pdf), [data dostępu: 24.01.2017].

<sup>34</sup> *Raport zrównoważonego rozwoju Grupa Żywiec 2015*, <http://docplayer.pl/5471577-Grupa-zywiec-raport-zrownowazonego-rozwoju.html>, [data dostępu: 02.02.2017].

<sup>35</sup> *Zasady etyki biznesowej Grupa Żywiec*, [http://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/2013/09/dokument\\_20091009131840\\_941.pdf](http://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/2013/09/dokument_20091009131840_941.pdf), [data dostępu: 24.01.2017].

<sup>36</sup> *Kodeks etyki Carlsberg Polska*, [http://www.carlsbergpolska.pl/Zrownowazonyrozwoj/Documents/Kodeks\\_Etyki\\_w\\_biznesie\\_v2014.pdf](http://www.carlsbergpolska.pl/Zrownowazonyrozwoj/Documents/Kodeks_Etyki_w_biznesie_v2014.pdf), [data dostępu: 24.01.2017].

Carlsberg Polska wykorzystuje platformę e-learningową, oraz zobowiązuje się (w ramach Raportu Zrównoważonego Rozwoju) do prowadzenia szkoleń z zakresu etyki co dwa lata. Jedynie w 2015 roku przeprowadzono 34 szkolenia etyczne we wszystkich podmiotach należących do Carlsberg na całym świecie, w związku z odnotowaniem ogółem 52 zgłoszeń zachowań nieetycznych. Grupa nie zgadza się także na jakiegokolwiek kontakty polityczne, a także oferowanie lub przyjmowanie korzyści majątkowych związanych z uzyskaniem korzystnych dla podmiotu decyzji. Końcowe ustalenia Kodeksu Etyki Carlsberg Polska opatrzone są formalną drogą sygnalizowania naruszeń - anonimową internetową platformą zgłoszeń oraz infolinią<sup>37</sup>.

## Podsumowanie

Zgodnie z przytoczonymi badaniami, kwestia przestępczości gospodarczej w Polsce nie jest zjawiskiem osobliwym. W związku z tym istnieje konieczność przenoszenia norm moralnych na grunt działalności gospodarczej. Etyczne zachowania biznesowe zarówno w aspekcie poszanowania przepisów prawa, ochrony środowiska i praw szeroko rozumianych Interesariuszy obejmuje koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Koncepcja ta wspiera odpowiedzialne podejście zarówno przedsiębiorcy jak i pracowników w ramach dążenia do osiągnięcia celów ważnych z punktu widzenia prowadzonej działalności.

Jednym z narzędzi omawianej koncepcji jest tworzenie zasad i Kodeksów Etyki dedykowanych poszczególnym zawodom lub branżą. Wzorem formowania etycznych norm w branży piwowarskiej są etyczne obszary wypracowane przez kluczowe podmioty – Kompanię Piwowarską, Grupę Żywiec S. A. oraz Carlsberg Polska. Precyzyjność ukazania pracownikom akceptowalnych postaw gwarantuje kodeks etyczny, tworzony przy współpracy z zatrudnionymi, a także narzędzia wspierające jego implementację, w szczególności szkolenia i anonimowe kanały informowania.

Z przedstawionych danych wynika, iż lider rynku – Kompania Piwowarska, za sprawą efektywnego informowania pracowników odnośnie możliwych nieprawidłowości, uzyskała w 2015 roku aż 42 zgłoszenia. Grupa Żywiec oraz Carlsberg Polska mają mniejsze wskaźniki co do ilości niepokojących sygnałów, (dane te nie muszą być rezultatem nikłych nieprawidłowości). Niski współczynnik sygnalizacji naruszeń Kodeksu Etyki, może być uwarunkowany małym stopniem wiedzy odnośnie akceptowanych zasad wśród pracowników, a także niewykreowaniem się jeszcze w kulturze organizacji dostatecznej akceptacji sygnalistów, jako jednostek wysoce społecznych.

---

<sup>37</sup> *Whistleblower system Carlsberg*, <http://www.carlsberggroup.com/Company/Governance/Pages/Whistleblower.aspx>, [data dostępu: 02.02.2017].

## Bibliografia

1. *Badanie Przystępności Gospodarczej w Polsce 2016*. Wyniki i kluczowe wnioski, Zespół Usług Śledczych i Zarządzania Ryzykiem Nadużyć PwC Polska, Warszawa 2016, <http://www.pwc.pl/pl/publikacje/2016/badanie-przestepczosci-gospodarczej-w-polsce-2016.html>, [data dostępu: 01.02.2017].
2. *Beer Statistics 2016*, The Brewers of Europe, [http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2016/stats\\_2016\\_web.pdf](http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2016/stats_2016_web.pdf), [data dostępu: 28.01.2016].
3. *Bohaterowie czy donosiciele? Co Polacy myślą o osobach ujawniających nieprawidłowości w pacy?*, Raport z badań ilościowych, CBOS na zlecenie Fundacji im. Stefana Batorego, Warszawa 2012, [http://www.batory.org.pl/upload/files/Programy%20operacyjne/Przeciw%20Korupcji/Raport\\_Sygnalisci.pdf](http://www.batory.org.pl/upload/files/Programy%20operacyjne/Przeciw%20Korupcji/Raport_Sygnalisci.pdf), [data dostępu: 29.01.2017].
4. *Browary Polskie*, <http://www.browary-polskie.pl/miliardy-z-piwa-zasilaja-budzet/>, [data dostępu: 29.01.2017].
5. Brzeziński S., *Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym, a globalne procesy integracji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2016.
6. Bugiel J., *Zarządzanie. Aspekty psychologiczne i socjologiczne*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2002.
7. Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
8. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
9. Hąbek P., *Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
10. *Kodeks etyki Carlsberg Polska*, [http://www.carlsbergpolska.pl/Zrownowazon\\_yrozwoj/Documents/Kodeks\\_Etyki\\_w\\_biznesie\\_v2014.pdf](http://www.carlsbergpolska.pl/Zrownowazon_yrozwoj/Documents/Kodeks_Etyki_w_biznesie_v2014.pdf), [data dostępu: 24.01.2017].
11. *Korupcja w Polsce, TNS Polska*, Warszawa 2015, [http://www.tnsglobal.pl/archiwumraportow/files/2015/09/K.060\\_Korupcja-w-Polsce\\_O08a\\_15.pdf](http://www.tnsglobal.pl/archiwumraportow/files/2015/09/K.060_Korupcja-w-Polsce_O08a_15.pdf), [data dostępu: 24.01.2017].
12. Makuch Ł., *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa 2011.
13. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
14. Masłyk-Musiał E., Rakowska A., Krajewska-Bińczyk E., *Zarządzanie dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
15. Nogalski B., Śniadecki J., *Etyka zarządzania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.

16. Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009.
17. *Raport zrównoważonego rozwoju Kompanii Piwowskiej 2016*, [http://www.kp.pl/files/social\\_reports/pol/KP\\_raport\\_CSR\\_FY16.pdf](http://www.kp.pl/files/social_reports/pol/KP_raport_CSR_FY16.pdf), [data dostępu: 02.02.2017].
18. *Raport zrównoważonego rozwoju Grupa Żywiec 2015*, <http://docplayer.pl/5471577-Grupa-zywiec-raport-zrownowazonego-rozwoju.html>, [data dostępu: 02.02.2017].
19. *Raport zrównoważonego rozwoju Grupa Żywiec 2015*, <http://docplayer.pl/5471577-Grupa-zywiec-raport-zrownowazonego-rozwoju.html>, [data dostępu: 02.02.2017].
20. *Raport zrównoważonego rozwoju Kompanii Piwowskiej 2016*, [http://www.kp.pl/files/social\\_reports/pol/KP\\_raport\\_CSR\\_FY16.pdf](http://www.kp.pl/files/social_reports/pol/KP_raport_CSR_FY16.pdf), [data dostępu: 02.02.2017].
21. Rogowski W., *Czyli czego się nie robi dla pozyskania zaufania inwestorów*, „Przegląd Corporate Governance” 2007, nr 2.
22. Rybak M., *Etyka menedżera, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2004.
23. Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., *CRM przewodnik dla wdrażających*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2007.
24. Szlenk J., Ociesa M., Wielgórka D., *Analiza strategii zrównoważonego rozwoju stosowanych w wybranych przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwami, a zrównoważony rozwój*, Krawczyk-Sokołowska I., Lemańska-Majdzik A., Ziółkowska B. red., Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014.
25. *Średnie spożycie napojów alkoholowych*, PARPA, <http://www.parpa.pl/index.php/badania-i-informacje-statystyczne/statystyki>, [data dostępu: 28.01.2017].
26. *Whistleblower system Carlsberg*, <http://www.carlsberggroup.com/Company/Governance/Pages/Whistleblower.aspx>, [data dostępu: 02.02.2017].
27. *Zasady etyki biznesowej Grupa Żywiec*, [http://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/2013/09/dokument\\_20091009131840\\_941.pdf](http://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/2013/09/dokument_20091009131840_941.pdf), [data dostępu: 24.01.2017].

### **Managerial ethics in the aspect of corporate social responsibility on the example of selected brewing companies**

#### **Summary**

The focus of the present study is the ethics of business. In the theoretical part of the work the concept of ethics in management has been characterized, with particular focus on the concept of Corporate Social Responsibility and the ethical code as a tool to support the morality of managerial staff and employees. This became the basis for the next part of the work, which is an empirical part containing the presentation of the results of research on the perception of signaling in Poland and in the world. The final part of the article presents a compilation of the key areas of ethical codes of selected brewers.

**Iwona Puła, Andrzej Pyziak**

Uniwersytet Rzeszowski

Koło Naukowe Liderzy Biznesu

## **Uwarunkowania wykorzystania outsourcingu – teoria i praktyka**

*Słowa kluczowe: outsourcing, motywy podejmowania outsourcingu, szanse i zagrożenia, skuteczność, efektywność przedsiębiorstw, konkurencyjność, kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa*

### **Streszczenie**

Artykuł porusza kwestię możliwości, jakie stwarza outsourcing dla podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa i utrzymania jego silnej pozycji na rynku. Konkurencyjność stanowi o istocie i sukcesie podmiotu gospodarczego. Sukces ten uzależniony jest od poszczególnych części łańcucha wartości, które w przypadku nieefektywnego wykorzystania powinny być zlecane (wydzielane) wyspecjalizowanym jednostkom na zewnątrz. Koncepcja kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, sprzyja skupieniu się na podstawowych zadaniach organizacji, natomiast pozostałe funkcje niezwiązane bezpośrednio z działalnością należy zlecać na zewnątrz - co jest istotą outsourcingu. W świetle powyższego powstaje pytanie: jakie są uwarunkowania skutecznego outsourcingu? Jakie zagrożenia należy brać pod uwagę rozważając decyzję o wprowadzeniu outsourcingu i co firma może zyskać dzięki takiemu rozwiązaniu?

Celem artykułu jest prezentacja uwarunkowań sprzyjających i blokujących możliwość wykorzystania outsourcingu w przedsiębiorstwach oraz przybliżenie motywów, jakimi kierują się przedsiębiorcy podejmując decyzję o wydzieleniu na zewnątrz wybranych funkcji czy działów. Część empiryczna została opracowana w oparciu o wyniki badań ankietowych zaprezentowanych na stronie internetowej <http://www.ankieter.pl/wyniki/index/id/15432/>. Badanie ankietowe stanowiło podstawę do określenia czynników sprzyjających i blokujących wprowadzenie outsourcingu i jego skuteczność ukierunkowaną na poprawę konkurencyjności. Wyniki opracowano stosując metodykę analizy pola sił Kurta Lewina.

### **Wstęp**

Współczesne przedsiębiorstwa, bardziej niż na powiększaniu posiadanych zasobów skupiają się na obniżaniu kosztów, co stanowi jedną z dróg poprawy efektywności ich funkcjonowania. W celu utrzymania pozycji konkurencyjnej, nieustannie dążą one do poprawy wykorzystania zasobów wewnątrz organizacji<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> K. Nowicka, *Outsourcing w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2016, s. 7–8.

Już M. E. Porter zaznaczał, iż przewaga konkurencyjna nie wynika z firmy, jako całości, ale zależna jest od poszczególnych czynności, realizowanych w ramach całego łańcucha wartości. Zatem przedsiębiorstwa, chcąc niwelować słabe punkty mają możliwość zlecenia części zadań wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym, co może pozytywnie wpływać na wyniki całej organizacji<sup>39</sup>.

G. Hamel i C. K. Prahalad, przedstawiciele zasobowej szkoły zarządzania strategicznego zaproponowali w 1994 roku tzw. koncepcję kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Zauważyli oni, iż funkcje, niezwiązane bezpośrednio z działalnością organizacji należy zlecać na zewnątrz. Omawiane kompetencje (wiedza, umiejętności i technologie), mają istotny wkład w wartość postrzeganą przez klientów, są trudne do zastąpienia, mają charakter niematerialny oraz wymagają czasu, niezbędnego do ich wprowadzenia<sup>40</sup>.

Niniejszy artykuł prezentuje pojęcie outsourcingu, jego charakterystykę i rodzaje oraz uwarunkowania, wynikające ze stosowania rozpatrywanej metody zarządzania, mogące w istotny sposób wpłynąć na efektywność podejmowanych decyzji w przypadku nieumiejętnego korzystania z usług firm zewnętrznych<sup>41</sup>.

Głównym celem artykułu jest przybliżenie istoty outsourcingu, a w szczególności określenie sił sprzyjających i blokujących jego uruchomienie w przedsiębiorstwie. Artykuł porusza również kwestię motywów korzystania z usług outsourcingowych.

Podstawą analizowanego zagadnienia jest dostępna literatura przedmiotu oraz wyniki badania ankietowego, zleconego przez firmę HRL.pl. W celu zebrania danych wykorzystano kwestionariusz ankietowy, identyfikujący czynniki sprzyjające i blokujące wprowadzenie outsourcingu w przedsiębiorstwie. Zebrane odpowiedzi przedstawiono wg metodyki analizy pola sił<sup>42</sup>, pozwalającej na prezentację polaryzacji zidentyfikowanych czynników oraz identyfikację ich siły.

## Geneza outsourcingu – pojęcie i istota

Termin outsourcing wywodzi się z angielskich słów „out” (zewnętrzny) oraz „resource” (zasoby). Polega on na alokacji wybranych zasobów, bądź funkcji organizacji poza jej wewnętrzne struktury w celu usprawnienia tych procesów. M. Kopczyński definiuje outsourcing, jako *przekazywanie jednostce zewnętrznej w użytkowanie zasobów organizacji gospodarczej, co wiąże się z długookresową współpracą z zewnętrznym przedsiębiorstwem*<sup>43</sup>. Możliwe jest wówczas skupie-

---

<sup>39</sup> S. Szukalski, M. Wodnicka, *Outsourcing metodyka przygotowania procesów i ocena efektywności*, Difin, Warszawa 2016.

<sup>40</sup> K. Nowicka, *op.cit.*, s. 21–23.

<sup>41</sup> M. Matejun, *Outsourcing*, [w:] K. Szymańska red., *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolter Kluwer business, Warszawa 2015, s. 211–212.

<sup>42</sup> *Analiza pola sił*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/>, [data dostępu: 02.04.2017].

<sup>43</sup> T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 46–47.



nie uwagi na najważniejszych celach przedsiębiorstwa, dla których zostało ono powołane. W latach 20. ubiegłego wieku Henry Ford stwierdził, że: „*Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu żebyśmy to robili, powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej*”<sup>44</sup>.

Outsourcing umożliwia przedsiębiorstwom uzyskanie dostępu do zasobów materialnych, informacyjnych oraz ludzkich, bez ponoszenia dodatkowych kosztów, związanych z poszerzaniem rozmiarów organizacji macierzystej<sup>45</sup>. Jego istota wyraża się w tym, że przedsiębiorstwo może zrezygnować z wykonywania pewnych czynności niezwiązanych bezpośrednio z jego działalnością i przekazać je firmie zewnętrznej, co może się okazać rozwiązaniem nie tylko tańszym, ale i bezpieczniejszym. Kierownictwo nie musi bowiem organizować dodatkowej przestrzeni na poszczególne komórki i działy, ani też zatrudniać dodatkowych pracowników. Zlecenie poszczególnych funkcji na zewnątrz daje pewność, że wszelkie błędy i zagrożenia będą regulowane przez umowę outsourcingową, w której obie strony zobowiązują się do przestrzegania zasad w niej ustalonych<sup>46</sup>.

## **Rodzaje outsourcingu i metody jego wdrażania**

Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje na podstawie szeregu procesów, wzajemnie na siebie oddziaływujących. Według M. Portera jest to tzw. łańcuch wartości, który polega na tworzeniu produktu, poprzez dodawanie do niego wartości w kolejnych etapach produkcji.

Tabela 1 prezentuje podział procesów zaprezentowany przez M. Portera. Wyodrębnia on procesy podstawowe oraz pomocnicze. Pierwsze związane są z kluczową działalnością przedsiębiorstwa, z kolei drugie, które to stanowią jej wsparcie, nie są dostrzegane przez klientów, a więc nie mają w bezpośredniego wpływu na wizerunek przedsiębiorstwa<sup>47</sup>.

---

<sup>44</sup> M. Kłos, *Outsourcing – koncepcja wzmocnienia konkurencyjności*, [w:] *Drogi dochodzenia do społeczeństwa informacyjnego, stan obecny perspektywy rozwoju i ograniczenia*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń, [data dostępu 24.03.2017], s. 19–21.

<sup>45</sup> L. R. Dominguez, *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009, s. 27.

<sup>46</sup> K. Budzyńska, *Wpływ outsourcingu na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, roczniki naukowe, tom XVI, zeszyt 5, 2014, s. 29–30.

<sup>47</sup> M. Ossowski, *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, 2012 4/3, s. 302.

**Tabela 1. Podział procesów w organizacji podlegających outsourcingowi według M. Portera**

<b>PROCESY PODSTAWOWE</b>	<b>PROCESY POMOCNICZE</b>
<p><b>1. Logistyka wewnętrzna i zewnętrzna:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ magazynowanie</li> <li>▪ inwentaryzowanie</li> <li>▪ organizacja transportu</li> <li>▪ załadunek materiałów</li> <li>▪ realizacja zamówień</li> </ul> <p><b>2. Działania operacyjne:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pakowanie, montaż</li> <li>▪ konserwacja sprzętu</li> </ul> <p><b>3. Marketing i sprzedaż:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ promocja</li> <li>▪ wybór kanałów dystrybucji</li> <li>▪ przygotowanie ofert</li> <li>▪ polityka cenowa</li> </ul> <p><b>4. Serwis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ naprawy</li> <li>▪ instalacja</li> </ul>	<p><b>1. Zaopatrzenie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wybór dostawców, systemu informatycznego</li> </ul> <p><b>2. Rozwój technologii:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aktywności związane z ulepszeniem bądź usprawnieniem procesu</li> </ul> <p><b>3. Zarządzanie zasobami ludzkimi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zatrudnianie</li> <li>▪ rozwój pracowników</li> <li>▪ wynagrodzenia</li> </ul> <p><b>4. Infrastruktura firmy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ finanse</li> <li>▪ księgowość</li> <li>▪ realizacja przepisów prawnych</li> <li>▪ zarządzanie jakością</li> </ul>

Źródło: Porter M. E., *Przewaga konkurencyjna: osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, s. 53

W praktyce gospodarczej proces outsourcingowy może być realizowany na dwa sposoby, a mianowicie poprzez wydzielanie, lub zlecenie wybranych funkcji. O wydzieleniu można mówić wówczas, gdy dane procesy są już realizowane w strukturze przedsiębiorstwa, jednak nie można ich traktować jako jego kluczowych kompetencji. Wówczas podmiot gospodarczy może odseparować ze swojej struktury organizacyjnej tę funkcję i wydzielić ją do realizacji na zewnątrz.

Z kolei zlecenie odbywa się w sytuacji, gdy w ramach określonej struktury organizacyjnej, nigdy wcześniej nie był realizowany dany proces oraz nie stanowi on kluczowych kompetencji jednostki, zaś jego wprowadzenie wymagałoby zaangażowania dużych zasobów, które można zainwestować w podstawową działalność przedsiębiorstwa. Rozwiązanie takiego problemu umożliwia zastosowanie koncepcji outsourcingu<sup>48</sup>.

Firmy wykorzystują outsourcing w różnych obszarach swojej działalności, jednak bardzo często dotyczy on tych dziedzin i działów, które wymagają dużych nakładów finansowych niezbędnych na ich utworzenie i w dalszym okresie utrzymanie. Najważniejsze z nich opisuje tabela 2.

<sup>48</sup> M. Matejun, *Outsourcing*, [w:] K. Szymańska red., *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolter Kluwer business, Warszawa 2015, s. 217–218.

**Tabela 2. Przykłady obszarów możliwych do przekazania na rzecz firmy usługowej w ramach outsourcingu**

<b>Obszar</b>	<b>Przykłady zadań, funkcji lub procesów</b>
Produkcja i zaopatrzenie	produkcja komponentów, półfabrykatów, a nawet wyrobów gotowych, montaż produktów, pakowanie, projektowanie
Transport i logistyka	transport i dystrybucja produktów, usługi kurierskie, magazynowanie
Badania i rozwój	prace badawczo-rozwojowe, badania naukowe, prace wdrożeniowe
Informatyka i technologie informatyczne	obsługa sieci komputerowych, obsługa centrów danych, usługi utrzymania infrastruktury informatycznej, obsługa aplikacji informatycznych, wsparcie użytkowników końcowych, usługi zabezpieczające lub usługi internetowe
Finanse, rachunkowość i obsługa podatkowo-księgową	prowadzenie księgowości, obsługa wierzycielności, controlling, audyt, usługi finansowo-analityczne, opracowywanie biznesplanów, doradztwo podatkowe, reprezentacja podatnika przed organami podatkowymi
Obsługa prawna	doradztwo prawne różnych dziedzinach, czy reprezentacja sprawach prawnych
Obsługa klienta	telemarketing, prowadzenie recepcji, sekretariatu, infolinii, czy call center
Marketing	monitorowanie zmian zachodzących na rynku, badania oczekiwań klientów, tworzenie koncepcji nowych wyrobów, określenie strategii promocyjnej, reklamowej, dystrybucyjnej, czy kształtowanie sfery public relations
Kadry i zasoby ludzkie	rekrutacja i selekcja kandydatów, szkolenia pracowników, tworzenie systemów motywacyjnych, zarządzanie personelem, administrowanie dokumentacją kadrową, zatrudnienie czasowe, czy rozliczania płac
Zarządzanie i administracja	utrzymanie budynków i czystości, prowadzenie archiwów, ochrona osób mienia, usługi menedżerskie

Źródło: Matejun M., *Zakres wykorzystania wybranych obszarów outsourcingu, w sektorze MŚP*, [w:] Otto J., Stanisławski R., Maciaszczyk A. red., *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej 2007, s. 391

Na przestrzeni lat przyczyny zastosowania outsourcingu zmieniały się, przyjmując bardziej wymiar strategiczny aniżeli taktyczny. Zmiany te zachodziły zarówno na rynku polskim, europejskim, jak i światowym. Odchodzono stopniowo od podejścia tzw. instrumentalnego do strategicznego. W dobie bowiem postępującego procesu globalizacji i co za tym idzie intensywnej konkurencji, firmy nieustannie muszą poszukiwać innowacyjnych rozwiązań<sup>49</sup>.

<sup>49</sup> J. Foltys, *Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2012, s. 118.

## Motywy i cele zastosowania outsourcingu

Racjonalnie przeprowadzony proces outsourcingowy powinien zostać poprzedzony analizą bieżącej i przyszłej pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Ocena ta służy ustaleniu, jakie funkcje, czy obszary należy wydzielić ze struktury przedsiębiorstwa na zewnątrz, aby osiągnąć zamierzone cele strategiczne.

Instytut Outsourcingu w Londynie w 2002 roku wymienił szereg przyczyn, jakimi kierują się przedsiębiorcy, przy podejmowaniu decyzji o wykorzystaniu outsourcingu w swoim modelu zarządzania. Należą do nich m.in.: redukcja i kontrola kosztów operacyjnych, zwiększenie koncentracji firmy na głównej działalności, zwolnienie własnych zasobów do innych celów, uzyskanie zasobów, którymi organizacja nie dysponuje, przekazanie funkcji trudnych do wykonania we własnym zakresie oraz podział ryzyka<sup>50</sup>.

Czynniki sprzyjające i determinujące biznesowe korzyści wykorzystywania outsourcingu można podzielić na procesy wewnętrzne (uwarunkowania zachodzące w strukturze organizacji) oraz zewnętrzne (mające miejsce w otoczeniu przedsiębiorstwa). Do wewnętrznych czynników zaliczyć można m.in.: starzenie się określonych dziedzin oraz spowolnienie ich rozwoju, możliwość zcentralizowania wybranych procesów, dążenie do oszczędności w kosztach realizowania określonego procesu, a także możliwość wykonywania procesów w przedsiębiorstwie przy wykorzystaniu odpowiedniego zaplecza technicznego<sup>51</sup>.

Jeśli natomiast chodzi o zewnętrzne determinanty zwiększające atrakcyjność outsourcingu, to są to m.in.: istnienie wielu wyspecjalizowanych podmiotów, skomplikowanie przepisów prawnych oraz możliwość korzystania z usług outsourcingowych świadczonych on-line, ułatwiających komunikację z partnerami outsourcingowymi i pozwalających na kontrolę jakości prowadzonych usług<sup>52</sup>.

## Czynniki warunkujące zastosowanie outsourcingu w polskich przedsiębiorstwach

Na stronie internetowej ankieter.pl opublikowano wyniki ogólnopolskiego badania przedsiębiorców pt. „Outsourcing w zarządzaniu firmą w Polsce - stan aktualny i perspektywy rozwoju”, zleconego przez firmę HRL.pl, mającego na celu stworzenie raportu na temat rynku outsourcingowego w Polsce oraz perspektyw jego rozwoju. Badanie przeprowadzone zostało w roku 2015 na grupie 362 polskich przedsiębiorstw z różnych branż, zatrudniających więcej niż 10 pracowników. Na podstawie udzielonych odpowiedzi powstał raport opisu-

---

<sup>50</sup> L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 67.

<sup>51</sup> S. Szukalski, M. Wodnicka, *Outsourcing metodyka przygotowania procesów i ocena efektywności*, Difin, Warszawa 2016, s. 191.

<sup>52</sup> *Ibidem*, s. 192.

jący stan rynku outsourcingu w Polsce. Poniżej przedstawiono wyniki badania dla poszczególnych kwestii poruszonych w ankiecie, mających największe znaczenie dla stworzenia analizy pola sił outsourcingu w Polsce<sup>53</sup>.

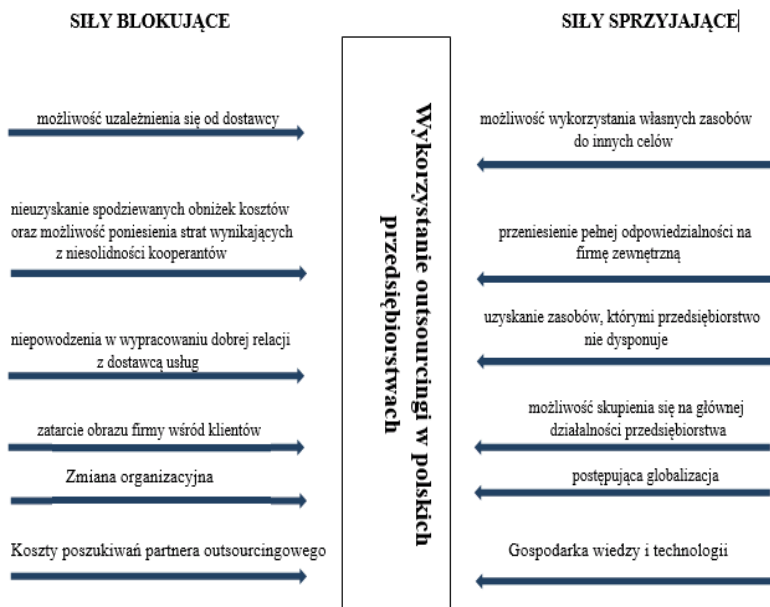
Analizując grupę badawczą należy zauważyć, że najliczniejsze grono stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające pracowników w liczbie od 51 do 200 osób, kolejno od 201 do 1000, a następnie przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 1000 pracowników. Uzyskane w raporcie wyniki ukazują, iż 99,5% badanych przedsiębiorstw korzysta z usług outsourcingowych. Do motywów skłaniających do skorzystania z outsourcingu respondenci zaliczyli kolejno: oszczędności i kontrolę kosztów w firmie (35,3%), zwolnienie własnych zasobów do innych celów (23,6%), przeniesienie pełnej odpowiedzialności na firmę zewnętrzną (17,7%), uzyskanie zasobów, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje (17,1%) oraz możliwość skupienia się na właściwej działalności firmy (6,3%).

Do najczęściej spotykanych problemów, wiążących się z zastosowaniem outsourcingu, według przytoczonego raportu respondenci zaliczyli kolejno: spory między stronami outsourcingu, dotyczące w głównej mierze jakości usługi i wysokości wynagrodzenia (20,6%), możliwość uzależnienia się od dostawcy (19,6%), niezyskanie spodziewanych obniżek kosztów (13,5%), niepowodzenia w wypracowaniu dobrej relacji współpracy z dostawcą usług (13,4%), możliwość poniesienia strat, wynikających z niesolidności kooperantów (13,2%), zatarcie obrazu firmy wśród klientów (13,1%), obniżenie jakości realizacji funkcji, wykonywanej dotychczas samodzielnie (6,6%).

Na podstawie przedstawionych powyżej wyników badania możliwe jest stworzenie analizy pola sił. Pozwala ona wyodrębnić i wskazać na najważniejsze czynniki sprzyjające i hamujące możliwość wykorzystania outsourcingu w polskich przedsiębiorstwach.

---

<sup>53</sup> <http://www.ankieter.pl/wyniki/index/id/15432/>, [data dostępu: 01.04.2017].



**Rysunek 1. Siły sprzyjające i blokujące wprowadzenie outsourcingu w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych opublikowanych na stronie <http://www.ankieter.pl/wyniki/index/id/15432/>

Rysunek 1 prezentuje analizę pola sił Kurta Lewina. W ten sposób dokonano analizy relacji, tj. stanu nierównowagi pomiędzy siłami napędzającymi, a hamującymi rozwój koncepcji outsourcingu wśród polskich przedsiębiorstw. Do najważniejszych sił sprzyjających rozwojowi outsourcingu zaliczyć można postępujące procesy globalizacyjne oraz nastawienie się przedsiębiorstw na koncepcję gospodarki opartej na wiedzy i rozwoju technologicznym<sup>54</sup>. Istotną siłą napędzającą koncepcję outsourcingu jest możliwość skupienia się na podstawowej działalności przedsiębiorstwa. Ponadto przedsiębiorstwo powierzając część swoich funkcji wyspecjalizowanym jednostkom, ma dostęp do zasobów, którymi samo nie dysponuje, np. wykwalifikowana kadra pracownicza, czy nowoczesne technologie.

Z kolei siłami hamującymi rozwój outsourcingu są obawy, co do jakości świadczonych przez firmę outsourcingową usług oraz niepewność, co do przyszłej ich ceny, a także możliwość uzależnienia się od firmy outsourcingowej, jej zasobów, wiedzy i technologii. Siłą hamującą może stanowić również niewypracowanie odpowiednich relacji z partnerem outsourcingowym, co może

<sup>54</sup> S. Wawak red., M. Sołtysik, *Współczesne trendy w outsourcingu*, Mfiles.pl, Kraków 2015, s. 178–180.

źle wpłynąć na ogólną współpracę pomiędzy podmiotami. Zatarcie obrazu firmy wśród klientów to kolejna z sił, mogąca przyczynić się do zahamowania rozwoju omawianej koncepcji wśród polskich przedsiębiorstw. Zachodzące zmiany organizacyjne, koszty poszukiwania oraz trudności w przemieszczaniu (delokalizacji) określonego rodzaju usług tworzą swego rodzaju barierę i mogą stać się czynnikiem hamującym rozwój koncepcji outsourcingu.

## Zakończenie

Głównym zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa jest odpowiedź na pytanie, jakie cele chce ono osiągnąć: czy będzie to kwestia redukcji kosztów, czy może zwiększenie jakości, czy chęć dostępu do nowoczesnych technologii, umiejętności, zasobów czy też usprawnienie procesów, które w chwili obecnej nie działają efektywnie i są oceniane jako słaby punkt organizacji<sup>55</sup>.

Wprowadzenie procesu outsourcingowego do zarządzania przedsiębiorstwem winno być poprzedzone analizą przyszłej oraz obecnej jego pozycji na rynku tak, aby możliwe było ustalenie konkretnych obszarów wymagających obsługi przez partnerów zewnętrznych. Analizując proces decyzji o wdrożeniu outsourcingu należy zwrócić również uwagę na czynniki sprzyjające i blokujące biznesowe korzyści jego wykorzystania. Pierwsze podzielić możemy na wewnętrzne uwarunkowania, zachodzące w strukturze organizacji oraz na procesy, mające miejsce w otoczeniu przedsiębiorstwa. W przypadku czynników blokujących natomiast należy wskazać przede wszystkim na istotność wyboru partnera outsourcingowego, oraz możliwe ryzyko finansowe, wiążące się z kosztami poszukiwania partnerów biznesowych oraz zmianami zachodzącymi w organizacji.

Outsourcing jest szansą dla polskich przedsiębiorstw, bowiem ta koncepcja pozwala kształtować i dopasowywać strukturę organizacji, jej zasoby, wielkość zatrudnienia itd. do potrzeb firmy i wymagań stawianych przez konkurencyjny rynek, dążąc w ten sposób do optymalizacji prowadzonej działalności oraz efektywniejszego wykorzystywania i alokacji zasobów zarówno w samej jednostce jak i w skali całej gospodarki. Należy jednak zawsze kierować się racjonalnie przeprowadzoną analizą opłacalności projektu outsourcingowego, dążąc do podjęcia optymalnej decyzji.

---

<sup>55</sup> M. Kłos, *Outsourcing – koncepcja wzmocnienia konkurencyjności*, [w:] *Drogi dochodzenia do społeczeństwa informacyjnego, stan obecny perspektywy rozwoju i ograniczenia*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń, [data dostępu: 24.03.2017], Dostępny w World Wide Web: [http://mikroekonomia.net/system/publication\\_files/690/original/1.pdf?1315212203](http://mikroekonomia.net/system/publication_files/690/original/1.pdf?1315212203).

## Bibliografia

1. Adamik A., Matejun M., *Przewaga konkurencyjna w praktyce gospodarczej biur rachunkowych*, [w:] Nogalski B., Rybicki J. red., *Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, [data dostępu: 22.03.2017], Dostępny w World Wide Web: <http://tiny.pl/gdlws>.
2. Bravard J., Morgan R., *Inteligentny outsourcing, sztuka skutecznej współpracy – poradnik dla menedżerów*, [przekł: Gasper D.], Wydawnictwo MT Biznes.
3. Brodowska-Szewczuk J., *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie, 2009 vol. Nr 80, [data dostępu: 12.02.2017], Dostępny w World Wide Web: <http://tiny.pl/g1hvs>.
4. Budzyńska K., *Wpływ outsourcingu na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, roczniki naukowe, tom 16, zeszyt 5, 2014, [data dostępu: 22.03.2017], Dostępny w World Wide Web: <http://tiny.pl/g1hv3>.
5. Dominguez L. R., *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.
6. Dzikowska M., Gorynia M., *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku konkurencji eklektycznej*, Gospodarka Narodowa 4 (248), kwiecień 2012, [data dostępu: 12.02.2017], Dostępny w World Wide Web: <http://tiny.pl/g1hbh>.
7. Foltys J., *Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2012.
8. Kłós M., *Outsourcing – koncepcja wzmocnienia konkurencyjności*, [w:] *Drogi dochodzenia do społeczeństwa informacyjnego, stan obecny perspektywy rozwoju i ograniczenia*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń, [data dostępu: 24.03.2017], Dostępny w World Wide Web: <http://tiny.pl/g1hbx>.
9. Kłós M., *Outsourcing w Polskich przedsiębiorstwach*, Wyd 2, CeDeWu.pl, Warszawa 2017.
10. Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
11. Lubomska-Kalisz J., *Zastosowanie tradycyjnych strategii konkurencji przez współczesne przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Szczeciński, Wydział nauk ekonomicznych i zarządzania nr 40, t. 1, 2015, [data dostępu: 25.02.2017], Dostępny w World Wide Web: <http://tiny.pl/g1hbm>.
12. Matejun M., *Outsourcing*, [w:] Szymańska K. red., *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolter Kluwer Business, Warszawa 2015.
13. Matejun M., *Wpływ outsourcingu na poziom konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. red., *Konkurencyjność*



- jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, [data dostępu: 12.02.2017], Dostępny w World Wide Web: <http://tiny.pl/g1hbt>.
14. Nowak D., *Działalność outsourcingowa przedsiębiorstw w badaniach empirycznych*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 685*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu 2011, [data dostępu: 07.04.2017], Dostępny w World Wide Web: <http://tiny.pl/g1hbt>.
  15. Nowicka K., *Outsourcing w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2016.
  16. Ossowski M., *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, 2012, [data dostępu: 11.02.2017], Dostępny w World Wide Web: [http://jmf.wzr.pl/pim/2012\\_4\\_3\\_22.pdf](http://jmf.wzr.pl/pim/2012_4_3_22.pdf).
  17. Power M., Desouza K., Bonifazi C., *Outsourcing, podręcznik sprawdzonych praktyk*, [przekł. Rzychoń T.], MT Biznes, Warszawa 2010.
  18. Szukalski S., Wodnicka M., *Outsourcing metodyka przygotowania procesów i ocena efektywności*, Difin, Warszawa 2016.
  19. Wawak S. red., Sołtysik M. *Współczesne trendy w outsourcingu*, Mfiles.pl, Kraków 2015.
  20. *Analiza pola sił*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/>, [data dostępu: 02.04.2017].

## Summary

The article raises the issue the company capability of outsourcing to increase its competitiveness and maintain its strong market position. Competitiveness forms the essence and success of business entity. This success depends on the individual parts of the value chain, which in the case of ineffective use should be outsourced (section off) for external specialized entity. The concept of core competencies of the company favours the focus on the basic tasks of the organization, while other functions not connected directly with the business activity should be outsourced. The question that arises is what should contribute to effective outsourcing? What risks should be accounted for when considering the decision to outsource and what company can benefit from this solution?

The aim of this article is to present the favorable and unfavourable conditions for the use of outsourcing in enterprises and to explain the motives of entrepreneurs when they make decisions, about outsourcing selected functions or departments. The empirical chapter was based on the survey results, presented on the website <http://www.ankieter.pl/wyniki/index/id/15432/>. The questionnaire survey was the basis for identifying the factors favoring and inhibitive outsourcing implementation and its effectiveness aimed at improving competitiveness. The results are based on the Kurt Lewin's Force Field Analysis.

## Podziękowania

Uprzejmie dziękujemy Pani dr hab. prof. UR Agacie Pierścieniak i Pani dr Marioli Grzebyk opiekunom sekcji „Innowacje w zarządzaniu” Koła Naukowego Liderzy Biznesu działającego na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego za pomoc i merytoryczne uwagi wykorzystane przy przygotowaniu tego artykułu.

**Adrian Abramek**

Politechnika Lubelska  
Koło Naukowe Menedżerów

**Klaudia Grela**

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej

## **Factoring jako źródło finansowania przedsiębiorstwa**

*Słowa klucze: factoring, finansowanie działalności gospodarczej, kredyt, wiarytelności, faktury*

### **Streszczenie**

W artykule zaprezentowano factoring jako nowoczesne źródło finansowania działalności gospodarczej. W pierwszej kolejności znajduje się geneza instytucji factoringu. Następnie przedstawiono podmioty będące stronami umowy factoringu. Kolejno factoring został przedstawiony pod kątem funkcji jakie pełni w przedsiębiorstwie.

### **Istota factoringu**

Factoring ma bardzo istotną rolę w finansowaniu przedsiębiorstw. Szczególnym przykładem są małe i średnie przedsiębiorstwa, które rozpoczynając działalność posługują się odpowiednimi metodami dla własnej działalności. Factoring od samego początku istnienia pozwala na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej. Factoring stał się zjawiskiem popularnym na całym świecie i dzięki temu wiele przedsiębiorstw może finansować swoje działania. Społeczność krajowa, a także międzynarodowa w wyniku procesów globalizacji stała się otwarta na działalność nowych podmiotów, szczególnie takim które, pozwalają będąc w pewnym miejscu na świecie skorzystać z tej samej usługi finansowej co inna osoba na drugim końcu świata. Zastanawiające jest to, jak szybko omawiany w teże pracy temat zyskał na znaczeniu. Niezbędnym warunkiem do funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku krajowym, a także międzynarodowym jest posiadanie płynności finansowej. Płynność finansowa to zdolność do uregulowania różnego rodzaju zobowiązań finansowych w terminie płatności. Warto zauważyć, że w przedsiębiorstwie głównym przychodem mającym na celu pokrycie wydatków są przychody z tytułu sprzedaży towarów bądź usług. Zawierając transakcje z tytułu tych umów przedsiębiorstwo musi liczyć się z tym, że są to w większości transakcje z odroczonym terminem płatności. Należy zatem zaznaczyć, że odroczone

terminy płatności niosą za sobą ryzyko nieściągnięcia należności w umówionym terminie przez co może zostać naruszona płynność finansowa przedsiębiorstwa. Nasilające się konsekwencje mogą więc doprowadzić do upadłości danego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo może przeciwdziałać wystąpieniu takiej sytuacji, w której to mimo wygenerowania dużego zysku nie posiada zdolności finansowej przy pomocy skorzystania z jednej z możliwości wsparcia finansowego jakim jest factoring. Factoring w przedsiębiorstwie pełni określone funkcje. Należy zaznaczyć, że dla przedsiębiorców bez wątplenia najważniejszą są funkcje finansowa oraz gwarancyjna. Mimo tego, iż factoring jest stosunkowo nowym instrumentem finansowym można wyodrębnić wiele rodzajów tej usługi biorąc pod uwagę różne kryteria takie jak odpowiedzialność finansowa, zasięg terytorialny, powiadomienie dłużnika o zawarciu umowy factoringowej, a także przedmiot factoringu i tak dalej. Lincze rodzaje usługi factoringu stwarzają możliwość konfiguracji umowy factoringu uwzględniając poszczególne kryteria dlatego factoring to przykład instrumentu dla potrzeb konkretnego przedsiębiorcy.

## **Prawno-ekonomiczne aspekty funkcjonowania factoringu**

Dla przedsiębiorcy korzystającego z różnego rodzaju usług finansowych istotne są dwie kwestie. Po pierwsze jakie dana usługa ma uregulowania prawne, a po drugie, jakie są aspekty ekonomiczne związane z daną usługą. Oba aspekty odgrywają kluczowe znaczenie dla przedsiębiorcy i są w równym stopniu ważne. Zagadnienia prawne mają zadanie osadzić w prawie wybranego państwa umowę, którą zawiera przedsiębiorca z instytucją factoringową czy bankiem. Na arenie międzynarodowej definicję prawną umowy factoringowej oraz istotę funkcjonowania factoringu określa konwencja zawarta 28 maja 1988 roku w Ottawie. Mimo braku ratyfikacji przez wiele państw, w tym Polskę, pozwoliła ona jednak na ujednoczenie pojęcia factoringu. Należy zatem dodać, że jest to jedyny akt prawa międzynarodowego regulujący kwestie związane z factoringiem. Aspekt prawny jest ważny ze względu na wskazanie obowiązków i praw dwóch stron umowy. Faktor i faktorant w przypadku braku regulacji umowy factoringu odnoszą się do innych przepisów regulowanych w części szczególnej Kodeksu Cywilnego oraz do zasady swobody tworzenia umów. Stosunki prawne regulowane umową nienazwaną, a do takich należy factoring, kreowane są przez strony w sposób dowolny i odpowiadający stronom. Aspekt ekonomiczny związany jest przede wszystkim z kosztami jakie musi ponieść przedsiębiorca wybierając źródło finansowania. Klient factoringowy bierze również pod uwagę nie tylko koszty, ale również inne korzyści, które przełożą się na wzrost przychodów w przedsiębiorstwie. Jednak istotne znaczenie w aspekcie ekonomicznym ogrywiają regulacje podatkowe związane z daną usługą finansową.

Tematyka poruszająca prawne aspekty factoringu dotyczy w szczególności odniesienia zasady swobody umów do umowy factoringu, określenia jakiego rodzaju jest to umowa oraz do jakiej kategorii umów zalicza się factoring<sup>56</sup>. W wielu państwach na świecie, tak samo w Polsce, factoring nie został uregulowany w żadnym akcie prawnym, ani też w żadnej ustawie szczególnej. Jednak w większości państw relacje pomiędzy faktorem i faktorantem rozstrzygane są na podstawie przepisów prawa cywilnego<sup>57</sup>. Factoring jest różnie traktowany w zależności od systemu prawnego, w którym funkcjonuje. W większej części jest on powiązany z przepisami dotyczącymi przelewu wierzytelności. Uwzględnia się ewentualnie różnice dotyczące kwestii charakteru prawnego wierzytelności przyszłych, obowiązku powiadamiania dłużnika o przelewie oraz dopuszczalności i warunków cesji globalnej, która dotyczy wszystkich wierzytelności klienta, również przyszłych i nieoznaczonych. W Stanach Zjednoczonych factoring przybiera formę kontraktu, w ramach którego organizacja finansująca, w drodze pojedynczego aktu rozporządzenia nabywa teraźniejsze i przyszłe wierzytelności wynikające z działalności gospodarczej, bez ograniczeń i w całości, wraz z przejęciem pełnej odpowiedzialności za spłatę zobowiązań. Dominującą jest zatem umowa sprzedaży wierzytelności poszerzona o rozbudowany system obsługi finansowej<sup>58</sup>.



**Rysunek 1. Koszty usług wykupu wierzytelności**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Golawska-Witkowska G., Rzeczycka A., *Factoring jako narzędzie zarządzania płynnością przedsiębiorstwa*, Gdańsk 2013

<sup>56</sup> G. Golawska-Witkowska, A. Rzeczycka, *Factoring jako narzędzie zarządzania płynnością przedsiębiorstwa*, Gdańsk 2013, s. 70–72.

<sup>57</sup> J. Grzywacz, *Factoring*, Warszawa 2005, s. 36.

<sup>58</sup> G. Golawska-Witkowska, A. Rzeczycka, *op.cit.*, s. 72.

Wyżej przedstawiony schemat dzieli koszty usług wykupu wierzytelności na cztery grupy. To właśnie te koszty musi wziąć pod uwagę przedsiębiorca, który chce skorzystać ze źródła finansowania jakim jest factoring. Zatem w tym miejscu zostaną scharakteryzowane przedstawione graficznie koszty.

Wysokość prowizji i opłat zależy od rodzaju oferowanych usług przez instytucji factoringową. Ogólnie otwierając linię factoringową prowizje pobierane są w zależności od ustalonego limitu, który stanowi średnio minimum 1% oraz od wykupionych faktur jest to średnio 0,5% od każdej faktury. Z kolei w factoringu pełnym i mieszanym faktoryzy dodatkowo pobierają prowizję mającą związek z przejmowanym przez nich ryzykiem niewypłacalności (od 0,5% do 1%)<sup>59</sup>. Od wielu czynników zależy wysokość prowizji należy wśród nich wskazać takie, jak : stopień i rodzaj zabezpieczenia, wiarygodność zbywcy, termin zapadalności czy rodzaj kontrahentów<sup>60</sup>. W factoringu koszt oprocentowania wynika z okresu finansowania to znaczy, że jeżeli jest on dłuższy tym koszty są większe. Należy zaznaczyć, że wysokość oprocentowania określana jest w powiązaniu do stawek referencyjnych Narodowego Banku Polskiego lub stóp oferowanych na arenie międzynarodowej na przykład LIBOR lub WIBOR powiększonych o marżę<sup>61</sup>. Kolejnym kosztem jest jednorazowa prowizja przygotowawcza pobiera przy złożeniu wniosku. Prowizja związana jest wkładem, który ponosi instytucja factoringowa w chwili badania sytuacji finansowej zbywcy oraz płatnika i zawarcia umowy. W trakcie trwania umowy zostaje zainkasowana prowizja administracyjna za rozporządzanie należnościami w zależności od obrotów factoringowych, ilości płatników, wartości wykupionych faktur oraz ilości czynności dodatkowych do których przedsiębiorstwo się zobowiązało. Przedsiębiorstwa factoringowe poza ustalonymi procentowa prowizjami egzekwują opłaty kwotowe w sytuacji zmiany warunków umowy, sporządzenia wyciągu, monitoringu czy przedłużeniu istniejącego limitu. Wykup wierzytelności można uznać za kosztowne źródło finansowania, jednak zawężając zakres działań podejmowanych przez instytucję factoringową jednocześnie dochodzi do obniżenia kosztów związanych z wykupem wierzytelności. Mimo, że koszty factoringu są nieznacznie większe jego z wyboru tej formy płynie więcej korzyści niż samo finansowanie sprzedaży u danego klienta szczególnie w przypadku wielu płatników<sup>62</sup>.

---

<sup>59</sup> D. Kaczyńska, *Musisz wiedzieć co podpisujesz*, „Rzeczpospolita” z dnia 02.07.2004, s. 4.

<sup>60</sup> G. Golawska-Witkowska, *op.cit.*, s. 78.

<sup>61</sup> W. Pluta, *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa 2004, s. 187.

<sup>62</sup> Ł. Dec, *Cena czasu i ryzyka*, „Rzeczpospolita” z dnia 27.05.2005, s. 11.

## Rynek usług factoringowych i jego rozwój

Analizując dane Głównego Urzędu Statystycznego za 2015 rok zauważyć należy, że usługi factoringowe świadczyło 55 podmiotów, wśród nich były to podmioty 40 niebankowe oraz 15 banków komercyjnych. Dla 13 badanych instytucji factoring był jedynym rodzajem działalności, dla 13 był rodzajem dominującym, z kolei dla 29 factoring stanowił działalność uboczną. Niebankowe przedsiębiorstwa factoringowe zatrudniały na koniec 2015 roku 1339 pracowników, na innych zasadach zatrudnienia w branży pracowało dalsze 136 osób. Wierzytelności wykupione w 2015 roku w ramach usług factoringu krajowego osiągnęły wartość 150.086 mln zł (wzrost o 13, procent), a w faktoringu zagranicznym – 21.555 mln zł (wzrost o 6,4 procent). Factoring krajowy stanowił 87,4 procent ogólnej wartości wykupionych wierzytelności, natomiast factoring zagraniczny – 12,6 procent<sup>63</sup>.

Główną cechą rynku factoringu w Polsce jest dynamiczny trend wzrostu. Factoring w Polsce od kilka lat mierzony jest w skali dwucyfrowej co zdecydowanie świadczy o jego wzroście. Przez ostatnie dziesięć lat można zaobserwować ponad czternastokrotny wzrost. Ponadto jest uznawany za najszybciej rosnący segment rynku usług finansowych w Polsce. Wzrost rynku factoringowego w Polsce w latach 2012–2015 przedstawia poniższa tabela. Zestawienie zostało uzupełnione o aktualne dane za II kwartał 2017 roku<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup> [http://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5503/2/11/1/dzialalnosc\\_faktorin\\_gowa\\_przedsiębiorstw\\_finansowych\\_w\\_2015\\_roku.pdf](http://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5503/2/11/1/dzialalnosc_faktorin_gowa_przedsiębiorstw_finansowych_w_2015_roku.pdf), [data dostępu: 28.05.17].

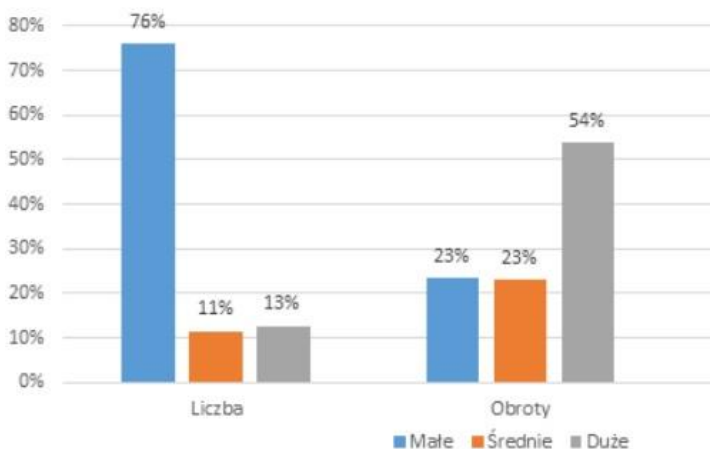
<sup>64</sup> D. Steć, *Rynek factoringu w Polsce w 2014 roku*, „FAKTORING Almanach Polskiego Związku Faktorów” 2005, s. 18.

**Tabela 1. Zestawienie obrotów factoringowych w latach 2005–2017**

Rok	Wartość obrotów (mln PLN)		Struktura obrotów			Liczba klientów	Liczba dłużników	Liczba sfinansowanych faktur
	PZF	Cały rynek	F. krajowy	F. eksport	F. import			
2017 (II kw.)	83581	91 000	79%	20%	1%	8110	174365	3967876
2016	158157	175880	79%	20%	1%	7853	172412	7498946
2015	134335	149240	77%	22%	1%	7095	136026	6566213
2014	114446	142800	79%	20%	1%	6314	127196	5474853
2013	96583	130960	79%	19%	2%	5438	106445	4405787
2012	81806	113100	79%	19%	2%	4706	89204	3761550
2011	67105	79366	79%	20%	1%	4106	81653	3655715
2010	55913	64195	76%	23%	1%	3210	76943	3187089
2009	30032	51352	75%	23%	2%	1702	47805	1977700
2008	32865	47900	78%	21%	1%	2031	47913	1888403
2007	18801	30717	84%	15%	1%	1608	49024	1626844
2006	13770	17000	87%	11%	2%	1600	38000	1410000
2005	11290	14175	91%	6%	3%	1400	35000	1400000

Źródło: <http://www.factoring.pl/index.php?page=6>

Analizując powyższą tabelę należy wskazać, iż factoring z roku na rok zyskuje coraz więcej klientów. Rosnące obroty przekładają się na większą ilość umów i tym samym na większą liczbę faktorantów i kontrahentów. Warto wskazać, że factoring jest coraz częściej usługą pierwszego wyboru dla klientów.



**Wykres 1. Klienci pod względem segmentu wielkości przedsiębiorstwa**

Źródło: Rynek faktoringu w Polsce w 2014 roku, „FAKTORING Almanach Polskiego Związku Faktorów” 2005, s. 24

Obecnie można spotkać się z powszechną opinią, że faktoring jest właściwym rozwiązaniem dla małych przedsiębiorstw lub przedsiębiorstw wchodzących na rynek znajduje swoje odzwierciedlenie na powyższym wykresie. Aż 76% klientów stanowią małe przedsiębiorstwa za pewne jest spowodowane takimi czynnikami jak brak zdolności kredytowej, nagła potrzeba środków pieniężnych na realizację innych zleceń, niskie ryzyko, a także brak doświadczenia w funkcjonowaniu na rynku, które skłania do korzystania z usług dodatkowych faktoringu na przykład usług księgowych czy prawniczych. Biorąc pod uwagę obroty warto wskazać, że to duże przedsiębiorstwa wykazują największy udział bo stanowią aż 54%, natomiast małe i średnie przedsiębiorstwa po 23%.

## Podsumowanie

Instytucja faktoringu u swoich podstaw jest nastawiony na wspieranie rozwoju przedsiębiorstwa za pomocą dostarczania środków na bieżącą działalność operacyjną, ograniczanie ryzyka kursowego w przypadku wierzytelności wyrażonych w walucie obcej, monitoring płatności odbiorców czy redukcję skutków ryzyka upadłości odbiorców. Analizując dane statystyczne Polskiego Związku Faktorów (PZF) można zauważyć, że na koniec pierwszego półrocza 2016 roku z usług firm faktoringowych zrzeszonych w PZF korzystało ok. 7 tysięcy przedsiębiorstw, które przedłożyły do sfinansowania ok. 3,3 miliona faktur wobec



ponad 140 tysięcy swoich odbiorców o wartości 73,5 miliarda złotych. Stanowi to około 7% polskiego PKB. A rynek usług factoringowych wykazuje 21% wzrost porównując dane rok do roku. Factoring poza elastycznością posiada wiele zalet takich jak sam fakt, że niezależnie od wielkości firmy i branży w jakiej ona działa, łatwiej jest uzyskać decyzję o finansowaniu za pomocą factoringu, niż starać się o kredyt, nawet jeśli usługa factoringowa dostarczana jest przez banki. Wyżej wymienione czynniki wskazują na coraz większe zainteresowanie factoringiem szczególnie wśród młodych i świadomych przedsiębiorców.

## **Bibliografia**

1. Dec Ł., *Cena czasu i ryzyka*, „Rzeczpospolita” z dnia 27.05.2005.
2. Golawska-Witkowska G., Rzczycka A., *Factoring jako narzędzie zarządzania płynnością przedsiębiorstwa*, Gdańsk 2013.
3. Grzywacz J., *Factoring*, Warszawa 2005.
4. Kaczyńska D., *Musisz wiedzieć co podpisujesz*, „Rzeczpospolita” z dnia 02.07.2004.
5. Pluta W., *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa 2004.
6. Steć D., *Rynek factoringu w Polsce w 2014 roku*, „FAKTORING Almanach Polskiego Związku Faktorów” 2005.

## **Summary**

The following article presents a factoring as a modern of enterprises finance companies. The first part of the article is describing the concept of factoring. Afterwards is about subjects that are parties. The succession of factoring is presented in terms of the functions that the company performs.

**Jakub Błażejewski**

Politechnika Lubelska

## **Outsourcing jako nowoczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem**

*Słowa kluczowe: outsourcing*

### **Streszczenie**

Artykuł przedstawia istotę outsourcingu oraz cele jego stosowania. Wyodrębnione zostały również jego rodzaje. W ostatniej części przytoczony został przykład stosowania outsourcingu przez przedsiębiorstwo LPP.

### **Wstęp**

Każde przedsiębiorstwo chcące być konkurencyjne na rynku powinno stosować outsourcing. Obecnie jest on najprężniej rozwijającą się koncepcją zarządzania, mimo że jest obecny i używany od wielu lat. Początkowo dotyczył on jedynie procesów pomocniczych, np. sprzątanía. Natomiast obecnie stosowany jest coraz częściej w procesach podstawowych, strategicznych dla przedsiębiorstw. Zlecenie tych zadań może przyczynić się do redukcji kosztów, ale przede wszystkim do wzrostu poziomu jakości produktów. Dużo lepiej wykona je podmiot zewnętrzny, który ma dostęp do zasobów, technologii oraz know-how. Zauważył to już w 1923 roku Henry Ford: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my.”

### **Istota i przedmiot outsourcingu**

Termin outsourcing wywodzi się z języka angielskiego. Powstał na bazie słów: *outside resource using*, które oznaczają wykorzystywanie zasobów zewnętrznych. „Zewnętrzny” oznacza wartości, które są tworzone na zewnątrz przedsiębiorstwa. Natomiast „zasoby” są najistotniejszym elementem budowania przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>65</sup>. To od nich zależy sukces przedsiębiorstwa,

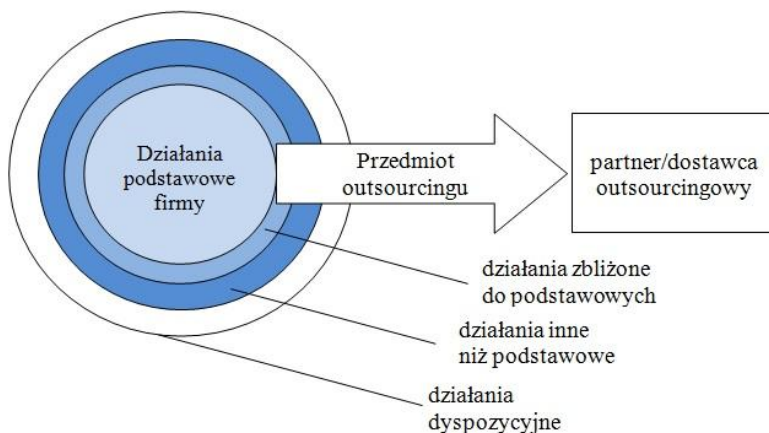
---

<sup>65</sup> E. Marcinkowska, *Outsourcing w zarządzaniu szpitalem publicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 9.

który oparty jest na dostępie do jak największej ilości, a przede wszystkim do najwyższej jakości zasobów. Posiadanie zasobów wiąże się z dużymi kosztami, dlatego przedsiębiorstwa decydują się na stosowanie outsourcingu. Istnieje wiele definicji tej koncepcji zarządzania. D. Lei i M. Hitt definiują to pojęcie jako kooperację przedsiębiorstwa z zewnętrznymi podmiotami, dostarczającymi komponenty produkcyjne oraz inne wartości, służące do prawidłowego funkcjonowania firmy<sup>66</sup>.

Znacznie rozbudowaną definicję tego terminu zaprezentowali K. Lysons i M. Gillinham. Określają tę koncepcję jako „strategiczne wykorzystanie zewnętrznych zasobów do realizacji działań prowadzonych tradycyjnie przez własny personel wykorzystujący wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa. Jest to strategia zarządcza polegająca na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej określonych funkcji organizacjom. Jest to przeniesienie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menedżerskiej za wykonanie usługi określonej w umowie”<sup>67</sup>.

Według M. Trockiego, polskiego przedstawiciela outsourcingu, koncepcja ta oznacza „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”<sup>68</sup>.



**Rysunek 1. Ogólny model outsourcingu**

Źródło: Arnold U., *New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept*, European Journal of Purchasing and Supply management, no. 6, s. 24

<sup>66</sup> *Ibidem*.

<sup>67</sup> *Ibidem*, s. 10.

<sup>68</sup> M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

## Cele stosowania outsourcingu przez przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa decydujące się na wprowadzenie do swojej działalności outsourcingu kierują się przede wszystkim czynnikiem kosztowym. Wbrew pozorom nie jest to jedyna przyczyna stosowania tej koncepcji. Obecnie outsourcing daje możliwość pozbycia się odpowiedzialności za często skomplikowane procesy i funkcje, a także odciąża przedsiębiorstwa z realizacji procesów pomocniczych, dzięki czemu mogą one poświęcić całą swoją uwagę podstawowej działalności biznesowej firmy. Powierzone procesy nie tracą na jakości, a wręcz mogą zyskać. Przedsiębiorstwa mają dostęp do najlepszych specjalistów w branży, a także technologii oraz know-how. W konsekwencji czego, mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną bez konieczności ponoszenia wysokich kosztów<sup>69</sup>.

Przykładem firmy, która zastosowała outsourcing już w latach 90. jest Sears – amerykańska sieć handlowa. Nasilające się problemy przedsiębiorstwa z procesem obsługi zwrotów odzieży ze wszystkich punktów sprzedaży własnej sieci handlowej, zmusiły Sears do znalezienia firmy zewnętrznej, która podjęłaby się obsługi tego procesu. Problem nie był mały, dotyczył około 2,5 tys. sklepów, które były zaopatrywane przez niemal 10 tys. dostawców. Na rynku nie było żadnej firmy, która zajmowała się profesjonalną obsługą zwrotów odzieży. Dlatego Sears zdecydowało się na nawiązanie współpracy z przedsiębiorstwem Genco Distribution Systems, które miało doświadczenie w obsłudze zwrotów produktów spożywczych. Pozwoliło to obu firmom na wspólne stworzenie systemu zarządzania zwrotami odzieży. Efektem współpracy był opis procesu zwrotu oraz oprogramowanie służące do zarządzania i szybkiej obsługi tego procesu. Dzięki wdrożonemu systemowi, większość odzieży ze zwrotów wracała do dostawców. Część była sprzedawana na aukcjach internetowych i w sklepach dyskontowych, jak również trafiała na akcje charytatywne. W dalszych etapach współpracy Sears i Genco opracowało podobne systemy dla innych produktów<sup>70</sup>.

## Rodzaje outsourcingu

Głównym podziałem outsourcingu jest podział na outsourcing wewnętrzny i zewnętrzny. Inaczej mówiąc outsourcing kapitałowy i kontraktowy. Pierwszy z nich polega na wyodrębnieniu z organizacji funkcji, które były do tej pory realizowane przez przedsiębiorstwo. W tym celu tworzy się nowy podmiot (spółka córka), który staje się odpowiedzialny za powierzone procesy i funkcje. Ten typ outsourcingu ma zalety i wady. Wysoki poziom kontroli, ograniczenie zwolnień pracowniczych, wpływ przedsiębiorstwa macierzystego na sposób

---

<sup>69</sup> *OUTSOURCING: wyższa jakość i lepsza kontrola*, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Outsourcing/\\$FILE/Outsourcing-EY.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Outsourcing/$FILE/Outsourcing-EY.pdf), [data dostępu: 24.04.17].

<sup>70</sup> D. Ciesielska, M. J. Radło, *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011, s. 23.

realizacji funkcji, to tylko niektóre z zalet outsourcingu kapitałowego. Do jego wad należą wysokie koszty utworzenia spółki, jak również odpowiedzialność podmiotu macierzystego za wyniki finansowe spółki córki oraz brak możliwości skorzystanie z ofert innych przedsiębiorstw dostępnych na rynku<sup>71</sup>.

Outsourcing kontraktowy polega na wyodrębnieniu z przedsiębiorstwa funkcji oraz przekazaniu jej do wykonania wybranemu podmiotowi zewnętrznemu. Skutkami negatywnymi zastosowania tego rodzaju outsourcingu są zwolnienia pracowników, możliwe straty wynikające ze sprzedaży/likwidacji majątku, ograniczona możliwość kontroli procesów, a także zawężone możliwości planowania strategicznego działalności przedsiębiorstwa. Organizacja decydująca się na outsourcing zewnętrzny posiada dowolność wyboru wykonawcy funkcji spośród ofert dostępnych na rynku. Do innych zalet należą ograniczona odpowiedzialność, uproszczenie struktury organizacji, jak również minimalizacja problemów wynikających z zarządzania organizacją<sup>72</sup>.

Istnieje wiele innych podziałów outsourcingu. Zagadnienie to można porównywać w wielu wymiarach. W poniższej tabeli zostały przedstawione najistotniejsze podziały outsourcingu.

---

<sup>71</sup> S. M. Szukalski, M. Wodnicka, *Outsourcing. Metodyka przygotowania procesów i ocena efektywności*, Difin, Warszawa 2016, s. 46.

<sup>72</sup> E. Marcinkowska, *op.cit.*, 2012, s. 15.

**Tabela 1. Rodzaje outsourcingu według kryterium podziału**

<b>Kryterium podziału</b>	<b>Rodzaje outsourcingu</b>
Rodzaj wydzielonych funkcji:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outsourcing funkcji pomocniczych.</li> <li>• Outsourcing funkcji kierowniczych.</li> <li>• Outsourcing funkcji podstawowych.</li> </ul>
Rodzaj działalności:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outsourcing działalności ubocznej.</li> <li>• Outsourcing działalności pomocniczej.</li> <li>• Outsourcing działalności zasadniczej.</li> </ul>
Rodzaj outsourcingu wg funkcji:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outsourcing usług informatycznych.</li> <li>• Outsourcing usług księgowych.</li> <li>• Outsourcing usług finansowych.</li> <li>• Outsourcing logistyki.</li> <li>• Outsourcing zasobów ludzkich (np. rekrutacja, szkolenia).</li> <li>• Outsourcing kadrowo-płacowy</li> </ul>
Cel wydzielenia:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outsourcing naprawczy.</li> <li>• Outsourcing dostosowawczy.</li> <li>• Outsourcing rozwojowy.</li> </ul>
Złożoność i zakres wydzielanych funkcji:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outsourcing pojedynczych funkcji.</li> <li>• Outsourcing procesów: BPO, KPO, ITO.</li> <li>• Outsourcing obszarów funkcjonalnych.</li> </ul>
Forma kapitału:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outsourcing kapitałowy/ outsourcing wewnętrzny/spin off.</li> <li>• Outsourcing kontraktowy/ outsourcing zewnętrzny.</li> <li>• Outsourcing w szczególnym przypadku Outsourcingu kontraktowego: samo zatrudnienie.</li> </ul>
Trwałość wydzielenia:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outsourcing strategiczny – BTO.</li> <li>• Outsourcing taktyczny</li> </ul>
Skala wydzielenia:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outsourcing całkowity.</li> <li>• Outsourcing selektywny (częściowy).</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Trocki M., *op. cit.*, 2001, s. 60, Zieliński J., *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości: trafna decyzja*, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001, s. 18–20

## **Stosowanie outsourcingu na przykładzie LPP**

Jedną z polskich firm stosujących w swojej działalności outsourcing jest LPP – polski koncern odzieżowy. Przedsiębiorstwo zarządza 5 markami odzieżowymi: Reserved, House, Cropp, Mohito, Sinsay. Produkty przedsiębiorstwa są dostępne w 18 krajach (m.in.: Polska, Niemcy, Czechy, Słowacja, Węgry, Rumunia, Bułgaria, Chorwacja, Ukraina, Litwa, Łotwa, Estonia, Rosja, Arabia Saudyjska, Egipt). Sieć sprzedaży liczy 1703 salony sprzedaży. Siedziba firmy zlokalizowana jest w Gdańsku<sup>73</sup>.

LPP w szczególności koncentruje się na najistotniejszych procesach w swojej działalności. Należą do nich projektowanie odzieży oraz przygotowywanie

<sup>73</sup> <http://www.lpps.com>, [data dostępu: 24.04.17].

nowych kolekcji. Są one związane z kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa. Proces produkcji odzieży jest zlecany firmom zewnętrznym. Cała produkcja ulokowana jest w krajach azjatyckich. Główną przyczyną zlokalizowania outsourcingu w krajach Dalekiego Wschodu są niskie koszty produkcji. W celu zagwarantowania najwyższej jakości produktów, firma posiada biura handlowe, które są odpowiedzialne za pozyskiwanie dostawców oraz kontrolowanie podwykonawców. Pracownicy tych placówek kontrolują dostawców zarówno pod kątem jakości produktów, jak również przestrzegania zasad bezpieczeństwa oraz praw pracowniczych<sup>74</sup>. Na terenie Azji zlokalizowane są dwa biura LPP. Azjatyckie biuro w Szanghaju działa od 1997 roku. W 2015 roku uruchomione zostało przedstawicielstwo w Dhace – stolicy Bangladeszu<sup>75</sup>.

## Podsumowanie

Redukcja kosztów, przy jednoczesnym zachowaniu jakości produktów i usług jest kluczem do bycia konkurencyjnym na rynku. Dobrze stosowany outsourcing może przyczynić się do pomniejszenia się kosztów oraz poprawy jakości produktów i usług. Bardzo ważnym aspektem jest dobranie odpowiednich partnerów oraz dbanie o relacje z nimi. Należy jednak pamiętać o tym, żeby zachować zdrowy rozsądek, przy stosowaniu outsourcingu. Zbyt duży nacisk na redukcję kosztów może nawet doprowadzić do bankructwa przedsiębiorstwa. Proces wdrożenia outsourcingu powinien zostać przeprowadzony w sposób przemyślany oraz odpowiednio wcześniej zaplanowany.

## Bibliografia

1. Arnold U., *New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept*, European Journal of Purchasing and Supply management, no. 6.
2. Marcinkowska E., *Outsourcing w zarządzaniu szpitalem publicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
3. Ciesielska D., Radło M. J., *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011.
4. Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
5. Zieliński J., *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości: trafna decyzja*, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001.
6. *OUTSOURCING: wyższa jakość i lepsza kontrola*, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Outourcing/\\$FILE/Outsourcing-EY.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Outourcing/$FILE/Outsourcing-EY.pdf), [data dostępu: 24.04.17].
7. <http://www.lppsa.com>, [data dostępu: 24.04.17].

---

<sup>74</sup> D. Ciesielska, M. J. Radło, *op.cit.*, 2011, s. 21.

<sup>75</sup> <http://www.lppsa.com>, [data dostępu: 24.04.17].

**Aleksander Bojar**

Katolicki Uniwersytet Lubelski

## **Niejasny obraz klastra i koordynatora klastra w ustawie o odnawialnych źródłach energii**

*Słowa kluczowe: klastr, koordynator klastra, klastr energii*

### **Streszczenie**

Koncepcja klastra i koordynatora klastra jest szeroko opisywana w naukach o zarządzaniu. Wprowadzenie tych pojęć do treści ustawy o odnawialnych źródłach energii spowodowało, że terminy te uzyskały wymiar formalno-prawny. Artykuł prezentuje wyniki przeprowadzonej analizy prawnej obowiązujących ustaw w odniesieniu do koordynatora i klastra energii.

### **Wprowadzenie**

Opublikowanie ustawy z dnia 22 czerwca 2016 roku o zmianie ustawy o odnawialnych źródłach energii oraz niektórych innych ustaw<sup>76</sup> spowodowało potrzebę zdefiniowania niektórych zagadnień w niej zawartych. Celem poniższej pracy jest przybliżenie pojęcia klastra, wskazanie słabych stron definicji klastra zawartej w ustawie oraz próba opisanie roli koordynatora klastra na podstawie ustawy jako podmiotu mającego szansę bycia liderem.

### **Klastr i jego koordynator w świetle ustawowych regulacji**

M. E. Porter, którego definicja jest uznawana za najbardziej popularną, określa klastr jako *"geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach konkurujących między sobą, ale również współpracujących"*<sup>77</sup>. Obok tej klasycznej definicji funkcjonuje wiele innych eksponujących takie cechy jak: współpraca, koncentracja na określonym obszarze współzależnych przedsiębiorstw (działających w tych samych bądź pokrewnych sektorach prze-

<sup>76</sup> Ustawa z dnia 22 czerwca 2016 roku o zmianie ustawy o odnawialnych źródłach energii oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2016 poz. 925).

<sup>77</sup> M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.



mysłu lub usług), interakcje i funkcjonalne powiązania pomiędzy firmami, innowacyjność oraz ponad sektorowy wymiar klastra obejmującego swym zasięgiem zarówno horyzontalne, jak i wertykalne powiązania<sup>78</sup>.

Definicja klastrów energii została wpisana do ustawy o odnawialnych źródłach energii (w art. 2 pkt 15a) nowelizacją, która weszła w życie z dniem 1 lipca 2016 roku. Klastr w rozumieniu ustawy ujęty jest jako „*cywilnoprawne porozumienie, w skład którego mogą wchodzić osoby fizyczne, osoby prawne, jednostki naukowe, instytuty badawcze lub jednostki samorządu terytorialnego, dotyczące wytwarzania i równoważenia zapotrzebowania, dystrybucji lub obrotu energią z odnawialnych źródeł lub paliw, w ramach sieci dystrybucji o napięciu znamionowym niższym niż 110 kV, na obszarze działania tego klastra nie przekraczającym granic jednego powiatu (...) lub 5 gmin (...), klastr energii reprezentuje koordynator, którym jest powołana w tym celu spółdzielnia, stowarzyszenie, fundacja lub wskazany w porozumieniu cywilnoprawnym dowolny członek klastra energii, zwany dalej „koordynatorem klastra energii”*”.

Powyższy zapis zawarty w ustawie to pierwsza próba zdefiniowania klastra w polskim prawie i chociaż niedoskonała to na pewno użyteczna. Definicja klastra zaproponowana w cytowanej Ustawie budzi wątpliwości przede wszystkim praktyków gospodarczych zainteresowanych tworzeniem klastrów w oparciu o przepisy tej ustawy. Politycy i lobbyści zapewniają, że prawnicy zadbają o doprecyzowanie wielu elementów tej definicji tak by nie prowadziła do patologii i nie ułatwiała nadużyć. Można tylko zadać pytanie dlaczego w dużym pośpiechu dokonano wprowadzenia Ustawy nie zwracając uwagi na głosy krytyczne dotyczące między innymi obowiązującej w niej definicji klastra. Szczególnie niejasne wydaje się być zdefiniowanie klastra przez ustawodawcę jako "cywilnoprawnego porozumienia", określenie to w opinii Sądu Najwyższego (BSA 1-021-215/16)<sup>79</sup> jest określeniem niestosowanym w kodeksie cywilnym. Sąd Najwyższy słusznie zauważa, że "Jeżeli zamiarem ustawodawcy było wskazanie, że chodzi o umowę prawa cywilnego, należało posłużyć się tym pojęciem. Jeżeli natomiast wspomniane porozumienie ma mieć inny charakter i skutki, powinny być one uregulowane w projekcie". Można więc założyć, że ustawodawca celowo nie wskazał umowy prawa cywilnego jako umowy odpowiedniej, dając tym samym członkom klastra pewną dowolność w kwestii

---

<sup>78</sup> szerzej: M. Enright, *Regional Clusters and Economics Development: A research Agenda*, [w:] *Business Networks: Prospects for regional Development*, red. U. Staber, N. Schafer, B. Sharma, de Gruyter, Berlin 1996, s. 191; E. Bojar, *Klustry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006, s. 9; J. Kaźmierski, *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 27.

<sup>79</sup> Sąd Najwyższy, Biuro Studiów i Analiz, *Uwagi do poselskiego projektu ustawy o zmianie ustawy o odnawialnych źródłach energii z dnia 14.06.2016 r.* (druk 476), <http://orka.sejm.gov.pl/Druki8ka.nsf/0/76409D499EF57CDCC1257FD80042B8F2/%24File/476-004.pdf>, [data dostępu: 24.07.2017].

kształtowania formy zawarcia porozumienia pomiędzy członkami klastra. Dowolność ta polega na tym, że tak jak określają to autorzy analizy "Koncepcja funkcjonowania klastrów energii w Polsce" – „porozumienie między członkami klastra może być zawarte w formie umowy nienazwanej, mogącej zawierać w sobie postanowienia charakterystyczne dla umowy spółki cywilnej”<sup>80</sup>.

Potwierdzenia celowości braku doprecyzowania zagadnień zawartych w definicji klastra można dopatrzeć się w słowach wiceministra energii Andrzeja Piotrowicza<sup>81</sup>. W jego opinii, formalizacja (między innymi podanie konkretnej i ostatecznej definicji klastra) „zabiłaby pomysłowość i przedsiębiorczość” przysłych klastrowiczów. Takie stanowisko nie jest oczywiście pozbawione racji i taki głos musi być uwzględniony w dyskusji, jednak sformalizowanie pewnych zagadnień pojawiających się w ustawie wydaje się być szczególnie korzystne dla inicjatorów i członków klastra, którzy mogliby lepiej przygotowywać projekt klastra i zmaksymalizować jego szanse, między innymi jeżeli chodzi o uzyskanie pieniędzy na jego dofinansowanie.

W cytowanej powyżej Ustawie przewiduje się, że klastr reprezentuje koordynator klastra. Formalnie funkcja ta może być pełniona przez specjalnie powołaną w tym celu spółdzielnię, fundację lub wskazanego w porozumieniu cywilnoprawnym dowolnego członka klastra (a zatem również os. fizyczną). O ile taka regulacja prawna dotycząca reprezentacji wywołuje wątpliwości wśród prawników, to z punktu widzenia organizacyjnego próba sformalizowania przewodzenia klastrowi poprzez powołanie koordynatora, który miałby cechy lidera mogłaby sprzyjać rozwojowi klastra. Doświadczenie pokazuje, że autentyczny lider to siła klastra, to zdolność jego przetrwania w dłuższym horyzoncie czasowym, to budowanie pozytywnych relacji wewnątrz i na zewnątrz klastra<sup>82</sup>. O szczególnej pozycji koordynatora klastra energii świadczyć może sam fakt nadania mu prawa do reprezentowania klastra (w art. 2 pkt 15a), oraz wskazanie go w art. 38a pkt. 1 Ustawy o OZE<sup>83</sup>, jako podmiotu któremu wydawana jest koncesja, będąca podstawą realizacji prawa energetycznego w ramach klastra (lub ustanowienie koordynatora jako podmiotu zobligowanego do złożenia podpisu w rejestrze wytwórców wykonujących działalność gospodarczą w zakresie małych instalacji lub rejestru wytwórców wykonujących działalność gospodarczą w zakresie biogazu rolniczego lub rejestru wytwórców wykonujących działal-

---

<sup>80</sup> Ekspertyza dotycząca koncepcji funkcjonowania klastrów energii przeprowadzona na zlecenie ministerstwa energii przez konsorcjum firm: Krajową Agencję Poszanowania Energii S. A. (lider konsorcjum), WiseEuropa-Fundację Warszawski Instytut Studiów Ekonomicznych i Europejskich oraz ATMOTERM S.A. przy udziale Krajowego Instytutu Energetyki Rozproszonej.

<sup>81</sup> M. Graniszewska, *Pół miliarda na klastry energii*, *Puls Biznesu*, <https://www.pb.pl/pol-miliarda-na-klustry-energii-864651>, [data dostępu: 25.07.2017].

<sup>82</sup> E. Bojar, *Clusters – The Concept and Types. Examples of cluster in Poland*, [w:] *The emergence and development of cluster in Poland*, red. E. Bojar, Z. Olesiński, Difin, Warszawa 2007, s. 15.

<sup>83</sup> Ustawa z dnia 20 lutego 2015 r. o odnawialnych źródłach energii, Dz.U. z 2015, poz. 478 z późn. zm.

ność gospodarczą w zakresie biopłynów) – „Wykonywanie działalności gospodarczej, o której mowa w art. 32ust. 1 ustawy – Prawo energetyczne, w ramach klastra energii jest realizowane w ramach koncesji wydanej dla koordynatora klastra energii lub w ramach wpisu koordynatora klastra energii do rejestru, o którym mowa w art. 7 lub art. 23 lub art. 34<sup>84</sup>”.

Niezwykle ważna jest skuteczność działań koordynatora, jego współpraca z członkami klastra oraz gotowość na podjęcie nowych wyzwań. Funkcja jaką w klastrze pełni jego koordynator wymusza na nim posiadanie lub wykształcenie w sobie tych cech. Trzeba w tym miejscu podkreślić dualistyczny charakter zadań stojących przed koordynatorem. Z jednej strony jest on jednostką administrującą w klastrze, a z drugiej strony, reprezentuje go przed zewnętrznymi podmiotami. To wszystko, a także konieczność efektywnego zarządzania zasobami klastra powoduje, że koordynator klastra powinien być lub stać się liderem aby możliwie jak najefektywniej wykonywać swoje obowiązki. Należy zastrzec, że zmiany w prawie oraz nowe programy realizowane przez klastry czy udział w przedsięwzięciach międzynarodowych wymuszają wręcz od koordynatora klastra rozwój zarówno swoich kompetencji czy zdolności, jak i również zapewnić rozwój członkom klastra.

## **Wnioski**

W ustawie z dnia 22 czerwca 2016 roku o zmianie ustawy o odnawialnych źródłach energii oraz niektórych innych ustaw znalazła się zarówno definicja klastra jak i określono rolę jaką w klastrze ma pełnić koordynator. Nie dziwi jednak opinie praktyków czy przedstawicieli środowisk akademickich o potrzebie doprecyzowania tych zagadnień. Uregulowanie tych budzących wątpliwości kwestii wpłynęłoby pozytywnie na realizację zadań wykonywanych przez koordynatora klastra, którego to pozycja (szczególnie jeżeli chodzi o jego kompetencje związane z reprezentowaniem klastra) również wymaga doprecyzowania. Mimo to, pomysł ustawodawcy by wykorzystać inicjatywę klastrową w sektorze energetycznym należy docenić i liczyć na to, że prawodawca wsłucha się w głosy traktujące o potrzebie doprecyzowania zagadnień znajdujących się w ustawie.

---

<sup>84</sup> Ustawa z dnia 20 lutego 2015 r. o odnawialnych źródłach energii, Dz. U. z 2015, poz. 478 z późn. zm.

## Bibliografia

1. Enright M., *Regional Clusters and Economics Development: A research Agenda*, [w:] *Business Networks: Prospects for regional Development*, red. Staber U., Schafer N., Sharma B., de Gruyter, Berlin 1996.
2. Bojar E., *Clusters – The Concept and Types. Examples of cluster in Poland*, [w:] *The emergence and development of cluster in Poland*, red. Bojar E., Olesiński Z., Difin, Warszawa 2007.
3. Bojar E., *Klustry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006.
4. Espertyza dotycząca koncepcji funkcjonowania klastrów energii przeprowadzona na zlecenie ministerstwa energii przez konsorcjum firm: Krajową Agencję Poszanowania Energii S. A. (lider konsorcjum), WiseEuropa-Fundację Warszawski Instytut Studiów Ekonomicznych i Europejskich oraz ATMO-TERM S.A. przy udziale Krajowego Instytutu Energetyki Rozproszonej, [http://www.me.gov.pl/files/upload/23203/Koncepcja\\_funkcjonowania\\_klastrów\\_energii\\_PL\\_2017.pdf](http://www.me.gov.pl/files/upload/23203/Koncepcja_funkcjonowania_klastrów_energii_PL_2017.pdf), [data dostępu: 25.07.2017].
5. Graniszewska M., *Pół miliarda na klustry energii*, Puls Biznesu, <https://www.pb.pl/pol-miliarda-na-klustry-energii-864651>, [data dostępu: 25.07.2017].
6. Kaźmierski J., *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
7. Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
8. Sąd Najwyższy, Biuro Studiów i Analiz, *Uwagi do poselskiego projektu ustawy o zmianie ustawy o odnawialnych źródłach energii z dnia 14.06.2016 r.* (druk 476), <http://orka.sejm.gov.pl/Druki8ka.nsf/0/7609D499EF57CDC1257FD80042B8F2/%24File/476-004.pdf>, [data dostępu: 24.07.2017].
9. Ustawa z dnia 22 czerwca 2016 roku o zmianie ustawy o odnawialnych źródłach energii oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2016 poz. 925.
10. Ustawa z dnia 20 lutego 2015 r. o odnawialnych źródłach energii, Dz. U. z 2015, poz. 478 z późn. zm.

## Summary

The cluster concept and the cluster coordinator are widely described in management sciences. The introduction of these concepts into the content of the Act on Renewable Energy Sources resulted in the dates of these formal and legal dimensions. This article presents the results of the legal analysis of the applicable laws in relation to the coordinator and energy cluster.

**Rafał Czupryn, Lucyna Wieczorek**

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu  
Studenckie Koło Nauk o Zarządzaniu

## **Lean management jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem**

*Słowa kluczowe: Lean management, zarządzanie, przedsiębiorstwo*

### **Streszczenie**

W niniejszym artykule przeanalizowano Lean management jako nowoczesną formę zarządzania przedsiębiorstwem. W publikacji poruszone zostało pojęcie jak i geneza Lean management. Następnie omówiono istotę zarządzania przedsiębiorstwem przy zastosowaniu systemu Lean. Na koniec dokonano analizy klasycznej i „szczupłej” koncepcji kierowania firmą. Ze względu na specyfikę omawianego zagadnienia jak i niemal całkowity brak rzetelnych danych statystycznych wraz z badaniami, artykuł głównie oparty jest na krytycznej analizie literatury teoretycznej. Publikacja ma na celu poszerzenie zasobu wiedzy naukowej o tę tematykę choć stanowi jedynie skromny wstęp do omawianego zagadnienia.

### **Wstęp**

Polskie przedsiębiorstwa w dobie XXI w. stoją przed wielkim wyzwaniem udźwignięcia prowadzenia działalności w czasach gwałtownych zmian na rynku i miazdzącej konkurencji. Muszą być nastawiane na ciągłe doskonalenie się i przestrzeganie zasad konsumpcji. Przedsiębiorca powinien być elastyczny, dopasować się do wymagań rynku i przede wszystkim – klienta. Te i inne powody zmuszają przedsiębiorstwa do zastanowienia się nad sposobem prowadzenia organizacji, która w efekcie przyczyni się do lepszego wykorzystania posiadanych zasobów, pozwoli na reagowanie na zmiany w otoczeniu, a także poprawy konkurencyjności. Koncepcją, która jest szansą na osiągnięcie tych założeń jest Lean management.

### **Pojęcie Lean management**

Praktycznie w każdej organizacji można spotkać się z pojęciem marnotrawstwa, które jest rozumiane jako zbędne zużywanie zasobów organizacji. Przeprowadzone w przedsiębiorstwach badania wykazały, że jako zbędne uważa się 60% wszystkich wykonywanych czynności w procesach związanych w fizycz-

nym otoczeniem produktu, takimi jak logistyka czy wytwarzanie. Zaś w otoczeniu informacyjnym produktu (biuro, dystrybucja, handel) jest to aż 49% z wszystkich czynności. Problemem marnotrawstwa zajmuje się koncepcja Lean management. Opiera się ona na ciągłym jego eliminowaniu na każdym szczeblu działalności, tak aby spełniać oczekiwania klientów, zapewniać szybki i nieskomplikowany przebieg procesu poprzez prostotę<sup>85</sup>.

W literaturze wyraźnie można zaobserwować dwa podejścia do koncepcji Lean. Pierwsze z nich ukazane jest w węższym znaczeniu definiuje Lean i bezpośrednio wyszczuplanie przedsiębiorstwa wiąże z koncepcją Lean manufacturing – organizacją procesu produkcyjnego na wzór Toyoty (TPS). Koncepcja ta jest związana z pięcioma podstawowymi zasadami sformułowanymi przez J. P. Womacka, D. T. Jonesa:

1. Dokładnie ustalić wartość dla konkretnego produktu (value).
2. Zidentyfikować strumień wartości dla każdego produktu (value stream).
3. Zapewnić niezakłócony przepływ wartości (flow).
4. Pozwolić klientowi na wyciąganie wartości od producenta (pull).
5. Dążyć do doskonałości (perfection).

Drugie podejście natomiast jest nijako szerszym rozwinięciem pierwszej koncepcji. Definiuje lean jako zmianę zasad działalności całej firmy, nie tylko w produkcji, ale również działalności logistycznej, marketingowej, administracyjno – biurowej czy technicznej i polega na ograniczeniu kosztów wytwarzania wartości dodanej dla klienta<sup>86</sup>. Szczególnie ważne jest eliminowanie marnotrawstwa w taki sposób, aby skuteczność i efektywność przedsiębiorstwa nie uległy obniżeniu. Nazwane jest ono Lean management i jest obecnie jedną z najbardziej znanych i najczęściej wprowadzanych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym<sup>87</sup>.

## Historia powstania Lean management

Twórcami samego terminu Lean management są J. P. Womack i D. T. Jones, naukowcy z Massachusetts Institute of Technology w Bostonie. Jednak sama koncepcja wywodzi się z Japonii i związana jest ściśle z branżą samochodową

---

<sup>85</sup> B. Nogalski, J. Czerna, A. Klimek, *Wykorzystanie metod teorii masowej i lean management w usprawnieniu procesów w zarządzaniu organizacją publiczną*, Współczesne Zarządzanie nr 1/2010, Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu, 63.

<sup>86</sup> K. Lisiecka, I. Burka, *Koncepcja LEAN MENAGEMENT i kierunki jej rozwoju*, [w:] *Problemy Jakości*, Czerwiec 2011, s. 18–19.

<sup>87</sup> B. Nogalski, P. Walentynowicz, *Lean management jako koncepcja podwyższenia bezpieczeństwa ekonomiczno – finansowego firmy*, [w:] *Bezpieczeństwo w administracji i biznesie*, red. M. Grzybowski, J. Tomaszewski, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2007, s. 279–286.

i marką Toyota<sup>88</sup>. Od lat pięćdziesiątych dwudziestego wieku w zakładach Toyoty tworzono, wdrażano i systematyzowano narzędzia, które wspólnie tworzyły TPS – Toyota Production System. System ten polegał na odejściu od masowej produkcji na rzecz minimalizowania kosztów, które nie miały wpływu na finalny produkt. System ten został nazwany po raz pierwszy szczupłą produkcją (Lean production) w 1988 przez Johna Krafcika – jednego z badaczy International Motor Vehicle Program. W 1991 roku James P. Womack, Daniel T. Jones i Daniel Roos opublikowali pracę pt. „The Machine That Change the World”, w której wskazali na TPS jako na pierwszy odchudzony system wytwórczy. Jednocześnie spopularyzowali oni samo pojęcie Lean management. Według klasycznej koncepcji Lean management w przedstawionej we wspomnianej książce „odchudzona” produkcja jest wyszczuplona ponieważ używa o połowę mniej czynników produkcji (m.in. ludzkiego wysiłku w fabryce, przestrzeni produkcyjnej, inwestycji w narzędzia, pracy inżynierskiej) do opracowania nowego wyrobu w dwukrotnie krótszym czasie w porównaniu z masową produkcją<sup>89</sup>.

## Zarządzanie przedsiębiorstwem opartym na modelu Lean management

Celem zarządzania poprzez Lean management jest dążenie do doskonałości w przedsiębiorstwie. Odbywa się to poprzez optymalizację wykorzystywanych czynników produkcji oraz ciągłą eliminację występujących marnotrawstw obniżając tym samym koszt produkcji.

Najszerzej znanym podziałem utracuszostwa jest koncepcja 3M:

1. Muda – odpadów produkcyjnych, wszelkich przestojów i marnotrawstwa, które nie stanowią wartości dla klienta.
2. Muri – nadmiernego obciążenia pracowników, które prowadzi do przemęczenia lub też zbytniego eksploataowania maszyn co może prowadzić do ich psucia się.
3. Mura – niezgodności i nieregularności działań, które przyczyniają się do przestojów<sup>90</sup>.

W poniższej tabeli zostały zaprezentowane wybrane rodzaje marnotrawstw obecne w firmie posiadającej stanowiska pracownicze w środowisku biurowym wraz z przykładowymi działaniami korygującymi.

---

<sup>88</sup> I. Burka, *ISO 9001 jako baza Lean Management*, [w:] *Filozofia, nauka, jakość za granicą?? Problemy jakości*, 2011 Kwiecień, s. 2.

<sup>89</sup> M. Migza, P. Bogacz, *Możliwość wykorzystania narzędzi Lean Management w przedsiębiorstwach sektora górnictwa podziemnego w Polsce*, *Przegląd górniczy*, 2015, nr 8, s. 58–59.

<sup>90</sup> R. Wolniak, *Metody i narzędzia Lean production i ich rola w kształtowaniu innowacji w przemyśle*, *Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją*, s. 525, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2013/p049.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p049.pdf), [data dostępu: 15.03.2017].

**Tabela 1. Marnotrawstwo i działania korygujące w środowisku biurowym**

<b>Rodzaj marnotrawstwa</b>	<b>Charakterystyka</b>	<b>Działanie korygujące</b>
<b>Ruch nie dodający wartości</b>	Chodzenie, sięganie po coś poza zasięgiem stanowiska	Zapewnienie wszelkich niezbędnych narzędzi na stanowisku pracy
<b>Marnotrawstwo związane z nieodpowiednim przydziałem zadań</b>	Wysiłek włożony w realizację nieodpowiednich lub zbędnych zadań	Klarowne przydzielenie konkretnych zadań do jednostki
<b>Oczekiwanie ludzi na informację</b>	Środki utracone związane z oczekiwaniem na telefon, informację	Ustalenie i wykonywanie ogólnego planu działania zapobiegając bierności
<b>Przetwarzanie pracy</b>	Niewykorzystywanie pracy w sposób optymalny, niewłaściwa realizacja pracy	Ustalenie reguł poprawnie wykonywanej pracy i egzekucja ich respektowania
<b>Marnotrawstwo związane z niewłaściwego harmonogramowania</b>	Środki utracone na naprawianie skutków wskutek źle zaplanowanej czynności	Wprowadzenie stałego harmonogramu dla pracowników
<b>Marnotrawstwo kontroli</b>	To zużyte zasoby celem niewłaściwego nadzorowania i monitorowania pracy	Określenie jednakowych i adekwatnych kryteriów oceny pracowników do wykonywanej pracy
<b>Marnotrawstwo wynikające z nieistotnych informacji</b>	Zajmowanie się niepotrzebnymi informacjami	Określenie priorytetów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Lareau W., *Filozofia kaizen w biurze*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2009, s. 33–64

Dokonując analizy powyższej tabeli można stwierdzić, że Lean management jest zbiorem wielu narzędzi, których dopiero wspólne i ukierunkowane zastosowanie ma na celu osiągnąć zamierzony efekt. Daje to możliwość zastosowania omawianego modelu w firmach działających w przeróżnych branżach.

## **Lean Management jako nowoczesny model zarządzania przedsiębiorstwem**

Współczesna dynamicznie rozwijająca się gospodarka wolnorynkowa, wymusza na przedsiębiorcach ciągle dostosowywanie się do panujących realiów na rynku. Sytuacja ta determinuje do poszukiwania odmiennych relatywnie nowoczesnych modeli zarządzania przedsiębiorstwem które będą wydajniejsze od tradycyjnych koncepcji. W poniższej tabeli zaprezentowano porównanie dwóch metod zarządzania przy uwzględnieniu ośmiu kryteriów.



**Tabela 2. Podstawowe różnice pomiędzy Lean management a tradycyjnymi metodami zarządzania**

<b>Obszar</b>	<b>Tradycyjne podejście</b>	<b>Lean management</b>
<b>Organizacja</b>	Indywidualizm, wojskowa struktura organizacyjna	Zespoły zadaniowe płaska struktura organizacyjna
<b>Informacja</b>	Zawężona, oparta na raportach wygenerowanych przez kierownictwo i dla kierownictwa	Szeroka, oparta na kontroli systemu dokonywanej przez wszystkich pracowników
<b>Kultura</b>	Lojalność i posłuszeństwo, wyobcowanie i bunt	Harmonijna współpraca oparta na długoterminowym rozwoju zasobów ludzkich
<b>Kierowanie</b>	Przez nakazy i przymus	Przez wizje i współuczestnictwo
<b>Produkcja</b>	Struktura funkcjonalna, minimalne kwalifikacje, długie cykle produkcyjne, duża ilość zapasów	Struktura komórkowa, wysokie kwalifikacje, produkcja potokowa, zero zapasów
<b>Rozwój produktu</b>	Wyizolowany z małym wpływem klientów, niezależny od rzeczywistości produkcyjnej	Model zespołowy, rozwój produktu i procesu produkcyjnego zgodny z wymaganiami klienta
<b>Klient</b>	Uzależniony od oferowanego produktu o dopuszczalnym poziomie jakości; zakupów dokonuje często na wyprzedzających nadprodukcji	Produkt dostosowany do wymagań klienta, o wysokiej jakości, w ilościach zgodnych z zapotrzebowaniem rynku
<b>Utrzymanie ruchu</b>	Przez specjalistów ds. utrzymania ruchu	Zarządzanie wyposażeniem poprzez projektowanie, produkcję i konserwację

Źródło: Harris R., *Lean Production*, tłum. Czerska J., *Lean Production Implementation*, Atlanta, GA, s. 11

Analizując powyższą tabelę można stwierdzić, że model zarządzania Lean management w przeciwieństwie do klasycznego podejścia, nastawiony jest na kreowanie prostych przejrzystych struktur, ciągłą eliminację bieżących problemów, wspólną odpowiedzialność wszystkich pracowników za wyniki osiągnięte przez firmę a także na dostosowywanie poziomu jakości dla potencjalnego klienta.

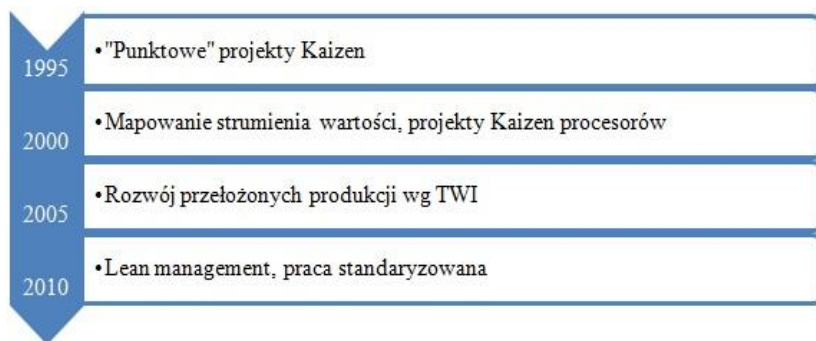
Ponadto koncepcja „szczupłego zarządzania” nie ogranicza się jedynie do zastosowania narzędzi celem realizacji założonego celu. To również idea, mentalność i samo podejście do pracy przez każdego pracownika partycypującego. Widoczną różnicę między podejściem tradycyjnych systemów a Lean management ukazuje poniższa tabela.

**Tabela 3. Sposoby myślenia charakterystyczne dla Lean management na tle tradycyjnych systemów**

Sposób myślenia według Lean management	Tradycyjny sposób myślenia
Pracownik czuje się odpowiedzialny za koszty	Pracownik z reguły nie czuje się odpowiedzialny za koszty
Obniżenie kosztów następuje dzięki wzrostowi produktywności pracowników	Redukcję kosztów osiąga się dzięki inwestycjom i automatyzacji
Planowanie i organizowanie procesów odbywa się w zależności od rozwoju sytuacji	Planowanie i organizowanie procesów należy do zadań kierownictwa
Postęp można osiągnąć tylko dzięki dużej liczbie prostych rozwiązań	Postęp jest możliwy dzięki kompleksowym rozwiązaniom
Materiały do produkcji, w których ujawniono wady, są eliminowane	Wadliwe materiały produkcyjne są naprawiane w określonym czasie
Planowane zadania i działania są ustalone w dyskusji z pracownikami	Plan produkcji oraz pożądana wydajność są ustalane odgórnie
Błędy są natychmiast usuwane, a rozrzutność eliminowana; odrzucenie błędów u źródła	Błędy i rozrzutność występują w każdym systemie

Źródło: Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 47

Należy mieć jednak na uwadze fakt że omawiana w artykule w pełni uformowana kompletna koncepcja Lean management została ukształtowana relatywnie niedawno. Co więcej w krajach postkomunistycznych w Europie takich jak np. Polska ten system zarządzania jest bardzo nowy co ilustruje poniższy rysunek.



**Rysunek 1. Rozwój koncepcji Lean management wśród firm wdrażających tę koncepcję w Polsce**

Źródło: <http://lean.org.pl/zaczelo-sie-od-branzy-motoryzacyjnej-czyli-rozwoj-ruchu-lean-w-polsce/>, [data dostępu: 15.03.2017]

Dla części krajów które dopiero na przełomie milenium uzyskały możliwość poszukiwania, rozwijania i zastosowania alternatywnych modeli biznesowych jak i zarządczych, koncepcja „szcuplego zarządzania” jest czymś nowym a zarazem niekonwencjonalnym dla tradycyjnych rozwiązań stosowanych od lat.

O tym jak duże korzyści wynikają z zastosowania Lean management prezentują wyniki przeprowadzonych badań. Wynika z nich, że wdrożenie systemu Lean umożliwi w odniesieniu do klasycznego modelu zarządzania<sup>91,92</sup>:

1. Redukcję cyklu produkcyjnego z miesięcy do dni.
2. Redukcję czasu przebrojeń maszyn i urządzeń o 40%.
3. Ograniczenie nakładów na oprzyrządowanie produkcji nawet o 50%.
4. Ograniczenie zapasów do 90%.
5. Zmniejszenie ilości usterek do 90%.
6. Ograniczenie powierzchni produkcyjnej do 50%.

## Podsumowanie

Po dokonaniu krytycznej analizy literatury teoretycznej można uważać, że Lean management jest relatywnie nowoczesnym modelem zarządzania przedsiębiorstwem, który realnie może stanowić zagrożenie dla dotychczas funkcjonującego klasycznego systemu zarządczego. Zastosowanie koncepcji „szcuplego

zarządzania” umożliwi przedsiębiorstwu uzyskanie wielu korzyści umożliwiających znaczne podwyższenie poziomu konkurencyjności jak i zapewnienie bezpieczeństwa funkcjonowania i konkurencji na rynku.

## Bibliografia

1. Asiński P., Ciarka P., Grudzewski W. M., *Lean management w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2000.
2. Burka I., *ISO 9001 jako baza Lean Management*, [w:] *Filozofia, nauka, jakość za granicą?? Problemy jakości*, Kwiecień 2011.
3. Harris R., *Lean Production*, tłum. Czerska J., *Lean Production Implementation*, Atlanta, GA.
4. Lareau W., *Filozofia kaizen w biurze*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2009.
5. Lisiecka K., Burka I., *Koncepcja LEAN MENAGEMENT i kierunki jej rozwoju*, [w:] *Problemy Jakości*, Czerwiec 2011.

---

<sup>91</sup> B. Ostrowski, *Systemy oceny poziomu lean management w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2000, s. 152.

<sup>92</sup> P. Asiński, P. Ciarka, W. M. Grudzewski, *Lean management w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2000, s. 6.

6. Migza M, Bogacz P., *Możliwość wykorzystania narzędzi Lean Management w przedsiębiorstwach sektora górnictwa podziemnego w Polsce*, Przegląd górniczy, 2015, nr 8.
7. Nogalski B., Czerska J., Klimek A., *Wykorzystanie metod teorii masowej i lean management w usprawnieniu procesów w zarządzaniu organizacją publiczną*, Współczesne Zarządzanie nr 1/2010, Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu.
8. Nogalski B., Walentynowicz P., *Lean management jako koncepcja podwyższania bezpieczeństwa ekonomiczno – finansowego firmy*, [w:] *Bezpieczeństwo w administracji i biznesie*, red. Grzybowski M., Tomaszewski J., Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2007.
9. Ostrowski B., *Systemy oceny poziomu lean management w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2000.
10. Wolniak R., *Metody i narzędzia Lean production i ich rola w kształtowaniu innowacji w przemyśle*, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2013/p049.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p049.pdf).
11. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.
12. <http://lean.org.pl/zaczelo-sie-od-branzy-motoryzacyjnej-czyli-rozwoj-ruchu-lean-w-polsce/>.

## Summary

The following chapter presents the analyzes Lean management as a modern form of enterprise management. The publication mentions the concept and genesis of Lean management. Afterwards the essence of business management using Lean was discussed. Finally, the classic and „slim” concept of company management has been analyzed.

**Piotr Domagała**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Koło Naukowe Technologii Informatycznych

## **Framework Scrum jako wsparcie dla innowacyjnego zarządzania projektami w branży IT**

*Słowa kluczowe: Scrum, zwinne zarządzanie projektami, kierowanie zespołem, zespół IT, Scrum Master, właściciel produktu, zespół deweloperski*

### **Streszczenie**

Branża IT rozwija się bardzo dynamicznie, a zmieniające się otoczenie i rosnąca konkurencja na rynku wymuszają szybki i nieustanny rozwój oferowanych produktów. Zmiany muszą być przeprowadzane płynnie, a każda z nich w istotny sposób poprawiać jakość i funkcjonalność produktu. Z pomocą przychodzą tzw. metodyki zwinne, w tym Scrum, które szczególną popularnością cieszą się w branży IT ze względu na swoją charakterystykę. Autor w swojej pracy przedstawia istotę metodyk zwinnych i frameworka Scrum, omawia podstawowe hasła z nim związane (zasady, role, artefakty, zdarzenia/aktywności) oraz wyjaśnia jakie szanse daje jego zastosowanie w kontekście kierowania zespołem projektowym w branży IT i jakie może mieć zastosowania w przyszłości.

### **Metodyki zwinne**

Scrum zaliczany jest do bardzo popularnych metodyk zwinnych. Czym są te metodyki i na czym polega ich zwinność? Po pierwsze rynek branży IT, na którym autor skupia się w swojej pracy, jest niezwykle dynamiczny. Należy się więc do tej dynamiki dostosować, by nie pozostać w tyle za konkurencją. Zespół musi stawiać czoła coraz to nowym wyzwaniom i reagować bardzo szybko. Zmiany pojawiają się bardzo często np. co miesiąc. To właśnie pierwsza z wyróżniających Scruma cech – szybkie przystosowanie do zmian. Klient otrzymuje informacje na bieżąco i na bieżąco zgłasza uwagi do kolejnych wersji. Często zachodzące zmiany trzeba kontrolować, żeby nie pominąć czegoś istotnego. Kolejne z nich trzeba również umiejętnie planować. Jak to robić? Podstawą jest aktualizacja wcześniejszych oszacowań i możliwie szybka reakcja. Pozwala na to jedynie regularna weryfikacja efektywności pracy i stosowanych metod. Niezwykle istotna jest skuteczna komunikacja. Ważny jest zarówno kontakt pomiędzy

członkami zespołu jak i rozmowa z klientem. Najważniejsze, żeby wszyscy wiedzieli wszystko – czego potrzebują, ile czasu zajmą im kolejne działania i żeby każdy był z wprowadzanymi zmianami na bieżąco<sup>93</sup>.

Wraz z rozwojem oprogramowania i nieustającymi, dynamicznymi zmianami w tej dziedzinie, zaczęły rodzić się konkretne praktyki stosowane przez ambasadorów zmian. Lata 80. i 90. to czas stosowania alternatyw, uczenia się na błędach wynikających z prób zaszczepienia idei linii produkcyjnej do świata tworzenia oprogramowania. Był to okres, w którym grupy praktyków, na swój własny sposób zaczęły tworzyć rzeczywistość. To właśnie wtedy, w 1986 roku, świat po raz pierwszy usłyszał o Scrumie. Zanim jednak zyskał popularność, rozpowszechnić musiał się nowy nurt w dziedzinie tworzenia oprogramowania, z którego później czerpać będzie Scrum. W 2001 roku, celem nazwania nowo powstających metod, powstał Manifest zwinnego tworzenia oprogramowania (Manifesto for Agile Software Development), który do dzisiaj stanowi deklarację podstawowych wartości i zasad agile. Wyróżnia się jego cztery, przedstawione poniżej, fundamenty<sup>94</sup>:

- ludzie i interakcje ponad procesami i narzędziami – największy wpływ na powodzenie projektów mają ludzie zaangażowani w ich rozwój, a czynnik ludzki jest elementem, którego bardzo brakuje we wszystkich modelach i standardach procesów wytwórczych;
- działające produkty ponad złożoną dokumentacją – dokumentacja powinna wspierać rozwój produktów, a nie go utrudniać. klienta interesuje efekt w postaci działającego oprogramowania;
- współpraca z klientem ponad negocjacją kontraktu – ciągła współpraca z klientem na każdym etapie prac rozwojowych to jedna z podstawowych charakterystyk projektów zwinnych i stanowi odpowiedź na metody kaskadowe, gdzie podpisanie kontraktu przesądzało o tym, czy dany projekt wystartuje, czy nie. praca programistów zależy bardzo mocno od informacji zwrotnej dostarczanej przez klienta;
- reagowanie na zmiany ponad trzymaniem się planu – dużą zasługą agile jest „oswojenie” zmiennych życzeń klientów. zmiana jest dobra i stanowi niezmienny element prac wytwórczych. nie oznacza to jednak rezygnacji z planowania. plan jest potrzebny, ale należy go każdorazowo dopasowywać do zmieniających się warunków środowiskowych.

Wymienione przez autora podstawowe wartości manifestu, zostały wzbogacone o dwanaście zasad, które można traktować jako swoistą listę kontrolną zwinnego projektu.

---

<sup>93</sup> <http://analizait.pl/2012/metodyka-zwinna-po-czym-ja-poznac/>, [data dostępu: 21.04.2017].

<sup>94</sup> M. Chrapko, *Scrum. O zwinnym zarządzaniu projektami*. Wyd. II rozszerzone, HELION, Warszawa 2015, s. 27–36.

## Teoria Scruma

Czym jest więc sam Scrum? Otóż Scrum nie jest procesem, czy techniką tworzenia produktów. Są to raczej ramy, w obrębie których możliwe jest wdrażanie procesów i technik. Scrum jest wykorzystywany do zarządzania kompleksowym rozwojem produktów od początku swojego powstania, czyli wczesnych lat 90. Scrum wyjaśnia względną skuteczność zarządzania produktem i praktyk rozwojowych, w taki sposób, by można było je ulepszać. Jest przeznaczony do rozwiązywania złożonych problemów adaptacyjnych w trakcie wydajnego i kreatywnego dostarczania produktów o możliwie najwyższej jakości.

Jest przy tym prosty do zrozumienia, ale zarazem trudny do opanowania. Framework łączy ze sobą zespół Scrumowy i powiązane z nim role, zdarzenia, artefakty oraz zasady, które określają relacje między tymi elementami. Wszystko zostało opisane przez jego autorów Scruma – Kena Schwabera oraz Jeffa Sutherlanda.

Określenie Scrum nie jest akronimem. To termin zaczerpnięty z gry rugby, w której określa sposób ponownego rozpoczęcia gry po przypadkowym naruszeniu zasad lub jeśli piłka opuściła pole gry. W grze tej zespół próbuje przejść pewną odległość, zachowując się jako całość, przerzucając piłkę między zawodnikami w przód i do tyłu. Podobnie rzecz ma się w zespole projektowym wykorzystującym Scruma. Zespół, powoli, krok po kroku realizuje zadania, udoskonalając produkt, tak jak zespół rugby zdobywa kolejne części boiska<sup>95</sup>.

Nie jest to ustandaryzowany proces, w którym wystarczy wykonać określoną liczbę kroków, aby ze stuprocentową pewnością otrzymać zachwycający klientów, wysokiej jakości produkt na czas i bez przekroczenia budżetu. Pojęcie Scruma możemy utożsamiać ze środowiskiem, które służy do organizacji i zarządzania pracą. Stanowią je wartości, zasady i praktyki, które każda wykorzystująca to środowisko organizacja, uzupełnia o własne metody wykonywanych pracy, dzięki czemu powstaje unikatowa wersja Scruma i co pokazuje jego siłę jaką jest elastyczność. Możemy go sobie wyobrazić jako fundament i ściany budynku – wspomniane wartości, zasady i praktyki stanowią kluczowe elementy konstrukcji. Nie można ich ignorować. Dopuszczalne jest jednak modyfikowanie wnętrza i dodawanie poprawek, tak, by uzyskać pożądaną użyteczność<sup>96</sup>.

---

<sup>95</sup> H. Takeouchi, I. Nonaka, *The new new product development game*, Harvard Business Review, Styczeń 1986, s. 137.

<sup>96</sup> K. S. Rubin, *Scrum. Praktyczny przewodnik po najpopularniejszej metodyce Agile*, HELION, Warszawa 2014, s. 46.

Scrum osadzony został w teorii empiryzmu lub będąc bardziej szczegółowym, w teorii empirycznej kontroli procesu. Empiryczny model kontroli procesu jest empiryczną metodą zarządzania jakością, opartą na mechanizmach przejrzystości, inspekcji oraz adaptacji<sup>97</sup>:

- przejrzystość (transparency) – elementy procesu muszą być jawne i zrozumiałe dla wszystkich np.:
  - o wszyscy uczestniczący w procesie muszą posługiwać tym samym nazewnictwem;
  - o osoby wykonujące pracę i ją akceptujący muszą stosować wspólną definicję „Ukończonej pracy”.
- inspekcja (inspection) – każdy z elementów procesu musi być cyklicznie poddawany przeglądowi w celu zlokalizowania przeszkód powodujących, że proces staje się mniej optymalny;
- adaptacja (adaptation) – po zlokalizowaniu przeszkody, trzeba ją wyeliminować możliwie szybko, aby usprawnić proces.

Scrum przewiduje cztery formalne punkty przeprowadzania inspekcji i dokonywania adaptacji. Są to: planowanie sprintu, codzienny Scrum, przegląd sprintu, retrospektywa sprintu. Wszystkie z nich zostały opisane w sekcji Zdarzenia/Aktywności<sup>98</sup>.

## Role w zespole Scrumowym

W skład zespołu Scrumowego wchodzi: właściciel produktu, zespół deweloperski i Scrum Master. Zespół ten samodzielnie decyduje o sposobie wykonywanej pracy. Nie może nim kierować nikt z zewnątrz. Ponadto posiada wszelkie kompetencje, by ukończyć zadanie bez osób nienależących do zespołu. Produkty dostarczane są iteracyjnie i przyrostowo, co zwiększa szanse na szybsze uzyskanie informacji zwrotnej. Taki sposób dostarczania produktu zapewnia nieprzerwaną dostępność jego działającej wersji<sup>99</sup>.

Właściciel produktu to osoba, która odpowiada za maksymalizację wartości produktu i pracy zespołu deweloperów. Ponadto jest to jedyna osoba zarządzająca tzw. rejestrem produktu. Szerzej na temat rejestru w sekcji Artefakty<sup>100</sup>.

Do zadań właściciela produktu należą m.in.: jasne artykułowanie elementów rejestru produktu, ustalanie kolejności jego elementów, optymalizacja pracy zespołu deweloperskiego, zapewnienie przejrzystości i dostępności rejestru dla wszystkich członków zespołu. Zadania te mogą być zlecane deweloperom, ale to właściciel produktu jest za nie odpowiedzialny.

---

<sup>97</sup> <http://www.agile-development.pl/wstep-do-scrum-cz-1/>, [data dostępu: 21.04.2017].

<sup>98</sup> K. Schwaber, J. Sutherland, *The Scrum Guide*™, *The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*, Lipiec 2013, s. 4.

<sup>99</sup> *Ibidem*, s. 5–6.

<sup>100</sup> Backlog produktu: Lista cech, funkcji, wymagań, ulepszeń oraz korekt błędów produktu.



Zespół deweloperski to grupa profesjonalistów, którzy dostarczają gotowy do wydania przyrost produktu. Tylko członkowie takiego zespołu mogą wspomniany przyrost tworzyć. Zespół ten sam organizuje swoją pracę i nikt, nawet Scrum Master, nie może mówić jak ma pracować. Zespół taki jest międzyfunkcyjny, a jego członkowie posiadają wszystkie umiejętności, by wytworzyć przyrost. Pomimo wąskich specjalizacji poszczególnych członków zespołu deweloperskiego, za efekty wykonanej pracy odpowiedzialność ponosi cały zespół i niezależnie od charakteru wykonywanych działań, nie rozróżnia się podzespołów oraz tytułów innych niż deweloper. Zespół nie powinien być zbyt duży, by zachować zwinność i jednocześnie nie być za mały, żeby mógł wykonać pracę w ramach sprintu. Mniej niż trzy osoby to mniejszy stopień interakcji i niższy wzrost produktywności. Więcej niż dziewięć osób w zespole oznacza z kolei zbyt duże wymagania na koordynację pracy zespołu.

Scrum Master odpowiada za zastosowanie i zrozumienie Scruma. Osoba ta, zapewnia, że cały zespół stosuje się do założeń dotyczących teorii. Zarówno praktyk jak i reguł. W tabeli poniżej przykłady jego wsparcia dla organizacji.

**Tabela 1. Zakres wsparcia Scrum Mastera dla członków zespołu i organizacji**

<b>Właściciel Produktu</b>	<b>Zespół deweloperski</b>	<b>Organizacja</b>
Znajdowanie technik efektywnego zarządzania rejestrem	Coaching w zakresie samoorganizacji i międzyfunkcyjności	Prowadzenie procesu wdrażania Scruma i coachingu w tym zakresie
Rozumieniu zasad planowania produktu w środowisku empirycznym	Tworzenie produktów wysokiej jakości	Planowanie wykorzystania Scruma wewnątrz organizacji
Zrozumienie potrzeb formułowania jasnych elementów rejestru	Usuwanie przeszkód ograniczających postępy zespołu deweloperów	Wsparcie pracowników w zrozumieniu i stosowaniu Scruma
Rozumienie i praktykowanie zwinności	Wspomaganie zdarzeń Scrumowych (kiedy zajdzie taka potrzeba)	Wprowadzanie zmian zmierzających do zwiększenia produktywności Zespołu Scrumowego
Wspomaganie zdarzeń scrumowych (kiedy zajdzie taka potrzeba)		

Źródło: Schwaber K., Sutherland J., *The Scrum Guide™, The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*, Lipiec 2013, s. 7

Ponadto Scrum Master, współpracując z innymi Scrum Masterami, zwiększa efektywność wykorzystania Scruma w organizacji.

## Artefakty

Artefakty stanowią pracę lub wartość, by uzyskać przejrzystość i okazję do dokonania inspekcji i adaptacji. Są one zaprojektowane tak, aby zwiększyć przejrzystość najważniejszych informacji w taki sposób, żeby wszyscy zainteresowani rozumieli je w identyczny sposób.

Rejestr produktu, czyli lista wszystkich cech i funkcji, wymagań oraz korekt błędów, nigdy nie jest kompletny. Ewoluuje on wraz z produktem i środowiskiem, w którym produkt będzie używany. Do zmian w rejestrze mogą prowadzić czynniki takie jak: wymagania biznesowe, technologia, sytuacja rynkowa. Zmienia się on dynamicznie, by uwzględnić to, czego produkt wymaga i istnieje tak długo, jak istnieje produkt. Doskonalenie rejestru to działanie polegające na uszczegóławianiu, dodawaniu oszacowań i porządkowaniu elementów rejestru. W tym ciągłym procesie, biorą udział właściciel produktu oraz zespół deweloperów. Czas przeznaczony na doskonalenie nie zajmuje na ogół więcej niż 10% całego sprintu, a elementy przewidziane na najbliższy sprint są oszacowane w taki sposób, by mogły być ukończone w ciągu jego trwania. Zmiany mogą być jednak przeprowadzone w każdej chwili przez właściciela produktu lub za jego zgodą, a bieżące oszacowania, pozwalają podsumować całą pozostałą pracę w dowolnym momencie<sup>101</sup>.

Poza rejestrem produktu istnieje również rejestr sprintu. Jest to obraz pracy, uznanej przez zespół deweloperski, za niezbędną do osiągnięcia celu sprintu. Deweloperzy dodają do rejestru dodatkową pracę, jeżeli zaistnieje taka potrzeba. Oszacowania pozostałej do wykonania pracy realizowane są na bieżąco. Zbędne elementy planu są usuwane. Rejestr sprintu jest wyłączną własnością zespołu deweloperskiego<sup>102</sup>.

Przyrost to nic innego jak suma wszystkich elementów rejestru produktu zakończonych podczas bieżącego sprintu i wszystkich poprzednich. Na koniec danego sprintu nowy przyrost musi mieć status „Ukończony”, czyli musi być gotowy do użycia i zgodny z definicją ukończenia opracowaną przez dany zespół. Przyrost musi być gotowy bez względu na to, czy właściciel produktu zdecyduje się na jego wydanie.

Celem każdego ze sprintów jest dostarczenie przyrostu gotowej do potencjalnego wydania funkcjonalności. Definicja „Ukończenia” pomaga w określeniu liczby elementów rejestru produktu, które mogą zostać wybrane podczas planowania sprintu. Jeżeli mamy do czynienia z organizacją zajmującą się wytwarzaniem oprogramowania to wszystkie zespoły muszą jej bezwzględnie przestrzegać. Wraz z dojrzewaniem zespołu Scrumowego wymaga się, by definicja ta była coraz bardziej rygorystyczna i zapewniała lepszą jakość.

---

<sup>101</sup> K. Kaczor, *SCRUM i nie tylko. Teoria i praktyka w metodach Agile*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 111–113.

<sup>102</sup> K. Schwaber, J. Sutherland, *op.cit.*, s. 14.

Scrum opiera się na przejrzystości, o którą w głównej mierze musi zadbać Scrum Master, który współpracuje z zespołem jak i całą organizacją, by zwiększyć przejrzystość artefaktów. Praca ta polega przede wszystkim na dowiadrywaniu się, przekonywaniu pozostałych członków zespołu i interesariuszy o słuszności zmian i ich powodowaniu. Brak przejrzystości może powodować błędne decyzje, a w konsekwencji obniżenie wartości produktu oraz wzrost ryzyka<sup>103</sup>.

## Zdarzenia/Aktywności

Zdarzenia są używane w celu wprowadzenia regularności oraz ograniczenia potrzeby innych, nieujętych w Scrumie spotkań. Wszystkie z nich są ograniczone czasowo, a czas ich trwania jest ustalony z góry. Każde spotkanie poza sprintem, zawierającym w sobie pozostałe zdarzenia, daje możliwość przeprowadzenia inspekcji i dokonania adaptacji. Nieuwzględnienie któregośkolwiek z nich ogranicza szansę na osiągnięcie przejrzystości<sup>104</sup>.

Sprinty, czyli iteracyjne cykle, są sercem Scruma. Domyślnie trwają jeden miesiąc, zazwyczaj jest to jednak krótszy okres i w projektach IT liczą najczęściej tydzień lub dwa. Krótkie cykle oraz założenie o ścisłej współpracy sprawiają, że Scrum idealnie nadaje się do zastosowania przy szybko zmieniających się projektach<sup>105</sup>. Sprinty zaczynają się bezpośrednio jeden po drugim. Na każdy z nich składa się: planowanie, codzienny Scrum, praca wytwórcza, przegląd oraz retrospektywa.

Każdy ze sprintów może być traktowany jako projekt realizowany do osiągnięcia konkretnego celu. W każdym sprincie pojawia się opis tego co jest budowane, projekt, a także plan prac prowadzących do otrzymania produktu. Horyzont zakończenia nie może być zbyt odległy, ponieważ może to powodować wzrost złożoności i ryzyka. Sprinty maksymalizują przewidywalność i zapewniają, że proces inspekcji oraz adaptacji będzie zachodził przynajmniej raz w miesiącu. Sprint może zostać przerwany jedynie w przypadku dezaktualizacji celu i brak sensu dalszej pracy, co zdarza się jednak niezmiernie rzadko<sup>106</sup>.

Planowanie jest zdarzeniem ograniczonym do ośmiu godzin w przypadku trwającego maksymalnie miesiąc sprintu. Dla krótszych cykli jest ono proporcjonalnie krótsze. Scrum Master, zapewnia, że planowanie odbywa się, a jego uczestnicy rozumieją cel tego zdarzenia. Podczas planowania uzyskiwane są odpowiedzi na pytania: Co i jak realizować w ramach przyrostu podczas najbliższego sprintu<sup>107</sup>.

---

<sup>103</sup> M. Lacey, *Scrum. Praktyczny przewodnik dla początkujących*, HELION, Warszawa 2014, s. 149–152.

<sup>104</sup> K. Schwaber, Sutherland J., *op.cit.*, s. 7.

<sup>105</sup> M. Lacey, *op.cit.*, s. 35–36.

<sup>106</sup> K. Schwaber, Sutherland J., *op.cit.*, s. 8.

<sup>107</sup> K. Schwaber, Sutherland J., *op.cit.*, s. 9.

Codzienny Scrum to zdarzenie dotyczące zespołu deweloperskiego i jest ograniczone czasowo do piętnastu minut. Ma wyznaczone stałe miejsce i czas. W trakcie jego trwania powstaje plan na najbliższe dwadzieścia cztery godziny. Każdy z uczestników zdarzenia odpowiada na pytania: Co zrobiłem wczoraj? Co zrobię dzisiaj? Czy widzę jakiegokolwiek przeszkody mogące uniemożliwić realizację celu w sprincie?

Przeгляд sprintu to spotkanie organizowane na zakończenie sprintu w celu przeprowadzenia inspekcji przyrostu, a także jeśli zachodzi potrzeba, przystosowania rejestru produktu. Zespół Scrumowy i interesariusze rozmawiają na temat tego, co zostało ukończone w sprincie, a co nie poszło tak ja powinno. Uczestnicy rozważają, co mogłoby zostać wykonane w następnej kolejności, aby zwiększyć dostarczaną wartość. Jest to nieformalne spotkanie robocze i trwa maksymalnie cztery godziny w przypadku sprintu o długości miesiąca. Scrum Master zapewnia, że spotkanie odbywa się, uczestnicy rozumieją jego cel, a także uczy zgromadzonych jak utrzymać wydarzenie w wyznaczonych ramach czasowych.

Retrospektywa sprintu to okazja, by przeprowadzić inspekcję ostatnich działań i opracować plan usprawnień dla najbliższego sprintu. Przeprowadza się ją w następstwie przeglądu, poprzedzając planowanie kolejnego sprintu. Nie trwa dłużej niż trzy godziny dla miesięcznego sprintu. Scrum Master zapewnia, że wydarzenie odbywa się, uczestnicy rozumieją cel oraz uczy ich utrzymywać spotkanie w ramach czasowych. Uczestniczy w nich jako zwykły członek zespołu. Zespół Scrumowy na tym etapie powinien zidentyfikować usprawnienia, do wdrożenia w następnym sprincie. Ich zastosowanie to przejaw adaptacji. Retrospektywa to całkowicie formalny element Scruma, który koncentruje się na inspekcji oraz adaptacji<sup>108</sup>.

## Szanse i ograniczenia Scruma

Na zakończenie swojej pracy autor zwraca uwagę, na rolę jaką odgrywa charakterystyka Scruma w zarządzaniu projektami IT. Po pierwsze Scrum niweluje ryzyko uzyskania nieadekwatnego do wymagań rozwiązania. W okresie współpracy możliwe jest wypracowanie rozwiązania, którego nie da się przewidzieć „z góry” już na początku projektu.

Zadaniem IT bardziej niż kiedykolwiek jest wspieranie biznesu w jego działaniach i szybkie reagowanie na dynamiczne zmiany w otoczeniu biznesowym. W Scrumie każda iteracja dostarcza działające rozwiązania, dopasowane do potrzeb i potencjalnie gotowe do wdrożenia. Wykorzystanie Scruma zwiększa elastyczność projektu, bo zmiany są elementem procesu realizacyjnego i koncentrują się na tym co jest potrzebne w danym momencie. W biznesie liczy się m.in. czas, w jakim inwestycje zaczynają się zwracać, a dużą korzyścią jest możliwie szybki dostęp do rozwiązań. W Scrumie klient może bardzo szybko

---

<sup>108</sup> K. Kaczor, *op.cit.*, s. 146–150.

korzystać z jeszcze niepełnych, ale gotowych do wdrożenia rozwiązań, które są doskonałe i przystosowywane w kolejnych iteracjach. Klient zyskuje minimalną, wymaganą funkcjonalność za mniejsze pieniądze.

Ponadto w Scrumie, kolejne sprinty ukierunkowują obie strony na współpracę i tworzenie wartościowych rozwiązań. Praca w oparciu o częste iteracje pozwala szybko identyfikować niedoskonałości specyfikacji i luki w pierwotnej koncepcji. Wszystkie niedopatrzienia można natychmiast uwzględnić na każdym etapie realizacji projektu, bez konieczności uruchamiania niewygodnej dla obu stron procedury obsługi zmian. Dzięki temu cele, jakie stawia klient przed dostawcą oprogramowania, można realizować szybciej niż w przypadku tradycyjnych metod, niewykorzystujących iteracji tak krótkich jak Scrum<sup>109</sup>.

## Podsumowanie

Do najczęściej wskazywanych zalet Scruma zalicza się: zadowolenie klientów, lepsze zyski z inwestycji, ograniczenie kosztów, szybkie wyniki, pewność osiągnięcia sukcesu oraz zadowolenie samych pracowników. Scrum daje jednak o wiele więcej. Jest praktycznym i dającym podstawę do działania, sposobem wdrażania zmian. Wyznacza cele i systematycznie, krok po kroku, wypracowuje ich realizację. A co najważniejsze, identyfikuje to, co uniemożliwia ich realizację. Nie daje jednak odpowiedzi na pytania dotyczące sposobów rozwiązania problemów. To zadania należy do ludzi, którzy organizację tworzą i stanowią fundament założeń Scruma. Wdrażanie go nie jest proste i łatwe ze względu na naturalny, wewnętrzny opór przed zmianami. Jednak pozytywne efekty stanowią najlepsze ich uzasadnienie.

Elastyczność zastosowania Scruma nie ogranicza go jedynie do produktów w branży IT. Jego idea jest wykorzystywana m.in. przez amerykańskie siły specjalne. W Holandii coraz większa liczba nauczycieli wykorzystuje go do nauczania w szkołach średnich, poprawiając wyniki o ponad 10%. Fundacja Grameen w Ugandzie korzysta ze Scruma, aby dostarczyć biednym farmerom informacji o rolnictwie i danych rynkowych, w wyniku czego podwoili oni swoje plony, a co za tym idzie, podwoili również swoje zyski<sup>110</sup>.

Scrum ułatwia pracę z ludźmi. Zarówno współpracę pomiędzy pracownikami jak i relacje z klientami. Ze względu na swoją charakterystykę, jest szczególnie popularny w projektach IT, jednak jego zastosowanie jest ograniczone jedynie wyobraźnią, co pokazują wymienione przez autora przykłady, a możliwości jakie niesie są niemal nieograniczone.

---

<sup>109</sup> <http://www.komputerwfirmie.org/informacje/mobilna-firma/pelny/5140/scrum-eliminuje-slabosci-tradycyjnych-metod-wytwarzania-it>, [data dostępu: 21.04.2017].

<sup>110</sup> J. Sutherland, *Scrum: czyli jak robić dwa razy więcej, dwa razy szybciej*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2015, s. 219–221.

## Bibliografia

1. Chrapko M., *Scrum. O zwinnym zarządzaniu projektami*, Wyd. 2 rozszerzone, Wydawnictwo HELION, Warszawa 2015.
2. <http://analizait.pl/2012/metodyka-zwinna-po-czym-ja-poznac/>.
3. <http://www.agile-development.pl/wstep-do-scrum-cz-1/>.
4. <http://www.komputerwfirmie.org/informacje/mobilna-firma/pelny/5140/scrum-eliminuje-slabosci-tradycyjnych-metod-wytwarzania-it>.
5. Kaczor K., *Scrum i nie tylko. Teoria i praktyka w metodach Agile*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2016.
6. Lacey M., *Scrum. Praktyczny przewodnik dla początkujących*, HELION, Warszawa 2014.
7. Rubin S. K., *Scrum. Praktyczny przewodnik po najpopularniejszej metodyce Agile*, Wydawnictwo HELION, Warszawa 2014.
8. Schwaber K., Sutherland J., *The Scrum Guide™, The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*, Lipiec 2013.
9. Sutherland J., *Scrum: czyli jak robić dwa razy więcej, dwa razy szybciej*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2015.
10. Takeouchi H., Nonaka I., *The new new product development game*, Harvard Business Review, Styczeń 1986.

## Summary

IT business develops in a very dynamic way. Quick and continuous product development is enforced by constant changes in the business environment and growing competition on the market. All of those changes need to be executed smoothly and should result in a significant improvement of quality and/or functionality of the product. In order to reach this goal, we can use the agile methodology, which is very popular in area of IT because of its characteristics.

The author will present agile background and basics of Scrum framework, explains basic terminology (rules, roles, artifacts and events/activities) and points out opportunities which are crucial for modern IT projects, team management and whole IT business.

**mgr inż. Magdalena Figiel, mgr inż. Anna Futa**

Politechnika Lubelska

## **Metody prognozowania – matematyczne wyzwania dla ekonomistów XXI wieku**

*Słowa kluczowe: metody adaptacyjne, prognozowanie, błędy prognozy, wyzwania XXI wieku*

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest zaprezentowanie metod prognozowania jako wyzwania dla współczesnych ekonomistów. W pierwszej kolejności przedstawione zostały ogólne informacje dotyczące zastosowania i roli prognoz w ekonomii. Kolejne rozważania dotyczyły analizy poszczególnych metod adaptacyjnych. Tematyka artykułu obejmuje również aspekt prognozowania związany z modelowaniem matematycznym.

### **Wprowadzenie**

Dokonując rozważań na temat wyzwań dla współczesnych ekonomistów niezbędnym staje się zdefiniowanie pojęcia niewymiernego czynnika, jakim jest ryzyko. Podobnie jak w życiu codziennym, tak również i w analizach ekonomicznych inwestycji, ryzyko jest możliwością poniesienia straty lub nieosiągnięciem zamierzonego celu. Każdy człowiek ma prawo do podejmowania indywidualnych decyzji opartych na własnych preferencjach, jednak nie zawsze wiemy jakie będą ich skutki. Obecnie, w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia, zmieniających się warunkach mikro i makroekonomicznych, podejmowanie decyzji inwestycyjnych jest ściśle związane z ryzykiem. W celu zmniejszenia poziomu tego ryzyka możemy próbować przewidzieć przyszłe zdarzenia, aby ewentualnie im zapobiec. Proces polegający na przewidywaniu takich zdarzeń nazywamy prognozowaniem.

## **Funkcje prognoz oraz ich zastosowanie w ekonomii**

Rola prognozy w ekonomii jest niezwykle istotna. Mianowicie, dostarcza ona najbardziej obiektywne oraz naukowo udowodnione rozwiązania dotyczące przewidywanego kształtowania się zjawisk ekonomicznych w przyszłości. W związku z tym wyróżniamy następujące funkcje prognoz:

- funkcja aktywująca – zachęcanie do wykonywania działań sprzyjających realizacji prognozy, gdy zapowiada ona zdarzenia korzystne i przeciwstawiających się jej realizacji, gdy przewidywane zdarzenia są oceniane jako niekorzystne;
- funkcja preparacyjna – wspomaganie procesów decyzyjnych, (inna nazwa – funkcja przygotowawcza);
- funkcja informacyjna – informowanie społeczeństwo nadchodzących zmian; znajomość kształtowania się przyszłych zjawisk powoduje bowiem łatwiejsze „przyswajanie” zmian;
- funkcja badawcza – wszechstronne rozpoznanie przyszłości i przedstawienie wszystkich jej możliwości;
- funkcja ostrzegawcza – ostrzeżenie przed zjawiskami niekorzystnymi.

Główne zastosowania prognoz można znaleźć przede wszystkim w dziedzinie zarządzania oraz ekonomii. Dla przykładu, w przedsiębiorstwie handlowym prognozowanie popytu wyznacza wielkość sprzedaży, czyli pozwala na planowanie zakupów oraz gromadzenie zapasów. Natomiast w mikroekonomii prognozowanie popytu jest istotnym elementem działalności marketingowej. Wzrasta także znaczenie prognoz finansowych dotyczących kursów walut, a także cen akcji spółek giełdowych<sup>111</sup>.

## **Metody prognozowania – klasyfikacja**

Najczęściej stosowanym podziałem metod prognozowania jest podział na metody matematyczno-statystyczne oraz na niematematyczne.

### **Metody matematyczno-statystyczne**

Metody te bazują na modelach deterministycznych bądź ekonometrycznych. Do metod ściśle ekonometrycznych należą przede wszystkim procedury bazujące na ekstrapolacji ekonomicznych szeregów czasowych lub wykorzystujące modele przy użyciu nowoczesnej techniki obliczeniowej. Ponadto, podczas badań prognostycznych, wymagających zastosowania tego typu metod, korzystanie z technik obliczeniowych jest szczególnie niezbędne<sup>112</sup>.

---

<sup>111</sup> D. Błaszczuk, *Wstęp do prognozowania i symulacji*, Warszawa 2001.

<sup>112</sup> M. Cieślak, *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Warszawa 2005.

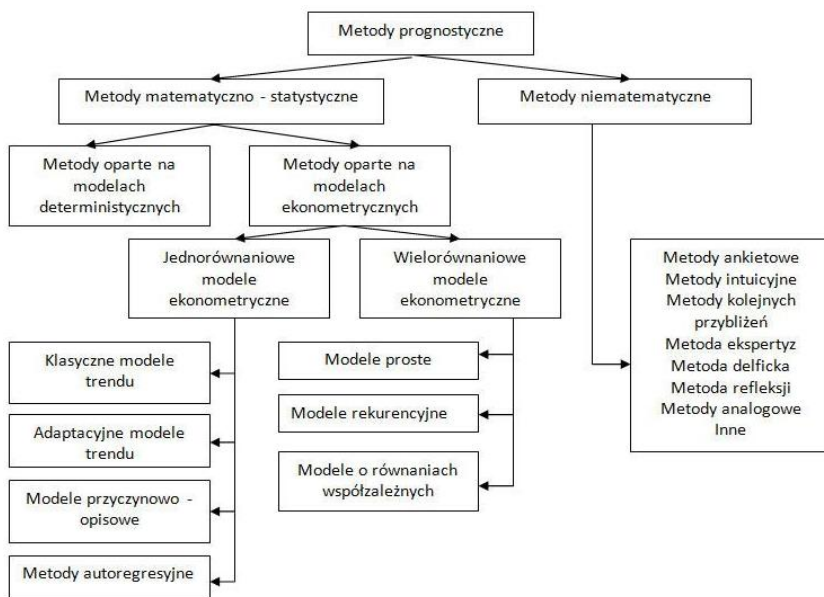


Najczęściej stosowane modele ekonometryczne:

- klasyczne modele trendu;
- adaptacyjne modele trendu;
- modele przyczynowo-opisowe;
- modele autoregresyjne;
- modele proste;
- modele rekurencyjne;
- modele o równaniach współzależnych.

## Niematematyczne metody prognostyczne

Metody te polegają na wykorzystaniu opinii ekspertów opartej na rozległej wiedzy prognostycznej, doświadczeniu zawodowym, intuicji, a także na zdrowym rozsądku. Do niematematycznych metod prognozowania zaliczamy: metody ankietowe, metody intuicyjne, metody kolejnych przybliżeń, metodę ekspertyz, metodę delficką, metodę refleksji oraz metody analogowe<sup>113</sup>. Schemat głównych metod prognostycznych widoczny jest na Rysunku 1.



Rysunek 1. Główne metody prognostyczne

Źródło: Opracowanie własne

<sup>113</sup> R. Czyżycki, R. Klóska, *Ekonometria i prognozowanie zjawisk ekonomicznych w przykładach i zadaniach*, Szczecin 2011.

## Metody naiwne jako jedne z modeli adaptacyjnych służących do prognozowania

Modele adaptacyjne cieszą się dużą popularnością wśród metod prognozowania ekonomicznego. Metody te mają charakter matematyczny. Popularność tych modeli jest spowodowana tym, że przy ich konstrukcji odrzucamy dokuczliwe założenie o niezmienności mechanizmu rozwojowego badanych zjawisk, które jest przyjmowane przy budowie modeli analitycznych tendencji rozwojowej. Jedynym założeniem niezbędnym do prawidłowego stosowania modeli adaptacyjnych w procesie wnioskowania w przyszłość, jest założenie stacjonarności w czasie błędów predykcji.

Metody adaptacyjne są głównie stosowane do sporządzania krótkoterminowych zjawisk prognoz gospodarczych, które są opisywane przy użyciu szeregów czasowych o różnym charakterze zmienności. Wyróżniamy wiele rodzajów metod adaptacyjnych. Jednym z popularniejszych modeli adaptacyjnych są metody naiwne.

Metody naiwne związane są z prognozowaniem krótkookresowym, stosowane są w przypadku szeregów czasowych cechujących się słabymi wahaniami przypadkowymi. Nazwa metody wynika stąd, że zakłada się w niej niezmiennosc czynników określających wartości zmiennej prognozowanej<sup>114</sup>.

Wyróżniamy kilka rodzajów metod naiwnych. Jedną z najczęściej stosowanych jest metoda polegająca na wyliczaniu prognozy na okres przy założeniu, że jej wartość równa jest wartości obserwacji poprzedzającej, zatem dla momentu. Jest to metoda uwarunkowana błędzeniem losowym, której wartość prognozy wyraża się następującym wzorem:

$$(1) \quad y_T^P = y_n.$$

W tym przypadku przez  $y_T^P$  rozumiemy prognozę zmiennej, zaś przez  $y_n$  wartość prognozowanej zmiennej w okresie poprzednim.

Innym rodzajem metody naiwnej jest metoda stosowana dla szeregu czasowego z trendem. Wówczas prognozy budowane są poprzez dodanie dodatkowej różnicy między następnymi obserwacjami. Wysokość prognozy w tym przypadku wyraża się wzorem

$$(2) \quad y_T^P = y_n + (y_n - y_{n-1}),$$

gdzie  $y_T^P$  jest prognozą zmiennej  $y_T$ , zaś  $y_n$  oraz  $y_{n-1}$  oznaczają wartość prognozowanej zmiennej w odpowiednich okresach.

Jeżeli rozważymy zmienną charakteryzującą się tendencją wzrostową (spadkową) o pewną stałą, wówczas:

$$(3) \quad y_T^P = y_n + c.$$

---

<sup>114</sup> P. Dittman, *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Kraków 2003.

Jako ostatni przykład metody naiwnej, stosowanej dla szeregu czasowego z wahaniami sezonowymi rozważmy metodę, dla której prognoza ma postać:

$$(4) \quad y_T^P = y_n \frac{w_j(T)}{w_j(n)} \quad \text{lub} \quad y_T^P = y_n - g_j(n) + g_j(T).$$

W powyższej metodzie uwzględnione są oszacowane wskaźniki sezonowości (poprzez mnożenie bądź dodawanie, zależnie od tego, w jaki sposób wahania sezonowe nakładają się na trend).

Podsumowując, metody naiwne nie są skomplikowane, a czas wyznaczania prognozy przy ich użyciu jest krótki. Zatem wydawałoby się, że są idealnym narzędziem do prognozowania. Jednakże należy wspomnieć, że obarczone są dużym błędem, co z kolei wpływa na ich prawidłowość. Zatem metody naiwne najczęściej stosowane są do porównania trafności skonstruowanych przy ich użyciu prognoz, a także prognoz skonstruowanych przy pomocy metod złożonych<sup>115</sup>.

## Podsumowanie

Podsumowując, możemy stwierdzić, że proces prognozowania jest z pewnością postępowaniem wieloetapowym. Efektem tego procesu jest sporządzenie prognozy, która dostarcza naukowo udowodnione przewidywania dotyczące kształtowania się zjawisk ekonomicznych w przyszłości. Zatem odgrywa ona kluczową rolę w ekonomii.

Biorąc pod uwagę dużą elastyczność i brak dodatkowych założeń, wśród metod prognozowania dużą popularnością cieszą się metody adaptacyjne. Metody naiwne jako jedne z metod adaptacyjnych nie są skomplikowane, a czas wyznaczania prognozy przy ich użyciu jest krótki. Zatem najczęściej stosowane są do porównania trafności skonstruowanych przy ich użyciu prognoz, a także prognoz skonstruowanych przy pomocy metod złożonych. Ich zastosowanie może być z pewnością wyzwaniem dla współczesnych ekonomistów.

---

<sup>115</sup> A. Zeliaś, B. Pawełek, S. Wanat, *Prognozowanie ekonomiczne. Teoria przykłady zadania*, Warszawa 2004.

## **Bibliografia**

1. Błaszczuk D., *Wstęp do prognozowania i symulacji*, Warszawa 2001.
2. Cieślak M., *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Warszawa 2005.
3. Czyżycki R., Klóska R., *Ekonometria i prognozowanie zjawisk ekonomicznych w przykładach i zadaniach*, Szczecin 2011.
4. Dittman P., *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Kraków 2003.
5. Zeliaś A., Pawełek B., Wanat S., *Prognozowanie ekonomiczne. Teoria przykłady zadania*, Warszawa 2004.

## **Summary**

Economics is a large area of science, in which significant role plays prediction. The result of this process is to draft the forecast. If we made the forecast, then we can try to predict how the economic phenomena will be developed in the future. There exist a lot of method used for forecasting but the adaptive models are most often applied. The reason is that they are characterized by a great flexibility and a lack of assumptions.

The first part includes general information about forecasting. The next part is devoted to the description of selected adaptive methods. Finally, the adaptive models are often used by economists and are becoming more significant in literature.

**mgr Katarzyna Gągola, dr Małgorzata Okręglika**

Politechnika Częstochowska

## **Wpływ uczelni wyższych na kształtowanie postaw przedsiębiorczych studentów**

*Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, studenci, edukacja, postawy przedsiębiorcze*

### **Streszczenie**

Niniejszy artykuł porusza ważną kwestię przedsiębiorczości wśród młodych ludzi. Edukacja przedsiębiorczości wraz ze zdobywaniem właściwych umiejętności i kształtowaniem postaw ma ważny wpływ na zachowania przedsiębiorcze społeczeństwa, a co za tym idzie - rozwój gospodarczy kraju. Artykuł prezentuje wyniki badań przeprowadzonych na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Celem ankiety było zbadanie wpływu uczelni wyższych na kształtowanie postaw przedsiębiorczych studentów jak również określenie zapotrzebowania na wiedzę studentów zamierzających założenie własnej działalności gospodarczej. Badanie zostało przeprowadzone w okresie październik-grudzień 2016, a uczestniczyło w nim 100 studentów.

### **Wstęp**

Przedsiębiorczość ma zasadnicze znaczenie dla dynamiki każdej gospodarki, która zwykle jest wyrażana poprzez zakładanie nowych przedsiębiorstw, które tworzą miejsca pracy i sprzyjają utrzymaniu konkurencyjności rynków, ostatecznie prowadząc do rozwoju gospodarczego<sup>116</sup>. Przedsiębiorczość można rozpatrywać w procesowym ujęciu, czyli jako podejmowanie działalności gospodarczej bądź też jako postawę, jaką przejawia dana jednostka. Przedsiębiorcza osoba to osoba kreatywna, wytrwała, samodzielna oraz konsekwentna w swoich działaniach. Dodatkowo taka osoba posiada wysokie poczucie własnej wartości, a także jest gotowa wziąć odpowiedzialność za siebie oraz za innych. Człowiek powinien poznać postawy przedsiębiorcze już od najmłodszych lat, dlatego nauczanie przedsiębiorczości jako przedmiotu powinno odbywać się na wszystkich etapach kształcenia oraz w ujęciu teoretycznym jak i praktycznym. Ważne jest także, aby instytucje działające na rynku stwarzały odpowiednie warunki osobom zainteresowanym prowadzeniem własnej działalności gospodarczej.

---

<sup>116</sup> Markatou, 2015.

Studenci bądź absolwenci uczelni wyższych, którzy marzą o własnej firmie bądź postrzegający własny biznes jako uniknięcie bezrobocia powinni liczyć się z problemami, które staną na jego drodze, konsekwencjami jak również i korzyściami.

Niniejszy artykuł przedstawia rolę uczelni wyższej w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych wśród studentów. Zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej a ich analiza pozwoliła zarówno na ocenę wiedzy studentów jak i na ich subiektywnej przydatności w założeniu własnej firmy. Celem badań przedstawionych w artykule jest ustalenie w jakim stopniu Politechnika Częstochowska wpływa na kształtowanie postaw przedsiębiorczych wśród studentów.

## **Przedsiębiorczość i kształtowanie postaw przedsiębiorczych w literaturze przedmiotu**

Pojęcie przedsiębiorczości jest różnie definiowane, ponieważ jego postrzeganie zależne jest od dziedziny, a także od zainteresowań samego badacza tego obszaru wiedzy. Przedsiębiorczość jest zjawiskiem z zakresu zarządzania, zjawiskiem ekonomicznym, zjawiskiem społecznym, ale także niezwykle interesującym obiektem zainteresowań. Choć nie jest nowa koncepcja, wciąż krąży wokół niej wiele mitów i kontrowersji niezwykle trudnych do pokonania. Już w latach 80. XX. zaczęto postrzegać przedsiębiorczość jako tworzenie czegoś znaczącego z niczego ze względu na liczne sukcesy firm z zaawansowanymi technologiami, których pierwsze siedziby były prowizoryczne a zasoby nikłe.

W najprostszych słowach, przedsiębiorczość oznacza tworzenie nowych i niezależnych przedsiębiorstw<sup>117</sup>. Przedsiębiorczość można opisać jako proces, w którym tworzone jest coś nowego i innowacyjnego w celu generowania bogactwa dla przedsiębiorców, a pośrednio łącznej wartości dla społeczeństwa<sup>118</sup>. Według L. Duman i in.<sup>119</sup> przedsiębiorczość może być zdefiniowana jako zdolność organizacji, zdolność do podejmowania ryzyka oraz umiejętność skorzystania z nowych możliwości. Przedsiębiorczość to także tworzenie nowych możliwości poprzez wytwarzanie nowych produktów lub usług.

Według J. Timmonsa przedsiębiorczość jest podążaniem za różnymi okazjami bez względu na występujące ograniczenia. Autor zwraca uwagę na zasadnicze znaczenie szansy rynkowej, która inspiruje i motywuje przedsiębiorcę, aby podjął on działania w pełni ją wykorzystując. Ciekawe jest również spojrzenie autora na możliwość wykorzystania szansy nie posiadając żadnych

---

<sup>117</sup> S. L. Mueller, A.S. ve Thomas, 2001.

<sup>118</sup> Y. V. P. Leit, W. F. A. de Moraes, 2015.

<sup>119</sup> L. Duman i in., 2015.

zasobów – J. Timmons podkreśla znaczenie umiejętności przedsiębiorcy, który dzięki własnym pomysłom oraz wysokim potencjałom rozwojowym bez problemu może przyciągnąć uwagę inwestorów<sup>120</sup>.

Kolejną ważną definicją jest ta przedstawiona przez S. Shane'a i S. Venkataramana. Według nich przedsiębiorczość jest sztuką radzenia sobie w wielu różnych sytuacjach życiowych, której można się nauczyć. Ich zdaniem przedsiębiorczość to również działania skupiające się na rozpoznaniu, ocenie oraz wykorzystaniu szans na wprowadzenie nowoczesnych produktów czy usług a także metod organizowania<sup>121</sup>. Wspomniani wyżej ekonomiści przyjęli następujące założenia:

- wymogiem przedsiębiorczości jest występowanie szans rynkowych;
- proces przedsiębiorczy egzekwuje wprowadzenie innowacji;
- ryzyko jest nierozzerwalnym elementem procesu przedsiębiorczego;
- przedsiębiorczość dopuszcza występowanie różnic między osobami o różnym postrzeganiu szans rynkowych;
- proces przedsiębiorczy egzekwuje tworzenie nowych kombinacji zasobów<sup>122</sup>.

Zrozumienie pojęcia przedsiębiorczości jest pierwszym krokiem w budowaniu postaw przedsiębiorczych, które są bardzo ważne dla funkcjonowania rynku. Kształtowanie takich postaw, a także ich rozwijanie powinno odbywać się już w szkołach podstawowych. Zaufanie do samego siebie oraz ustalony poziom świadomości wpływa na podejmowanie decyzji tj.: wybieranie drogi zawodowej – etatowej pracy bądź własnej działalności, metody prowadzenia takiej działalności, współpraca z innymi czy samodzielne działanie, dalszy rozwój lub też wykorzystywane modele biznesowe.

W rezultacie wymienione wyżej elementy oddziałują na funkcjonowanie dużych jak i małych przedsiębiorstw, a także jednostek administracji publicznej. Przedsiębiorczość może być rozpatrywana jako proces, czyli tworzenie i budowanie czegoś nowego – przedsiębiorstwa. Przedsiębiorczość jest procesem działań w określonych warunkach zorientowany na wykorzystanie pionierskiego pomysłu, aby odnosić sukces na rynku. W tym wymiarze znaczenie ma ryzyko a także zdolność wykorzystania okazji oraz pomysłów. Drugim wymiarem przedsiębiorczości jest zespół cech, które charakteryzują postępowanie człowieka. Wyróżnia się tu: innowacyjność i motorykę, skłonność do podejmowania ryzyka, dostrzeganie i wykorzystywanie szans, aktywność a także dopasowywanie się do zmieniających się warunków otoczenia<sup>123</sup>.

Podstawy przedsiębiorcze to przede wszystkim cechy charakteryzujące przedsiębiorcę: jego predyspozycje, osobowość, wiedzę ogólną oraz specjalistyczną dotyczącą funkcjonowania rynków, a także gotowość do podejmowania

---

<sup>120</sup> J. Timmons, 1999, s. 329.

<sup>121</sup> S. Shane, 2003.

<sup>122</sup> S. Shane, 2003.

<sup>123</sup> A. Janowski, 1998.

decyzji i konkretne sposoby reakcji, które wpływają na efektywność pracy<sup>124</sup>. Przedsiębiorczość ma swoje odbicie w twórczym oraz aktywnym dążeniu do ulepszenia występujących stanów rzeczy, wyraża chęć podejmowania nowych działań bądź zmodernizowania obecnych. Jej celem jest uzyskanie wielopłaszczyznowych korzyści materialnych a tym samym zwiększenie dochodów i polepszeniem dotychczasowych warunków pracy oraz życia<sup>125</sup>.

Postawy przedsiębiorcze tworzą trzy elementy: behawioralny, czyli zdolność do oczekiwanych zachowań w pewnych sytuacjach; emocjonalny, czyli uczucia oraz nastroje oraz poznawczy, czyli umiejętności, wiedza, informacje i opinie<sup>126</sup>. Ściśle związane z postawami przedsiębiorczymi jest zachowanie, które je warunkuje. Zachowanie to jednostkowy rodzaj aktywności, umiejętność wykorzystania pomysłów, a także nadarzających się okazji niewidocznych dla innych, zaś zachowania przedsiębiorcze są zależne od potrzeb oraz od cech osobowościowych ujawnianych w dążeniach, pragnieniach, celach i skutkach działalności przedsiębiorczej<sup>127</sup>.

W skali globalnej, krajowej czy też regionalnej rozwój społeczno-gospodarczy zależy od innowacyjności, wiedzy, nowoczesnych technologii w przede wszystkim – przedsiębiorczości. Dlatego też rola uczelni wyższych jest tak ważna, bowiem oczekuje się, że staną się one ośrodkiem skupiającym studentów, naukowców, przedsiębiorców, przedsiębiorstwa oraz interesariuszy. Obecne czasy sprzyjają dynamicznej komercjalizacji badań naukowych oraz rozwojowi form współpracy gospodarki z ośrodkami akademickimi. Szczególny nacisk kładzie się na uczelnie techniczne będącymi tzw. motorami napędzające odkrycia naukowe, które są podstawą postępu technologicznemu i rozwoju innowacji<sup>128</sup>.

Wsparcie edukacyjne było postrzegane jako wyznacznik intencji gospodarczej, ze względu na wyposażenie studentów w niezbędną wiedzę na temat przedsiębiorczości<sup>129</sup>. Edukacja przedsiębiorcza może rozwijać aspiracje osób przedsiębiorczych poprzez wyposażenie ich w odpowiednią wiedzę i umiejętności do tworzenia oraz utrzymania firmy<sup>130</sup>. Głównym celem tego kształcenia jest dostarczenie wiedzy i informacji dla osób niebędących przedsiębiorcami z potencjałem przedsiębiorczym, które pomagają im zdobyć umiejętności a także kształtować cechy wymagane dla przedsiębiorczości<sup>131</sup>. A. B. Ibrahim i K. Soufani<sup>132</sup> podkreślili, że system edukacji odgrywa istotną rolę w identy-

---

<sup>124</sup> T. Piecuch, 2010.

<sup>125</sup> A. P. Wiatrak, 2003.

<sup>126</sup> M. Białasiewicz, 2008.

<sup>127</sup> T. Piecuch, 2010.

<sup>128</sup> European Commission, 2008.

<sup>129</sup> B. A. K. Mumtaz i in., 2012.

<sup>130</sup> M. B. A. Kadir i in., 2012.

<sup>131</sup> K. Fekri i in., 2012.

<sup>132</sup> A. B. Ibrahim i K. Soufani, 2002.



fikowaniu i kształtowaniu cech przedsiębiorczych. Wykształcenie zwiększy skuteczność przedsiębiorczych studentów w takich obszarach jak: poszukiwanie szans, łączenie zasobów oraz pozwoli osiągnąć sukces w biznesie w oparciu o postawy, wiedzę i umiejętności, które posiadają<sup>133</sup>.

## **Metodologia i opis badań**

Problemem badawczym przedstawionym w artykule jest wpływ uczelni na postawy przedsiębiorcze studentów. Prezentowane wyniki badań to rezultat prac badawczych i analitycznych, które zostały zrealizowane w okresie październik-grudzień 2016 roku. Celem ogólnym przeprowadzeniem ankiety było zbadanie postaw przedsiębiorczych studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej i dostarczenie wniosków w zakresie edukacji dla przedsiębiorczości. Zaś celem praktycznym było zebranie danych oraz ich analiza, które pozwolą ustalić zapotrzebowanie na umiejętności oraz wiedzę studentów w obszarze postaw i przedsiębiorczych zachowań studentów.

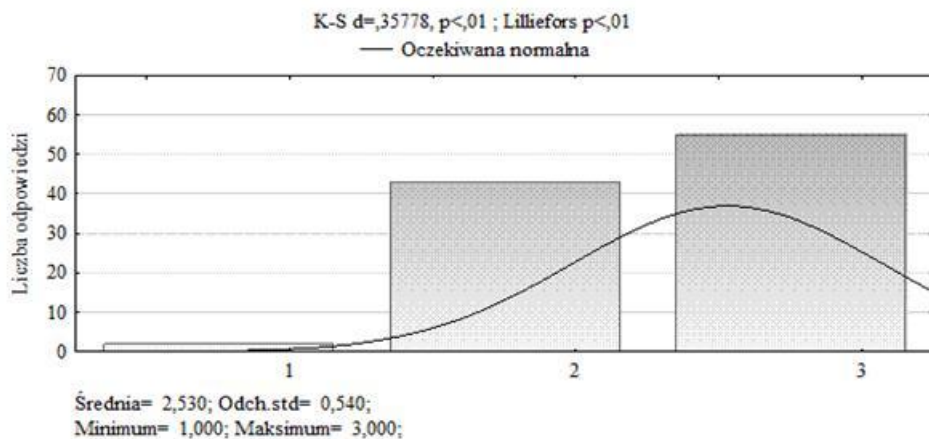
Podstawą dla przygotowania raportu były badania empiryczne, które zostały przeprowadzone za pomocą ankiety udostępnionej w Internecie. Próba badawcza n=100. Narzędziem badawczym była ankieta wraz z kwestionariuszem osobowym. Kwestionariusz ankiety składał się z 10 pytań o różnym charakterze, część z nich wykorzystano i opisano w artykule. Materiał badawczy został poddany analizie i na jej podstawie sformułowano wnioski.

Respondentami w badaniu byli studenci Wydziału Zarządzania stopnia pierwszego oraz stopnia drugiego, zarówno studenci studiów dziennych jak i zaocznych. W ankiecie wzięli udział przede wszystkim studenci kierunku zarządzanie oraz finanse i rachunkowość, którzy stanowią najliczniejszą grupę na wydziale.

Badanych studentów sklasyfikowano według wyników w nauce (opinia subiektywna). Blisko 55% przebadanych studentów ocenia swoje wyniki w nauce jako wysokie. Tylko 2% studentów uważa, że ich wyniki są niskie (Rys. 1).

---

<sup>133</sup> F. Wilsoni in., 2007.



**Rysunek 1. Rozkład odpowiedzi respondentów na pytanie: Jak ocenia Pan/Pani swoje wyniki w nauce?**

Źródło: Opracowanie własne

## **Kształtowanie postaw przedsiębiorczych przez uczelnie w świetle badań empirycznych**

Jednym z kluczowych pytań zamieszczonych w ankiecie dotyczyło zamiaru założenia własnej działalności gospodarczej. Badania ujawniły, że w najbliższym czasie po zakończeniu studiów blisko 51% studentów zamierza założyć własną działalność gospodarczą, pozostali nie mają takiego zamiaru. W tabeli 1. zestawiono odpowiedzi dotyczące założenia własnej działalności gospodarczej z uwzględnieniem wyników w nauce. Zaprezentowane odpowiedzi wskazują, że wyniki w nauce uzyskiwane podczas studiów nie mają wpływu na założenie własnego biznesu. Podczas prowadzenia własnej działalności studenci z pewnością zdobędą niezbędną wiedzę oraz wiele nowych umiejętności, które wyrównają dotychczasowe braki. Studenci, którzy myślą o własnej firmie już w trakcie studiów interesują się analizą rynku, finansowaniem własnej działalności, a także podejmują próbę napisania własnego biznesplanu. Największą motywacją do stworzenia własnego biznesu jest przede wszystkim niezależność. Ponadto, studenci uważają, że własna działalność przyniesie im większe korzyści finansowe aniżeli w przypadku zatrudnienia u kogoś innego. Studenci chętniej podejmą ryzyko założenia własnej firmy ze względu na możliwość realizacji swoich zainteresowań, co tłumaczy chęć samorozwoju.

**Tabela 1. Odpowiedzi na pytanie: Czy po ukończeniu studiów rozważa Pan/Pani założenie własnej działalności gospodarczej?**

	Wyniki w nauce			ogólnie
	wysokie	średnie	niskie	
tak	10%	29%	12%	51%
nie	13%	21%	15%	49%

Źródło: Opracowanie własne

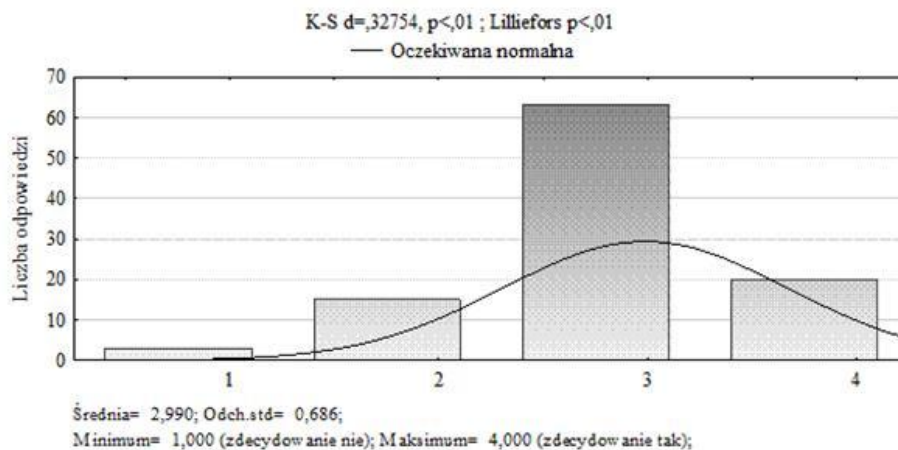
W grupie młodych ludzi można zaobserwować, że na daną sytuację każda osoba reaguje we właściwy sobie sposób. Zazwyczaj tym typem reakcji jest postawa. Kolejne pytanie w ankiecie dotyczyło nabytej wiedzy podczas studiów. Przeważa odpowiedź negatywna, aż 67% ankietowanych studentów nie uważa, żeby dotychczasowa wiedza zdobyta podczas studiów była dość wystarczająca, a także mogłaby pomóc w prowadzeniu biznesu (Tab. 2). Najczęściej tą odpowiedź wskazywały osoby, których wyniki w nauce są niskie.

**Tabela 2. Odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy uważa Pan/Pani, że wiedza zdobyta na studiach będzie wystarczająca i przydatna do ewentualnego prowadzenia biznesu?**

	Wyniki w nauce			ogólnie
	wysokie	średnie	niskie	
tak	22%	8%	3%	33%
nie	20%	24%	23%	67%

Źródło: Opracowanie własne

Studentów również zapytano o chęć poszerzania swojej wiedzy dotyczącej przedsiębiorstwa oraz zagadnień z nim związanych. Średnio 2,9 ankietowanych studentów deklaruje chęć kształcenia w obszarze przedsiębiorstwa i przedsiębiorczości (Rys. 2). Nabycie właściwych postaw przedsiębiorczych tj. podejmowanie ryzyka, wykorzystanie nadarzających się możliwości, ponoszenie odpowiedzialności oraz poszukiwanie najlepszych rozwiązań, a zarazem postaw interpersonalnych – niezwykle potrzebnych w prowadzeniu własnego biznesu, tj. prowadzenie negocjacji, rozwiązywanie problemów, poszukiwanie nowych pomysłów pomoże sprostać wyzwaniom współczesnego rynku.



**Rysunek 2. Rozkład odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy jest Pan zainteresowany/Pani zainteresowana poszerzeniem swojej wiedzy na temat przedsiębiorstwa?**

Źródło: Opracowanie własne

Studenci odpowiedzieli także na pytanie, czy zdecydowaliby się założyć własną działalność gospodarczą bez wykorzystania środków z Unii Europejskiej. Aż 61% ankietyowanych nie zdecydowałoby się na ten krok. Osoby wyrażające chęć założenia własnego biznesu mają możliwość jednorazowego ubiegania się o dofinansowanie z Unii Europejskiej w kwocie aż 40 tys. zł. Dofinansowanie nowo powstającej działalności gospodarczej ma charakter bezzwrotny, zatem przeważająca liczba negatywnych odpowiedzi na pytanie jest całkowicie uzasadniona (Tab. 3).

**Tabela 3. Odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy założylby Pan/założyłaby Pani działalność gospodarczą bez wsparcia z UE?**

	Wyniki w nauce			ogólnie
	wysokie	średnie	niskie	
tak	10%	12%	17%	39%
nie	18%	32%	11%	61%

Źródło: Opracowanie własne

## Podsumowanie

Artykuł porusza kwestię postaw przedsiębiorczych. Przedstawiono istotę problemu oraz jego warunków, podkreślając zwłaszcza rolę uczelni. W artykule zaprezentowano wnioski z badania przeprowadzonego wśród studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Dalsza analiza wyników pozwoliła na ocenę wiedzy studentów przedsiębiorczości oraz ich subiektywnej oceny jego przydatności w założeniu własnej firmy. Uzyskane wyniki są dobrą podstawą do zbadania głównych motywów oraz barier, które wpływają na studentów. Przedstawione wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że prowadzenie działalności gospodarczej to jedna z możliwości pozwalających młodym ludziom na odniesienie sukcesu w życiu zawodowym. Liczne badania dowodzą, że przedsiębiorcami się nie rodzimy - stajemy się nimi na drodze zgromadzenia posiadanych doświadczeń. Nie oznacza to jednak, że najlepszym przedsiębiorcą będzie osoba 50 – bądź 60 – letnia. Przedsiębiorcą można zostać niezależnie od wieku, ale ważny jest właściwy system, który kształtuje postawy przedsiębiorcze. Nie wszyscy muszą być przedsiębiorcami, jednak każda osoba powinna mieć stworzone odpowiednie warunki, by móc iść tą drogą. To ważne w czasach niepewnych ze względu na gospodarkę. Osoby, które są kreatywne, przedsiębiorcze, myślące niestandardowo, mające odwagę do podejmowania nowych wyzwań i stale doskonalące zarówno swój warsztat jak i posiadane kompetencje mają potencjał do tego, aby łatwiej odnaleźć się w takich niepewnych warunkach.

Blisko 51% przebadanych studentów planuje w przyszłości założyć własną działalność gospodarczą. Nie jest to satysfakcjonujący wynik zważywszy na to, że grupę respondentów, którzy odpowiadali na pytania, stanowili studenci kierunków ekonomicznych. Prowadzenie własnej firmy zawsze łączy się z ryzykiem oraz niepewnością oraz z koniecznością dostosowywania oferowanych produktów czy usług do wymagań rynkowych.

## Bibliografia

1. Białasiewicz M., *Przedsiębiorczość – pożądana kompetencja*, „Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński”, 2008.
2. Duman L., Bedük A., Köylüoğlu A. S., Ay K., *Entrepreneurship Culture at SMEs: A Case Study in Konya*, “Procedia – Social and Behavioral Sciences”, 2015, vol. 207.
3. *Entrepreneurship in higher education, especially in non-business studies. Final report of the expert group*, European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, Unit E.1: Entrepreneurship, Bruksela 2008.
4. Fekri K., Shafiabady A., Nooranipour R., Ahghar G., *Determine and compare Effectiveness of entrepreneurship education Based on Multi-axial*

- model and Theory of constraints and compromises on learning entrepreneurship skills*, "Procedia - Social and Behavioral Sciences", 2012, vol. 69.
5. Ibrahim A. B., Soufani K., *Entrepreneurship education and training in Canada: A critical assessment*, "Education and Training", 2002, vol. 44(8).
  6. Janowski A., *Słownik ekonomiczny*, Wydawnictwo Instytutu GSMiE, Kraków 1998.
  7. Kadir M. B. A., Salim M., Kamarudin H., *The Relationship Between Educational Support And Entrepreneurial Intentions in Malaysian Higher Learning Institution*, "Procedia - Social and Behavioral Sciences", 2012, vol. 69.
  8. Leite Y. V. P., de Moraes W. F. A., *The ability to innovate in international entrepreneurship*, "Revista de Administração", 2015, vol. 50(4).
  9. Lichniak I. red., *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
  10. Markatou M., *Incentives to Promote Entrepreneurship in Greece: Results Based on the 'New Innovative Entrepreneurship' Program*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences", 2015, vol. 195.
  11. Mueller S. L., ve Thomas A. S., *Culture An Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study Of Locus Of Control And Innovativeness*, "Journal of Business Venturing", 2001, vol. 16 (1).
  12. Mumtaz B. A. K, Munirah S., Halimahton K., *The Relationship between educational support and entrepreneurial intentions in Malaysian Higher Learning Institution*, "Procedia - Social and Behavioral Sciences", 2012, vol. 69(24).
  13. Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Postawy teoretyczne*, C. H. Beck, Warszawa 2010.
  14. Shane S., *A general theory of entrepreneurship. The individual – opportunity nexuxs*, Edward Elgar Pub, Northampton 2003.
  15. Timmons J., *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century – 5th Edition*: Irwin/McGraw-Hill, 1999.
  16. Wiatrak A. P., *Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, pod red. Kazimierza Jaremczuka, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Tarnobrzeg 2003.
  17. Wilson F., Kickul J., Marlino Gender D., *Entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2007, vol.31(3).

## **Summary**

This article raises important issues of entrepreneurship among young people. Entrepreneurship education with acquiring the right skills and shaping attitudes have an important impact on the behavior of entrepreneurial society, and hence - economic development of the country. The article presents the results of research conducted at the Faculty of Management of Czestochowa University of Technology. The aim of the survey was to investigate the impact of universities on the development of entrepreneurial attitudes of students as well as determine the need for knowledge of students intending to start their own business. The study was conducted in the period October-December 2016 and was attended by 100 students.

**Ahmet Akyildiz**

## **Globalisation and Definitions of Globalisation at the Turkey**

### **Globalization**

Globalization is the process of integration and exchange of economic, social, and cultural aspect of people beyond national boundaries. In the last twenty years, globalization has become a major issue in the field of international politics and diplomacy. At the beginning of the most used terms in academic studies related to this field it comes. Despite this feature, a generally accepted definition of globalization, this concept is used in such a way that it can come to mean different things from each other. For example, in the literature, globalization, internationalization, universalization, liberalization, in various terms such as Westernization, interdependence, modernization can be seen to be used synonymously.

In addition, as we have seen widely today, the concept of globalization, related to almost every event, the main factor in cause-effect relationship and because of this wide use, it is difficult to understand what is essentially becoming a "cliché". Globalization is a process that goes both ways in the local-universal spectrum scribe a highly dynamic and variable concept that is far from a static structure. Globalization, every day, the different areas of the world under the influence continues to receive and on this occasion new innovations and movements is constantly adapting its existing structure.

In the light of the above definition, it is easy to imagine that globalization is a multidimensional concept it can be understood. Relations between human and human sphere of influence economic, political / security, technological / communicative, environmental / demographic and cultural dimensions.

### **Awakening of the east**

As it is known, Europe was living in the Middle Ages for the Hereafter, then awakened to the world goods by the Renaissance, the Reform and the subsequent Industrial Revolution, and then stole the whole world and became summit. As old Europe loses its former greed with satiety and lavish comfort, the East peoples are ready to sacrifice their moral values for the dollar, including sacrifice.



It seems difficult for the western world to cope with the new energetic masses of world property, and it falls into a defensive position against this hunger strike and fears to lose its blessings. As would be remembered, the empires kept trade safe in large geographical areas. With the birth of modern, narrowed nation-states, the flow of goods and people flowed throughout the world, and the European Union was born with the force of this need.

It is in the agenda of globalization that the trade borders between the nation states and then the other differences are on the agenda, and Turkey needs to develop precautionary measures in these facts.

## **Philosophical Perspective on Globalization**

It must be emphasized that states must give serious weight to philosophy in order to survive in global competition. The Global Challenge In the East and the West, the most pressing element of the National State Mechanism is the revolt of Homo-Occidentalis, which focuses its "right" on the one hand while losing the rights it has gained from centuries on the one hand and Homo-Orientalis, The possibility of revolutionary explosions in masses.

Particularly in the East, in parallel with the awakening of the world's goods, the relaxation of religion and secularization, the peoples will give "rights" -based reactions, and xenophobia and closure reactions may occur in the West. In today 's conditions, the management of the people of the East with the "homework" understanding of the domestic politics of the ümmet mentality in the present conditions is easy, but the administration of the Western people who follow the rights born of the "social contract" will be power. In the case of foreign political negotiations, the western secular masses will exert pressure on their governments and the despotic governments of the nasty nations will be harmful because there is no effective democratic pressure behind them.

As seen in the European Union, attempts by populist politicians to offer referendum to the public for their national bargaining for economic rivalries, ie direct democracy trials, will pose a serious threat to the global economy. Moreover, European workers 'and left-wing parties' views of foreign workers as enemies, the closureist under the pretext of "social dumping", and the shift towards protectionist politics, especially the socialist parties, may be a "national socialist" position.

Karl Marx said "world laborers unite." The slave world workers would unite against the enemy capitals. Today, desperate governments send guilt invitations to global capital to open jobs to hungry unemployed people, and they see friends of capital workers. The national workers' unions are now beginning to see the enemy because of the international solidarity, the "social dumping" of other country workers and trade unionists, and the wage cuts.

Worker competition is not only increasing internationally but also increasing internal violence. Unemployed and hungry domestic masses are opponents of unionized workers who try to find jobs but not lose them and the unions lose their power in bargaining with international capital while their unemployed domestic and foreign unemployed compete in every job,

"Homo Occidentalis" In the 21st century, while spiritualism is shifting, "Homo Orientalis" is rapidly shifting to radical materialism, ready to sacrifice its traditional sanctity for world material tastes. Now it seems very difficult for the defending West and despotic country elites to cope with this trend.

At this point, the question arises: What is the role of religion and philosophy in the efficiency of a global recreational nation? In the 21st century global competition environment, this Weberian question is increasingly attracting academic attention.

It is no longer possible to stop the awakening of the Eastern societies. Once the gin was swollen, the West wanted it despite Samuel Huntington's warnings. The West was forced to wake up the world to consume the East to sell its goods that it actually produced, and there was no other choice of capitalism that had to expand at all times, because if the capitalist economy could not expand, it would explode and collapse.

The EU strategy of our Republic in the age of young, dynamic and rising should be considered within the scope of this philosophical awakening of the East and not be confined to the 19th century parameters in the 21st century East-West competition environment.

## **Creativity**

The West is trying to preserve its optimism against the brutal global competition, and thinks that the East can never rival itself in innovation and patents, thinking that creativity can only emerge in democratic, free countries, seeking to shift salvation to the service sector. This "wishful thinking" should be emphasized. While Oriental philosophy is based on abstraction, indeterminism, and gray areas, modern Western philosophy is sitting on a concrete, empirical, categorical, deterministic brain structure.

Which is more creative when the same information is given to the brains in these two different forms? Whether the knowledge gained from the global pool in a global environment where information spreads at the speed of light, each individual has access to information, and whether the empirical Western brain or the abstractional Oriental brain can better evaluate creativity, perhaps the most probable question in the 21st century. The answer to this question for Turkey will also be interesting. The Turkish language is almost a language in computer logic, and produces a categorical, concrete brain structure. Ottoman and Ottoman classical music produced a more abstract and brain structure suitable

for Eastern philosophy. The question of the impact of the East-West brain format on innovation is not yet clear for the future of Turkey, but it will be discussed in earnest soon. When it comes to the subject, it is the first patent that comes to mind. Turkey is an unnecessary loss in inventions and patents. Turkey can mobilize all the resources of the State to respond to the challenge of the West in the innovation field, establish innovation promotion and free patent registration centers that will be smoothly entered into the center of each province, and may contribute financial contributions to the media programs in this area.

## **Global Competition and Robotics**

When we look back in history, we see that in the closed economies, local entrepreneurs are under siege of feudal serfs and central despots, that there is not much movement possibilities, today capital and industry are spreading to the world, globalizing, entrepreneur is liberated from the state.

Also, at the beginning of the 20th century, "Know How" was the only transnational corporation in the West who had "Know How" because they were only Western workers, that they could impose wages for indigenous industrialists who had not yet opened enough to the world, but \$ 10 per hour of unskilled American primary school graduates , We see that the powers of these trade unions are weakened when the high school graduates who make the same job for one dollar begin to make "outsource" to China. Turkish trade unionists and employers have to dynamically determine and update the level of voluntary wage that Turkey can recruit in a competitive environment between the world's laborers, sensitively and realistically.

Moreover, even though the global competitor of Turkish and European workers is regarded as a Chinese or Polish plumber, robots will undertake the work of tens of millions of workers, including professors with university degrees, much shorter than anticipated. Turkey has to take into account the competition of robots in the education strategy for global economic wars with a greater seriousness and priority than the competition of the Chinese workers and has to determine the areas of business that robots can not handle without delay and gracefully.

One of the most serious threats to the West in the 21st Century is that the brains of the world's elite universities, such as Aldous Huxley predicted, use technologies and robots to produce without the need for the armor and even the professional workforce, the "struggle for Western democracy" It is the beginning of terrorism with social explosions resembling an unexpected 19th century in these countries. In the 21st century, global capital became very lubricious. It's as fragile and timid as the birds on the phone. It is very difficult to gather, and in the least uneasiness, it all flees from one place to another.

What do these birds want? First they want political stability and security; They can see their fronts, they can make strategic planning. If the risk is high, they come for high profit and interest, instant gain, big money, then leave the country as soon as possible. This phenomenon is the biggest problem of the world's poor economies.

For this reason, if countries want to integrate their economies into the world, full liberalism must give absolute assurance to the honest capital, that they can invest strategically, work in the interests of reasonable profit and interest, and invest everything in the country instead of kidnapping the profit to another country Grow your business.

## **Competition**

In this environment, for example, textile is shifting from the Western world to the East, white goods, electronics and automotive investments flow into Turkey, but there is a possibility of shifting to the East. It is necessary to make a strategic and dynamic evaluation of which sectors we can keep in Turkey for at least 20 years in the trendy "From West to East" trend, and in what areas we will move later.

In the 21st century we see a small Turkish turnspit entrepreneur who has opened a countertop in Kyrgyzstan in the depths of Asia. This little entrepreneur who does not have much to lose, is hit by his local counterparts when he is pressured, and this time we can see him in the depths of Africa. That's the real globalization.

## **Silk Road**

With the overthrow of the oceans, the historic Silk Road collapsed. This road is still closed even though half a millenium passed from there. Beijing-Istanbul footprint of the world economy, which is connected to Beijing through Istanbul from Europe and the USA, is broken.

Societies between China and Turkey global economy is not yet integrated. The most important element in this circle is the Turkish-Iranian economic reconciliation. It will be a dream to expect the Silk Road to revitalize unless this public, which is the most effective factor in the backwardness of the Iranian economy, is repaired. For the revival of the Silk Road, Turkey must engage in very serious strategic cooperation with Iran and Russia. In the union of these broken circles, which are extremely important in terms of the capitalist world system, the vital interests of the Western countries are inevitable and they need to be convinced.

## Policy

In the Foreign Policy, our relations with the European Union, which seemingly dominate the economy, are at the forefront. Since the history of Anatolia's exposure date / natural economic development has developed and the Turkish economy has opened up to the world with its current energy, the EU's weight in Turkish foreign trade will be relatively reduced in the midst of diversifying its market. The commodity circulation is free, and our businessmen and our workers can not be the future of a business partnership in which imprisonment (heavy visa wall) is kept within the boundaries. The EU's future prospects for Turkey are largely politics. The common strategic aim for both the western world and for Turkey is to prevent the Ottoman Empire from becoming a separate polehead in the union, like Germany and Japan, on its way to becoming "power" again. It would be a preferred policy for Turkey to live in peace with a new hostility, polarization and opposing identity within the same family. Many wise and Israeli thinkers have the same idea. Remember, European darkness began with the separation of two Rome, namely Istanbul and Rome. The union of these two capitals can once again elevate the aging, declining Europe.

The history of Central Asia, the Middle East, the Caucasus and the Balkans as well as the EU should be seen as the natural economic basin and a special strategy for this basin should be developed. Parallel to this, the wisdom of China's interest in the African markets that have been abandoned by the westerners of the welfare of welfare subsidies has now been questioned and should be developed without delay.

When we approach the European Union from a global perspective, we need to assess in our calculations the possibility that this union may collapse at an unexpected time, which should not be dogmatic. In the face of global competition, "Castle Europe", which is rapidly becoming a protection wall, especially the visa wall, isolates itself from world society. The psychological barrier created by Europe, beyond being physics, let Western businessmen, Western businessmen, even detain them from going to Europe. The situation of Europe, which quickly lost its charm, brings to life the memories of the closure and collapse of the Ottoman Empire. As is known, European civilization is exclusive. In the post-World War II period of development, he opened the gate to strangers to reinforce the missing workforce, and in his "prosperity" environment, he went on a life experiment with "non-self".

This "tolerance of welfare" experiment, which is only a tiny period of 50 years in the history of the Old World, may go bankrupt and, in parallel with the global competition hardening, religious and racial hardening may resurface. The troubles encountered by Turks and Muslims in Europe are increasingly alarming.

## **Education**

Political stability for global investment, legal and banking infrastructure is vital, "cheap qualification technician pool" is so important. In countries where global capital has entered rapidly, acute technicians are emerging shortly. In the case of supply demand, technicians are rapidly leaping to the developed countries and if they can not be met with this open education, illegal and cheap labor entry is started from neighboring countries. When the Turkish education curriculum is approached in this respect, it appears that the 19th and 20th centuries have been delayed in our global economic competitiveness in our educational policies based on the philosophy of "cultivating government officials" and "creating a nation from the Ummah". At present the most important disease of Turkish industry is the inadequacy of "technician", that is, the lack of qualified labor force. In the Turkish education system, technical education is only 3%. On the one hand, industrialists can not find technicians, while on the other hand, it is the greatest misfortune of the 21st century to establish a technical education system that will easily bring them together when young people can not find jobs. An example of this is cumulative; The Philippines, which sees the opening of the global nurse, exports nurses to all countries, from Saudi Arabia to the United States, to England and Australia. It is a great lack of vision to see global hunger in this area and not invest immediately when there are so many unemployed in our country.

## **Law**

The Turkish legal system is closing the bill. The Court of Cassation does not look at the majority of the files in its possession and the files remain unsorted due to time limitation. A major revolution in the law is required. This cycle must begin with training. Law is difficult to adapt to technological development because it can not be imported like technology and it has to evolve over time to be created nationally. On the contrary, the global capital legal infrastructure does not go to undeveloped countries, and if they go to these countries, they refuse national law and require international arbitration. The most important element under this challenge is the mentality. When the rural child is trained in Ankara or Istanbul for 4–5 years and sent again as a provincial judge, the "horizon" problem arises. In order to solve this problem, all judges and prosecutors should be considered as masters, and one year they should be sent abroad for internship in foreign courts.

## **Globalization Case of study: Morocco**

Morocco is the most globalize country in Africa and highly ranked 57th in the word, according to the Swiss Economic institute KOF 2016 globalization index. With a strategic position at the crossroad of Europe, Africa, the Arab world and the Maghreb region, Morocco is reshaping itself as a regional leader and business gateway to Africa. Its commitment to make growth more inclusive is nowadays recognized across the continent by implementing sustainable social development projects and contracting several mutual and profitable partnerships. So, to what extent can we describe Morocco as a globalized country? And what are the main decisions made by the Moroccan government to support it?

Over last 10 years, Morocco has recorded an average growth of around 4.2% to 4.3% per year, which places it among the best performing countries in the region in terms of growth rates. The country has made great efforts to improve the business environment, so that people can work more easily, whether they are foreign or domestic investors. In addition, many development strategies have been put in place in the main key sectors including industry, energy, transport and infrastructure, which allowed it to move from the 97th position to the 71st in the Dow Jones. Morocco's success and economic growth has been credited to shrewd business planning but also on the insistence of making gross work for all parts of society. The government is working to raise its potential, to ensure that this growth is inclusive and it can enable all people to benefit from the development of their country, and has sanctioned wide-ranging economic and political reforms aimed to fight against poverty and inequality while promoting economic development.

Much the same way, an agenda of reforms has been followed with a view to changing every part of civic life in country including the judiciary and the effectiveness of public spending. Increasingly Morocco is seen as a development partner for Africa's fast growing economies. In fact, Moroccan companies are already present in more than 25 African countries though major investments, subsidiaries and businesses in several sectors, which gives the country an entrepreneurial advantage and makes it a natural gateway for international investors. Morocco gives the opportunity for international companies to invest in Africa and discover its potentials, while benefiting from the legal and physical infrastructures of the country. Morocco's expanding international engagement is reflected by rise in foreign direct investments across sectors

from industry, tourism, energy and infrastructure to financial services, technology and telecommunications. Moreover, the country has developed an effective economic ecosystem capable to attract the most suitable investors from all over the world.

Morocco's recent focus on value-added export industries makes the country a magnet for foreign investments thanks to a strategy that has strengthened the key sectors, by developing the country into a modern industrialized nation. On the first hand, the strategy based on the National packed for industrial emergence launched in 2008, has boosted the aeronautic, agro-industry, automotive, offshoring, pharmaceutical and textile sectors thereby increasing exports and modernizing local industries. On the second hand, the new "Industrial Acceleration Plan" launched to run from 2014 to 2020, aims to create half a million jobs and to increase industries contribution to GDP from 14% to 23%. This new strategy is based on an approach of integrated value chains and the creation of synergies between big firms and small and medium enterprises by creating strong ecosystems.

The Canadian aerospace company "Bombardier" as a leading manufacturer of both business and commercial aircrafts is an example of successful integration into the local business Moroccan ecosystem. In fact, the construction of Bombardier as a permanent facility completed in Casablanca in 2013 is a major endorsement of Morocco's growing aerospace with an investment up to 200 million dollars. In addition, the creation of new ecosystems applies to other industries including the automotive sector. In fact, Morocco becomes an attractive market for international companies such as Renault, Peugeot and Ford and start being considered as a key player in the automotive area and a world-player of reasonable size with a projection manufacturing capacity of 600 000 vehicles.

In 2012, Renault invested 1.5 billion dollars in a state-of-the-art car production in Tangier, considered as the biggest car factory in North Africa with an annual production capacity of 147 000 units for supplying the needs of both European and African markets. PSA Peugeot-Citroen has also revealed plans to build the 630 million dollar Moroccan factory to begin assembling small and sub compact models by 2019. Those international companies are committed to work very closely with the local government by being a catalyst for the development of local supplies in the country. As a conclusion, growth in Morocco now extends cross all sectors. In fact, the country no longer depends on just a few key industries to support economic development. However, it is set on a path of reforms and development that will confirm the country's emergence as a regional leader and gateway to Africa. The implement of a modern infrastructure such as the Tangier Med Port, highways rail, air links and logistics tones mainly support this development and are now turning the country into a major transport hub for international trade.



Besides recognizing Morocco as a unique location thanks to its strategic position, its framework and its political stability, its model of growth is necessary followed by other countries in the region, cause ever more competitive at the global level, Morocco will still remain complete poised to its evolution to a truly modern economy.

**Marta Gizicka, Katarzyna Golus, Magdalena Górską**

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu  
Studenckie Koło Nauk o Zarządzaniu

## **Controlling jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem**

*Słowa kluczowe: controlling, zarządzanie, budżetowanie*

### **Streszczenie**

Znaczenie controllingu w Polsce w ostatnim czasie znacznie wzrosło. Przedsiębiorstwom controlling pozwolił osiągnąć wysoką efektywność zarządzania. Wprowadzenie systemu controllingu w przedsiębiorstwie wpływa na polepszenie wyników firmy, a także na lepszą organizację pracy. W controllingu stosuje się nowoczesne metody i narzędzia planowania, budżetowania, monitorowania oraz kontroli procesów gospodarczych. W proces ten zaangażowani powinni być pracownicy wszystkich szczebli organizacji.

Z punktu widzenia szczebli zarządzania wyodrębnia się controlling strategiczny wspomagający realizację celów długofalowych, co sprawia że firma może dążyć do osiągnięcia założonej misji i wizji oraz controlling operacyjny, który obejmuje taktyczny i operacyjny poziom zarządzania decydujący o bieżącej sytuacji firmy. Obydwa rodzaje zawierają w sobie szereg różnych instrumentów, za pomocą których może badać sytuację przedsiębiorstwa.

Niniejszy artykuł oparty został o analizę literatury dodatkowo przedstawiono porównanie kosztów rzeczywistych a zaplanowanych jednego z przedsiębiorstwa. Porusza kwestie związane z wprowadzeniem systemu controllingu w przedsiębiorstwie jako nowoczesnej formy zarządzania.

### **Idea controllingu**

Controlling to jedna z nowoczesnych metod kierowania przedsiębiorstwem, jego popularność znacznie wzrosła, przede wszystkim ze względu na trudne warunki zewnętrzne w jakich działają przedsiębiorstwa. Najlepszym sposobem osiągnięcia satysfakcji klienta, przy jednoczesnej optymalizacji kosztów jest projektowanie przez jednostkę wskaźników, które obrazują sytuację firmy. Dodatkowo wyznaczenie celów, obserwacja wykonania, a także szybka reakcja na ich niwelowanie, pozwala na rozpoznanie nieprawidłowości.

Controlling realizuje wszystkie funkcje zarządcze: polega na koordynowaniu, planowaniu, sterowaniu i regulacji, dostarcza informacji, wspomaga zarządzanie przedsiębiorstwem. To działania pozwalające na tworzenie i aktualizowanie systemu planowania, tworzenie wskaźników i mierników oceny finansowej jednostki. Controlling pozwala także na dostarczenie informacji bieżących i stra-

tegicznych dla podejmowanych decyzji. Prowadzone działania mają na celu nadzór nad przedsiębiorstwem i wykorzystanie standardów, a także optymalizację określania i realizacji celów, w aspekcie krótkiego i długiego czasu.

Ideą controllingu jest zbudowanie pożądanego systemu, który pozwoli na uporządkowanie powiązań różnych elementów strukturalnych przedsiębiorstwa, przedstawionym w formie ekonomicznej, finansowej, organizacyjnej i technicznej. Controlling jest nowoczesnym narzędziem zarządzania, wykorzystywany do przeciwdziałania obecnym problemom i do przewidywania przyszłych możliwych problemów, które mogą się pojawić, ponadto wspiera dyrekcję, zarząd w podejmowaniu decyzji. W przedsiębiorstwie decyzje te zwykle związane są z obszarem finansowym, a przy wykorzystaniu systemu controllingu obejmują obszary techniczno-organizacyjne. Controlling obejmuje 5 obszarów działania: orientacja na cele, orientacja na przyszłość, orientacja na wąskie gardła, orientacja na rynek i klienta.

Orientacja na cele polega na koncentracji na ważnych celach, zarząd i kierownicy muszą prowadzić ścisłą współpracę między sobą, by określić cele przedsiębiorstwa na kolejny rok. Cele określa się w liczbach, za pomocą odpowiednich wskaźników. Warto także wspomnieć o ciągle rozwijającej się konkurencji, co za tym idzie – nieustająca walka o klienta, wywierany nacisk prowadzi do obniżenia kosztów, skrócenia cyklu życia produktów. W tym przypadku prezentacja rachunku kosztów jest niewystarczająca. Należy opracować nowe koncepcje i wdrażać nowe standardy, które mają na celu dostarczenie precyzyjnych danych. Wąskie gardło oznacza najsłabsze ogniwo, ogranicza i wyznacza potencjał dla całego systemu. Controlling koncentruje się na eliminacji tego obszaru, by działalność przedsiębiorstwa nie była zaburzona. Efektywność zarządzania świadczy o wysokim poziomie zorientowania na rynku. Szybkie zmiany środowiska wpływają na rachunek zysków i strat. Należy dążyć do ukierunkowania na produkt lub proces, poprzez zapewnienie wspomaganie konkretnych produktów. Bardzo ważnym zadaniem jest określenie powiązań między sferą badawczą i rozwojową, powiązanie marketingu i sprzedaży. Jeśli przedsiębiorstwo, rozpozna w odpowiednim momencie sytuację na rynku, jest w stanie podwyższać swoją zdolność konkurencyjną<sup>134</sup>. Przedsiębiorstwo może przetrwać oraz osiągać zyski w momencie gdy jest skierowane na myślenie na klienta. Najważniejszym celem przedsiębiorstwa powinno być osiągnięcie maksymalnego zadowolenia klienta. Przedsiębiorstwo dąży do ciągłego doskonalenia swoich produktów i usług<sup>135</sup>.

---

<sup>134</sup> E. Duda-Piechczek, *Controlling – wspieranie zarządzania przedsiębiorstwem*, Helion, Gliwice 2007, s. 27–29.

<sup>135</sup> H. J. Volmuth, *Controlling – planowanie, kontrola, kierowanie*, Placet, Warszawa 1998, s. 17–20.

Planowanie i kontrola są ze sobą ściśle powiązane. Planowanie bez kontrolowania jest niemożliwe, kontrolowanie jest warunkiem dokładności planowania. Dodatkowo kontrolowanie bez planowania, nie ma sensu, ponieważ nie można kontrolować działań, które nie zostały zaplanowane.

## **Instrumenty controllingu strategicznego i operacyjnego**

Controlling strategiczny to podsystem, w którym podejmowane są decyzje będące powiązane z najważniejszymi kwestiami dotyczącymi tego, co przedsiębiorstwo zamierza robić i jak chce to zdobyć. Zawarte w nim jest planowanie strategiczne, sterowanie projektami zapewniającymi osiągnięcie długookresowych celów przedsiębiorstw oraz kontrola strategiczna. Bazuje on na długookresowych prognozach stanowiące podstawę do zaplanowania, w jaki sposób przedsiębiorstwo chce osiągnąć ustalone cele. Realizuje się go zatem przez zarządzanie oparte na prognozach. W controllingu strategicznym wyróżnia się między innymi następujące instrumenty: analiza konkurencji, luka strategiczna, analizy portfelowe, analiza możliwości oraz technika scenariuszy<sup>136</sup>.

Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w pewnym otoczeniu, w związku z czym musi cały czas obserwować, jak zmieniają się zasady funkcjonowania danego rynku. Analizę konkurencji przeprowadzają przedsiębiorstwa, aby ustalić swoje słabe i mocne strony w porównaniu do konkurentów.

Luka strategiczna powstaje, gdy w długim okresie powstają odchylenia między rozwojem przewidywanym a pożądanym. Rozwój przewidywany występuje, gdy przedsiębiorstwo nie podejmuje żadnych kroków mających na celu stworzenie nowych możliwości do odniesienia sukcesu.

Analiza portfela polega na stworzeniu strategicznych jednostek biznesu mających działać w określonych domenach. W praktyce strategiczne jednostki biznesu oznaczają produkty oraz grupy produktów i usług. Natomiast domeny to kombinacja produktu i rynku, dla której należy opracować samodzielną strategię.

Analiza możliwości polega na analizowaniu różnych kryteriów, od których zależne jest powodzenie działania przedsiębiorstwa na danym rynku. Dzięki tej analizie identyfikuje się mocne i słabe strony przedsiębiorstwa. Na podstawie wyników tej analizy sprawdza się i udoskonala strategię w przedsiębiorstwie. Za pomocą zespołu kryteriów sprawdza się swoje przedsiębiorstwo z liderem rynkowym. Analizę możliwości należy przeprowadzać raz w roku, aby określić stopień wykorzystania i niewykorzystania możliwości przedsiębiorstwa.

Technika scenariuszy polega na prezentacji przyszłych możliwych kierunków rozwoju. Technika ta pomaga w odpowiednim czasie wyciągnąć wnioski z rozwoju otoczenia oraz zauważyć zmiany na rynku. Jest to skuteczne narzędzie planowania, ponieważ łączy w sobie w nowy, logiczny sposób znane metody pracy.

---

<sup>136</sup> H. J. Volmuth, *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 235–242.

Opracowuje się różne warianty scenariuszy przyjmując pesymistyczne i optymistyczne założenia. Na ich podstawie przedsiębiorcy mogą ustalić odpowiednie plany strategiczne.

Controlling operacyjny to podsystem, w którym podejmowane są krótkookresowe decyzje operacyjne. Dotyczą one bieżącej działalności przedsiębiorstwa. Skoncentrowany jest na osiąganiu bieżących celów z zakresu generowania zysków. W controllingu operacyjnym następuje konkretyzacja i weryfikacja koncepcji, które opracowane były na szczeblu strategicznym. Dlatego do podstawowych zadań controllingu należy koordynacja i pomoc w ustaleniu głównych oraz cząstkowych celów działalności przedsiębiorstwa.

Wśród istniejących wielu różnych instrumentów controllingu operacyjnego wyróżnia się m. in. analizę ABC, analizę wielkości, krótkookresowy rachunek wyników oraz analizę break-even<sup>137</sup>.

Analiza metodą ABC wykorzystywana jest w badaniach zakupywanych materiałów, dostawców i klientów. Jest to istotny instrument, który służy do wyznaczania głównych zadań oraz priorytetów przedsiębiorstwa.

Analiza wielkości zamówień służy do regularnej kontroli i poprawy struktury wielkości zamówień, dlatego też należy wyliczać ich miesięczne lub roczne przeciętne wartości. W dużej mierze sukces przedsiębiorstwa zależy jest właśnie od struktury wielkości zamówień. Relacja pomiędzy przeciętną wielkością zamówienia a wielkością przedsiębiorstwa powinna być odpowiednio wyważona, aby nie dopuścić do trudności w dziale sprzedaży.

Krótkookresowy rachunek wyników to dla kadry kierowniczej przedsiębiorstwa ważny instrument sterujący zawierający wszystkie istotne dane na temat przedsiębiorstwa. Dlatego też powinien być sporządzany raz w miesiącu narastająco. Wykazywane są w nim poza przychodami ze sprzedaży, koszty stałe i zmienne. Dzięki temu na podstawie rachunku kosztów bezpośrednich możliwe jest wyliczenie marży pokrycia oraz ustalenie wyniku ekonomicznego zakładu. Instrument ten może także pomóc w identyfikacji słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa.

Dzięki metodzie break-even można określić punkt pokrycia pełnych kosztów produkcji. Pokazuje on kiedy całkowite koszty przedsiębiorstwa dokładnie pokrywane są przez przychody ze sprzedaży. Metoda ta pozwala na lepszą ocenę możliwości osiągnięcia zysku oraz bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstwa. Analiza ta w sposób jasny i przejrzysty pokazuje relacje zachodzące między kosztami a zyskiem.

---

<sup>137</sup> A. Kustra, M. Sierpińska, *Idea i rodzaje controllingu w przedsiębiorstwie*, [w:] M. Sierpińska red., *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 13–14.

## Controlling w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa

Controlling nie stanowi elementu jednostki, ale jest jej nadrzędnym instrumentem zarządzania. Jednak często jest usytuowany w strukturze przedsiębiorstwa, co znacznie wpływa na efektywność funkcjonowania controllingu<sup>138</sup>. Źródłem danych, które dostarcza controlling są dane księgowe jednostki. Controlling wykorzystuje te informacje i dostarcza szczeblom decyzyjnym wielopłaszczyznowej informacji zarządczej ukierunkowanej na przyszłość. Controlling łączy elementy rachunkowości zarządczej, wykorzystując przy tym wiedzę związaną z finansami przedsiębiorstwa. Dział controllingu składa się z dwóch podstawowych komórek: komórka rachunkowości zarządczej (controlling kosztów) i komórki kontrolera finansowego. Do zadań komórki zarządczej należy zaliczyć koordynowanie i konsolidowanie budżetów kosztów, w centrach kosztów w produkcji podstawowej, pomocniczej (logistyka wewnętrzna), koszty obszarów nieprodukcyjnych (dział techniki). Komórka zarządcza kierowana jest przez kontrolera kosztów. Kontroler finansowy, zarządza kapitałem pracującym, czyli na minimalizacji ryzyka straty płynności, przy jednoczesnym maksymalizowaniu zwrotu aktywów<sup>139</sup>.

W dziale controllingu tworzy się politykę finansową jednostki w formie rocznych (kwartalnych) budżetach operacyjnych kosztów i budżetach finansowych.

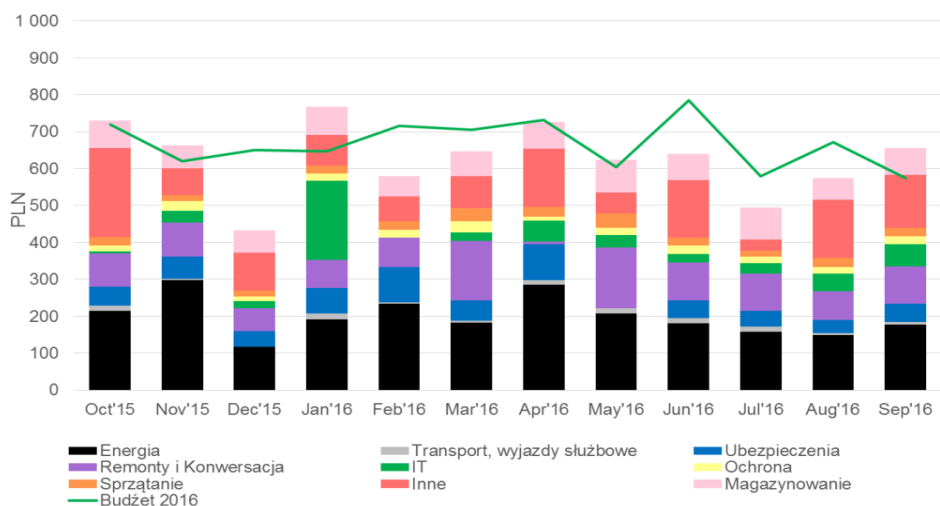
Poniżej omówiono przykład zastosowania rachunku kosztów standardowych przy tworzeniu budżetów. Proces budżetowania składa się z kilku etapów. W jednym z nich uwzględnia się budżety cząstkowe: budżet sprzedaży, produkcji, zatrudnienia, kosztów bezpośrednich w szczególności, kosztów wydziałowych, kosztów administracyjnych, kosztów sprzedaży, środków pieniężnych. Budżet stanowi narzędzie kontroli zadań, kolejnym stosowanym krokiem jest ocena wykonania planu. Po opracowaniu i wdrożeniu budżetu jest on oceniany i analizowany – wykonanie porównuje się do faktycznie osiągniętych wyników. Porównanie wraz z analizą odchyień, poszukiwaniem ich przyczyn i relacją sprzężenia zwrotnego składa się na etap sterowania budżetowego. Kluczową rolę stanowią wewnętrzne sprawozdania i wykonania budżetu, określane jako raporty dokonań. W systemie sterowania podejmuje się działania mające na celu działania korygujące, pozwalające na uniknięcie w przyszłości negatywnych zdarzeń oraz skorygowanie celów i zamierzeń ujętych w budżetach (nieprzewidziane okoliczności mogą uczynić cele jako nieosiągalne).

---

<sup>138</sup> [www.firma.wieszjak.pl/finanse-i-rozwoj/290273,Controlling-w-firmie-porada.html](http://www.firma.wieszjak.pl/finanse-i-rozwoj/290273,Controlling-w-firmie-porada.html), [data dostępu: 20.03.2017].

<sup>139</sup> [www.controlling.musur.net/organizacja\\_i\\_funkcje\\_dzialu\\_controllingu\\_w\\_przedsiębiorstwie](http://www.controlling.musur.net/organizacja_i_funkcje_dzialu_controllingu_w_przedsiębiorstwie), [data dostępu: 20.03.2017].

Na wykresie 1 przedstawiono odchylenia wykazane w raportach wykonania budżetu dla roku 2016 w jednej z przedsiębiorstw. Kolorem zielonym uwzględniono sumę poszczególnych kosztów budżetu zaprezentowanych na wykresie. Należy pamiętać, że budżet jest tylko prognozą. W procesie budżetowania istotnym wydaje się być ciągle kontrolowanie i weryfikowanie podjętych działań.



**Wykres 1. Koszty przedsiębiorstwa dla roku 2016 – wykonanie vs budżet (tys.)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez firmę produkcyjną xxx, znajdującą się w regionie radomskim dla 2016 roku

Odchylenia mogą mieć charakter korzystnych lub niekorzystnych w aspekcie wpływów i zysków – przychodów. W tym przypadku rozpatrując koszty odchylenie negatywne ma miejsce, gdy faktyczne wielkości są wyższe od budżetowych. W odwrotnej sytuacji wystąpią odchylenia pozytywne. Kierownictwo organizacji i kierownicy wewnętrznych jednostek są zazwyczaj zainteresowani odchyleniami niekorzystnymi i negatywnymi. W celu podjęcia działań naprawczych należy ustalić przyczyny odchyień. Niekorzystne odchylenia są spowodowane różnymi wewnętrznymi i zewnętrznymi czynnikami. Raporty zawierają informację o charakterze pieniężnym, dodatkowo dane niepieniężne (np. wielkość produkcji, stopień wykorzystania mocy produkcyjnych, wydajność pracy, liczba zatrudnionych).

## **Wprowadzenie systemu controllingu jako metody wspierającej zarządzanie przedsiębiorstwem**

Proces wdrażania controllingu jest zawsze rozłożony w czasie i jest to proces niejednorodny. Każde z przedsiębiorstw może wprowadzać różnorodne i najlepsze dla siebie rozwiązania dotyczące controllingu. Wprowadzenie controllingu w przedsiębiorstwie łączy się z podjęciem wielu działań analityczno-projektowych. Podział tego procesu na trzy etapy zaproponowali S. Nowosielski oraz R. Marczak. Pierwszy etap wdrożenia w przedsiębiorstwie controllingu, dotyczy tak zwanych działań wstępnych. Podstawowym warunkiem rozpoczęcia prac jest wstępna akceptacja kierownictwa. Konieczne jest sformułowanie podstawowych celów, które mają wspomóc wprowadzenie controllingu oraz stworzenie odpowiedniego zespołu wdrożeniowego. Przeprowadza się szkolenia dla pracowników przedsiębiorstwa, w celu zapoznania ich z funkcjonowaniem i zadaniami controllingu. Sporządza się krytyczną analizę rozwiązań dotychczas stosowanych w przedsiębiorstwie, która dostarcza wiedzy o procedurach, metodach, strukturach, technikach i postawach kadry zarządzającej i pracowników przedsiębiorstwa.

Kolejny etap wdrażania controllingu to planowanie zmian, które mają być dokonane w niemalże wszystkich obszarach przedsiębiorstwa. Ważne jest skrupulatne sformułowanie celów operacyjnych oraz strategicznych a także ogólnej wizji systemu controllingu. Koncepcje zmian obejmują również wstępną ocenę i weryfikację rozwiązań w fazie sesji treningowej. Ostatnim elementem tego etapu jest zatwierdzenie całej koncepcji przez zarząd przedsiębiorstwa.

Trzeci etap wdrażania controllingu to ustalenie precyzyjnych wytycznych, dokumentów planistyczno-rozliczeniowych, procedur oraz harmonogramów wdrożenia, które opierają się na poprzednio zaakceptowanych i przyjętych rozwiązaniach. Polega on także na ulepszeniu rozwiązań działającego już systemu.

Aby móc wprowadzić w przedsiębiorstwie skutecznie funkcjonujący system controllingu, konieczne jest określenie najbardziej odpowiedniego dla jego potrzeb systemu opracowywania danych, dotyczących zwłaszcza ponoszonych kosztów, przychodów a także wydatków i wpływów firmy. Dzięki temu uzyskać będzie można wiedzę pomagającą podejmować decyzje dotyczące planowania, kierowania i kontrolowania procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie. Sprawne funkcjonowanie systemu controllingu, zależy także od prawidłowego działania systemu informacyjno-sprawozdawczego. Wprowadza się również odpowiedni system motywacji, zapewniający większą efektywność i aktywność pracowników. Należy stworzyć narzędzia i sformułować procedury powalające na ocenę pracowników oraz odpowiedni system premii<sup>140</sup>. Istotny charakter mają również szkolenia oraz akcje informacyjne, które mają na celu objaśnienie założeń oraz charakteru koncepcji controllingu. Stosowanie w przedsiębiorstwie

---

<sup>140</sup> A. Major, *System controllingu w przedsiębiorstwie. Studia przypadków w warunkach polskich*, Wydawnictwo Naukowe SEMPER, Warszawa 1998, s. 34.



systemów wspomagających zarządzanie, przynosi wiele korzyści. Pomaga zapewnić dane konieczne do zarządzania organizacją, co umożliwia podejmowanie optymalnych decyzji. System controllingowy pozwala udoskonalić planowanie działalności firmy, co przyczynia się do usprawnienia koordynacji wszystkich obszarów przedsiębiorstwa. Wszystkie zasoby organizacji są wykorzystywane w sposób efektywny, dzięki czemu nie ponosi ona zbędnych kosztów. Czytelnie oraz cyklicznie sporządzane raporty pozwalają na szybkie określenie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa<sup>141</sup>. System controllingu zwiększa efektywność procesów zarządzania operacyjnego oraz strategicznego. Przyczynia się do wzrostu rentowności związanego z dokładnym sformułowaniem mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz poprawy pozycji na rynku, co spowodowane jest wzrostem sprzedaży. Wdrożenie controllingu powoduje optymalizację wyników dzięki monitorowaniu faz życia produktów, sezonowości branży a także ceny pieniądza na rynku oraz dostosowaniem do etapów koniunkturalnych w gospodarce. Przyczynia się również do stałej redukcji ilości wydawanych pieniędzy, przy jednoczesnym dostosowaniu skali wydatków do wielkości działalności. Zmniejsza się również ryzyko finansowe, a zwłaszcza ryzyko związane ze stopą procentową i kursami walutowymi<sup>142</sup>. Bariery związane z wdrożeniem w przedsiębiorstwie systemu controllingowego mogą mieć charakter ekonomiczny, techniczny oraz psychologiczny.

Podstawową barierą ekonomiczną jest brak środków finansowych na podjęcie koniecznych działań takich jak zakup nowych aplikacji, licencji, programów oraz bardziej efektywnego sprzętu komputerowego. Dodatkowe koszty dla przedsiębiorstwa generuje również korzystanie z usług firm konsultingowych, wspierających analizę funkcjonalną organizacji oraz przyczyniają się do usprawnienia procesu zarządzania przedsiębiorstwem.

Bariery natury technicznej, często związane są z brakiem odpowiedniego systemu informatycznego, który ma wspomagać zarządzanie firmą oraz ze stosowaniem starych przekrojów ewidencji kosztów, co niestety przekłada się na nieprawdziwość danych. Oprócz tego, systemy o dosyć złożonym stopniu aktywności wymagają odpowiedniej infrastruktury, której skonstruowanie czasami okazuje się bardzo trudne bądź niemożliwe. Bariery o charakterze technicznym mogą być też związane z niejasnym zakresem kompetencji konkretnych komórek organizacyjnych. Bariery techniczne oraz ekonomiczne, zazwyczaj są od siebie zależne, gdyż kwestie natury technicznej wymagają najczęściej nakładów środków finansowych.

Bariery psychologiczne są na ogół związane z przyzwyczajeniami oraz tradycyjnymi systemami procesu decyzyjnego. Są one często powodem niechęci i obaw pracowników przed wprowadzanymi zmianami. Próby wdrożenia choćby

---

<sup>141</sup> A. O. Surmacz, M. Brojak-Trzaskowska, M. Porada-Rochoń, J. Lubomska-Kalisz, *Budżetowanie i controlling w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 122.

<sup>142</sup> *Ibidem*, s. 122–123.

minimalnych zmian spotykają się z dużym niezadowoleniem pracowników, zwłaszcza tych zajmujących niższe szczeble w przedsiębiorstwie. Pracownicy tacy skupiają się na swoich zadaniach i nie analizują potrzeby wprowadzenia zmian dla poprawy funkcjonowania całego systemu produkcyjnego. Dezaprobatę pracowników budzi nawet sama nazwa wdrażanego systemu, ponieważ pojęcie controllingu kojarzy się im z ciągłą kontrolą. Warto więc zapoznać wszystkich pracowników ze znaczeniem oraz specyfikacją controllingu a także przedstawić sposób funkcjonowania i powody wprowadzenia<sup>143</sup>.

## Podsumowanie

Prowadzenie firmy wiąże się ze stawianiem celów do zrealizowania w dłuższej perspektywie czasowej. Aby planowanie było skuteczne i rzetelne, konieczna jest pełna wiedza na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa. Controlling jako sprawny system zarządzania spełnia funkcję planowania, sterowania, nadzorowania, kontroli przedsiębiorstwem. Controlling to cenne rozwiązanie dla nowoczesnej firmy. Dzięki niemu planowanie biznesowe i kontrola efektów są łatwiejsze. Controlling nie zastępuje zarządzania, ale wspomagając, opiniując i doradzając czyni zarządzanie bardziej efektywnym.

## Bibliografia

1. Duda-Piechczek E., *Controlling – wspieranie zarządzania przedsiębiorstwem*, Helion, Gliwice 2007.
2. Volmuth H. J., *Controlling – planowanie, kontrola, kierowanie*, Placet, Warszawa 1998.
3. Volmuth H. J., *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
4. Kustra A., Sierpińska M., *Idea i rodzaje controllingu w przedsiębiorstwie*, [w:] Sierpińska M. red., *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
5. Major A., *System controllingu w przedsiębiorstwie. Studia przypadków w warunkach polskich*, Wydawnictwo Naukowe SEMPER, Warszawa 1998.
6. Dźwigoł H., *Controlling w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011.
7. Surmacz A. O., Brojak-Trzaskowska M., Porada-Rochoń M., Lubomska-Kalisz J., *Budżetowanie i controlling w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2012.

---

<sup>143</sup> H. Dźwigoł, *Controlling w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011, s. 24.

8. [www.firma.wieszjak.pl/finanse-i-rozwoj/290273,Controlling-w-firmie-porada.html](http://www.firma.wieszjak.pl/finanse-i-rozwoj/290273,Controlling-w-firmie-porada.html), [data dostępu: 20.03.2017].
9. [www.controlling.musur.net/organizacja\\_i\\_funkcje\\_działu\\_controllingu\\_w\\_przedsiębiorstwi\\_produkcyjnym](http://www.controlling.musur.net/organizacja_i_funkcje_działu_controllingu_w_przedsiębiorstwi_produkcyjnym), [data dostępu: 20.03.2017].

## **Summary**

The importance of controlling in Poland has risen significantly recently. Thanks to controlling, companies have been able to achieve the high management effectiveness. The introduction of controlling system in companies influences the improvement of results and better work organization. The controlling uses advanced methods and instruments of planning, budgeting, monitoring, checking of economic processes. All employees of the organization ought to be involved in this process.

As far as levels of management are concerned, we can distinguish: the strategic controlling and the operational controlling. Both of them work of a number of different instruments, which help to check the financial situation of the company.

The strategic controlling supports the realization of long-term goals, consequently the company can succeed in accomplishing its mission. The operational controlling is based on a tactical and operational level of management and it determines on the current financial situation.

This article is based on the specialist literature and shows the comparison between actual and planned costs of some of company. This article confirms that the introduction of the controlling system in a company is connected with the advanced form of management.

**Wojciech Jerzy Gliń**

Politechnika Częstochowska  
Studenckie Koło Naukowe Erasmus + Manager

## **Rozwój technologii i innowacji dla województwa śląskiego w latach 2010–2020**

*Słowa kluczowe: technologia, innowacja, region, województwo śląskie*

### **Streszczenie**

Niniejszy artykuł przedstawia koncepcje rozwoju technologii i innowacji dla województwa śląskiego w okresie 2010–2020. W pracy jest przedstawiona charakterystyka regionu i najważniejsze obszary specjalizacji technologicznej województwa. Przedstawiono portfolio technologiczne województwa śląskiego w formie analizy SWOT oraz ogólne wytyczne ekosystemu dla województwa śląskiego w omawianym okresie.

### **Wprowadzenie**

Województwo śląskie w szczególny sposób podlega dwóm zmianom otoczenia, które formują rozwój innowacji. Trzeba podkreślić zmiany zachodzące w regionach, a szczególności w województwach przemysłowych. Społeczne i ekonomiczne zmiany często manifestują zmiany konkurencyjności w regionie i związane z nimi skutki demograficzne. Różne europejskie regiony obecnie są w różnych fazach radzenia sobie z tymi rodzaju zmianami. Za podstawowe procesy wyjaśniające dynamikę zmian zachodzących w regionach można uznać: globalizację, digitalizację, ekologizację, adaptacyjność społeczną, zmniejszenie zużycia zasobów. Każdy z tych procesów może wywierać różne presje w kształtowaniu i rozwoju regionu. Myślą przewodnią polityki innowacyjnej dla województwa śląskiego na okres 2010–2020 jest równoważenie stopy popytowej i podażowej oraz stabilizacja finansowa. Zadaniem polityki innowacyjnej województwa jest tworzenie warunków do innowacyjności oraz dominacji na rynku, a także zapewnienie rozwoju technologicznego w wybranych dziedzinach i umiejscowienie jej w województwie śląskim. W tej sytuacji polityka innowacyjna województwa śląskiego nie może jawić się jako wynik myślenia o potencjale regionu oraz działaniach zamkniętych w granicach administracyjnych regionu. Zadaniem polityki innowacyjnej tego regionu jest takie odpowiadanie na wyzwania strategiczne, które:

- pozwoli zaistnieć wybranym środowiskom regionu w układach międzynarodowych i na rynkach światowych;
- wzmocni wybrane środowiska w regionie na tyle, by stały się magnesem przyciągającym zasoby globalne do województwa śląskiego i kreowały efekty „kuli śnieżnej”<sup>144</sup>.

Województwo jest największą jednostką zasadniczego podziału terytorialnego w państwie utworzoną w celu wykonywania administracji publicznej. Samorząd województwa wykonuje określone ustawami zadania publiczne w imieniu własnym i na swoją odpowiedzialność, dysponuje mieniem wojewódzkim, prowadzi samodzielnie gospodarkę finansową na podstawie budżetu. Województwo śląskie ma osobowość prawną. Samodzielność województwa podlega ochronie sądowej. Ustrój województwa jako jednostki samorządu terytorialnego ustala statut województwa. W celu wykonywania zadań województwo śląskie tworzy wojewódzkie samorządowe jednostki organizacyjne i może zawierać umowy z innymi podmiotami<sup>145</sup>. Organami samorządu województwa są:

- sejmik województwa;
- zarząd województwa.

Innowacja w encyklopedycznym rozumieniu są to procesy dotyczące wdrażania w gospodarkę nowych technologii, organizacji i instytucji. Innowacje technologiczne są następstwem postępu naukowo-technicznego, natomiast organizacyjne i instytucjonalne są ściśle związane z przedsiębiorczością.

Audyty technologiczne dla województwa to metoda oceny pod kątem potencjału technologicznego, stosowanych procedur oraz potrzeb<sup>146</sup>. Technologia jest to metoda przetwarzania dóbr naturalnych w dobra użyteczne a także nauka stosowana o procesach tworzenia produktów z materiałów wyjściowych. Stosuje się następujące kryteria podziału technologii:

- rodzaj otrzymanych produktów;
- rodzaj przetwarzanego materiału;
- zastosowana metoda<sup>147</sup>.

Transfer technologii przekazuje określoną wiedzę techniczną i organizacyjną i związaną z nią know-how celem gospodarczego wykorzystania. Transfer technologii to proces zasilania rynku technologiami, stanowiący szczególnie przypadek procesu komunikowania się o charakterze interakcyjnym<sup>148</sup>. Enabling technologies to wykorzystanie sprzętu i metod, które osobno lub w połączeniu z powiązаныmi z nimi technologiami, umożliwiają generowanie większej wydajności, konkurencyjności i możliwości przedsiębiorcy. Przykła-

<sup>144</sup> Sejmik Województwa Śląskiego, *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013–2020*.

<sup>145</sup> <http://prawo-podatkowe.pl/finansowe/wojewodztwo>, [data dostępu: 20.03.2017].

<sup>146</sup> K. B. Matusiak red., *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Warszawa 2008.

<sup>147</sup> *Leksykon własności przemysłowej i intelektualne*, www.pi.gov.pl.

<sup>148</sup> K. B. Matusiak red., *op.cit.*

dowo, połączenie technologii telekomunikacyjnych, internetu i pracy grupowej w ramach MŚP umożliwiło małym i średnim firmom konkutowanie w obszarach, w które wcześniej były dla nich nieosiągalne.

## **Charakterystyka województwa śląskiego**

Województwo śląskie jest usytuowane w południowej części Polski. Województwo to sąsiaduje z województwami: opolskim, małopolskim, łódzkim i świętokrzyskim, a od południa graniczy z Czechami i Słowacją. Śląsk zajmuje 14 miejsce w kraju pod względem obszaru, a drugie pod względem liczby mieszkańców. Na tym terytorium wynoszącym 12 331 km kw., żyje 4 714 982 mieszkańców. Na terenie województwa śląskiego można wyróżnić 4 aglomeracje miejskie: górnośląską, bielską, częstochowską i rybnicką. Najważniejszymi elementami systemu osadniczego województwa śląskiego są aglomeracje:

- Aglomeracja Górnośląska, którą tworzy 14 dużych miast na prawach powiatów: Bytom, Chorzów, Dąbrowa Górnicza, Jaworzno, Gliwice, Katowice, Mysłowice, Piekary Śląskie, Ruda Śląska, Siemianowice Śląskie, Sosnowiec, Świętochłowice, Tychy, Zabrze. Aglomeracja liczy ponad 2 mln mieszkańców, co stanowi ok. 45% ludności województwa. Katowice są największym miastem aglomeracji i administracyjną stolicą województwa śląskiego;
- Aglomeracja Bielska, którą tworzy duże miasto na prawach powiatu Bielsko-Biała, liczące 180 tys. mieszkańców i będące miastem węzłowym strefy transgranicznej, wykazuje tendencje do rozwoju monocentrycznego z ośrodkiem w Bielsku-Białej oraz do wzrostu liczby mieszkańców, a także do rozwoju osadnictwa w korytarzach transportowych łączących Bielsko-Białą z Aglomeracją Górnośląską, z Republiką Czeską i Republiką Słowacką poprzez Cieszyn i Zwardoń;
- Aglomeracja Częstochowska, którą tworzy duże miasto na prawach powiatu Częstochowa, liczące ok. 260 tys. mieszkańców, wykazuje tendencje do rozwoju monocentrycznego z ośrodkiem w Częstochowie i do niewielkiego wzrostu liczby mieszkańców, a także do rozwoju osadnictwa w korytarzach transportowych łączących Częstochowę z Aglomeracją Górnośląską;
- Aglomeracja Rybnicka, którą tworzą duże miasta na prawach powiatu: Rybnik, Jastrzębie-Zdrój, Żory i miasto powiatowe Wodzisław Śląski oraz przyległe gminy miejskie: Pszów, Radlin i Rydułtowy. Aglomeracja liczy 420 tys. mieszkańców oraz wykazuje tendencje do rozwoju policentrycznego z ośrodkiem w Rybniku i do wzrostu liczby mieszkańców aglomeracji, a także do rozwoju osadnictwa w 6 korytarzach transportowych łączących Aglomerację z Republiką Czeską<sup>149</sup>.

---

<sup>149</sup> Założenia do aktualizacji „Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego na lata 2000–2015”, Katowice 2004.

Województwo jest podzielone na 36 powiatów: 19 grodzkich i 17 ziemskich. Największą rolę administracyjną, gospodarczą i kulturową odgrywają miasta: Katowice, Sosnowiec, Bytom, Gliwice, Zabrze, Tychy i Chorzów. W nich skupiają się uczelnie, instytucje kultury i większe firmy. Rybnik, Bielsko-Biała i Częstochowa to stolice pozostałych subregionów. O specyfice regionu decyduje Aglomeracja Górnośląska, która jest zespołem miast nieomal stykających się ze sobą, tworzących 70-kilometrowy pas – od Dąbrowy Górniczej aż do Gliwic. Aglomeracja ta zajmuje około 18% powierzchni województwa, a zamieszkuje ją blisko 60% mieszkańców województwa. Województwo znajduje się na skrzyżowaniu szlaków transportowych i komunikacyjnych o znaczeniu krajowym i międzynarodowym. Z północy na południe przecina go droga krajowa, łącząca poprzez przystanie promowe Skandynawię z południem Europy. Z zachodu na wschód biegnie droga krajowa - najważniejszy szlak komunikacyjny między UE a Ukrainą, Rosją i innymi południowymi państwami Wspólnoty Niepodległych Państw. Dynamicznie rozwijająca się w ostatnim czasie współpraca transgraniczna oddziałuje bezpośrednio na wiele sfer życia. Efektem tego jest zwiększenie wzajemnego zainteresowania społeczności lokalnych po obu stronach granicy, wzrost obrotu zagranicznego, tworzenie podstaw powiązań instytucjonalnych kształtujących politykę trans graniczną oraz rozwój gospodarczy liczony stopniowym wzrostem liczby podmiotów gospodarczych działających w obrocie z Czechami i Słowacją.

Śląsk jest województwem specyficznym, jednym najbardziej problemowych obszarów w Polsce. Na terenie regionu skoncentrowany jest poważny potencjał przemysłowy kraju. Zlokalizowanych jest tutaj 41 czynnych kopalni węgla kamiennego, zatrudniających około 141,0 tys. osób, 21 hut i zakładów hutniczych, 21 elektrowni i elektrociepłowni przemysłowych oraz 22 elektrownie i elektrociepłownie zawodowe. Od ponad połowy wieku województwo śląskie było zapleczem przemysłowym kraju. Rozbudowa górnictwa, hutnictwa i energetyki została dokonywana kosztem innych dziedzin gospodarki, potrzeb cywilizacyjnych i kulturowych jego mieszkańców. Niedofinansowanie regionu przyczyniło się do zaistnienia przestarzałej i nadmiernie przeciążonej infrastruktury technicznej. Gospodarka województwa śląskiego jest zróżnicowana. Region jest nie tylko wysoko uprzemysłowioną aglomeracją katowicką, ale również posiada tereny rolnicze i turystyczne do jakich zalicza się obszary położone w południowej i północnej części regionu.

Województwo śląskie zgodnie z raportem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pod względem nakładów na innowacje znalazło się powyżej średniej i jest w czołówce województw mający wpływ na krajowy potencjał innowacyjny. Z raportu wynika, że nakłady na inwestycje innowacyjne są wciąż niskie, choć co roku się zwiększają.

## Analiza SWOT

Pierwszym dokumentem, który dotyczył wzmocnienia procesów innowacyjności była Regionalna Strategia Innowacyjności Województwa Śląskiego na lata 2003–2013. Zgodnie z ówczesnymi potrzebami regionu, a także zgodność ówczesną metodologią stosowaną w UE. Punktem ciężkości jej postanowień było stworzenie możliwie pełnego wsparcia innowacyjności we wszystkich dziedzinach gospodarki. W dokumencie tym wskazano jednak na pewne obszary życia gospodarczego, którym należało poświęcić szczególną uwagę jako będącym kluczowymi dla innowacyjnego rozwoju regionu. Dla województwa śląskiego przeprowadzono dziedzinowe analizy, potencjału i otoczenia, dokonano oceny za pomocą metody SWOT, kreowano scenariusze i mapy drogowe mające na uwadze perspektywę roku 2020. W wyniku foresightu zdefiniowano portfolio technologiczne dla województwa śląskiego ustalając, kluczowe technologie, które można klasyfikować w grupy strategiczne. W badaniach foresightowych dokonywano szczegółowych analiz w wybranych obszarach:

- technologie inżynierii medycznej;
- technologie transportu i infrastruktury transportowej;
- technologie produkcji i przetwarzania materiałów;
- technologie informatyczne i telekomunikacyjne;
- technologie ochrony środowiska;
- technologie dla energetyki;
- biotechnologie.

W ten sposób zostały wyodrębnione 4 grupy, które układ i zakres przedstawiono na Rysunku 1.



<p><b>ODDZIAŁYWANIE NA ROZWÓJ REGIONU</b></p> <p><b>Technologie egzogeniczne</b></p>	<p><b>Technologie wyspowe i egzogeniczne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologie zarządzania informacją przestrzenna</li> <li>• Wytwarzanie metali nieżelaznych</li> <li>• Tworzywa polimerowe – odlewanie</li> <li>• Edukacja medyczna</li> </ul>	<p><b>Technologie węzłowe i egzogeniczne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biotechnologia w ochronie środowiska</li> <li>• Technologie pyłowe</li> <li>• Technologie fluidalne</li> <li>• Technologie infrastruktury informatycznej</li> <li>• Technologie inteligentnych systemów wiedzy</li> <li>• Technologie informatyczne</li> <li>• Systemy transportu osób</li> </ul>
<p><b>Technologie endogeniczne</b></p>	<p><b>Technologie wyspowe i endogeniczne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sztuczne narządy</li> <li>• Telemedycyna</li> <li>• Technologie i urządzenia infrastruktury medycznej</li> <li>• Zaawansowane narzędzia diagnostyczne terapeutyczne</li> </ul>	<p><b>Technologie węzłowe i endogeniczne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nowe rozwiązania techniczne i informatyczne w transporcie</li> <li>• Inżynieria materiałowa dla medycyny</li> <li>• Tworzywa polimerowe – wtryskiwanie, wytłaczanie, technologie formowania nad i podciśnieniem</li> <li>• Pozostałe technologie energetyczne</li> <li>• Technologie zgazowania węgla</li> <li>• Technologie ochrony środowiska związane z inżynierią materiałową</li> </ul>
<p><b>Współzależność grup kluczowych technologii</b></p> <p><b>Technologie wyspowe</b>                      <b>Technologie węzłowe</b></p>		

**Rysunek 1. Portfolio technologiczne województwa śląskiego**

Źródło: Sejmik Województwa Śląskiego, *Regionalna strategia Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013–2020*

W 2009 roku w regionie śląskim, biorąc pod uwagę ustalenia Regionalnej Strategii Innowacji oraz foresightu technologicznego, rozpoczęto opracowanie i wdrażanie programu rozwoju technologii na okres 2010–2020. W dokumencie w tym zostały ustalone warunki do rozwoju poszczególnych składowych technologii. Opracowano także analizę SWOT potencjału technologiczno-innowacyjnego województwa. PRT jest swojego rodzaju przewodnikiem dla rozwoju techniki w obszarach technologicznych i wyznacza obszary specjalizacji technologicznej regionu. Są nimi:

- nanotechnologie i nanomateriały;
- przemysł maszynowy, samochodowy, lotniczy i górniczy;

- transport i infrastruktura transportowa;
- produkcja i przetwarzanie materiałów;
- technologie informacyjne i telekomunikacyjne;
- technologie dla ochrony środowiska;
- technologie medyczne;
- technologie energetyki i górnictwa.

Opisane dokumentu i aktywności są realizowane w regionie i kreślą obraz specjalizacji regionalnych województwa śląskiego. Wskazują na konsekwentne działania regionu jak i środowisk innowacyjnych w województwie w różnych dziedzinach nauki i gospodarki, które pozwalają uzyskać przewagę rynkową bądź zawansowanie technologiczne sektorów i branż gospodarki regionu.

## **Ekosystem innowacji województwa śląskiego**

Tworzenie ekosystemu innowacji jest odpowiedzią na wyzwania nowoczesnych regionów. Z rekomendacjami Komisji Europejskiej w zakresie tzw. regionalnych strategii innowacji. Wprowadzenie pojęcia ekosystemu dla regionalnego systemu innowacji jest przede wszystkim związane z koniecznością szerszego ujęcia zagadnień funkcji aktorów w innowacyjnym środowisku. Jednocześnie jednak uwzględnić można, że w logice współczesnego zarządzania innowacjami zwraca się współcześnie, szczególną wagę na fakt, iż zasoby stałe się globalne. Ogranicza się znaczenie własność zasobów i ich lokalizacja, ale podnosi się znaczenie dostępności w skali globalnej. W związku z tym umiejętność uczestniczenia w globalnych łańcuchach kreowania wartości jest nowym czynnikiem konkurencyjności. Uzyskanie tej przewagi staje się możliwe przez wypracowanie odpowiednich relacji podmiotów regionalnych w skali globalnej<sup>150</sup>.

Priorytetami rozwoju ekosystemu innowacji są:

- powiększenie i wewnętrzna integracja potencjału regionu;
- kreowanie inteligentnych rynków dla technologii przyszłości.

Za obszary strategiczne publiczne uznaje się:

- kreowanie wspólnoty wiedzy i innowacji;
- rozwój technologiczne zaawansowanych sieci usług publicznych;
- referencyjność infrastruktury regionalnego ekosystemu innowacji;
- włączenie MSP jako źródła innowacji w łańcuchy globalne;
- kreację talentów i wzmacnianie kompetencji.

Komplementarną rolę wobec tych postanowień spełnia niniejsza Regionalna Strategia Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013–2020. Korzysta ona z dotychczasowego programowania wyzwań strategicznych innowacji dla województwa. Skupia się wokół zagadnień tematycznych, które powinny stawiać na dalsze skupienie aktorów pochodzących ze środowisk naukowych

---

<sup>150</sup> Sejmik Województwa Śląskiego, *op.cit.*

i biznesowych. Przyjęcie podejścia tematycznego do tworzenia strategii innowacji i polityki innowacyjnej dla województwa nakazuje łączność z dorobkiem światowym. W pierwszej kolejności powinno się wzmocnić i wykorzystywać potencjał endogeniczny dla poprawy regionu i osiągnięcia przewagi globalnej. Realizacja zadań w obszarze monitoringu i zarządzania regionalnej strategii innowacji województwa śląskiego na okres 2014–2020 będzie się opierać na dotychczasowych strukturach Jednostki Zarządzającej Regionalnym Systemem Innowacji (JZ RSI) i Jednostki Koordynującej Wdrażanie Regionalnej Strategii Innowacji (JKW RIS). Zadaniem JZ RSI jest m.in. budowanie i rozwój regionalnego ekosystemu innowacji i technologii w województwie śląskim, a także animacja oraz wsparcie powstawania sieci i środowisk innowacyjnych. Jednostka Koordynująca Wdrażanie RIS została powołana z ramienia Urzędu Marszałkowskiego województwa śląskiego i funkcjonuje przy Wydziale Europejskiego Funduszu Społecznego. Jej zadanie to monitorowanie i wykonywanie zadań oraz nadzorowanie prawidłowości w jej realizacji. Ponadto kontrole nad realizacją strategii pełni Komitet Sterujący Regionalnej Strategii Innowacji, którego rolą jest pełnienie funkcji opiniodawczej-doradczej zarządu województwa śląskiego w sprawach wdrażania innowacji, koordynacji, realizacji i oceny polityki rozwoju województwa.

## **Wnioski**

W piątym raporcie Komisji Europejskiej na temat spójności gospodarczej, terytorialnej i społecznej określa się kategorie regionów pod względem ich potencjału innowacyjnego. Jak wskazano województwo śląskie uznawane jest za region, który posiada dobre wyniki. Warto też zwrócić uwagę, iż jest to najwyższa ocena jaka przypadła polskim regionom. W tym samym raporcie przedstawiono konkurencyjność regionów i województwo śląskie osiąga wynik przecięty na tle Europy, ale razem z województwem mazowieckim tworzą grupę najbardziej konkurencyjnych w kraju. Województwo śląskie skutecznie dominuje też nad sąsiadującymi regionami trans granicznymi. Pozycja województwa śląskiego została wypracowana w różnych gminach podczas seminariów, konferencji, w konsultacjach ze Śląską Radą Innowacji oraz Komitetem Sterującym Regionalną Strategią Innowacji podczas prac warsztatowych. Zapisy strategii dla regionu odzwierciedlają aspiracje i oczekiwanie od wszystkich, na najbliższe lata, które wspólnie wykorzystamy w ich realizacji. Analizując przedstawione zagadnienia należy stwierdzić, że w województwie śląskim dobrze wykorzystano czas transformacji gospodarczej. W latach 90 XX w. skupiono się na wsparciu przedsiębiorczości. Na poziomie lokalnym została rozbudowana infrastruktura w tym zakresie oraz stworzono instytucje z otoczenia biznesu i rozwoju lokalnego. To na ich fundamencie na początku XXI w. zaczęto tworzyć politykę proinnowacyjną dla województwa śląskiego.

## Bibliografia

1. Czerny M., *Globalizacja a rozwój*, PWN, Warszawa 2005.
2. GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2013–2015*.
3. [http://ibrbs.pl/mediawiki/index.php/Przemys%C5%82\\_wojew%C3%B3dztwa\\_%C5%9B%C4%85skiego](http://ibrbs.pl/mediawiki/index.php/Przemys%C5%82_wojew%C3%B3dztwa_%C5%9B%C4%85skiego).
4. <http://prawo-podatkowe.pl/finansowe/wojewodztwo>.
5. [http://www.msap.uek.krakow.pl/doki/publ/es\\_ekonomia.pdf](http://www.msap.uek.krakow.pl/doki/publ/es_ekonomia.pdf).
6. [http://www.slask.eu/wojewodztwo/opis\\_wojewodztwa.html](http://www.slask.eu/wojewodztwo/opis_wojewodztwa.html).
7. Poskrobko T., *Nowe koncepcje i teorie rozwoju w ekonomii*, [w:] Czaja S., Poskrobko T. i in., *Wyzwania współczesnej ekonomii*, Difin, Warszawa 2012.
8. Sejmik Śląskiego, *Regionalna strategia innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013–2020*, Katowice 2012.
9. Założenia do aktualizacji „Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego na lata 2000–2015”, Katowice 2004.
10. Zarząd Województwa Śląskiego, *Model wdrożeniowy regionalnej strategii innowacji województwa śląskiego na lata 2013–2020*, Katowice 2015.

**mgr inż. Dawid Gorgoń**

Politechnika Częstochowska

Studenckie Koło Naukowe Erasmus + Manager

## **Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw sektora elektromaszynowego, a zarządzanie strategią na przykładzie województwa śląskiego**

*Słowa kluczowe: Internacjonalizacja, umiędzynarodowienie, ujęcie procesowe, model konwencjonalny, model niekonwencjonalny, przemysł elektromaszynowy*

### **Streszczenie**

W artykule poruszane są tematy związane z internacjonalizacją przedsiębiorstw na przykładzie wybranych firm sektora elektromaszynowego w województwie śląskim. Przedstawiono przychody ze sprzedaży krajowej oraz międzynarodowej. Poruszane są w nim zagadnienia dotyczące umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, ich powodów, uwarunkowań oraz skutków.

### **Internacjonalizacja przedsiębiorstw – metody i podstawowe ujęcia**

Początek lat 60. XX w. zaowocował rozwojem badań nad procesem internacjonalizacji przedsiębiorstw, czego najlepszym efektem było powstanie całego szeregu ujęć teoretycznych. Do najważniejszych używanych badań dotyczących tematyki umiędzynarodowienia przedsiębiorstw zalicza się następujące teorie<sup>151</sup>:

- teoria etapowej internacjonalizacji;
- modele konwencjonalne – teoria sieciowa;
- teorie wczesnej internacjonalizacji.

Lub w innej perspektywie modele:

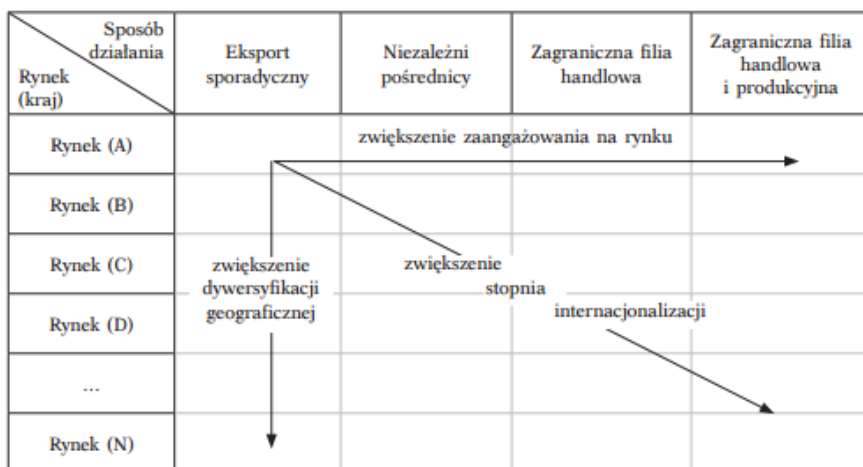
- niekonwencjonalne;
- konwencjonalne – model uppsalski i modele innowacyjne;
- podejście sieciowe.

Najczęściej używanym w literaturze ujęciem w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw jest ujęcie procesowe. Cechuje się ono tym, iż podmiotem poddanym analizie jest indywidualne traktowanie przedsiębiorstw, natomiast głównym przedmiotem zainteresowań jest przebieg procesu jego umiędzy-

---

<sup>151</sup> M. Gorynia, B. Jankowska, *Teorie internacjonalizacji. Gospodarka Narodowa*, 2007, nr 10, s. 21–44.

narodowienia<sup>152</sup>. Zarówno modele umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa konwencjonalne jak i nie konwencjonalne zawierają w sobie to ujęcie. Najistotniejsza różnica między nimi polega na odmiennej aczkolwiek bardzo ważnej roli czasu w samym procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa.



**Rysunek 1. Model uppsalski – internacjonalizacje przedsiębiorstwa**

Źródło: Hollensen S., *Global Marketing. A Market-Responsive Approach*, Prentice Hall, London 1998

W przypadku modelu konwencjonalnego stopień internacjonalizacji wzrasta wraz z upływającym czasem zaangażowania firmy na rynku międzynarodowym. Jeśli chodzi natomiast o model niekonwencjonalny to główną uwagę w jego przypadku przykłada się do skrócenia czasu, a zarazem przyspieszenia całego cyklu umiędzynarodowienia poprzez tzn. leapfrogging. Polega on na przeskakiwaniu odrębnych etapów procesu internacjonalizacji. Oba te modele rozróżnia także wiele innych elementów. Powodem tych różnic są odmienne założenia odnoszące się do ważności konkretnych wymiarów internacjonalizacji. Innym z ujęć równie silnie rozwijanym w literaturze, co poprzednie jest ujęcie sieciowe. Charakteryzuje je zerwanie z indywidualistycznym podejściem dotyczącym umiędzynarodowienia firmy, a zarazem łączenie z powiązaniem formalnymi, a także nieformalnymi z członkami sieci biznesowych w kontekście międzynarodowym. Aktualnie dopuszcza się w przypadku badań dotyczących internacjonalizacji współczesnych przedsiębiorstw, łączenie ze sobą wielu

<sup>152</sup> M. Szymura-Tyc, *Pomiar stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw – współczesne podejście teoretyczne i założenia metodologiczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, numer 172, s. 41–54.

różnych ujęć czysto teoretycznych w zależności od rodzaju przeprowadzanych badań. Podejście takie nosi nazwę eklektycznego. Zostało ono utworzone ze względu na fakt, iż żadne z obecnych teorii mówiących o umiędzynarodowieniu przedsiębiorstw nie posiada uniwersalnego zastosowania w badaniach dotyczących tego tematu.

## **Internacjonalizacja – przyczyny i skutki**

W początkowym etapie rozwój internacjonalizacji spowodowany był barierą rozwojową mającą miejsce na rynkach macierzystych. Odnosił się on głównie do gospodarek wchodzących, gdyż to właśnie one stwarzały największe szanse na rozwój. W latach 90. ubiegłego stulecia, poszukiwania rozwoju procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw uznano za niezbędne dla rozwoju firm. Właśnie z tego powodu wielu przedsiębiorców rozpoczęło poszukiwania nowych rynków dla swych wyrobów, usług. Miało to na celu zabezpieczyć przedsiębiorstwa przed ewentualnym zastojem mającym miejsce na rynku krajowym. Pionierem badań w tym właśnie kierunku był brytyjski uczony Samuel Hollander, który zidentyfikował następujące powody ekspansji przedsiębiorstw<sup>153</sup>:

- ogólną sytuację polityczną, a w tym regulacje prawa antymonopolowego, podatkowe itp.;
- potrzebę rozwoju i zwiększenia skali działania;
- różnicowanie atrakcyjności poszczególnych rynków zagranicznych i stan grawitacji rynków o wysokiej atrakcyjności;
- możliwość pozyskania wiedzy o nowym rynku;
- motywy społeczne i etyczne ekspansji, np. rozwój sieci Body Shop na wielu rynkach zagranicznych.

Z przeprowadzonych w późniejszych latach badań można wyróżnić kilka podstawowych grup przyczyn ekspansji przedsiębiorstw, są to czynniki: rynkowe, polityczne, kosztowe, a także zaopatrzeniowe. Wszystkie te grupy spajają ze sobą uwarunkowania wewnętrzne z zewnętrznymi. Cechuje je jednak ogromne zróżnicowanie związane ze środowiskiem ich oddziaływania, a także sam plan rozwoju firmy na nowym rynku.

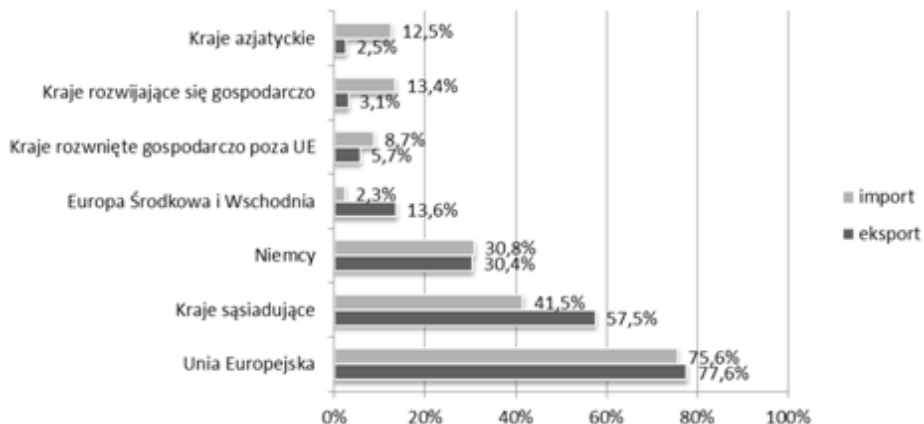
Przedsiębiorstwa decydujące się na ekspansję zagraniczną oczekują po wejściu na nowy rynek określonych korzyści. Wiązą się one głównie z możliwością pozyskiwania nowych klientów dla swych ofert, usług, cięcia kosztów operacyjnych – wytwórczych czy też związanych z rozwojem przedsiębiorstwa.

Wkraczanie na nowy rynek wiąże się jednak z ogromnym ryzykiem związanym z koniecznością zwiększenia zaangażowania finansowego w celu zaistnienia na nowym rynku.

---

<sup>153</sup> S. Hollander, *Multinational Retailing*, Michigan State University, Michigan 1970.

Z przeprowadzanych badań wynika, iż ekspansja polskich firm skupia się głównie na krajach sąsiadujących z Polską. Coraz częściej zdarza się także, iż polskie przedsiębiorstwa znajdują sobie miejsce na rynkach krajów tzw. „starej” Unii Europejskiej, czy też na takich rynkach jak Chiny, Indie czy też Izrael.



**Rysunek 2. Kierunki eksportu polskich przedsiębiorstw**

Źródło: PARP, *Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa 2014

## **Internacjonalizacja przemysłu elektromaszynowego w województwie śląskim**

Przemysł elektromaszynowy jest jednym z najważniejszych i najprężniej rozwijających się gałęzi przemysłu przetwórczego w Polsce. Dzieli się on na przemysł maszynowy, metalowy, elektrotechniczny oraz precyzyjny. Głównym z zadań stawianych przed tą gałęzią przemysłu jest zaopatrywanie w maszyny, urządzenia oraz części innych z sektorów przemysłu. Ze względu na dostępność w województwie śląskim surowców naturalnych takich jak m.in. węgiel, a także odpowiednią zasobność w wykwalifikowaną kadrę techniczno-inżynierską najprężniej rozwijają się w tej części kraju przedsiębiorstwa przemysłu maszynowego (maszyn górniczych). Z badań przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że w przypadku województwa śląskiego, 7,44% przedsiębiorstw prowadzących działalność międzynarodową zdecydowało się wybrać właśnie ten rejon Polski na swą siedzibę wyłącznie ze względu na lokalizację. Głównym celem ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw w województwie śląskim jest chęć pozyskania nowych klientów na rynkach międzynarodowych. Internacjonalizacja stawia przed przedsiębiorcami ogromną szansę rozwoju marki w nowych rejonach świata.



Z danych podawanych, co rocznie przez Narodowy Bank Polski, można dowiedzieć się, że w 2015 roku polskie przedsiębiorstwa zainwestowały w rynki zagraniczne 12.1 mld PLN, zaś ich dochody za ten rok wyniosły 2.3 mld PLN. Biorąc pod uwagę lata wcześniejsze wynik ten nie należy do najlepszych.

**Tabela 1. Dochody z tytułu polskich inwestycji bezpośrednich za granicą w latach 2011–2015 (w mld PLN)**

Rok	Dywidendy	Reinwestowane zyski	Odsetki	Ogółem
2011	1 070	636	-191	1 514
2012	1 560	4 215	-359	5 416
2013	1 909	-672	43	1 280
2014	3 330	1 610	97,5	5 037
<b>2015</b>	<b>2 564</b>	<b>-566</b>	<b>290</b>	<b>2 288</b>

Źródło: Narodowy Bank Polski, *Polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2015 roku*, Warszawa 2016

W celu przedstawienia udziału obrotów zagranicznych w wybranych przedsiębiorstwach sektora elektromaszynowego w województwie śląskim posłużono się danymi uzyskanymi z końcowo rocznych sprawozdań finansowych sporządzanych przez firmy. Z danych tych wynika, iż udział w obrotach przedsiębiorstw ze sprzedaży zagranicznej wynosi do 30%, przedsiębiorstwa duże o ugruntowanej pozycji na rynku europejskim posiadają większe obroty z działalności międzynarodowej sięgające nawet do 80%. Dane te zostały przedstawione w Tabeli 2.

**Tabela 2. Udział obrotów zagranicznych na przykładzie wybranych przedsiębiorstw sektora elektromaszynowego w województwie śląskim**

Nazwa przedsiębiorstwa	Przychody ze sprzedaży	W tym z działalności zagranicznej		Dane za rok	Sektor przemysłu Elektromaszynowego
		w tysiącach zł	%		
FAMUR	1.029.741	303.931	29.5	2016	Maszynowy
RAFAKO SA	987 274	120 564	12.2	2015	Metalowy
ENERGOINSTAL	216.033	62.217	28.8	2016	Metalowy
RAFAMET	63.877	49 952	78.2	2016	Maszynowy
Polska Grupa Odlewnicza PGO	310.134.000	162,463.000	52,4	2015	Metalowy

Źródło: *Sprawozdania finansowe końcowo roczne wyżej wymienionych przedsiębiorstw*

Od dawna polskie marki cieszyły się poza granicami dobrą opinią użytkowników, dzięki integracji krajowej gospodarki z gospodarką europejską, proces internacjonalizacji przyspieszył. Dzięki temu można wnioskować, że z upływem czasu polskie przedsiębiorstwa powinny coraz prężniej działać na rynkach zarówno europejskich jak i światowych. Podobne wnioski można wyciągnąć w przypadku województwa śląskiego, w którym według badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, aż 11,3% przedsiębiorstw planuje w najbliższym czasie wejście ze swoją ofertą na nowe rynki.

## **Wnioski**

Internacjonalizacja przyniosła śląskim przedsiębiorcom ogromne zyski. W dużej mierze dzięki interesom międzynarodowym mogli rozwijać swoje firmy by móc konkurować z zachodnimi konsorcjami. Pieniądze zarobione w ten sposób zostały w dużej mierze przeznaczone na inwestycje i automatyzacje parków przemysłowych i rozbudowy przedsiębiorstw. Plany rozwojowe firm sektora elektromaszynowego w województwie śląskim mogą wskazywać, iż będą oni starać się wchodzić nie tylko na rynki państw sąsiadujących z Polską czy też należących do Unii Europejskiej, ale również tych bardziej odległych. Również sama Unia Europejska stara się polskim przedsiębiorcom ułatwić wkraczanie na nowe, nieznane rynki, oferując im swe dotacje. Fundusze takie mogą uzyskać firmy z całej polski, wystarczy spełnić odpowiednie wymagania.

## **Bibliografia**

1. Borusiak B., *Przyczyny niepowodzenia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego*, Handel Wewnętrzny, nr 1, 2006.
2. Gorynia M., Jankowska B., *Teorie internacjonalizacji. Gospodarka Narodowa*, 2007, nr 10.
3. Hollander S., *Multinational Retailing*, Michigan State University, Michigan 1970.
4. Karasiewicz G., *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
5. Narodowy Bank Polski, *Polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2015 roku*, Warszawa 2016.
6. PARP, *Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa 2014.
7. Szymura-Tyc M, *Pomiar stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw – współczesne podejście teoretyczne i założenia metodologiczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, numer 172.

## **Summary**

This article presents topics related with internationalization of enterprises in the electromechanical sector in Silesian province. Discuss issues internationalization, business expansion - their reasons, effects. The methods of internationalization are discussed. On the example of several companies, the degree of internationalization of enterprises in the Silesian Voivodeship is presented.

**Ewelina Hadała, Magdalena Marszał**

Uniwersytet Rzeszowski  
Koło Naukowe Liderzy Biznesu

## **Coach – zawód przyszłości czy potrzeba chwili (moda)**

*Słowa kluczowe: coach, coaching, zawód przyszłości*

### **Streszczenie**

Coaching jest to proces szkolenia dotyczący wspomaganiania klientów w określaniu celów i pragnień oraz regularnej pracy, dążącej do ich osiągnięcia. Przeprowadzaniem sesji coachingowej zajmuje się coach, czyli osoba wspierająca rozwój osobisty i zawodowy ludzi korzystających z jej usług. Znaczenie coachingu we współczesnym świecie rośnie. Sporo przedsiębiorstw zdaje sobie sprawę, że przy pomocy coachingu mogą zwiększyć swoje wyniki oraz motywację zatrudnionych w nich ludzi. Inwestycja w pracownika, rozwijanie jego kompetencji, kształtowanie motywacji do pracy oraz rozwoju to niezwykle ważne aspekty, które są w centrum zainteresowania coraz większej liczby organizacji.

W świetle powyższego interesujące wydaje się pytanie, czy coach jest naprawdę ważnym zawodem przyszłości, czy tylko chwilową modą, która nie ma dużych perspektyw rozwoju?

Celem badań było rozpoznanie motywów podjęcia zawodu coacha, rezultatów i oczekiwań związanych z przyszłością coachingu. Źródłem danych były wywiady standaryzowane przeprowadzone wśród 12 uczestników studiów podyplomowych „Certyfikowany coach” edycja 2016/2017, realizowanych na Uniwersytecie Rzeszowskim. Badania omówiono z wykorzystaniem statystyki opisowej oraz metody PMI (ang. Plus, Minus, Interesting).

W artykule zaprezentowano coaching jako zawód z perspektywami na przyszłość oraz przedstawiono istotę efektywnego coachingu. Wyniki analizy potwierdzają dużą przydatność i skuteczność coachingu oraz rozwój rynku usług coachingowych w przyszłości.

### **Wprowadzenie**

Coaching objawił się w latach 60. XX w. w sporcie, a w latach 70. i 80. wszedł do świata biznesu. W latach 90. natomiast uległ wielkiemu zróżnicowaniu i upowszechnieniu<sup>154</sup>. Współcześnie coaching jest szanowaną i powszechnie stosowaną formą rozwoju osobistego, a szkolenia coachingowe dla kadr kierowniczych są coraz popularniejsze, gdyż dzięki nim, organizacjom łatwiej jest realizować cele związane ze zwiększaniem efektywności i wydajności swych pracowników.

---

<sup>154</sup> J. Passmore, *Coaching doskonały. Przewodnik profesjonalny*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2012, s. 33.

Coaching z roku na rok staje się w Polsce coraz bardziej popularny, co widoczne jest zarówno w rosnącej świadomości i liczbie klientów, którzy chcą z takiej formy rozwoju skorzystać.

Coaching jest coraz częściej wybieraną formą wspomagania rozwoju. Warto zastanowić się nad tym, czy zawód coacha ma przyszłość? A może coaching jest chwilową modą? Dlaczego coaching dynamicznie się rozwija? Celem artykułu jest identyfikacja motywów podjęcia zawodu coacha, określenie korzyści oraz perspektyw rozwoju zawodu. W artykule wykorzystano wywiad standaryzowany przeprowadzony na grupie 12 uczestników studiów podyplomowych „Certyfikowany coach” edycja 2016/2017 realizowanych na Uniwersytecie Rzeszowskim. Badania omówiono wykorzystując metodę statystyki opisowej oraz technikę PMI.

## Co to jest coaching i kim jest coach?

Słowo „coaching” oznacza przenoszenie się z jednego miejsca w inne. Można mieć wrażenie, iż każda forma coachingu charakteryzuje się tym, że ludzie używają go, by uprościć sobie drogę przemieszczania się na przód, albo by dokonywać zmiany<sup>155</sup>. Jego atutem jest otwartość i kreatywność, bowiem zachęca do odchodzenia od utartych schematów i ram. Coaching nie polega jedynie na zadawaniu klientowi pytań w czasie sesji. Jest to głównie trening zbudowany na praktycznym postępowaniu, jak i doświadczeniu<sup>156</sup>.

W literaturze możemy spotkać różne definicje coachingu, np.:

**Tabela 1. Definicje coachingu**

<b>Coaching</b>	„Coaching jest metodą wspierania rozwoju i samorealizacji, kreowania siebie i własnego życia w zgodzie z wyznawanymi wartościami, posiadanymi predyspozycjami i dążeniami, z którymi głęboko się identyfikujemy” <sup>157</sup> .
	Coaching jest to jedno lub kilka spotkań, podczas których coach rozmawia z coachingowanym, prowadząc rozmowę w ten sposób, aby podopieczny zyskał korzyść, odnosząc się do jej procesu zdobywania wiedzy oraz rozwoju <sup>158</sup> .
	Coaching to proces zmienny, którego tok jest zależny od celów i sytuacji. Ponadto coaching jest wieloaspektowy i wielowymiarowy <sup>159</sup> .

Źródło: Opracowanie własne

<sup>155</sup> J. Starr, *Coaching*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 10.

<sup>156</sup> M. Bennewicz, *Rozmowy z Karolcią czyli coaching przy herbacie*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2013, s. 14–15.

<sup>157</sup> P. Smółka red., *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2009, s. 8.

<sup>158</sup> J. Starr, *op.cit.*, s. 10.

<sup>159</sup> D. Clutterbuck, *Coaching zespołowy*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009, s. 16.

Uwzględniając różne podejścia do coachingu, można wskazać kilka charakterystycznych cech tego zjawiska:

- jest on związany ze wzrostem dostrzegania osobistych, bądź grupowych zdolności;
- dotyczy podejmowania kroków mających spowodować osiągnięcie danych celów;
- łączy się ze wsparciem i motywacją do pracy;
- obejmuje sprawność zadawania trafnych pytań<sup>160</sup>.

Słowo coach również jest interpretowane na rozmaite sposoby, dla przykładu:

**Tabela 2. Interpretacje słowa „coach”**

<b>Coach</b>	„Coach to wykształcona osoba, która prowadzi innych w osiągnięciu większych kompetencji, zaangażowania i pewności siebie” <sup>161</sup> .
	Coach jest niczym siła umacniająca rozwój danej osoby oraz kroczenie przez życie w harmonii z jej umiejętnościami i talentami. Realizuje to, wcielając się w rozmaite role, używając przeróżne postawy, metody, czy ćwiczenia <sup>162</sup> .
	Coach dąży w swojej pracy do tego, by klienci poprzez sprofilowane szkolenie w niedługim czasie, istotnie i długookresowo poprawili własną skuteczność zarówno w prywatnym, jak i zawodowym życiu <sup>163</sup> .

Źródło: Opracowanie własne

Coach jest jak pilot rajdowy. Uważnie się przygląda, słucha, dostrzega ewentualne niebezpieczeństwa, nakierowuje na odpowiednią drogę, pomaga szybko przeanalizować różne opcje oraz ich możliwe następstwa<sup>164</sup>.

W opracowaniach prezentowanych na stronie International Coach Federation znajdują się informacje świadczące o tym, że coaching dąży do poprawy wyników pracy klienta oraz ułatwienia jego stylu uczenia się, poprawiając przy tym jakość życia<sup>165</sup>. Wg Anthony’ego M. Granta i Michaela Cavanagha cele coachingu mogą odnosić się do efektywności, zdobywania określonych umiejętności, albo posiadać rozwojowy charakter<sup>166</sup>.

<sup>160</sup> *Ibidem*, s. 19.

<sup>161</sup> G. R. Collins, *Coaching w ujęciu chrześcijańskim*, Oficyna Wydawnicza LOGOS, Warszawa 2016, s. 13.

<sup>162</sup> M. Zubrzycka-Nowak, K. Rybczyńska, S. Monostori, *Czym (nie) jest coaching? Prawdy i mity o coachingu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2009, s. 13.

<sup>163</sup> J. Rogers, *Coaching*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010, s. 14.

<sup>164</sup> K. H. Kowalska, *Skuteczny coaching. Jak zostać najlepszym trenerem osobistym i zmieniać życie innych na lepsze*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2011, s. 14.

<sup>165</sup> <http://icf.org.pl/coaching/czym-jest-coaching-a-czym-nie-jest/>, *Czym jest coaching a czym nie jest*, [data dostępu: 09.02.2017].

<sup>166</sup> M. Świeży, *Poziomy zmiany: zakres pracy i kwalifikacje w coachingu dla menedżerów*, [w:] L. D. Czarkowska red., *Leadership coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 94.

Proces coachingu przyczynia się także do wzrostu wiary we własne siły coachingowanych, a to z kolei pozwala im tworzyć ambitne zamiary i realizować z sukcesem swoje plany<sup>167</sup>.

## Charakterystyka zawodu coacha

Za sprawą postanowienia Ministra Pracy i Polityki Społecznej fach „coach” od 01.07.2014 roku znajduje się w klasyfikacji zawodów i specjalności<sup>168</sup>. Jego pełna nazwa brzmi: Trener osobisty (coach, mentor, tutor), zaś jego kod to: 235920<sup>169</sup>. Niezależnie, czy ktoś przeszedł odpowiednie szkolenie i czy ma odpowiednie kwalifikacje i tak może zostać coachem<sup>170</sup>. Jednak, aby być coachem skutecznym, należy posiadać odpowiednie kompetencje<sup>171</sup>. Zawód coacha jest bardzo ciekawy m.in. dzięki temu, że coach ma możliwość poznania różnych ludzi z różnymi problemami. Nie jest to jednak praca dla każdego<sup>172</sup>.

Zdarza się, że coaching jest błędnie interpretowany i mylony z innymi podobnymi dyscyplinami<sup>173</sup>. Jak więc odróżnić coaching? Można wyodrębnić kilka zasad charakterystycznych dla coachingu:

1. Coach nie rozwiązuje problemów z którymi przychodzi klient, tylko osoba ta posiadając zasoby sama może sobie z nimi poradzić. Coach może udzielić jedynie informacji, które coachingowany może użyć.
2. Coach nie daje wskazówek, dzięki temu nie wywyższa się nad klientem. Aby coachingowany stosował i budował własne zasoby coach musi zadawać mu właściwe pytania, tworzyć dla niego wyzwania i służyć pomocą.
3. Proces coachingu obejmuje całą osobę, jej życie osobiste i zawodowe wraz z jej teraźniejszością i przyszłością, a nawet zwróceniem uwagi, co było w przeszłości.
4. To osoba, chcąc brać udział w sesji coachingowej sama wybiera jej temat.
5. Coach i coachingowany są względem siebie równi, a ich wspólna praca powinna opierać się na wzajemnym szacunku.
6. Zadaniem coachingu jest zmiana i podejmowanie pracy. Klienci chcą coś zmienić, zazwyczaj chcą zwiększyć swoją efektywność. Coach powinien ich wspomagać, aby im się to udało<sup>174</sup>.

---

<sup>167</sup> S. Blanchard, M. Homan, *Coaching. Poznaj tajniki sukcesu*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2007, s. 23.

<sup>168</sup> <http://www.swiatcoachingu.pl/2011-09-27-04-13-15/definicja/440-zawod-coach-w-klasyfikacjizawodow-i-specjalnosci>, *Zawód „coach” w klasyfikacji zawodów i specjalności*, [data dostępu: 20.02.2017].

<sup>169</sup> <http://tinyurl.com/khub2xf>, [data dostępu: 20.02.2017].

<sup>170</sup> J. Rogers, *op.cit.*, s. 247.

<sup>171</sup> M. Kołodkiewicz, *Raport. Szkoła dla coacha*, s. 10–11, <http://www.coachingcenter.pl/files/0/9295/raport%20szkola%20dla%20coacha.pdf>, [data dostępu: 09.02.2017].

<sup>172</sup> M. Pasterski, *Jak zostać coachem? Część 1*, <http://michalpasterski.pl/2013/01/jak-zostaccoachem-czesc-1/>, [data dostępu: 20.02.2017].

<sup>173</sup> M. Zubrzycka-Nowak, K. Rybczyńska, S. Monostori, *op.cit.*, s. 9.

<sup>174</sup> J. Rogers, *Coaching, op.cit.*, s. 14–15.

Coach jako osoba postronna może pomóc klientowi w sposób całkowicie obiektywny. Dodatkowo od coacha można wymagać odpowiednich umiejętności społecznych oraz skupienia na zamiarach i kłopotach coachingowanego<sup>175</sup>.

**Tabela 3. Właściwe i niewłaściwe postępowanie coacha oraz cechy i kompetencje**

<b>COACH</b>	
<b>POWINIEN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ umieć słuchać;</li> <li>✓ być empatycznym;</li> <li>✓ zwracać uwagę na mocne strony i zalety coachingowanego;</li> <li>✓ pomagać klientowi;</li> <li>✓ dostrzegać niebezpieczeństwa;</li> <li>✓ wyłapywać ograniczenia dotyczące np. postępowania, nawyków;</li> <li>✓ w razie konieczności, okazać psychiczne wsparcie;</li> <li>✓ ukierunkowywać na nowe szlaki działania i myślenia;</li> <li>✓ umożliwić i zachęcić do wzięcia pod uwagę nawet mało prawdopodobnych rozwiązań;</li> <li>✓ spowodować by coachingowany uwierzył we własne siły i podnosić jego motywację do podejmowania kolejnych kroków;</li> <li>✓ czuć, aby coachingowany postępował zgodnie z wyznaczonym planem i niezmiennie urzeczywistniał swoje zamiary;</li> <li>✓ dostarczać klientowi energii i zapału do pracy;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ mieć optymistyczne podejście i nadzieję na powodzenie działań klienta;</li> <li>✓ za cel przyjąć sukces coachingowanego;</li> <li>✓ wierzyć, że klient posiada potrzebne zasoby i predyspozycje, a także jest w stanie stawić czoła kłopotom oraz odszukać i wyłonić najlepsze rozwiązanie;</li> <li>✓ stosować pewne reguły, by móc dobrze wykonywać swoją pracę;</li> <li>✓ posiadać umiejętność motywowania ludzi m.in. do osiągania celów;</li> <li>✓ rozumieć meritum coachingu,</li> <li>✓ posiadać łatwość prowadzenia rozmowy;</li> <li>✓ mieć zdolności doradcze;</li> <li>✓ zachęcać do dobrych zmian i służyć pomocą w wytyczeniu właściwego planu, mającego na celu wprowadzenie ich w życie.</li> </ul>
<b>NIE POWINIEN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>× rozwiązywać problemów za klienta;</li> <li>× doradzać;</li> <li>× oceniać; ani</li> <li>× krytykować.</li> </ul>	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kowalska K. H., *Skuteczny coaching. Jak zostać najlepszym trenerem osobistym i zmieniać życie innych na lepsze*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2011, s. 16–18 oraz Clutterbuck D., *Coaching zespołowy*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009, s. 36

W książce *Coaching zespołowy* autorstwa Davida Clutterbucka opisane są wyniki międzynarodowego projektu, którego celem była analiza praktyk prowadzonych przez coachów w różnych krajach. Na podstawie badań stwierdzono, że występują kompetencje ogólne, mające związek z przepro-

<sup>175</sup> J. Starr, *op.cit.*, s. 192.



wadzeniem coachingu. Kompetencje te są ponadto w relacji z wieloma szczegółowymi kompetencjami, uzależnione zazwyczaj od typu trudności i sytuacji. Ważna jest także ścieżka wiodąca coachów do samego coachingu. Dlatego człowiek na tym stanowisku powinien posiadać szeroki zakres wiedzy na temat coachingu, aby móc zaspokoić oczekiwania przedsiębiorstw oraz pracujących w nich menedżerów<sup>176</sup>.

## **Przyszłość zawodu coacha – wyniki badań**

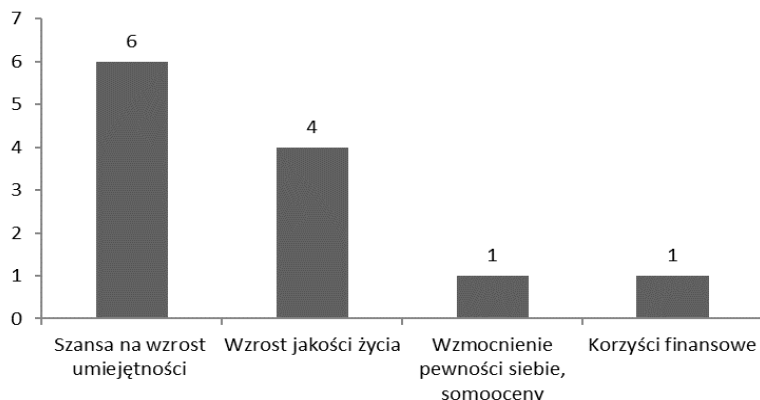
Studia podyplomowe „Certyfikowany coach” realizowane są przez Wydział Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego wraz z HPR Group Sp. z o.o. Selectone Sp.k. Uczestnikami studiów byli absolwenci studiów wyższych, którzy chcieli zdobyć nowy zawód i ubiegać się o międzynarodową akredytację Coacha ICF na poziomie ACC. Badania prowadzone były metodą wywiadów kwestionariuszowych, składających się z 9 pytań bezpośrednio związanych z coachingiem oraz 5 pytań metryczkowych. Wywiad przeprowadzono 04.03.2017 roku.

Wywiad przeprowadzony został z 11 kobietami i 1 mężczyzną. Średnia ich wieku to 31 lat. 4 osoby nie miały doświadczenia w coachingu (co stanowi około 33%), 6 osób posiadało roczne doświadczenie (co stanowi 50%), a dwie osoby deklarowały doświadczenie większe niż rok (co stanowi około 17%). Tylko 2 osoby przyznały, że są osobami bezrobotnymi. Reszta uczestników kursu pracuje w branży szkoleniowo - rekrutacyjnej, administracyjnej, informatycznej i handlowej. Ponadto, tylko 4 osoby (co stanowi około 33%) planują w przyszłości związać swoje życie zawodowe z coachingiem, jako głównym źródłem dochodu.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że najczęstszą przyczyną podjęcia studiów w zakresie coachingu przez uczestników studiów podyplomowych „Certyfikowany coach” było podniesienie kwalifikacji. Odpowiedzi takiej udzieliła ponad połowa pytanych. Prawie 17% uczestników studiów, jako przyczynę podjęcia wspomnianych studiów wskazało zdobycie lepszej pracy, zaś dwie inne (około 17%) uznało, że kierowała nimi chęć pomocy innym. Tylko jedna osoba wskazała na własną satysfakcję.

---

<sup>176</sup> D. Clutterbuck, *op.cit.*, s. 35–37.



**Wykres 1. Korzyści z podjęcia studiów „Certyfikowany coach”**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego wywiadu

Połowa osób pytanых o korzyści z podjęcia studiów „Certyfikowany coach” (wykres 1) wskazała szansę na wzrost umiejętności. Nieco mniej uznało, że jest to wzrost jakości życia, a tylko dwie osoby odpowiedziały całkiem inaczej. Jedna z tych osób podkreśliła wzmocnienie pewności siebie, własnej samooceny, natomiast inna – korzyści finansowe.

Głównym celem przeprowadzonych wywiadów było rozpoznanie, jak respondenci oceniają coaching, czy sądzą, iż jest to zawód przyszłości czy moda. Aż 10 osób (co stanowi około 83%) było zdania, że zawód coacha to zdecydowanie zawód z przyszłością. Według nich zawód coacha ma duże perspektywy rozwoju. Praca z ludźmi nad ich rozwojem i celami jest potrzebna w dzisiejszych czasach. Wiele osób wskazywało, że coaching to coś nowego, co ciągle się rozwija. Ich zdaniem na coaching jest wielkie zapotrzebowanie w biznesie i będzie na to coraz większy popyt. Coaching jest uważany za najefektywniejszą metodę rozwoju osobistego i szybko się to nie zmieni. Stwierdzono również, że: „O coachingu dużo się teraz mówi, niektórzy postrzegają go jako trend/modę, ja osobiście jak misję. Moda szybko ulega zmianie, natomiast wydaje mi się, że coaching będzie się rozwijał”.

Zaledwie 2 osoby (co stanowi około 17%) uważały, że modą coaching jest z dnia na dzień coraz większą, gdyż wzbudza spore zainteresowanie. Pojęcie to, stało się na tyle modne, że możemy go usłyszeć i zobaczyć nie tylko na stronach internetowych, ale i w gazetach i programach telewizyjnych. Coraz więcej osób ma do niego dostęp i coraz więcej osób może zdobyć dyplom coacha. Jednocześnie zwrócono uwagę, iż mimo tego iż coaching jest modą, to wypełnia swoją misję na rynku biznesowym. Zaznaczono także, iż pomimo popularności tego słowa, wciąż bardzo mało osób rozumie, czym naprawdę jest coaching.

Skoro zdecydowana część respondentów, opowiedziała się za przyszłością zawodu coacha to zasadne było ich zapytać, jaki jest powód dynamicznego rozwoju coachingu. Większość uważała, iż coaching rozwija się dlatego, że współczesne społeczeństwo potrzebuje osób do wsparcia ludzi w ich celach i ich motywacji. Odpowiada również na wzrost świadomości społecznej, co do samorealizacji, określenia potrzeb, osiągania celów. Społeczeństwo jest coraz bardziej świadome i chce się rozwijać. Coaching rozwija się dynamicznie, bo jest przede wszystkim skuteczny.

**Tabela 4. Ocena zawodu coacha według techniki PMI**

<b>Plusy pracy coacha</b>	<b>Minusy pracy coacha</b>	<b>Interesujące sprawy, ciekawostki</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciągłe doskonalenie się w sferze rozwoju osobistego;</li> <li>- Poprawa jakości życia;</li> <li>- Poprawa relacji w sferze osobistej i zawodowej;</li> <li>- Rozwinięcie zdolności przywódczych;</li> <li>- Wysokie wynagrodzenie;</li> <li>- Poprawa kompetencji komunikacyjnych;</li> <li>- Wzrost motywacji i zaangażowania;</li> <li>- Efektywniejsze rozwiązywanie konfliktów;</li> <li>- Polepszenie zdolności organizacyjnych;</li> <li>- Coach jest szefem dla samego siebie;</li> <li>- Poprawa samoświadomości;</li> <li>- Większa pewność siebie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odpowiedzialność za proces;</li> <li>- Możliwe zetknięcie z trudnym klientem;</li> <li>- Wygórowane oczekiwania klientów;</li> <li>- Problemy ze znalezieniem klienta;</li> <li>- Stres;</li> <li>- Uzależnienie godzin pracy od klienta;</li> <li>- Czas poświęcony na naukę;</li> <li>- Mała świadomość ludzi czym jest coaching i wynikające z tego niejasności;</li> <li>- Coach uczy się do końca życia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coach poznaje przeszkody stojące na drodze innych ludzi, które sprawiają im kłopot w dojściu do danego celu, ale dzięki procesowi coachingu można im pomóc, prowadząc we właściwy sposób sesję coachingową i dać im możliwość poznania siebie, swojego potencjału oraz znalezienia najlepszej drogi do sukcesu;</li> <li>- Coach to jak doradca, psycholog, terapeuta oraz „anioł stróż” w jednym;</li> <li>- Profesja coacha została uznana w polsce jako zawód dopiero po kilkunastu latach działalności.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego wywiadu

Z analizy tabeli 3 wynika, iż plusy pracy coacha przewyższają minusy. Respondenci do plusów najczęściej przypisywali stały rozwój osobisty, poprawę jakości życia i relacji w sferze osobistej i zawodowej. Sporo osób wskazywało także na rozwinięcie zdolności przywódczych, poprawę w sferze porozumienia i relacji międzyludzkich oraz na wysokie zarobki. Z kolei do minusów przyporządkowywali zwłaszcza odpowiedzialność za proces coachingowy, możliwe zetknięcie z trudnym klientem oraz zbyt duże oczekiwania klientów, czego przyczyną jest wciąż zbyt mała świadomość ludzi co do istoty coachingu. W ciekawostkach respondenci zwrócili uwagę m.in. na to, że w Polsce dopiero po kilkunastu latach działalności profesja coacha została uznana jako zawód.

Na końcu zapytano, co może zachęcić młodych ludzi do podjęcia pracy jako coach. Respondenci byli zdania, że młodszych kolegów może zaciekawić specyfika pracy z ludźmi, możliwość rozwoju, zarobki oraz zapotrzebowanie na ten zawód. Oprócz tego przyciągnąć może to, że coach to jeden z zawodów, które powstały niedawno i to być może dla nich inspirujące. Ciekawe było stwierdzenie, że: „do pracy jako coach nie można nikogo zachęcić bowiem trzeba to czuć i chcieć to robić, inaczej ta praca nie miałaby sensu”.

W opinii uczestników studiów podyplomowych „Certyfikowany coach” zawód coacha ma szanse zagościć dłużej na polskim rynku. Może to być wynikiem tego, iż coaching dostarcza wiele korzyści i przynosi zadawalające rezultaty z jego korzystania. Warto zaznaczyć, że coach to zawód wymagający stałego samorozwoju, doskonalenia umiejętności interpersonalnych oraz systematycznego poszerzania kompetencji.

## Podsumowanie

W biznesie od ponad dwudziestu lat coaching uważany jest za jedną z najefektywniejszych metod rozwoju ludzi, organizacji jak i przedsiębiorstw. Dostarcza ogromnych korzyści i umożliwia ludziom osiągnięcie sukcesów zawodowych oraz prywatnych.

Zarówno raporty, jak i przeprowadzone badania wskazują na to, iż zawód coacha ma szanse na dłużej zagościć na rynku. By dowiedzieć się, czy coaching naprawdę działa, warto przekonać się samemu. Osoby prywatne jak i firmy, które z niego skorzystały przekonują, iż coaching spełnia swoją rolę i widoczne jest to w rezultatach. Możemy się zatem spodziewać, iż rynek usług coachingowych będzie stale się powiększał, gdyż jest nim coraz większe zainteresowanie.

## Bibliografia

1. Bennewicz M., *Rozmowy z Karolcią czyli coaching przy herbacie*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2013.
2. Blanchard S., Homan M., *Coaching. Poznaj tajniki sukcesu*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2007.
3. Clutterbuck D., *Coaching zespołowy*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009.
4. Collins G. R., *Coaching w ujęciu chrześcijańskim*, Oficyna Wydawnicza LOGOS, Warszawa 2016.
5. *Czym jest coaching a czym nie jest* [online], <http://icf.org.pl/coaching/czym-jest-coaching-a-czym-nie-jest/>, [data dostępu: 09.02.2017].
6. <http://tinyurl.com/khub2xf>, [data dostępu: 20.02.2017].
7. Kołodkiewicz M., *Raport. Szkoła dla coacha*, <http://www.coachingcenter.pl/files/0/9295/raport%20szkola%20dla%20coacha.pdf>, [data dostępu: 09.02.2017].

8. Kowalska K. H., *Skuteczny coaching. Jak zostać najlepszym trenerem osobistym i zmieniać życie innych na lepsze*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2011.
9. Passmore J., *Coaching doskonały. Przewodnik profesjonalny*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2012.
10. Pasterski M., *Jak zostać coachem? Część 1*, <http://michalpasterski.pl/2013/01/jak-zostac-coachem-czesc-1/>, [data dostępu: 20.02.2017].
11. Rogers J., *Coaching*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010.
12. Smółka P. red., *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2009.
13. Starr J., *Coaching*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
14. Świeży M., *Poziomy zmiany: zakres pracy i kwalifikacje w coachingu dla menedżerów*, [w:] Czarkowska L. D. red., *Leadership coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013.
15. *Zawód "coach" w klasyfikacji zawodów i specjalności*, <http://www.swiatcoachingu.pl/2011-09-27-04-13-15/definicja/440-zawod-coach-w-klasyfikacji-zawodow-i-specjalnosci>, [data dostępu: 20.02.2017].
16. Zubrzycka-Nowak M., Rybczyńska K., Monostori S., *Czym (nie) jest coaching? Prawdy i mity o coachingu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2009.

## Summary

Coaching is a training process that assists clients in defining goals and desires, as well as regular work to achieve them. Coaching session is conducted by a coach, who supports the personal and professional development of the people who use the service. The importance of coaching in the modern world is growing. Many companies realize that coaching can increase their performance and motivate people to work with them. Investing in an employee, developing his or her skills, shaping motivation for work and development are important aspects that are at the heart of an increasing number of organizations.

In the light of the above, it is interesting to see whether the coach is a really important occupation of the future, or just a momentary fashion that has no big prospects for development? The purpose of the research was to identify motives for coaching, results and expectations related to the future of coaching. The source of the data was standardized interviews conducted among 12 participants of postgraduate studies „Certified Coach” - 2016/2017 edition conducted at the University of Rzeszow. Studies have been conducted using descriptive statistics and PMI(ang. Plus, Minus, Interesting). The article presents the coach as a profession with prospects for the future and presents the essence of effective coaching. The results of the analysis confirm the usefulness and effectiveness of coaching and the development of the coaching services market in the future.

## Podziękowania

Uprzejmie dziękujemy pani dr hab. prof. UR Agacie Pierścieniak i dr Marioli Grzebyk opiekunom sekcji „Innowacje w zarządzaniu” Koła Naukowego Liderzy Biznesu, działającego na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego za pomoc i merytoryczne uwagi wykorzystane przy przygotowaniu tego artykułu.

**Ewa Hałasa**

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej  
Koło Naukowe Ekonomistów UMCS

## **Zasoby niematerialne w przedsiębiorstwie**

*Słowa kluczowe: wartość firmy, wartości niematerialne, kapitał ludzki, jakość*

### **Streszczenie**

Bardzo ważnym warunkiem rozwoju oraz dochodzenia do trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są zasoby niematerialne. Z jednej strony funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach wolnego rynku wymusza na nich odpowiednią efektywność działania, zachowanie zasady rentowności, realizację misji oraz założonych celów, w tym biznesowych, finansowych i prestiżowych, ale z drugiej strony o pozycji konkurencyjnej podmiotu na rynku często decyduje wypracowana marka, jakość i kompleksowość usług oraz czas (dostępność wykwalifikowanych pracowników i szybkość podjęcia decyzji). Budowanie przewagi konkurencyjnej opiera się na wiedzy i kompetencjach zatrudnionych pracowników, którzy są w stanie kreować niezbędne zasoby niematerialne.

W niniejszym artykule przybliżone zostało pojęcie „wartości firmy”. Przedstawiono jaką rolę odgrywają zasoby niematerialne zarówno w naukach o zarządzaniu jak i w finansach. Omówiony został także wpływ zasobów niematerialnych na jakość, z wyszczególnieniem wpływu kapitału ludzkiego.

### **Pojęcie „wartości firmy”**

Aby określić wpływ zasobów niematerialnych na wartość przedsiębiorstwa, należy w pierwszej kolejności zdefiniować termin „wartość firmy”. Określenie to jest tłumaczeniem angielskiego słowa „goodwill”, co dosłownie oznacza „wartość firmy w postaci inwentarza, reputacji i wyrobionych stosunków lub przywileje handlowe firmy będącej sukcesorem dobrze prosperującego przedsiębiorstwa”<sup>177</sup>. W ustawie o rachunkowości pojawia się stwierdzenie, że wartość firmy to „różnica między ceną nabycia określonej jednostki lub zorganizowanej jej części, a niższą od niej wartością godziwą przejętych aktywów netto”<sup>178</sup>. Przyjmując, że wartość firmy to różnica wartości rynkowej i księgowej przedsiębiorstwa, można wyznaczyć następujący wzór, do wyznaczania wartości firmy:

---

<sup>177</sup> M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 31.

<sup>178</sup> Ustawa o rachunkowości z dnia 29.09.1994 r., Dz. U. 2016 nr 0 poz. 1047, art. 33 ust 4.

$$\text{wartość firmy} = \text{wartość rynkowa przedsiębiorstwa} - \text{wartość księgową przedsiębiorstwa}$$

Różnica pomiędzy wartością rynkową przedsiębiorstwa, a wartością księgową jest punktem wyjścia dla identyfikacji zasobów niematerialnych jako elementu wpływającego na wartość firmy<sup>179</sup>. Opisana metoda pozwala na wyznaczenie łącznego wpływu zasobów niematerialnych na wartość przedsiębiorstwa. Wycena wartości danej firmy pozwala na uzyskanie informacji o zmianach wartości niematerialnego obszaru spółki, co jest bardzo cennym źródłem wiedzy dla zarządu. Z danej perspektywy pozytywnie interpretowany będzie wzrost wartości danej jednostki w określonych przedziałach czasowych. Pomimo stosunkowo łatwej metodzie obliczania wartości przedsiębiorstwa, to ogólnie rzecz biorąc, wartość firmy jest bardzo skomplikowaną kategorią ekonomiczną.

## Zasoby niematerialne w naukach o zarządzaniu

W dzisiejszej gospodarce powodzenie na rynku i przewaga konkurencyjna coraz częściej wynika z jakości zarządzania wartościami niematerialnymi. Decydującą rolę w przedsiębiorstwie odgrywa kapitał ludzki, w tym pracownicy i klienci danego przedsiębiorstwa<sup>180</sup>. Składowe kapitału intelektualnego prezentuje Tabela 1.

**Tabela 1. Składowe kapitału intelektualnego**

Kapitał ludzki	Kapitał strukturalny	Kapitał relacji zewnętrznych
Wiedza	Patenty	Kontakty z:
Wartości	Prawa autorskie	– klientami
Umiejętności	Bazy danych	– dostawcami
Postawy	Znaki towarowe	– konkurentami
Zdrowie	Kartoteki klientów	– mediami
Motywacja	Systemy informatyczne	– społecznością lokalną
Zdolności	Struktury organizacyjne	

Źródło: Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi; tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 97

Jak zauważa G. Urbanek<sup>181</sup>, marka jest najbardziej wartościową częścią każdego przedsiębiorstwa. Wśród najważniejszych aktywów niematerialnych autor ten wymienia także technologiczne aktywa niematerialne (know-how, innowacje

<sup>179</sup> C. Suszyńska, *Przedsiębiorstwo. Wartość, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007, s. 323.

<sup>180</sup> A. Herman, *Kilka refleksji na temat nowych źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] B. Dobiegała-Korona, A. Herman red., *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006, s. 25.

<sup>181</sup> G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 45.

technologiczne, prace badawczo-rozwojowe i patenty), kapitał ludzki, relacje z klientami i partnerami, kulturę organizacyjną i przywództwo oraz reputację.

Zarządzając wartościami niematerialnymi w przedsiębiorstwie warto kierować się następującymi etapami<sup>182</sup>:

1. Wybór spośród wszystkich czynników niematerialnych te, które mają największe znaczenie w danym przedsiębiorstwie (na tym etapie zalecane jest aby w tym procesie udział brała jak największa grupa doświadczonych menedżerów).
2. Dobór odpowiednich mierników do wybranych wartości niematerialnych (najczęściej nie są to mierniki finansowe).
3. Porównanie otrzymanych wyników z konkurencją (czasami konieczne może się okazać skorzystanie z pomocy zewnętrznych konsultantów).
4. Podjęcie wszelkich działań, przez całą jednostkę, zmierzających do poprawy najważniejszych wartości niematerialnych.
5. Ujawnianie wszelkich informacji o planowanych do podjęcia działań, a także o uzyskanych wynikach (tzw. otwartość systemów).

Zasoby niematerialne w naukach o zarządzaniu stanowią kategorię bardzo szeroką. Środowisko teoretyków i praktyków zarządzania dostrzega ich potencjał i poświęca im obecnie bardzo dużo uwagi.

## Zasoby niematerialne w finansach

Wartości niematerialne spełniając jedną z głównych ról we współczesnych przedsiębiorstwach są także przedmiotem wzmoczonych badań w finansach, głównie w rachunkowości. Jest to niezwykle istotna kwestia, ponieważ odpowiednie metody prezentacji sprawozdawczości, pozwalają na wiernie odzwierciedlanie sytuacji majątkowo-finansowej danej jednostek gospodarczych. Rachunkowość, w przeciwieństwie do zarządzania, podlega licznym przepisom prawa. W związku z tym zasoby niematerialne definiowane przez prawo bilansowe i podatkowe są kategorią znacznie węższą niż w naukach o zarządzaniu.

Pojęcie wartości niematerialnych i prawnych występujące w polskim prawie bilansowym, tworzy grupę nabytych przez jednostkę, zaliczanych do aktywów trwałych, praw majątkowych nadających się do gospodarczego wykorzystania, o przewidywanym okresie ekonomicznej użyteczności dłuższym niż rok, przeznaczonym do używania na potrzeby jednostki, a także nabyta wartość firmy i koszty zakończonych prac rozwojowych<sup>183</sup>. Opierając się natomiast na Międzynarodowych Standardach Rachunkowości, składnik wartości niematerialnych jest to możliwy do zidentyfikowania niepieniężny składnik aktywów, który nie posiada fizycznej postaci. Kryterium identyfikacji jest uważane za spełnione,

---

<sup>182</sup> J. Low, P. C. Kalafut, *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 194–199.

<sup>183</sup> Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. Dz. U. 2016 nr 0 poz. 1047, art. 3, ust. 1.



jeżeli dany składnik może zostać wyodrębniony z jednostki (np. sprzedany lub oddany do odpłatnego użytkowania) lub jeżeli wynika z tytułów umownych<sup>184</sup>. Ponadto zgodnie z § 21 MSR 38 składnik wartości niematerialnych ujmuje się tylko wówczas, gdy można wiarygodnie ustalić jego cenę nabycia bądź koszt wytworzenia, a także gdy jest prawdopodobne, że wykorzystanie tego składnika przysporzy jednostce w przyszłości korzyści ekonomiczne.

Z rachunkowością jest związane również prawo podatkowe, którego wszelkie uregulowania należy uwzględniać w systemie rachunkowości. Na podstawie przepisów podatkowych za wartości niematerialne i prawne uważane są nabyte, nadające się do gospodarczego wykorzystania i o przewidywanym okresie używania dłuższym niż rok określone składniki, wymienione w ustawach podatkowych (m.in. autorskie prawa majątkowe, licencje, know-how, wartość firmy). Niniejsze składniki powinny być wykorzystywane wyłącznie na potrzeby prowadzonej działalności gospodarczej lub też mogą być oddane do używania innemu podmiotowi na podstawie odpowiedniej umowy<sup>185</sup>. Przywołane definicje nie są niestety ze sobą zgodne we wszystkich aspektach. Zawierają natomiast wiele kryteriów, których spełnienie warunkuje rozpoznanie danego zasobu niematerialnego w systemie rachunkowości. Z tego też względu zakres wartości niematerialnych znajdujących się w bilansie jednostki jest zdecydowanie węższy niż ogół zasobów niematerialnych, które są przedmiotem zainteresowania w naukach o zarządzaniu. Podstawowy problem dotyczy wartości niematerialnych wytworzonych przez jednostki we własnym zakresie. Dopuszczalne jest aktywowanie kosztów prac rozwojowych, przy czym zgodnie z polskim prawem bilansowym do wartości niematerialnych zalicza się jedynie prace ukończone. W trakcie ich trwania ponoszone nakłady można zaliczyć do rozliczeń międzyokresowych kosztów, przy czym standardy międzynarodowe dopuszczają wykazywanie trwających prac rozwojowych jako pozycji wartości niematerialnych.

## Wpływ kapitału ludzkiego na jakość

Przedsiębiorstwa we współczesnych czasach powinny dążyć do opierania swojego wzrostu na właściwym potencjale wiedzy, czyli intelektualizacji swoich zasobów<sup>186</sup>. Kapitał ludzki jest szczególnym rodzajem zasobów niematerialnych. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie powinno uwzględniać prawidłowe wykorzystywanie zdolności, a także umiejętności pracowników.

---

<sup>184</sup> MSR 38, § 8 i 12.

<sup>185</sup> Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych. Dz. U. 2011 r., nr 74, poz. 397, art. 16b; Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz. U. 2012 r., poz. 361, art. 22b.

<sup>186</sup> S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Kapitałem ludzkim dla przedsiębiorstwa są pracownicy, którzy identyfikują się ze swoją firmą, posiadają odpowiednie kwalifikacje przyczyniające się do umacniania wartości firmy. Kapitał ten jest wielką siłą napędową rozwoju dla każdego przedsiębiorstwa, skrywa ogromne możliwości motywacyjne, ujawniające się podczas efektywnego zarządzania, uwzględniając zarówno misję, jak i cele strategiczne danej firmy<sup>187</sup>. To właśnie odpowiednio dobrani pracownicy kreują nowoczesne technologie, normy oraz wartości. Kapitał ludzki jest uważany jako najcenniejszy kapitał spośród wszystkich zasobów przedsiębiorstwa.

Inwestycje związane z podnoszeniem kwalifikacji pracowników są obecnie jednym z najtańszych, jak i najbardziej efektywnym sposobem podnoszenia poziomu konkurencyjności danego przedsiębiorstwa. Systematyka w podnoszeniu poziomu wiedzy, a także umiejętności specjalistycznych przez pracowników może prowadzić do wzrostu poziomu produktywności przedsiębiorstwa, a co za tym idzie wzrost jakości oferowanych produktów, co w rezultacie może spowodować zainteresowanie nowych klientów produktami oferowanymi przez dane przedsiębiorstwo.

Zasoby ludzkie odgrywają kluczową rolę w kreowaniu kapitału intelektualnego, stanowią fundament, który wpływa na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Człowieka, rozwijającego swoją wiedzę, często określa się mianem innowatora, który poszukuje i stosuje nowe narzędzia oraz metody pracy, tworząc nowoczesne systemy organizacji pracy<sup>188</sup>.

Należy również wspomnieć o wyjątkowym wpływie kapitału ludzkiego na innowacyjność gospodarek krajów i społeczeństw, ich umiejętności w zakresie adaptowania międzynarodowych osiągnięć technicznych, naukowych, itp. Kapitał ludzki odgrywa znaczącą rolę w przemianach instytucjonalnych i unowocześnianiu różnego rodzaju struktur. Sprzyja on promowaniu i popularyzowaniu nowoczesnych trendów konsumpcji, kreuje nowoczesną infrastrukturę techniczno-organizacyjną oraz socjalną<sup>189</sup>. Rozwój kapitału ludzkiego polepsza jakość życia wszystkich ludzi, jednak bardzo dużo osób nie jest tego świadomych. Kapitał ludzki odgrywa strategiczną rolę w organizacji i wpływa na kapitał strukturalny.

---

<sup>187</sup> A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja - kierowanie - ekonomika*, Poltex, Warszawa 2000, s. 17.

<sup>188</sup> G. Łukasiewicz, *Pomiar i wizualizacja kapitału ludzkiego w aspekcie rachunkowości zasobów ludzkich*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, s. 40.

<sup>189</sup> H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 111.

## Wpływ pozostałych zasobów niematerialnych na jakość

Majątek przedsiębiorstwa poza kapitałem ludzkim, składa się również z wielu innych zasobów niematerialnych, w tym np. marka, wiedza, patenty, prawa autorskie itp. W niniejszym artykule przybliżone zostaną dwa wybrane zasoby niematerialne: marka oraz wiedza.

Marka jest kluczowym atrybutem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Markę danego produktu tworzą: nazwa, termin, symbol, wzór oraz ich kombinacje, muzyka, ścieżka dźwiękowa lub kompozycja poszczególnych składników wykorzystywana z zamiarem odróżnienia konkretnego produktu od produktów konkurencji<sup>190</sup>.

Dla klientów marka oraz jakość oferowanych produktów idąca za daną marką mają ogromne znaczenie. Często klienci wybierają produkty droższe znanej marki, niż produkty posiadające te same parametry, jednak w niższych cenach innych marek. Stosowanie marek ułatwia klientom podejmowanie decyzji podczas dokonywania zakupów. Subiektywnie postrzegana jakość i wartość danej marki zwiększa zadowolenie z produktu, co umożliwia firmom podnoszenie cen i marż, a tym samym prowadzi do zwiększenia przewagi konkurencyjnej na rynku.

Marka znajduje się w nielicznym gronie aktywów niematerialnych, które można zbyć, jednocześnie nie naruszając struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, co jest cennym walorem dla inwestorów, którzy w danej sytuacji chętniej ponoszą koszty rozwojowe.

Kolejnym kluczowym zasobem niematerialnym przedsiębiorstwa jest wiedza. W obecnych czasach przedsiębiorstwa muszą funkcjonować w warunkach tzw. „ekonomii wiedzy”, czyli muszą poszukiwać metod obniżania kosztów, podnoszenia jakości, transferowania oraz wdraża wiedzy. Zarządzanie wiedzą jest bardzo trudnym procesem, m.in. ze względu na połączenie zarządzania ludźmi z zarządzaniem procesami, w których te osoby uczestniczą.

„Know-how” to poufna wiedza stosowana w produkcji. Jej przykładem są m.in. informacje o charakterze organizacyjnym, handlowy lub finansowy stosowane metody zarządzania, nieopatentowane wynalazki, itp. Najważniejszą cechą tych informacji jest stworzenie możliwości do zastosowania ich w działalności produkcyjnej<sup>191</sup>.

Odpowiedni system zarządzania wiedzą pozwala na zwiększenie produktywności i efektywności pracowników, co przekłada się przede wszystkim na wzrost jakości oferowanych produktów, tworzenia nowych produktów oraz powiększania wartości całego przedsiębiorstwa<sup>192</sup>.

---

<sup>190</sup> *Popularna encyklopedia powszechna*, Oficyna Wydawnicza Fogra, Kraków 1996, s. 152.

<sup>191</sup> M. Murawska, *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa 2008, s. 65.

<sup>192</sup> W. Świtalska, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 126–139.

## Bibliografia

1. Herman A., *Kilka refleksji na temat nowych źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] Dobiegała-Korona B., Herman A. red., *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.
2. Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
3. Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000.
4. Low J., Kalafut P. C., *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
5. Łukasiewicz G., *Pomiar i wizualizacja kapitału ludzkiego w aspekcie rachunkowości zasobów ludzkich*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
6. Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.
7. MSR 38, § 8 i 12.
8. Murawska M., *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa 2008.
9. *Popularna encyklopedia powszechna*, Oficyna Wydawnicza Fogra, Kraków 1996.
10. Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie, Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltex, Warszawa 2000.
11. Suszyńska C., *Przedsiębiorstwo. Wartość, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007
12. Świtalska W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
13. Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 2008.
14. Ustawa o rachunkowości z dnia 29.09.1994 r., Dz. U. 2016 nr 0 poz. 1047, art. 33 ust 4.
15. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych. Dz. U. 2011 r., nr 74, poz. 397, art. 16b.
16. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz. U. 2012 r., poz. 361, art. 22b.
17. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. Dz. U. 2016 nr 0 poz. 1047, art. 3, ust. 1.

## Summary

Intangible resources are a very important condition. On the one hand, the functioning of enterprises in a free market environment, it forces them to be efficient, maintain the principle of profitability, realize missions and goals, including business, financial and prestigious, but on the other hand, the competitive position of the market often determines the brand, the quality and complexity of services and time (availability of qualified staff and speed of decision). Building competitive advantage is based on knowledge and competence of employees who are able to create the necessary intangible assets.

This article approximates the term "goodwill". It presents the role of intangible assets in both management and finance. The impact of intangible assets on quality was also discussed, detailing the impact of human capital.

**Aneta Kasprzak, Łukasz Szacoń**

Politechnika Lubelska  
Koło Naukowe Menedżerów

## **Turkusowe organizacje – innowacyjny model zarządzania przedsiębiorstwem**

*Słowa kluczowe: turkusowe zarządzanie, lider, samoorganizacja, ewolucja*

### **Streszczenie**

Artykuł ten ma na celu ukazanie nowatorskiego, mało znanego w skali Polski podejścia do zarządzania, jakim jest turkusowe zarządzanie. Teoria ta zakłada pozbycie się hierarchiczności w organizacji oraz oddanie pełnej odpowiedzialności za swe czyny członkom zespołu. Rola lidera grupy jest zdecydowanie mniej formalna, a lider jako taki nie jest osobą stricte decyzyjną. Decyzyjność organizacji w tym wypadku jest procesem grupowym lub indywidualnym jednostki. Rozmycie odpowiedzialności pozwala pracownikom przejmować w większym stopniu inicjatywę za pracę, za samoorganizację oraz rozwój w stronę ich najmocniejszych umiejętności, co przekłada się na zdecydowanie gwałtowniejszy rozwój organizacji jako całości.

### **Wstęp**

Od początku istnienia nauk o zarządzaniu, od kierunku technologicznego, przez administracyjny, po kierunek stosunków międzyludzkich, model zarządzania uznawał istnienie ściśle określonej hierarchiczności. Każdy z kierunków zakładał kierowanie oraz dysponowanie jednostką, w różnych aspektach, między innymi kierunek administracyjny poprzez zbiurokratyzowanie niektórych zależności, zaś kierunek stosunków międzyludzkich przez postawienie narelacje z pracownikiem. Model zarządzania turkusowego jest całkowitym przeciwieństwem zhierarchizowanych, zbiurokratyzowanych struktur i coraz bardziej utwierdza przedsiębiorców w przekonaniu, że prowadzenie biznesu ma cele istotniejsze, niż samo zarabianie pieniędzy, a największą wartością firmy jest człowiek.

### **Historia**

Turkusowe zarządzanie jako idea nie jest czymś nowym. Organizacje bazujące na tej ideologii zarządzania działają od wielu lat, a jej elementy pojawiają się już od drugiej połowy XX w. Dopiero Frederic Laloux opisał jako pierwszy

tę formę zarządzania, w swojej książce „Pracować inaczej”. Nadał jej nazwę turkusowego zarządzania. Laloux jako pierwszy zdefiniował organizację bez menedżerów, lecz oczywiście nie bez liderów. W swej książce opisał 12 przykładowych organizacji, z czego 5 to organizacje non-profit.

Laloux wprowadza podział kolorystyczny na kolejne etapy rozwoju zarządzania organizacją. Czerwony to kolor impulsywności, tworzenia więzi niczym w gangu bądź mafii. Następnie bursztyn, reprezentujący organizacje o wartościach tradycyjnych, gdzie dobrym przykładem może być Kościół, a nawet armia. Kolejne to organizacje nastawione na cel, czyli organizacje bursztynowe. Zielony kolor to organizacje, w których panuje duży pluralizm, najczęściej o charakterze prospołecznym. Na końcu jako piąty, przedstawiony jest etap turkusokoloru będącego rozwinięciem zieleni. Tu pracownicy sami biorą odpowiedzialność za swoją pracę, wyznaczając sobie cele działania, poszczególne zadania, będące w ich mniemaniu istotnymi dla rozwoju organizacji<sup>193</sup>.

## Filary organizacji turkusowych

Firmy stosujące model turkusowego zarządzania znacznie różnią się od przedsiębiorstw posiadających sztywny system hierarchii, w których pracownik ma obowiązek systematycznego tworzenia raportów oraz wykonywania poleceń osób pełniących wyższe funkcje. Porzucają one również naczelne reguły korporacji, jak system premii i prowizji, kontrakty i współzawodnictwo. Przedsiębiorstwa turkusowe zamiast skupiać się na przewidywaniu przyszłości, koncentrują się na zdarzeniach teraźniejszości i odpowiednim reagowaniu na nie. Interesującym aspektem jest również całkowite odrzucenie badania konkurencji.

Działanie organizacji turkusowych opiera się o trzy filary: samozarządzanie, dążenie do pełni oraz ewolucję. Pierwszy z nich, inaczej nazywany samoorganizacją, polega na zastępowaniu stanowisk rolami i funkcjami. Oznacza to odrzucenie hierarchii, która zazwyczaj prowadzi do ciągłej, zaciętej walki między pracownikami, w wyniku czego rodzi się niezdrowa rywalizacja. Każdy członek zespołu odpowiedzialny jest za planowanie, kontrolę oraz ocenę pracy, ponieważ nie ma konkretnej osoby, zajmującej stanowisko kierownicze. W wyniku takiego układu relacje pracowników bazują na uczciwości i zaufaniu, a także na postępowaniu zgodnym ze wspólnym systemem wartości. Zadania kiedyś należące do menedżerów, takie jak kierownictwo czy też przywództwo, w przedsiębiorstwach turkusowych zastąpione zostały zespołowymi procesami decyzyjnymi. W takich firmach wspomniani menedżerowie mogą dołączyć do zespołów lub też pełnić rolę coachów i mediatorów<sup>194</sup>.

---

<sup>193</sup> M. Użarowska, *Turkusowe firmy przyszłości*, [w:] *Uważam rze*, online: <http://www.uwazamrze.pl/artukul/1123417/turkusowe-firmy-przyszlosci>, [data dostępu: 16.04.2017].

<sup>194</sup> J. Drabik, *Turkus-efektywny sposób prowadzenia firmy*, online: <http://nagrajbiznes.tv/turkus-efektywny-sposob-prowadzenia-firmy/>, [data dostępu: 16.04.2017].

Kolejnym filarem jest pełnia, zakładająca bycie szczerym, co oznacza, że nie narzuca się pracownikom pożądanych cech osobowości, lecz w pełni akceptuje się te autentyczne. Dzięki temu wytwarza się atmosfera sprzyjająca wyrażaniu swojej opinii na istotne tematy w zakresie potrzeb oraz emocji. Relacje takie wymuszają modyfikację w sposobie komunikacji, jak na przykład unikanie słownej przemocy czy też otwartość na dążenie do wspólnych rozwiązań. Wszyscy członkowie zespołu mają dużą swobodę działania i przestrzeń do poszerzania swoich kwalifikacji oraz podejmowania nowych wyzwań. W organizacjach turkusowych doceniane są różne kompetencje osób zatrudnionych, rozwijane dzięki szkoleniom, które wybiera się w zależności od potrzeb samego pracownika. Taki zabieg znaczenie różni się od praktyk korporacyjnych, gdzie to osoby z wyższych stanowisk decydują o tematyce szkoleń tak, aby wyeliminować słabsze cechy pracowników.

Trzecim filarem jest element ewolucji, bazujący na dwóch poprzednich. Zakłada on, że pracownik jest w stanie lepiej odnaleźć swoje miejsce w organizacji poprzez efektywniejsze poznanie samego siebie, w tym swoich potrzeb, ambicji, a także wyznaczenie nadrzędnych wartości. Specyficzna struktura firmy zapewnia możliwość realizowania celów ważnych z punktu widzenia jednostki i jednocześnie organizacji. Daje to zupełnie nowy sens pracy, który rodzi w pracowniku silną, wewnętrzną motywację<sup>195</sup>.

Dzięki opisanym powyżej filarom pracownicy rozwijają się w warunkach pozwalających na kreatywne działanie, a także mają poczucie dużej wartości swojej pracy, którą uważają za potrzebną. Ważnym aspektem jest tutaj także przyznanie osobie zatrudnionej możliwości decydowania w różnych sprawach, co z kolei również wpływa na postrzeganie przez pracownika jego roli w całej organizacji. Daje mu to poczucie wpływu na rzeczywistość czy też wpływu na własne losy w firmie, co skutkuje jej sukcesem, przekładającym się jednocześnie na sukces i spełnienie jednostki.

## **Proces decyzyjności w organizacjach turkusowych**

Demokracja jest zjawiskiem powszechnie odbieranym pozytywnie. Chodzi oczywiście o demokrację większościową, wedle której większość ma rację, ale to zazwyczaj mniejszość ma kompetencje, pozwalająca na podjęcie najbardziej efektywnych decyzji. Friedrich August von Hayek nazwał ten problem strukturalną niekompetencją. Pojawia się on często w podmiotach samorządowych, rozmaitych instytucjach, jak również w organizacjach gospodarczych, gdzie panuje zwyczaj przyznawania racji większości. Po przeciwnej stronie stoją firmy, w których procesami decyzyjnymi zajmują się osoby na stanowiskach kierowniczych, jak naczelnik. Jednakże przy tym modelu, który pomija długi niekiedy

---

<sup>195</sup> K. Karbownik, *Organizacja bez stanowisk, ale z duszą*, Miesięcznik Benefit, online: <http://www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=1793>, [data dostępu: 15.04.2017].

proces głosowania, również mamy do czynienia z niekompetencją – w tym przypadku niekompetencją naczelnika. Rodzi to z kolei pytanie, czy istnieje model, będący rozwiązaniem tego problemu? Odpowiedzią jest właśnie samozarządzająca się organizacja, czyli turkusowa organizacja, gdzie decyzje podejmowane są przez osoby posiadające wiedzę z danego tematu, będące ekspertami w danej dziedzinie, przy jednoczesnym zaufaniu pozostałych członków zespołu.

Organizacje stosujące ten model zarządzania przewyższają swoją sprawnością i efektywnością modele tradycyjne. Badacz Andrzej Jacek Blikle, taki system demokracją partnerską i jednocześnie podkreśla, że jest ona jedną z głównych cech organizacji turkusowych. Istnieje wspólna podstawa podejmowania decyzji we wszystkich tego rodzaju firmach. Inicjator, po przedstawieniu danego problemu, o ile decyzja nie jest oczywista, jak na przykład w przypadku wymiany uszkodzonych maszyn, konsultuje się z innymi członkami zespołu, którzy mają kompetencje z tego zakresu. Jeżeli przez żadną z tych osób nie zostanie zgłoszony sprzeciw, wtedy inicjator podejmuje zgodną decyzję, w innym przypadku następuje dyskusja, którą Blikle określa mianem słabego konsensusu.

W sytuacji, gdy podjęta decyzja okazuje się błędem, decydent musi wytłumaczyć, dlaczego uważał podjętą decyzję za najlepszą z możliwych opcji oraz udowodnić, że działał w słusznej sprawie. Przy tego typu sytuacjach może pojawić się zarzut o możliwość nadużywania swoich przywilejów, co oczywiście może mieć miejsce, lecz tylko w grupach niemających poczucia odpowiedzialności za swoje działanie. Właśnie dlatego w organizacjach turkusowych stawia się duży nacisk na budowanie relacji opartych na wzajemnym zaufaniu i odpowiedzialności za powierzone zadania. W firmach turkusowych nie odrzuca się całkowicie procesów głosowania, lecz jeżeli są stosowane, to zazwyczaj przy sprawach dotyczących samych pracowników. Profesor A. J. Blikle jako przykład przywołuje przedsiębiorstwo, w którym pracownikom pozwolono zadecydować, czy w siedzibie firmy ma zostać zbudowany basen, czy fundusze te miałyby zostać przeznaczone na dalszy rozwój przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym zwrocie kosztów basenu miejskiego dla pracowników. W wyniku głosowania została wybrana druga opcja<sup>196</sup>.

## Przykłady przedsiębiorstw turkusowych

By jak najlepiej przedstawić oraz zobrazować ideę oraz możliwości rozwoju organizacji prowadzonych w ideologii turkusowego zarządzania, warto przytoczyć kilka przykładów realnie funkcjonujących na rynku przedsiębiorstw bądź organizacji.

Jednym z najczęściej przytaczanych w prasie oraz literaturze przedsiębiorstw jest firma Morning Star, wywodząca się z amerykańskiego rynku organizacja zajmująca się przetwórstwem pomidorów. Jej założyciel, Chris Rufer, w 1990 roku, postanowił stworzyć firmę wolną od zależności i hierarchiczności. Jego

---

<sup>196</sup> A. J. Blikle, *Doktryna jakości*, Warszawa 2016, s. 36.



przedsiębiorstwo rozrosło się począwszy od jednej ciężarówki i przewozu pomidorów, obecnie zatrudniając 400 pracowników stałych i ponad 2 tys. pracowników sezonowych, osiągając jednocześnie wysoki stopień zmechanizowania. Turkusowy model organizacji pozwala Morning Star na notowanie co roku dwucyfrowego wzrostu, przy wzroście całego rynku przetwórstwa na poziomie 1 procenta. Firma ta stała się liderem na swoim rynku.

Z kolei francuska odlewnia mosiądzu, firma Favit, która choć posiada zarząd, praktycznie usunęła ze swojej struktury średni szczebel menedżerski i choć nie przeniosła swojej produkcji na Daleki Wschód jak reszta rynku, a mimo to może pochwalić się imponującymi wzrostami. Kolejnymi przykładami firm opierających się na turkusie mogą być, wymieniane przez Laloux, firma AES, zatrudniająca 40 tys. pracowników lub też Buurtzorg – holenderska organizacja, zrzeszająca 8 tys. pielęgniarek społecznych.

Na rodzimym polskim rynku również można spotkać firmy działające w ideologii turkusowej. Jako przykład warto przytoczyć organizację LeaNCE, prowadzącą warsztaty oraz szkolenia a także sieć przedszkoli. Przedsiębiorstwo podeszło do zarządzania przedszkolem od drugiej strony. To nauczyciel pełni rolę osoby odpowiedzialnej za podpisanie umowy z rodzicami oraz za jej dotrzymanie. Nauczyciel także planuje budżet swojej grupy oraz ewentualnie wnioskuje o zwiększenie pomocy. LeaNCE szerzy wizję turkusowej organizacji przez otwarte mówienie o modelu ich działalności, a także przez prowadzenie warsztatów oraz szkoleń z zakresu zarządzania, ukierunkowanych na rozwój ideologii turkusowego zarządzania<sup>197</sup>.

## Podsumowanie

Budowanie firmy turkusowej lub zmiana obecnego modelu w turkusowy zajmuje lata, lecz już wcześniej można zauważyć pierwsze efekty. Na polskim rynku powstaje coraz więcej tego typu przedsiębiorstw, których wyniki są bardziej zadowalające, niż w przypadku tradycyjnych firm. Jak zauważa prof. A. J. Blikle większość tych przedsiębiorstw wytworzyła podobne zasady działania, nie wiedząc o sobie nawzajem. Schemat ten był skutkiem racjonalnego założenia, że człowiek jest najefektywniejszy w społeczności kierującej się zaufaniem, rozwijającej relacje partnerskie oraz dającej pracownikowi dużą dozę wolności. Taka atmosfera życzliwości i zaufania w pracy sprawia, że ludzie są po prostu wydajniejsi i bardziej zmotywowani, co z kolei przekłada się na konkretne zyski firmy<sup>198</sup>.

---

<sup>197</sup> T. Staśkiewicz, *Wszyscy będziemy turkusowi. Oto polskie firmy, które nie mają szefa i świetnie na tym wychodzą*, INN Poland, online: <http://innpoland.pl/127905,wszyscy-bedziemy-turkusowinowyparadygmatzarzadzania-wfirmie-przyszlosci>, [data dostępu: 23.04.2017].

<sup>198</sup> A. J. Blikle, *op.cit.*, s. 146–148.

W świetle organizacji turkusowych tradycyjne modele zarządzania i praktyki stosowane w różnego rodzaju korporacjach zdają się być przestarzałe i nieadekwatne do aktualnych potrzeb pracowników. Podporządkowanie się wzorcom postępowania, których osoby zatrudnione nie do końca rozumieją, mogą skutkować zmniejszeniem produktywności oraz zaniechaniem identyfikacji z firmą. Model turkusowej organizacji idealnie wpasowuje się w aktualną zmianę świadomości i podejścia ludzi do pracy, którym coraz bardziej zależy nie tylko na korzyściach materialnych, ale też na samorealizacji. Stworzenie takiej struktury organizacyjnej jest dużym wyzwaniem, którego podjęcie z pewnością będzie owocowało w przyszłości.

## Bibliografia

1. Blikle A. J., *Doktryna jakości*, Warszawa 2016.
2. Drabik J., *Turkus-efektywny sposób prowadzenia firmy*, online: <http://nagraj.biznes.tv/turkus-efektywny-sposob-prowadzenia-firmy/>.
3. Karbownik K., *Organizacja bez stanowisk, ale z duszą*, Miesięcznik Benefit, online: <http://www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=1793>.
4. Leance.org, *Turkusowa organizacja*, online: <http://leance.org/>.
5. Nędzyński K., *Firma bez szefów i podwładnych. Czy samorządność w pracy może się sprawdzić?*, online: <http://forsal.pl/artykuly/859300,firma-bez-szefow-i-podwladnych-czy-samorzadnosc-w-pracy-moze-sie-sprawdzic.html>.
6. Stańkiewicz T., *Wszyscy będziemy turkusowi. Oto polskie firmy, które nie mają szefa i świetnie na tym wychodzą*, INN Poland, online: <http://innpoland.pl/127905,wszyscy-bedziemy-turkusowi-nowy-paradygmat-zarzadzania-w-firmie-przyszlosci>.
7. Użarowska M., *Turkusowe firmy przyszłości*, [w:] *Uważam rze*, online: <http://www.uwazamrze.pl/artykul/1123417/turkusowe-firmy-przyszlosci>.

## Summary

This article aims to present an innovative, little-known approach to the management in Poland, which is turquoise management. This theory assumes getting rid of hierarchies in the organization and give full responsibility for their actions to the members of the team. The role of the group leader is definitely less formal, and the leader as such is not a strictly decision maker. The decisiveness of an organization in this case is a group process or individual process of the unit. The blur of responsibility allows employees to take more initiative for work, for self-organization, and for developing their strongest skills, which translates into a far more rapid development of the organization as a whole.

**Klaudia Kapustka**

Politechnika Rzeszowska

## **Skuteczne zarządzanie zespołem, czyli profil współczesnego lidera**

### **Streszczenie**

Podstawowym warunkiem udanego funkcjonowania zespołu jest posiadanie odpowiedniego lidera, który potrafi w umiejętny sposób zarządzać całą grupą ludzi. Skuteczni liderzy muszą posiadać gamę różnorodnych cech i umiejętności, aby efektywnie motywować innych do pracy oraz wprowadzać konstruktywne zmiany. W najszybciej rozwijających się krajach świata do głosu doszli liderzy, którzy stawiają na otwartość, współpracę i intuicję zarówno w życiu politycznych, społecznym jak i biznesie. Każdy przywódca, chcąc stworzyć skutecznie i efektywnie działający zespół musi liczyć się z ich potrzebami, pragnieniami i zainteresowaniami. Dzięki spełnieniu tych najważniejszych aspektów zarządzanie zadowoloną grupą ludzi nie będzie trudne, ani kłopotliwe.

### **Wstęp**

Świat biznesu zawsze wymagał wyjątkowego podejścia i unikatowych umiejętności. Tylko najsilniejsze jednostki miały szansę wybić się z jego sztywnych reguł i indywidualnie podejmować decyzje. Jeszcze nie tak dawno temu przywódca był autorytarnym, skupionym na sobie i niedopuszczającym do głosu drugiej strony dyrygentem, zarządzającym zespołem. Dominowały wtedy bardziej powierzchowne więzi interpersonalne, pracownicy nieustannie rywalizowali o pozycję w firmie i przygotowywali się tylko do odparcia ataku od strony innych współpracowników<sup>199</sup>. Teraz na szczęście stosunki międzyludzkie uległy diametralnej zmianie i każdy może liczyć na pomoc od strony innego pracownika w grupie. Jednak podstawowym warunkiem udanego funkcjonowania zespołu jest posiadanie odpowiedniego lidera, który potrafiłby wspierać zarówno jego życie wewnętrzne, jak i również reprezentować go na zewnątrz. Członkowie grupy z kolei powinni akceptować swojego przywódcę oraz uznawać jego rolę.

---

<sup>199</sup> *Coaching Center*, <http://www.coachingcenter.pl/451-LiderzyXXIwieku.html>, [data dostępu: 10.04.2017].

Aby zyskać przychylność i szacunek pracowników lider powinien reprezentować podobny system wartości i cele stawiane przez zespół oraz przestrzegać norm w nim obowiązujących<sup>200</sup>.

## Cechy i umiejętności współczesnego lidera

Kryzys gospodarczy na dobre zmienił globalne myślenie o przywództwie. Współczesny lider nie koncentruje się wyłącznie na bieżących korzyściach, lecz myśli długofalowo. Na podstawie przeprowadzonych własnych badań naukowych na reprezentatywnej, 35-osobowej grupie studentów od 20 lat i więcej wynika, że wiedza społeczności studenckiej na temat roli lidera w zespole jest średniozaawansowana. Większość badanych uważa, że istnienie samego lidera w firmie jest konieczne (70% ankietowanych), natomiast reszta osób zadeklarowała, że nie jest on wcale potrzebny lub wstrzymała się od głosu (21% i 9%). Samo pojęcie – lider wytłumaczone zostało przez studentów w prosty sposób: lider to osoba, zarządzająca zespołem – 65% oraz osoba, stojąca na czele grupy i nadająca kierunek jej pracy – 35%. Niepokojący jest jednak fakt, iż duża grupa studentów w ogóle nie uważa się za liderów w żadnym aspekcie swojego życia - aż 40%, a pozostała część ankietowanych 35% i 25% postrzega siebie jako lidera lub po części uznaje swoje kierownictwo.

Świat jest zmęczony modelem zarządzania opartym na sile, kontroli i nadmiernej ambicji. W najszybciej rozwijających się krajach świata do głosu doszli liderzy, którzy stawiają na otwartość, współpracę i intuicję zarówno w życiu politycznym, społecznym jak i w biznesie<sup>201</sup>. Skuteczni liderzy muszą posiadać gamę różnorodnych cech i umiejętności, aby efektywnie motywować innych do pracy oraz wprowadzać konstruktywne zmiany. Głównym elementem charakteru przywódcy jest wiarygodność, która opiera się na kilku filarach: pasji i zaangażowaniu w swoją pracę, konsekwencji w działaniu, troski o swoich podwładnych, opanowania, a także chęci samorozwoju oraz budowania pozytywnej atmosfery w pracy. Należy również dodać, iż niewątpliwym jest fakt, że to konkretna wiedza do wykonywania określonej pracy jest kluczem w przewodzeniu zespołem. Bez niej zarządzanie innymi ludźmi nie miałoby najmniejszego sensu, ponieważ to kompetencje twarde są odzwierciedleniem naszej pozycji w firmie. Kolejnymi ważnymi przymiotami lidera są: uczciwość, transparentność, konsekwencja w działaniu, pewność siebie jak i również niekonwencjonalne myślenie oraz otwartość zarówno na innych ludzi jak i na pomysły i innowacyjne rozwiązania. Sprawne zarządzanie zespołem wymaga również kilku umiejętności umożliwiających stworzenie pracownikom

---

<sup>200</sup> D. Hamerla, K. Kacuga, *Jak działać skutecznie? Poradnik lidera lokalnego*, Fundacja Edukacja dla demokracji, Warszawa 2005, s. 7–21.

<sup>201</sup> HRTrendy.pl, <http://www.hrtrendy.pl/2014/09/30/style-przywodztwa-wspolczesny-lider-mysli-dlugofalowo/>, [data dostępu: 12.04.2017].

warunków do rozwoju i pracy nad sobą. Kompetentne odróżnianie rzeczy ważnych od tych mniej ważnych, czyli koncentracja na priorytetach, skupianie się na rezultatach pracy, a nie na samej pracy, czy umiejętne zarządzanie własnym czasem oraz podejmowanie skutecznych decyzji- to tylko parę wybranych przykładów umiejętności, którymi powinien cechować się współczesny lider. Musi on również rozumieć swoje silne i słabe strony, wierzyć w siebie, swoje kompetencje i możliwości, a także myśleć o sobie pozytywnie, aby móc myśleć pozytywnie o tych, którym przewodzi. Im bardziej kontroluje siebie, tym mniej musi kontrolować innych<sup>202</sup>.

Aby przywódca nie stał się tyranem w pracy konieczna jest empatia i zdolność do rozumienia emocjonalnych stanów psychicznych innych osób oraz umiejętność traktowania ludzi zgodnie z ich emocjonalnymi reakcjami. Dobry kierownik potrafi dobrze słuchać i zapewniać wsparcie zarówno na poziomie racjonalnym, jak i emocjonalnym. Co więcej, jest dobrym opiekunem: zadaje trudne pytania (w sposób empatyczny), dzięki czemu członkowie grupy mogą samodzielnie poszukiwać rozwiązań, a nie otrzymywać gotowe instrukcje co mają zrobić w danej sytuacji<sup>203</sup>. Istotną cechą skutecznego menedżera jest jego odwaga. Odważny lider to człowiek, który robi coś wbrew tłumowi, ale robi to w dobrym celu i w pełni przekonany o słuszności swojego działania. Żyjemy w świecie, w którym ludzie dokonują wyborów, idąc po najmniejszej linii oporu, bo tak jest prościej i nie komplikuje życia. Praktyka pokazuje jednak, że tak postępując, nie można mówić o autentycznym przywództwie. Prawdziwy lider nie boi się podejmować trudnych decyzji, nawet, jeśli w danej chwili nie jest to ani łatwe ani przyjemne. Ma również odwagę przyznać się do winy, mówić bolesną, ale konieczną prawdę i patrzeć ludziom prosto w oczy<sup>204</sup>. Każda rola przywódcy opiera się na zespole i dla niego czynnik ludzki w byciu liderem jest decydujący. Każdy biznes robiony jest przez i dla ludzi, stąd też najlepsi przywódcy dbają i interesują się ludźmi, a jednocześnie zachowują przy tym równowagę, ponieważ lider nie może być zorientowany tylko na ludzi, ale również na realizacji wspólnych zadań i celów.

## **Zadania i funkcje lidera w zespole**

Lider postrzegany jest jako osoba, która wspiera, koordynuje, systematyzuje, pomaga grupie realizować cele, pomaga członkom zespołu rozwijać się i odczuwać satysfakcję. Równie ważny, jak osiągnięcie celów jest proces rozwoju grupy i poszczególnych jej członków, możliwość samorealizacji oraz nieustan-

---

<sup>202</sup> P. F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o. o., Warszawa 2009, s. 44–45.

<sup>203</sup> R. Eales-White, *Sprawny lider*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004, s. 19–20.

<sup>204</sup> K. Fojcik, *Jakie są cechy lidera i po czym poznać dobrego przywódcę?*, <http://www.bankier.pl>, [data dostępu: 12.04.2017].

nego uczenia się<sup>205</sup>. Dlatego głównym zadaniem przywódcy jest zapewnienie swoim podwładnym możliwości spełnienia potrzeb od tych najbardziej podstawowych, aż do potrzeb wyższego szczebla. Piramida potrzeb wg Abrahama Masłowa przedstawia wszystkie życiowe cele każdego człowieka: samorealizacja, szacunek i uznanie, przynależność, bezpieczeństwo oraz potrzeby fizjologiczne. Każdy lider, chcąc stworzyć skutecznie i efektywnie działający zespół musi liczyć się z ich potrzebami, pragnieniami i zainteresowaniami. Dzięki spełnieniu tych najważniejszych aspektów zarządzanie zadowoloną grupą ludzi nie będzie trudne, ani kłopotliwe.

Pierwszym zadaniem lidera jest stworzenie okazji członkom zespołu do samorealizacji uwzględniając ich indywidualne predyspozycje i zdolności oraz pogodzenie własnych celów z celami całej grupy. Brak możliwości osiągnięcia najwyższej potrzeby, czyli samorealizacji może doprowadzić do utraty danej osoby, ponieważ wybierze ona inną firmę w celu zaspokojenia swoich aspiracji. Potrzeby szacunku, przynależności i bezpieczeństwa mogą być spełnione tylko przez lidera, który będzie potrafił troszczyć się o życie zarówno zawodowe jak i osobiste swoich podwładnych. Pracownicy cenią liderów, którzy szczerze chwala ich nawet małe dokonania oraz gdy dostrzegają ich trud i zaangażowanie w pracę. Ważne jest również zainteresowanie samym pracownikiem, a nie jego umiejętnościami zawodowymi, co sprawia, że jego praca staje się bardziej efektywna i atmosfera jej wykonywania jest bardziej przyjazna<sup>206</sup>. Warto dodać, że lider nie powinien nagradzać pracowników za błahе osiągnięcia, ponieważ demotywuje to podwładnych do rozwiązywania problemów w kreatywny sposób. Ich zaangażowanie w pracę ulegnie zmniejszeniu, co kolejno może doprowadzić do spadku efektywności pracy całej grupy. Należy również pamiętać, że sukcesy zespołu są osiągane dzięki pracy grupowej, a nie indywidualnej.

## Podsumowanie

Skuteczne zarządzanie całym zespołem przez jednego lidera z całą pewnością nie jest proste. Jego wiedza i umiejętności muszą ulegać ciągłym zmianom i ulepszeniom, co jest spowodowane dynamicznym rozwojem świata biznesu. Jego praca jest często nieuporządkowana i niesystematyczna, ze względu na szeroki zakres działań, które musi wykonywać. Konieczne jest, aby odznaczał się również gotowością w kwestii nowych sposobów kreowania rzeczywistości, umiejętnością tworzenia wizji przyszłości i skutecznego jej wdrożenia<sup>207</sup>. Warto również wspomnieć, że to umiejętności przywódcze są istotą skutecznego zarządzania zespołem, bo to one często decydują o pozycji w firmie i tempie

---

<sup>205</sup> *Poradnik przedsiębiorcy, Jak być dobrym przywódcą?*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl>, [data dostępu: 13.04.2017].

<sup>206</sup> K. Fojcik, *op.cit.*

<sup>207</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 18–20.

rozwoju kariery zawodowej danej osoby. Istnieje potrzeba ogólnego wzrostu świadomości społeczeństwa o roli lidera i kreowanie młodych przywódców od samego urodzenia. To właśnie lider jest gwarantem osiągnięcia sukcesu całego zespołu i to on kształtuje proces zarządzania nim. Dysponując określonymi predyspozycjami, umiejętnościami, a także innymi zasobami może w sposób skuteczny przewodzić całą grupą<sup>208</sup>.

## Bibliografia

1. Drucker P. F., *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2009.
2. Eales-White R., *Sprawny lider*, Helion, Gliwice 2004.
3. Fojcik K., *Jakie są cechy lidera i po czym poznać dobrego przywódcę?*, <http://www.bankier.pl>, [data dostępu: 12.04.2017].
4. Głowicka A., *Kluczowa rola lidera (przywódcy) w procesie zarządzania zmianą*, Projekt „Partnerski System Zarządzania Zmianą Gospodarczą na Obszarach Natura 2000” nr POKL.08.01.02-20-027/11, [data dostępu: 13.04.2017].
5. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
6. Hamerla D., Kacuga K., *Jak działać skutecznie? Poradnik lidera lokalnego*, Fundacja Edukacja dla demokracji, Warszawa 2005.
7. HRTrendy.pl, *Współczesny lider myśli długofalowo*, <http://www.hrtrendy.pl/>, [data dostępu: 12.04.2017].
8. *Poradnik przedsiębiorcy, Jak być dobrym przywódcą?*, <https://poradnik-przedsiębiorcy.pl>, [data dostępu: 13.04.2017].

## Summary

The basic requirement for a successful team is to have a competent leader who is able to manage the whole group of people well. Effective leaders must have a variety of features and skills to effectively motivate others to work and make constructive changes. In the fastest growing countries in the world, leaders have come to the fore who are open, cooperative and intuitive in their political, social and business life. Every leader, in order to create an effective and effective team, must be aware of their needs, desires and interests. By meeting these key aspects, managing a happy group of people will not be difficult or troubling.

---

<sup>208</sup> A. Głowicka, *Kluczowa rola lidera (przywódcy) w procesie zarządzania zmianą*, Projekt „Partnerski System Zarządzania Zmianą Gospodarczą na Obszarach Natura 2000” nr POKL.08.01.02-20-027/11, [data dostępu: 13.04.2017], s. 11.

**Katarzyna Maria Kielbalska**

Politechnika Rzeszowska

Koła Naukowego Komunikacji Marketingowej „Brief”

## **Uczciwość, sumienność, samodyscyplina – charakterystyka lidera zespołu**

*Słowa kluczowe: przywództwo, lider, kompetencje*

### **Streszczenie**

W artykule przedstawiono definicję przywództwa oraz lidera. Wskazano na różnice pomiędzy zarządzaniem a przywództwem. Omówiono najważniejsze cechy, którymi powinien charakteryzować się dobry lider. Zaprezentowano wynik ankiety przeprowadzonej wśród członków Studenckiego Koła Naukowego Komunikacji Marketingowej „Brief”.

### **Wstęp**

Przywództwo i jego rozwój nabiera coraz to większego znaczenia, ponieważ organizacje potrzebują liderów, którzy inspirują ludzi do działania jednocześnie tworząc przyjazne środowisko pracy. Przywódcy przywiązują dużą wagę do wizji, wartości i motywacji. Dlatego poprzez takie działanie potrafią zdobywać sobie coraz to więcej zwolenników. Organizacje odczuwają ogromne zapotrzebowanie na przywódców, którzy będą posiadali umiejętności tworzenia pożądanego stanu oraz skupią wokół ich realizacji duże grupy podwładnych<sup>209</sup>. Od współczesnego przywódcy oczekuje się, że będzie on umiał wywierać wpływ na innych w kierunkach oczekiwanych przez organizację, bez uciekania się do użycia siły, przymusu, będąc akceptowanym przez innych, w tym zwłaszcza przez osoby współpracujące, w roli przywódcy. Dobrowolna akceptacja przywódcy – przewodzenie tylko tak długo, jak tego chcą ludzie, którym przewodzi – jest jedną z ważnych cech współczesnego, demokratycznego przywódcy. Dlatego też w demokratycznych społeczeństwach obywatelskich ludzi wolnych oczekuje się od liderów - przywódców, że potrafią realizować swoje funkcje i zadania bez uciekania się do przymusu i bez rządzenia poprzez atawistyczne mechanizmy, oparte na strachu.

---

<sup>209</sup> Z. Ciekanski, *Motywowanie poprzez przywództwo*, dostęp w Internecie, [data dostępu: 22.04.2017].



Niniejszy artykuł ma za zadanie przedstawienie definicji przywództwa oraz wskazanie różnic pomiędzy przywództwem a zarządzaniem. Celem artykułu jest przedstawienie współczesnego lidera, a także omówienie jego cech charakteru oraz kompetencji, które powinien posiadać.

## Definicja przywództwa

„Przywództwo” to popularny termin, a zbiór zajęć, które się na nim koncentrują jest ogromny. Słowo to jest tak rozpowszechnione po części dlatego, że zarówno naukowcy, jak i praktycy uważają przywództwo za konstrukt ważny lub wręcz niezbędny do wyjaśnienia funkcjonowania firm i innych organizacji<sup>210</sup>.

Przywództwo można traktować jako proces lub właściwość. Przywództwo jako proces wykorzystanie nie polegające na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w określeniu kultury grupy lub organizacji; jako właściwość – zestaw cech przypisywany jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy. Przywódca to osoba, która potrafi oddziaływać na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły, osoby akceptowane przez innych w roli przywódcy<sup>211</sup>.

## Przywództwo a zarządzanie

Przywództwo i zarządzanie są ze sobą związane, ale nie są to pojęcia, które się pokrywają, nie można używać ich zamiennie. Różnice między przywódcami i menadżerami polegają głównie na różnych wymaganych zadaniach i umiejętnościach. Liderów wyróżnia innowacyjność i tendencja do zmiany dotychczasowych reguł postępowania i zwyczajów. Zadaniem lidera jest wyznaczenie dalekiego i ambitnego celu oraz mobilizacja podwładnych do podążania w tym kierunku, natomiast menedżer powinien zarządzać uruchomionymi procesami, koncentrować się na obserwacji wyników, porównywać je z celami i korygować odchylenia<sup>212</sup>.

---

<sup>210</sup> J. Pfeffer, *Przywództwo mity i prawda*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2017, s. 21.

<sup>211</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 491–492.

<sup>212</sup> <http://akademor.webd.pl/download/przywodztwo.pdf>, [data dostępu: 22.04.2017].

**Tabela 1. Różnice między zarządzaniem a przywództwem**

<b>Działalność</b>	<b>Zarządzanie</b>	<b>Przywództwo</b>
Tworzenie programu	Planowanie i sporządzanie budżetu.	Ustalanie kierunku.
Opracowanie ludzkiej sieci do realizacji programu	Organizowanie i zatrudnianie.	Nadawanie kierunku działaniom ludzi.
Wykonywanie planów	Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów.	Motywowanie i inspirowanie.
Wyniki	Stwarza pewien zakres przewidywalności i porządku i może w sposób systematyczny wytwarzać podstawowe wyniki oczekiwane przez różnych zainteresowanych.	Powoduje zmianę, często decydującą; umożliwia uzyskanie niezwykle użytecznych zmian.

Źródło: Opracowanie własne

## Definicja lidera

Definicja lidera spotykana w literaturze brzmi następująco: osoba stojąca na czele danej grupy, której cechą charakterystyczną jest to, że ludzie sami chcą go naśladować oraz łatwo poddają się jego przywództwu<sup>213</sup>. W ankiecie przeprowadzonej wśród członków SKNKM „Brief” zostało zadane pytanie o poprawną definicję lidera. Wśród pięciu odpowiedzi tylko jedna była poprawna. Na 29 zapytanych osób tylko 5 udzieliło poprawnej odpowiedzi.

## Cechy dobrego lidera

Kształtowanie postawy lidera polega na ciągłej pracy nad osobowością, doskonaleniem zawodowym i ogólnym. Jednak istnieją cechy, którymi powinien charakteryzować się dobry lider, a mianowicie: poczucie własnej wartości, proaktywność, samodzielność, pozytywne myślenie, współzależność, spójność wewnętrzna, poczucie obfitości, umiejętność tworzenia wizji, zdolność i wola ciągłego uczenia się oraz intuicja.

Poczucie własnej wartości jest potrzebne każdemu, bez wyjątku. Jednak u osoby będącej liderem jest ono niezbędne. Brak wiary w siebie i świadomości swoich umiejętności sprawia, że lider nie jest w stanie osiągnąć sukcesu. Człowiek zadowolony z siebie ma odwagę, która potrzebna jest w podejmowaniu trudnych decyzji i stawianiu wysokich celów. Osoba nieśmiała, niepewna, niezdecydowana i na starcie zakładająca porażkę nie jest kandydatem na stanowisko lidera. Poczucie własnej wartości pozwala czuć się komfortowo wśród innych osób, których nie traktujemy jako potencjalnego zagrożenia. Proaktyw-

<sup>213</sup> [https://pl.wikipedia.org/wiki/Lider\\_\(psychologia\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Lider_(psychologia)), [data dostępu: 22.04.2017].

ność definiowana jest jako przejęcie odpowiedzialności i kontroli nad własnym życiem. Konieczne jest przekonanie, że nasze decyzje wpływają na sytuacje, w których się znajdujemy. Osoby, które zawsze znajdują usprawiedliwienie swojej sytuacji życiowej oraz za niepowodzenia obwiniają los nigdy nie będą dobrymi liderami.

Samodzielność to cecha, która jest pożądana u każdej osoby będącej liderem. Jest to specyficzna cecha, którą człowiek nabywa wraz z wiekiem. Osoby samodzielne chętnie podejmują się wyzwań i działań, które są w stanie wykonać bez pomocy innych. Są także w stanie podejmować trudne i odważne decyzje, bez konieczności konsultacji każdego aspektu z innymi osobami, a to wymagana umiejętność, gdy zarządza się zespołem. Pozytywne myślenie to nieodłączny element osobowości każdego dobrego lidera. Lider musi wzbudzać entuzjazm wśród osób mu poddanych. Podejmowanie nowych wyzwań wymaga optymizmu i pozytywnego nastawienia. W każdej dziedzinie życia człowiek osiąga sukcesy i ponosi porażki, bez pozytywnego myślenia każda porażka zniechęcałaby nas do dalszego działania.

Spójność wewnętrzna te dwa tajemnicze słowa oznaczają nic innego, jak uczciwość, która polega na zgodności myśli, słów i czynów. Lider nie musi wywierać wpływu na ludzi poprzez manipulację, swoje cele potrafi osiągnąć dzięki mówieniu prawdy i dotrzymywaniu obietnic. Znane powiedzenie mówi „Kłamstwo ma krótkie nogi”, zarządzając zespołem nie wolno kłamać, gdyż nieszczerłość zawsze wyjdzie na jaw i może doprowadzić do pogorszenia relacji między ludźmi, a tym samym do spadku efektywności pracy. Lider budując relacje z otoczeniem ma obowiązek kierować się wartościami etycznymi i moralnością. Zdolność i wola ciągłego uczenia się – bez tych cech współczesny lider nie istnieje. Dzisiejszy świat bardzo szybko się, niejednokrotnie technologie wykorzystywane kilka miesięcy temu dziś uważane są za przestarzałe. Lider powinien iść z duchem czasu. Powinien charakteryzować się ambicją, chęcią pogłębiania wiedzy. Nieustanna nauka pomaga podejmować trafne decyzje. Intuicja to kolejna cecha osobowości idealnego lidera. Intuicyjne działanie, bez potrzebny przeprowadzania skomplikowanych logicznych przemyśleń, ułatwia pracę i proces decyzyjny.

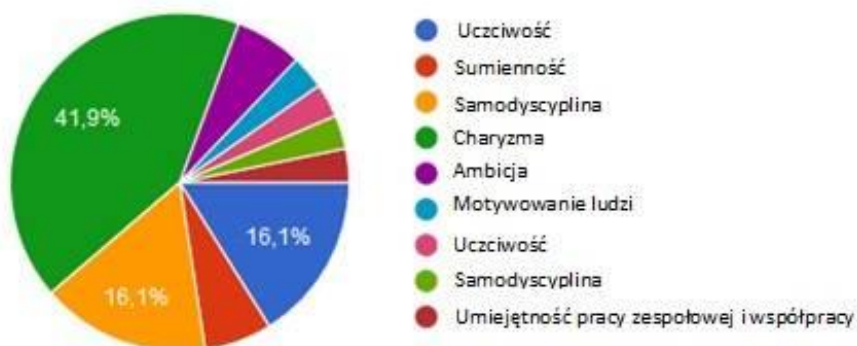


**Wykres 1. Najważniejsze cechy współczesnych liderów**

Źródło: [https://www.google.pl/search?q=wsp%C3%B3%C5%82czesny+lider&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjTmK6q4LjTAhUED5oKHWLJBygQ\\_AUIBigB&biw=1366&bih=667#imgrc=qI-COmdJD7pDRM](https://www.google.pl/search?q=wsp%C3%B3%C5%82czesny+lider&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjTmK6q4LjTAhUED5oKHWLJBygQ_AUIBigB&biw=1366&bih=667#imgrc=qI-COmdJD7pDRM), [data dostępu: 22.04.2017]

Na wykresie 1 przedstawiono najważniejsze cechy współczesnych liderów. Ranking został uśredniony, respondenci mogli wskazać trzy cechy, które uważają za najważniejsze. Nie ma wątpliwości, że umiejętność myślenia strategicznego, podejmowania skutecznych działań i uzyskiwania dobrych wyników oraz uczciwość to najważniejsze cechy, jakie powinien posiadać dobry lider.

Wykres 2 przedstawia wynik ankiety przeprowadzonej wśród studentów. Spośród 10 wymienionych cech poproszono ich o wskazanie jednej, którą powinien charakteryzować się współczesny lider. Niemal połowa ankietowanych uważa, że najważniejszą cechą lidera jest charyzma.



**Wykres 2. Cechy współczesnego lidera**

Źródło: Opracowanie własne

## Czy liderem trzeba się urodzić?

Wiele osób twierdzi, że liderem trzeba się urodzić, inni uważają, że wszystkiego co powinien posiadać lider można się nauczyć. Genotyp na pewno nie decyduje o tym czy jest się liderem, niewątpliwie jednak może być bardzo pomocny. Każdy człowiek rodzi się z pewnymi cechami osobowości, niektórzy rodzą się z takimi, które sprzyjają byciu liderem. Takie osoby mają predyspozycje do pracy z ludźmi<sup>214</sup>. Nie oznacza to jednak, że osoba nie będąca „urodzonym liderem” nie może stać się taką osobą. Wiele cech można w sobie wykształcić

i udoskonalić. Osoby chcące zająć pozycję lidera powinny charakteryzować się przede wszystkim ambicją oraz chęcią nauki i dążenia do doskonałości.



Wykres 3. Czy liderem trzeba się urodzić?

Źródło: Opracowanie własne

Wykres 3 przedstawia wynik ankiety przeprowadzonej wśród członków Studenckiego Koła Naukowego Komunikacji Marketingowej „Brief” działającego na Wydziale Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej. Odpowiedzi na pytania udzieliło 29 osób (21 kobiet oraz 8 mężczyzn). Przedział wiekowy członków Koła Naukowego to 20–25 lat. Spośród pytaných aż 21 osób twierdzi, że każdy może stać się liderem, niezbędne są chęci do nauki i motywacja. Pozostałe 8 osób uważa, że człowiek rodzi się z predyspozycjami do bycia liderem i pewnych umiejętności nie można nabyć, pomimo ciągłego rozwoju.

Droga do bycia wybitnym liderem najczęściej zaczyna się od strachu przed porażką. Lider to osoba, na której spoczywa duża odpowiedzialność, kieruje podległym mu zespołem i to od niego zależy efektywność pracy. Ze słabej

<sup>214</sup> <http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/czlowiek-nie-rodzi-sie-przywodca-lidera-sie-tworzy,21881.html>, [data dostępu: 22.04.2017].

jakości przywództwa wynika niska efektywność pracy. Silna chęć bycia dobrym liderem przyczynia się do zminimalizowania ryzyka porażki. Niezbędna jest także motywacja do działania. Skutecznym liderem nie można stać się z dnia na dzień. Jest to proces długotrwały, który często trwa długie lata.

## Kompetencje przywódcze

Poniższy rysunek przedstawia trzy zasadnicze elementy składające się na dobrego lidera, a mianowicie są to: strategia, przywództwo i efektywność. Każdy element składa się z kilku czynników, które są niezwykle ważne dla osoby zarządzającej grupą.

### Kompetencje Przywódcze Nowych Liderów



Rysunek 1. Model kompetencji przywódczych

Źródło: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/rady-nadzorcze/articles/liderzy-na-dzis-liderzy-na-jutro.html>, [data dostępu: 24.04.2017]

Przyjmowanie szerokiej perspektywy definiowane jest jako rozumienie sytuacji przedsiębiorstwa w szerokim kontekście oraz dokonywanie właściwej oceny możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Dobry lider powinien także dostrzegać potencjalne zagrożenia, a także rozumieć trendy rynkowe i umiejętnie je wykorzystywać podczas rozwoju przedsiębiorstwa. Tworzenie i realizacja wizji przedsiębiorstwa jest niezbędnym czynnikiem wpływającym na rozwój przedsiębiorstwa. Prezentacja jasnej wizji rozwoju jednostki gospodarczej i jej

sukcesywne realizowanie przekładają się na dynamiczny rozwój, dlatego dobry lider powinien umieć tworzyć taką wizję. Perspektywa finansowa firmy jest niezwykle ważna, dlatego lider musi umieć wykorzystać analizę finansową do oceny strategicznych możliwości biznesowych. Ponadto dobry lider powinien być nastawiony na wzrost wartości firmy, a więc prezentować silne nastawienie na sukces organizacji i budowanie jej mocnej pozycji na rynku, tworzenia ambitnych celów i dążenie do ich realizacji oraz wspieranie innowacyjnych rozwiązań.

Elastyczność w działaniu to cecha wymagana u każdego lidera. W stresujących sytuacjach i pod presją lider powinien posiadać umiejętność efektywnego i konstruktywnego działania. Uciążliwe warunki pracy wymagają od lidera dostosowania się do nowych okoliczności. Na efektywność składa się także budowanie pozytywnych i długotrwałych relacji. Etyczne i wiarygodne działanie skutkuje powstawaniem silnych i efektywnych relacji nie tylko wewnątrz jednostki, ale także poza nią.

Czynniki składające się na przywództwo to: przeprowadzenie zmian, budowanie firmy opartej na wartościach, wywieranie wpływu i rozwijanie talentów. Tworzenie pozytywnego klimatu wobec zmiany może przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa. Niezwykle ważne jest dostrzeganie zmian i promowanie korzyści z nich wynikających. Zawsze jednak należy brać pod uwagę ryzyko związane ze zmianami oraz umiejętność ponoszenia negatywnych konsekwencji. Nic nie buduje tak stabilnej sytuacji firmy jak działanie oparte o pozytywne wartości. Dobry lider powinien prowadzić etyczne działania i brać odpowiedzialność za podejmowane decyzje, co w perspektywie długoterminowej przyniesie wymierne korzyści jednostce. Umiejętność wywierania wpływu jest niezwykle cenna. Jasne i przekonujące przedstawianie idei oraz komunikowanie wizji rozwoju biznesu niewątpliwie przekona zespół do pracy. Ponadto lider umiejący wywierać wpływ szybciej i łatwiej przekona inne osoby do zaangażowania. Dobry zespół to taki, który charakteryzuje się ambicją i chęcią nieustannego rozwoju. Rola lidera jest tutaj niezwykle istotna. Powinien tworzyć atmosferę zachęcającą do rozwoju talentów swoich podwładnych, a także dostrzec i promować tych najbardziej utalentowanych. Pracownik wykazujący się wysokim poziomem energii, pasji i zaangażowania stanowi dla firmy wielką wartość, dlatego taką osobę zawsze trzeba wspierać w rozwoju.

## **Podsumowanie**

Współczesny świat charakteryzują coraz bardziej powierzchowne więzi, pracownicy koncentrując się na osiągnięciach i władzy zapominają, jak ważne są relacje międzyludzkie i pozytywna atmosfera w miejscu pracy. Na szczęście coraz częściej szefowie dbają o dobre samopoczucie swoich pracowników. Zmienia się także rola lidera, który nie jest już postrzegany jako jedynie dyrygent zespołu, osoba autorytarna, skupiona na sobie, niedopuszczająca do

głosu innych. Istotą współczesnego przywództwa jest autentyczność i szczerść, zdolność do zarażania optymizmem i wizją. Aktualnie lider nie tylko zarządza swoimi pracownikami, ale współpracuje, buduje sieć kontaktów opartych na bliskich relacjach. Wie także, jak zarządzać sobą i jest świadomy zasobów, które posiada, ponieważ znajomość siebie to klucz do szczęśliwego życia i efektywnej pracy. Większe znaczenie mają także osobiste cechy, elastyczność i samoświadomość. Lider przyszłości jest kreatywny, szczery wobec siebie i konkurencji, a przede wszystkim charyzmatyczny, wie jak wykorzystać swoje atuty, zaraża optymizmem otoczenie. Ponadto widzi potrzebę nieustannego uczenia się, docenia bowiem siłę zmiany, która jest na stałe wpisana w nasze życie. Efektywni liderzy mają też odwagę marzyć i sięgać po najmniej realne cele. Wykraczają poza schematy i stawiają na nowatorskie rozwiązania. Dzięki nim praca staje się coraz bardziej zindywidualizowana i twórcza. Prawdziwy przywódca jednak przede wszystkim docenia i szanuje swoich pracowników, ufa im i daje swobodę działania. Zauważa, że organizację tworzą ludzie, a ich pozytywne nastawienie do pracy wpływa na rozwój organizacji.

## **Bibliografia**

1. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999.
2. Ciekankowski Z., *Motywowanie poprzez przywództwo*, (dostęp w Internecie).
3. Pfeffer J., *Przywództwo mity i prawda*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2017.
4. [www.wikipedia.pl](http://www.wikipedia.pl).
5. <http://akademor.webd.pl/download/przywodztwo.pdf>.
6. <http://www.hrtrendy.pl/2013/02/12/10-przykazan-lidera>.
7. <http://www.pulshr.pl/zaradzanie/czlowiek-nie-rodzi-sie-przywodca-lidera-sie-tworzy,21881.html>.
8. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/rady-nadzorcze/articles/liderzy-na-dzis-liderzy-na-jutro.html>.



**Magdalena Konwa, Beata Mitura, Paweł Stadnicki**

Politechnika Lubelska  
Koło Naukowe Menedżerów

## **Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce – rola, cechy, innowacyjność**

*Słowa kluczowe: MSP, cechy, stymulanty rozwoju MSP, znaczenie MSP, innowacyjność MSP*

### **Streszczenie**

Artykuł przedstawia istotę funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce. Opisuje główne cechy, a także stymulanty rozwoju MSP w otoczeniu bliskim i dalszym ponadto przedstawia katalog barier ograniczających funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw. Zawiera także informacje o współpracy innowacyjnej MSP z partnerami jak również opisuje innowacyjność MSP i ich znaczenie dla rozwoju gospodarczego.

### **Wprowadzenie**

Istnieje wiele źródeł informacji małych i średnich przedsiębiorstwach na poziomie krajowym. Mają one charakter ilościowy i jakościowy, pochodzą z państwowych źródeł, jak w Polsce GUS, PARP, Ministerstwo Finansów i inne instytucje, a także z badań uczelnianych. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią istotny element życia gospodarczego każdego kraju. Ich duże znaczenie przejawia się nie tylko w tworzeniu miejsc pracy, udziale w tworzeniu PKB, ale także wynika z wpływu o charakterze jakościowym takim jak wspieranie przedsiębiorczości w gospodarce, innowacji, aktywności gospodarczej, powstawania klasy średniej. Funkcjonowanie i rozwój tych podmiotów napotyka szereg barier. Duże znaczenie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw oraz występujące bariery ich rozwoju powoduje, że stają się one przedmiotem wielu programów wsparcia.

### **Definicja**

W gospodarce światowej wyróżnia się dużą różnorodność form i rodzajów małych i średnich firm. Jak dotąd nie udało się wypracować powszechnie przyjętej definicji MSP, a istniejące już terminy nie posiadają charakteru obligatoryjnego.

Problem wynika z makroekonomicznych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych w różnych państwach, także specyfice branż, w których te podmioty funkcjonują<sup>215</sup>.

Starając się sprecyzować pojęcia sektora małego i średniego przedsiębiorstwa, stosuje się wiele rozmaitych wskaźników pozwalających odróżnić małe i średnie firmy od dużych przedsiębiorstw. W wyznaczeniu terminu sektora MSP głównie bierze się pod uwagę dwa kryteria<sup>216</sup>:

- jakościowe – oparte na takich parametrach firmy jak: integralność własności i zarządzania, swoboda decyzyjna i finansowa, poziom spłaszczenia struktury organizacyjnej, system zarządzania, udział w rynku, innowacyjność;
- ilościowe – bazujące na takich wskaźnikach ekonomicznych jak: wielkość obrotu, liczba zatrudnionych, zasięg rynku zbytu, wielkość aktywów.

Zainteresowanie rozwojem sektora małych i średnich przedsiębiorstw powoduje fakt rosnącej efektywności ich działania, wynikający ze specyfiki tegoż sektora. Małe firmy cechuje zdolność elastyczności dostosowywania się do obecnie szybko zmieniającej się rzeczywistości, możliwość kooperacji z dużymi przedsiębiorstwami, podnoszenie poziomu zatrudnienia, a także pozytywny wkład w rozwój na szczeblu lokalnym i regionalnym<sup>217</sup>.

## Stymulanty rozwoju MSP

Stymulanty to inaczej czynniki, które sprzyjają rozwojowi małych i średnich przedsiębiorstw, znajdujące się w bliskim lub dalszym otoczeniu przedsiębiorstw. Do czynników stymulujących podejmowanie działalności gospodarczej w danym kraju i regionie należą<sup>218</sup>:

- perspektywy rozwojowe rynku, wysoki stopień zaawansowania budowy regionalnego systemu innowacyjnego, występowanie w regionie jednostek badawczych prowadzących badania na poziomie międzynarodowym;
- rozwój sieci produkcyjno-handlowych, zaplecze przemysłowe, zasoby i kwalifikacje siły roboczej;
- bliskość i dobre kontakty z nabywcami, dostawcami i innymi partnerami biznesowymi, powstawanie sieci przedsiębiorstw, porozumień branżowych, klastrów, parków technologicznych;

---

<sup>215</sup> A. Zakrzewska-Bielawska red., *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacje, Technologie, Kryzys*, Difin, Warszawa 2011, s. 26.

<sup>216</sup> *Ibidem*, s. 26.

<sup>217</sup> B. Skowron-Grabowska, P. Bartkowiak, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem w Polsce i krajach Unii Europejskiej. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003, s. 51.

<sup>218</sup> A. Skowronek-Mielczarek, *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w warunkach zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa 2016, s. 31.

- stan infrastruktury gospodarczej czyli istnienie bogatej infrastruktury usług biznesowych, a także dobrze rozwiniętej infrastruktury rynkowej i komunikacyjnej;
- ogólny klimat do zakładania nowych podmiotów gospodarczych, przychylność władz, jasność, klarowność i stabilność przepisów prawnych;
- ułatwianie dostępu do finansowania przeznaczonego na rozpoczęcie i rozwój działalności MSP i zachęcanie do inwestycji w innowacyjne przedsięwzięcia, w tym innowacje ekologiczne;
- tworzenie środowiska sprzyjającego kooperacji wśród MSP, zwłaszcza w obszarze współpracy zagranicznej, wspieranie innowacji w przedsiębiorstwach;
- polityka państwa widoczna w programach rozwoju przedsiębiorczości, programach wykorzystywania funduszy unijnych, również w działaniach wspierających instytucje otoczenia biznesu, które świadczą określone usługi na rzecz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw;
- polityka władz lokalnych, samorządowych wpływająca na tworzenie klimatu przedsiębiorczości w regionie, ułatwiająca prowadzenie działalności biznesowej; tworzenie nowych przedsiębiorstw, nowych miejsc pracy w przedsiębiorstwach.

Rozwojowi małych i średnich przedsiębiorstw sprzyja tzw. Wyposażenie społeczne, na które składa się lokalna przedsiębiorczość, kultura przemysłowa, zdolności innowacyjne, solidarność społeczna i środowisko zaufania. Są to cechy ważne zarówno dla inwestorów, jak i dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw<sup>219</sup>.

Małe i średniej wielkości przedsiębiorstwa zasługują na miano siły napędowej polskiej gospodarki. Choć mają zazwyczaj niewielko zasięg działania i mały wpływ na otoczenie, w którym funkcjonują, to ich ogromna liczba nadaje sektorowi MSP duże znaczenia w kształtowaniu gospodarki. Niestety sytuacja polskich MSP w dobie kryzysu nie jest łatwa, istnieje wiele czynników, które utrudniają i ograniczają rozwój i działalność niewielkich firm. Niektóre zmieniają się w zależności od warunków gospodarowania, a inne można uznać za ponadczasowe<sup>220</sup>.

---

<sup>219</sup> *Ibidem*, s. 31.

<sup>220</sup> E. Wrońska-Bukalska red., *System finansowy małego i średniego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2015, s. 43.

**Tabela 1. Katalog barier ograniczających funkcjonowanie MSP w Polsce**

Rodzaj bariery	Cechy
<b>Bariery prawne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niestabilność regulacji prawnych;</li> <li>• niejasność regulacji prawnych;</li> <li>• brak harmonizacji prawa z unijnym porządkiem prawnym;</li> <li>• przewlekłość postępowań sądowych.</li> </ul>
<b>Bariery kapitałowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skomplikowany dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania;</li> <li>• trudności MSP z poręczeniem kredytów bankowych;</li> <li>• ograniczony dostęp do zamówień publicznych;</li> <li>• wahania kursowe złotego.</li> </ul>
<b>Bariery rynkowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rosnąca konkurencja;</li> <li>• ograniczony popyt.</li> </ul>
<b>Bariery wynikające z polityki wobec MSP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieprzyjazna polityka rządowa;</li> <li>• brak zainteresowania ze strony polityków;</li> <li>• niekorzystna polityka na rynku pracy i ubezpieczeń społecznych;</li> <li>• nadmierny fiskalizm;</li> <li>• skomplikowany system podatkowy.</li> </ul>
<b>Bariery informacyjne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ograniczony dostęp do informacji;</li> <li>• brak informacji gospodarczej;</li> <li>• brak informacji o działaniach władz publicznych.</li> </ul>
<b>Bariery infrastrukturalne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trudności i wielkie koszty w dostępie do infrastruktury.</li> </ul>
<b>Bariery społeczne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niska mobilność rynku pracy;</li> <li>• raczej negatywny wizerunek przedsiębiorcy;</li> <li>• brak akceptacji pracy na własny rachunek.</li> </ul>

Źródło: Wrońska-Bukalska E. red., *System finansowy małego i średniego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2015, s. 46

Bardziej jednoznacznie można stwierdzić, że odrębną grupą są przedsiębiorstwa mikro. Dychotomia między ściśle statystycznym i potocznym określeniu sektora MSP stanowi główne źródło nieporozumień nieprawidłowości w interpretacjach ekonomicznych dotyczących MSP. Odmienność przedsiębiorstw mikro wynika z wielu przyczyn, w tym uwarunkowań prawnych i ekonomicznych. W analizach tej grupy przedsiębiorstw dominuje wskazywanie na ograniczone możliwości powstawania i rozwoju przedsiębiorstw mikro, a także na liczne bariery, jakie napotykają w swym rozwoju. Prowadzone są również badania, które wskazują na bariery działalności odrębnie w grupie małych i średnich przedsiębiorstw<sup>221</sup>.

<sup>221</sup> M. Kokocińska, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarkach europejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.

## Znaczenie MSP dla rozwoju gospodarczego

Niska kapitałochłonność usług, w których głównie funkcjonują MSP, zwiększa możliwość powstawania i przetrwania na rynku firm o mniejszych zasobach kapitału założycielskiego. Zwiększa się w ten sposób liczba konkurentów i sprawność rynków. Mniejsza kapitałochłonność jest z kolei czynnikiem sprzyjającym elastyczności działania. O roli sektora MSP we wzroście gospodarczym polski najdobitniej świadczą zmiany udziału tego sektora w PKB. W procesie urynkowienia rola tego sektora wyraźnie wzrasta. Sektor MSP ma zasadniczy wpływ na kształtowanie się deficytu całego polskiego handlu zagranicznego, co jest wyrazem jego słabej pozycji konkurencyjnej. Zdarzały się jednak okresy, kiedy sektor MSP przyczynił się do łagodzenia deficytu handlowego. MSP mogą przyczynić się do aktywizacji społeczeństw lokalnych, a co za tym idzie do rozwoju społeczno-gospodarczego regionów, zważywszy na nowe możliwości inwestycyjne wynikające z dostępu do funduszu strukturalnych UE. Zwiększenie się elastyczności i możliwość łatwiejszego dopasowania się do zmian na rynku małych i średnich przedsiębiorstw uodparnia gospodarkę na szoki zewnętrzne, jeśli systematycznie wzrasta ilość tych przedsiębiorstw oraz ich udział w zatrudnieniu, nakładach inwestycyjnych, produkcji sprzedanej i eksporcie. Warunkiem bardziej zrównoważonego i równomiernego przestrzelenie wzrostu gospodarczego w Polsce jest zatem wzrost udziału sektora MSP w PKB. Aby tak się stało, sektor ten powinien zostać potraktowany długookresowej strategii rozwoju gospodarczego jako jedno z głównych filarów stabilności i równomierności wzrostu i powinien być wspierany nie tylko środkami pomocowymi z EU, lecz również bodźcami polityki krajowej tworzącymi szanse rozwoju przedsiębiorczości<sup>222</sup>.

Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw był jednym z czynników motorycznych transformacji społeczno-gospodarczej w Polsce oraz w pozostałych krajach Europy Środkowej i Wschodniej. Uczestniczą one bowiem aktywnie w procesach demonopolizacji i restrukturyzacji gospodarki, budowie infrastruktury ekonomicznej, niezbędnych do osiągnięcia racjonalności mikroekonomicznej i efektywnego funkcjonowania całej gospodarki<sup>223</sup>.

## Współpraca innowacyjna MSP z partnerami

W działalności innowacyjnej firmy mogą współpracować z ośrodkami naukowymi (szkołami wyższymi i instytutami badawczymi), a także z klientami oraz dostawcami materiałów, wyposażenia, oprogramowania. Współpraca może

---

<sup>222</sup> M. G. Woźniak, *Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 33–34.

<sup>223</sup> G. Sobczyk, *Strategie konkurencyjne małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 19.

dotyczyć wspólnych przedsięwzięć, umów licencyjnych, inwestycji bezpośrednich, zakładania spółek-córek itp. Tworzenie związków kooperacyjnych zapewnia firmom zdobywanie nowej wiedzy i wymianę doświadczeń, co prowadzi do generowania nowych pomysłów i ogólnie wzrostu innowacyjności. Kontakty takie wiążą się więc z transferem technologii, wiedzy, doświadczeń i informacji. Do innych korzyści ze związków kooperacyjnych zaliczyć należy łatwiejszy i tańszy dostęp do zasobów produkcyjnych, tworzenie własnych zasobów produkcyjnych i intelektualnych, podnoszenie efektywności funkcjonowania firmy, wpływanie na poprawę funkcjonowania otoczenia instytucjonalno-prawnego<sup>224</sup>.

## **Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw**

Udział małych i średnich przedsiębiorstw w dziedzinie innowacyjności jest obszarem, w którym zauważalna jest istotna rola tych podmiotów. Zjawisko to jest trwale związane z terminem zmiany, nowości, reformy czy idei. Innowacja to najróżniejsze fakty, procesy i zjawiska o charakterze technicznym, organizacyjnym, społecznym lub psychologicznym. Duże zróżnicowanie rozumienia innowacji spowodowany jest niedługą tradycją badań nad tym problemem jak i różnymi podejściami teoretycznymi<sup>225</sup>.

Innowacje pełnią dwojaką rolę w działalności przedsiębiorstwa<sup>226</sup>:

- z jednej strony pomagają w funkcjonowaniu, np. poprzez umożliwienie sprostania przeciwnika na rynku czy polepszenie bezpieczeństwa i higieny pracy wewnątrz przedsiębiorstwa;
- z drugiej natomiast utrudniają jej działalność, ponieważ są często czynnikiem pobudzającym konflikty w firmie oraz źródłem niepewności rynkowej towarzyszącej nowatorskiemu produktowi wprowadzanemu na rynek.

Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw kształtują wewnętrzne jak i zewnętrzne czynniki. Do czynników zewnętrznych kształtujących innowacyjność małych i średnich firm należy zaliczyć przede wszystkim<sup>227</sup>:

- tendencje rozkwitu technologicznego widziane w skali globalnej i zdolność dostosowania nowoczesnych technologii w kraju;
- powszechny poziom rozkwitu gospodarczego danego kraju, stopień otwartości gospodarki i zdolności inwestycyjnych;
- sytuacja systemu społeczno-gospodarczego i prawnego;
- przepisy i praktyka prowadzonej polityki gospodarczej, w tym szczególnie polityk innowacyjnych;
- okoliczność na rynku produktów przemysłowych, użytkowych i usług.

---

<sup>224</sup> A. Zakrzewska-Bielawska red., *op.cit.*, s. 15.

<sup>225</sup> *Ibidem*, s. 29.

<sup>226</sup> *Ibidem*, s. 28.

<sup>227</sup> *Ibidem*, s. 30.

W grupie czynników wewnętrznych pobudzających innowacyjność w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw należy wymienić<sup>228</sup>:

1. Czynniki, które są wynikiem charakteru przedsiębiorcy:
  - kreatywność;
  - otwartość na wprowadzanie innowacji;
  - chęć wyróżnienia się w otoczeniu;
  - zdolności organizacyjne.
2. Czynniki związane z doświadczeniem przedsiębiorcy:
  - przygotowanie zawodowe w danej dziedzinie;
  - znajomość języków obcych;
  - umiejętności organizowania pracy z ludźmi;
  - przebieg pracy zawodowej.
3. Czynniki związane z zespołem firmy:
  - ambitna i wykształcona kadra;
  - pozytywna ocena osoby przedsiębiorcy;
  - właściwa organizacja, motywująca do działalności innowacyjnej;
  - ogólne warunki pracy i zarobków.
4. Czynniki związane z bezpośrednim otoczeniem ekonomicznym:
  - oczekiwania innowacji ze strony nabywców;
  - współdziałanie z klientami;
  - innowacyjność konkurencji.
5. Czynniki wynikające z lokalizacji firmy:
  - ograniczenia ze strony ochrony środowiska;
  - konieczność współpracy z władzami samorządowymi;
  - możliwości kontaktu ze szkołami wyższymi bądź placówkami sfery B+R;
  - ukształtowanie infrastruktury.
6. Przeszłe i aktualne wyniki aktywności przedsiębiorstwa:
  - wartość i dynamika sprzedaży;
  - wynik finansowy;
  - płynność finansowa;
  - zobowiązania na rzecz dostawców.

Wśród czynników utrudniających aktywność innowacyjną można wyróżnić te o charakterze ekonomicznym, czyli brak kapitału własnego i środków zewnętrznych na finansowanie działalności innowacyjnej, zbyt wysokie koszty wdrażania innowacji; czynniki uzależnione od szeroko rozumianej wiedzy, tj. brak odpowiednio przygotowanego zespołu, brak odpowiednich wiadomości na temat technologii jak również rynków, problemów ze znalezieniem właściwych kontrahentów, a także czynników rynkowych, takich jak zbyt, daleko posunięta

---

<sup>228</sup> *Ibidem*, s. 30–31.

monopolizacja rynku, niepewny popyt. Do powyższych barier można również zaliczyć niską aktywność innowacyjną przedsiębiorstw, która może wynikać z braku potrzeby podejmowania takiej działalności i lub kompletnego braku popytu na innowacje<sup>229</sup>.

## Podsumowanie

Wśród najważniejszych korzyści związanych z oparciem rozwoju gospodarczego na małych i średnich przedsiębiorstwach należy wymienić: pełniejsze zaspokojenie potrzeb społecznych przy niższych cenach, tworzenie nowych miejsc pracy, wyzwolenie i wzmocnienie innowacyjności gospodarki, łagodzenie negatywnych skutków kryzysu gospodarczego, neutralizowanie negatywnych skutków reform, przyczynianie się do równomiernego rozwoju regionów, pozytywny wpływ na środowisko naturalne, tworzenie dochodów państwa.

Zachodzące procesy internacjonalizacji i globalizacji stanowią dla małych i średnich przedsiębiorstw zarówno szanse jak i zagrożenia. Nie istnieją uniwersalne drogi ekspansji zagraniczne i umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw. Umiejętne wykorzystanie możliwości, jakie stwarza umiędzynarodowienie działalności pozwala małym i średnim przedsiębiorstwom realizować zrównoważony, stabilny rozwój. Zarządzanie MSP w ujęciu internacjonalizacji ma duże znaczenie dla sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa.

## Bibliografia

1. Kokocińska M., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarkach europejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
2. Skowronek-Mielczarek A., *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w warunkach zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa 2016.
3. Skowron-Grabowska B., Bartkowiak P., *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem w Polsce i krajach Unii Europejskiej. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.
4. Sobczyk G., *Strategie konkurencyjne małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006.
5. Woźniak M. G., *Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.

---

<sup>229</sup> *Ibidem*, s. 31–32.



6. Wrońska-Bukalska E. red., *System finansowy małego i średniego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2015.
7. Zakrzewska-Bielawska A. red., *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacje, Technologie, Kryzys*, Difin, Warszawa 2011.

### **Summary**

The article shows the essence of small and medium companies functioning in economy. It describes the main traits and development stimulants of SMC in closer and further surroundings. Moreover, it describes a catalog of barriers limiting those companies. It also contains information about innovative cooperation of MSC with their partners, as well as it describes the importance of small and medium companies regarding economy development.

## **Globalization in Europe and Spain**

Spain is ranked thirteenth in the list of world economies produced by the International Monetary Fund (IMF), with a GDP of around 1.1 billion euros. However, the crisis has led to the advance in this ranking by countries such as Canada, India, Russia and Australia, which have kept the possibility that it cannot be among the top 10 in the medium term. The Spanish foreign sector has remained strong despite the crisis and is currently the only pillar of the economy that contributes growth, against a national demand that remains stagnant or down.

In 2011, goods exports grew 8.5 percent and services exports - including tourism - grew 5.8 percent, while spending by non-residents in Spain increased by 6.4 percent. According to data from the National Institute of Statistics (INE). In line with the low domestic demand, imports of goods and services fell by 0.9 percent in 2011 and the expenditure that the Spanish do in the rest of the world decreased by 4.5 percent.

The World Trade Organization (WTO) places Spain as the eighteenth world exporter of goods, at the same level as countries like the United Arab Emirates and Australia, while in terms of imports it places it in the fifteenth place, alongside countries such as Mexico, Russia and Singapore.

Another of the economic indicators that put Spain in the globalized world is competitiveness, prepared by the World Economic Forum, which places it in the 36th place in a list of 144 economies, classified by the level of exports in relation to quality of life of the population.

It seems at first that globalization has a wholly economic meaning; however the impact of this phenomenon is not only economic, it impacts on all the daily aspects of the life of a country. For this reason, globalization by influencing in different aspects, has what can be called global political culture; Respect for human rights, quality of life, democracy, employment, concern for the environment, among others, are listed in the so-called global agenda.

We are currently impacted by global processes of unprecedented magnitude. As a positive aspect, our world is characterized (and increasingly) by a vertiginous increase of the exchanges, as much of capitals, goods and services, as of information, ideas, technologies and cultural guidelines. As a negative aspect, we experience processes of enormous concentration of wealth and social marginalization, and a vertiginous enlargement of the gap between developed and underdeveloped countries of the world, while an ecological crisis of global

scope is on the horizon. People tend to fear everything they do not know; Ignorance gives way to uncertainty, and uncertainty causes dissatisfaction; Phenomena that cannot be controlled are potentially dangerous events. As long as we know why and when things will happen, our plans can be adjusted without too much trouble to external circumstances.

In the face of ignorance, human beings have historically adopted two antithetical reactions: some have tried to understand the phenomena they did not know, seeking the laws underlying reality; others, on the other hand, have preferred to suppress, and eliminate, the phenomena they did not understand. Instead of trying to figure out why things happen, many people prefer to focus on what they do not happen; and is that what does not exist, nor is it feared or understood.

In other words, in the face of the unknown, two attitudes can be adopted: the entrepreneurial, the insightful, the open and the scientific, the repressed, the closed, and the timorous. It is often said that globalization has failed dramatically because poverty and inequalities have not ceased to grow over the last decades throughout the planet. Presumably, this fiasco would justify the rise of nationalist populism we are experiencing in the West, from Trump to May to Le Pen.

Nationalist populism would thus become a necessary reaction to free trade that has marked the recent course of the world economy. However, the reality is rather the opposite: the last 25 years have been the period of history in which poverty - and also inequality - has been most reduced throughout the world: in particular, more than One billion people have escaped extreme need. Never before had so many individuals come so quickly out of misery and have begun to join the train of development.

The phenomenon is particularly notable in the Third World, where between 1990 and 2013 the number of extreme poor, those living on less than \$ 2 a day has dropped from 1,850 million people to 770 million, we are talking about a reduction of more Of a thousand extremely poor people on the planet. Illiteracy has fallen from the 1970s from 40% of the adult population to only 15% today. Today 50% of the adult population has a degree equivalent to the high school, the same figure in the 1970s where other policies prevailed was 15%. Life expectancy has increased since the 90s in 5 years in all areas of the planet. For the first time since the industrial revolution inequality has been reduced, in short, what the world needs is much more economic freedom.

And in the West we should also be very clear about this: globalization is not a phenomenon to eradicate but to embrace with conviction. Far from resisting one of humanity's most transcendental changes, we should become flexible enough to adapt to it with as few frictions as possible. The opposite would only inaugurate a black historical period from which the poorest people of the globe would initially be harmed but, in the medium term, would punish us all.

As a conclusion I believe that globalization has done great favours to economic and social development, giving opportunities for growth to all countries where it has been implemented, it is easy to see how in the years of dictatorship in Spain, with a system almost autarkic and without access to Information from abroad the society suffered greatly, however since the arrival of democracy 40 years ago the standard of living has evolved quite a lot.

In the same way and as a mere observation, I have observed the growth that Poland has had since the first time I visited it 8 years ago and as it is today, partly thanks to the entry to the European Union and the policies that are allowing me to grow, I really hope that right-wing or left-wing populism will not reach power in Europe and we can continue to be an example of a sustainable globalization.

**Enrique Claver-Cortés**

University of Alicante (Spain)

**Mayiya González Illescas**

Technical University of Machala (Ecuador)

PhD Student. University of Alicante (Spain)

**Patrocinio Carmen Zaragoza-Sáez**

University of Alicante (Spain)

**Mónica Vargas Jiménez**

Technical University of Machala (Ecuador)

**Knowledge management in cocoa artisanal firms.  
The case of ‘el oro’ province (ecuador)**

*Keywords: knowledge management, knowledge dimensions, organizational practices, dynamic capabilities, cocoa.*

**Summary**

The aim of this research is to identify the practices of knowledge management implemented by the associations that process artisanal products of cocoa in the province of El Oro (Ecuador), considering the dimensions of generation, transfer and application of knowledge. Through the identification of organizational practices focused on knowledge, those factors that contribute to developing or limiting the generation of distinctive key competency with potential to become sustainable competitive advantages are recognized. A literature review on the resource-based view and the dynamic capabilities theory was performed as a basis for the knowledge approach. A qualitative methodology based on a semi-structured interview was carried out. The interview was designed according to the knowledge's dimensions identified on the literature and a software called T-Lab (version 8) was the tool applied to analyze the stories. Managers were the key informants and seven cocoa associations were studied. The results show that the generation of knowledge is reflected in the search and use of opportunities derived from good relations with the external environment. Knowledge transfer is carried out mainly through socialization. Knowledge application is revealed by means of a differentiation strategy, through the improvement of the presentation of the products, new packaging, labels and new derivatives.

## Introduction

The current business environment, characterized by accelerated changes, it is being developed in the context of a new economic paradigm recognized as the knowledge economy or knowledge society (Drucker 1992; Castells, 1999; Castello, 2002), where the speed of information's flows and capacity of response is crucial to staying in the markets. In order to generate competitiveness, companies rely on the use of differentiated resources (Rumelt, 1991; Hall, 1992), with a strong strategic nature (Amit and Schoemaker, 1993). Thus, the resource-based view firm (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Mintzberg, 1990) and the dynamic capabilities approach (Teece, Pisano and Shuen 1997; Teece 2014; Winter, 2003; Zahra, Sapienza and Davindsson, 2006) reinforce the need to identify and manage a combination of internal and external factors that allow firms to generate and maintain competitive advantages in changing markets.

The knowledge-Based view of the firm (Nonaka, 1994; Nonaka and Takeuchi 1995; Grant, 1996) highlights the strategic nature of knowledge, identified as an intangible resource linked to individual, group and organizational learning capacity. Knowledge has been considered as a factor of production (Drucker, 1992; Nonaka, 1994), recognized as a key element to generate value and sustainable competitive advantages, regardless of the industry and the size of the company.

In this paper, we are concerned with describing the reality of cocoa manufacturing firms from the perspective of knowledge management and its dimensions, through the perception of the managers and those responsible for the transformation process. The associations of small cocoa producers in Ecuador are dedicated to growing and marketing their product through intermediaries or directly to exporters. Processing has not been part of their business. However, some associations stand out because they are able to obtain some cocoa derivatives through artisanal production. This activity is carried out mainly by women, maintaining presence in the local markets mainly through fairs.

In this way, the present work aims to identify the practices of knowledge management implemented by the associations that process artisanal products of cocoa in the province of El Oro (Ecuador), considering the dimensions of generation, transfer and application of knowledge. We try to get an approaching of the reality of the country based on the Theory of Organizational Knowledge (Bueno, 2004; Nagles, 2013; Nonaka and Takeuchi, 1995) and on the exploration of organizational routines related to the dimensions of knowledge management (Bernal, Frost and Sierra 2014; Gonzalez and Garcia, 2011).

To achieve this objective, a qualitative methodology was applied through interviews with chief executives officers and production managers of seven artisanal cocoa processors in the province of El Oro.

## Literature review

To support the present work, we refer to the resources-based view (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Grant, 1991; Amit and Schoemaker, 1993), which maintains the relevance of intangible assets, identified as strategic resources that confers differentiated value on companies. From the perspective of the dynamic capabilities (Barreto, 2010; Teece, 2014; Benner and Tushman, 2015), original knowledge is considered to be updated and renewed to strengthen responsiveness to market trends, which may take the form of new processes or changes in products. The literature review also highlights contributions made from the constructivist approach, where knowledge involves "a constructive process of competencies, based on creation, development and accumulation of knowledge" (Maldonado, Hernández and Domínguez, 2004, p.101).

Following Polanyi (1962) and Nonaka and Takeuchi (1995), from an epistemological dimension, tacit and explicit knowledge are identified. Tacit knowledge is intuitive and informal in nature. It is accumulated in human beings, in relation to a particular context from which individual experience is derived and difficult to codify, so their communication takes place through socialization, being transmitted directly (Louffat, 2013). Explicit knowledge has as main characteristics the materialization through documents, procedures that involve the systematization and codification of knowledge. It is located at an operational level and it is possible to transmit it in a verbal way (Nonaka and Takeuchi, 1995; Smith, 2001; Nagles, 2013).

From an ontological dimension (Ordóñez, and Parreño, 2005; Caraballo, 2006), knowledge can be individual or collective. In this process takes place the transference from the interaction between individuals, supported by procedures, rules, routines and tools. In practice, knowledge is generated from two perspectives (Nonaka and Takeuchi, 1995), internally, through the interaction of individuals in groups, and from the perspective of the exchange that takes place with external actors. This external knowledge will require several processes to be captured, shared and exploited (González and García, 2011).

Knowledge and the learning ability (Nevis, DiBella and Gould, 1995) associated with its achievement foster the adaptive capacity of organizations to situations derived from the environment (Cohen and Levinthal, 1990). In this sense, activities related to knowledge management, make easy the internal creation of value, making differences among competitors (Lapiedra and Alegre, 2005). Table 1 compiles the contributions of several authors that identify the main dimensions related to knowledge management.

Starting from an approach to the reality of associative companies, the results will allow identifying those factors that could be strengthened by the managers, in order to develop key distinctive competences. Due to the sector's implications for the rural population, from job opportunities and productive reactivation, we consider that this study, in the absence of previous works, can contribute to the

institutions that have competence in the design and execution of policy local development. Thus, a background of current practices around knowledge management could contribute to address organizational learning processes that strengthen the level of competitiveness of cocoa producers' associations, immersed in market dynamics that make visible their ability to compete.

**Table 1. Knowledge management dimensions**

<b>Authors</b>	<b>Dimensions</b>
Wiig (1997, p. 400)	Creation, capture, transformation and use.
Davenport, De Long and Beers (1998, p. 43)	Exploration, creation, transfer and use.
McAdam and Reid (2001, p. 233)	Sharing, creation, incorporation, diffusion, uses and benefits.
González and García (2011, p. 88)	Identification, transmission, media and technology, decision making, organizational culture and competition.
Torres, González and Arango (2014, p. 68)	Identification, retention, socialization, protection, use and creation.

Source: Self elaborated from the authors of the table

From these perspectives, we define knowledge management as the set of activities that characterize internal practices to create, develop and transfer knowledge. This knowledge management is a "systematic process of value creation" (Briceño and Bernal, 2010, P.179), which strengthens the human talent development capacity to identify, solve problems and propose improvements in relation to the internal organizational situation and the market context in which it competes.

Knowledge management's practices are different according to the sector and size of the firms subject to the analysis. Table 2 shows a review of the studies carried out in firms from different countries (mainly Latin America).



**Table 2. Review of studies from the knowledge management approach**

Authors	Sample	Results
Zapata and Pineda, 2006.	4 small firms. Information technology sector. Barcelona, Spain.	Conceptual model to guide the generation of knowledge through external knowledge acquisition and internal creation. Knowledge transfer through formal and informal ways. However, direct communication is preferred.
Manzano, González and Peñaranda, 2015.	134 firms of Ocaña, Colombia.	Knowledge requires technological and communication tools that strengthen the corporate culture, highlighting the importance of active participation of human factor in the process of knowledge transfer.
Arias, 2012.	7 leader innovation firms through the exploitation of knowledge, Colombia.	Organizational innovation reaches maturity when firms create spaces between knowledge acquisition, exchange and implementation.  Knowledge management contributes to the growth of SMEs. Competitiveness involves strategic activities of knowledge transfer by sharing of skills and experiences.
Maldonado, Martínez and García, 2012.	125 small and medium sized enterprises (SMEs) from Aguascalientes, Mexico.	Development of knowledge transfer tools, although of limited use. Weakness stands out of the lack of knowledge management and methodologies. Few collaboration programs to share knowledge.
Liberona and Ruíz, 2013.	100 firms with e-learning platforms. Several sectors. Chile.	Proposal of a model to measure knowledge variables through 8 indicators.
Maldonado, Hernández and Domínguez, 2013.	30 artisanal producers. Oaxaca, Mexico.	Model of generation and transfer knowledge focused on organizational culture, training and competitiveness.
Valencia, 2013.		Weak employment of knowledge management practices, specifically in the sharing of information. This reveals the need to reinforce organizational culture.
Marulanda,		These agricultural firms acquire external knowledge through agricultural advisors. This interaction strengthens the capabilities for knowledge generation.
		SMEs are focused on maintaining their processes, not on the potential of its human factor. There is little interest in developing knowledge, which focuses on key people. There are weaknesses in

Giraldo, and López, 2013.	SMEs from Cali, Colombia	knowledge transfer and teamwork.  SMEs are oriented to obtaining knowledge from the information they can extract from their customers and the environment. Training programs are not among their priorities.
Vargas, 2014	22 coffee firms, Colombia	
Sánchez and Juárez, 2016.	3 agricultural cooperatives, Francia.	
Ochoa, Verdugo and Parada, 2016.	SMEs. Several sectors, Mexico.	
	60 SMEs from Hermosillo, Sonora, Mexico.	

Source: Self elaborated from the authors of the table.

As can be seen from Table 2, the studies identify common aspects such as the need to establish methodologies for the measurement of knowledge and to define mechanisms for its transfer. All this under a key organizational culture that considers the implicit processes to the generation and transfer of knowledge in organizations.

Considering the literature review and the objective proposed, this investigation tries to answer the following research question: what activities related to knowledge management are carried out in the artisanal cocoa processing firms? Considering that in Ecuador there are no studies focused on the knowledge management applied to this sector, we justify that the application of this research can begin to generate referents, from the academic discussion that explores the organizational reality of a sector, to the business circles that adopt best practices based on the knowledge to improve their competitive position.

**Methodology**

To reach the objective proposed, a qualitative methodology was used. Based on the Grounded Theory, a set of strategies such as the simultaneous collection and analysis of data, and the interaction between induction and deduction

(Glaser and Strauss, 1967, 1992; Strauss and Corbin, 1990; Locke, 1996) were applied. The Grounded Theory is widely recognized in the social sciences as a methodological alternative with scientific rigor, used for the collection and analysis of data. Part of capturing the interpretations that emerge from the actors involved regarding the object of study. Multiple case studies made by Brown and Eisenhardt (1997) and Eisenhardt and Graebner (2007), studies on knowledge management and transfer carried out by Hunter, Hari, Egbu and Kelly (2005) and Hajro, Gibson and Pudelko (2017), and works focusing on the dynamic capacities made by Eisenhardt and Graebner (2007) and Donada, Nogatchewsky and Pezet (2016) highlight the implementation of this theory.

The information contained in the official databases of the Ministry of Agriculture, Livestock, Aquaculture and Fisheries (MAGAP, in Spanish acronym) and the Superintendency of Popular and Solidarity Economy (SEPS, in Spanish acronym) was used to identify the population under study. In addition, interviews were made to those responsible for the programs applied to the cocoa producing sector in the province, such as the Autonomous Provincial Government of El Oro (GPAEO, in Spanish acronym). 16 associations and 2 independent producers registered as cocoa producers and processors were identified. Finally, 7 associations from the Province of El Oro became the sample of the study. These companies are dedicated to the production of cocoa derivatives with characteristics of artisanal production. The associations are made up of an average of 50 producers, ranging from 45 to 70 years old. They are usually made up of farmers and their wives, belonging to rural areas with little development. There is a good level of relations with representatives of national government and local governments, which plan and carry out training and technical assistance activities, as part of programs within the framework of public and sectoral policies.

In order to justify the application of the study to the resulting sample, we rely on works applied in artisanal companies of several sectors (Vargas, 2014; Alvarez-Gayou, 2003; Sáiz, Lara and González, 2005).

For the collection of information, a semi-structured questionnaire was designed and adapted to the contributions made by Lapiedra and Alegre (2005) and Camisón, Boronat, Villar and Puig (2009). It consisted of thirty questions that referred to the dimensions of knowledge management (acquisition, transfer and application) and the strategic dimension (institutional structure, organizational culture and technological resources). The questionnaire was applied by means of a personalized interview to the chief executives officers and/or production managers of each one of the associations in scheduled visits to their headquarters. The T-Lab software version 8.1, automated quantitative content analysis software (Stefanello, De Francisco and Carranza, 2010) was applied for the treatment of the data. The methodological tasks of this tool included: the collection of information through interviews, the transcription of the interviews into a single document, the import of the document from the

software, the use of lexical instruments, the selection of keywords, the application of analysis of co-occurrence of keywords and the thematic analysis of context units.

## Analysis and results

The textual corpus consists of 7 stories that are equivalent to the interviews, structured in 78 paragraphs. The automated analysis identifies 5 thematic clusters, each one of them conformed by elementary contexts (paragraphs) that represent the affinity of the words. That is, word patterns considered lemmas. Clusters are given a name based on the measure of repetition of lexical units and the articulation of them in the context of the interviewees' discourse. The respective denomination of clusters is exposed in Table 3.

**Table 3. Thematic clusters**

Number of cluster	Name	Number of paragraphs	Representation of paragraphs in the corpus	Lemma	Chi-square
Cluster 1	Alliance	18	23.08%	MAGAP	20.506
				Training	15.92
Cluster 2	Strategic dimension	18	23.08%	Plan	22.79
				Mission	21.044
Cluster 3	Health registry	9	11.54%	Register	29.026
				Trademark	27.327
Cluster 4	ICTs	20	25.64%	Mail	16.584
				Internet	15.418
Cluster 5	Paste	13	16.67%	Paste	17.919
				Cocoabutter	14.329

Source: Selfelaborated

The criteria of automatic grouping of data analysis software corresponds to the order and concurrence in the semantics, classifying the corpus into 5 clusters (relative representation 100%), named according to the contextualization of the lemmas. In Table 3 the two words of greatest participation and the value of the Chi-square statistic are presented for each cluster. From these characteristics, the analysis of the results of each cluster is performed.

Cluster 1 presents 14 words with greater participation. Taking into account the total of words that conform it and the value of its Chi-square, we define it as "alliance". The alliance is the strategy that the members of the associations prioritize taking advantage of the nexos to acquire the technical knowledge from the training promoted by governmental institutions like MAGAP.

Cluster 2, consisting of 17 keywords, where plan and mission correspond to the most significant values of Chi-square, is identified as "strategic dimension". In this cluster highlights the positive perception regarding planning to strengthen the achievement of results that remain as stated expectations in the vision. However, it is verified that independent associations and artisans have a weak domain in the application of tools for the planning and control of the fulfillment of objectives.

Clusters 3 and 5 are composed of the most representative slogans "health registry" and "paste" respectively. These are clusters with a very close thematic. The slogans are directly related to the activities carried out for the learning of the associated and independent artisans, who assume the need to improve the processes for obtaining the star product, the cocoa paste. Although there is an interest in these processes, in practice only one association has managed to obtain the health registration for commercialization, another has ongoing procedures and the others, do not document their production processes, making it difficult to transfer knowledge and formalize the health registry.

Cluster 4, composed of 12 words with greater participation, has been defined the information and communication technologies, "ICTs". In the textual analysis, there is a weakness in the use of technology for obtaining, processing information and communication between partners and institutions allied to the productive sector of the province of El Oro. The communication is mostly by telephone. Through this way call meetings and receive invitations to participate in local fairs.

## **Conclusions**

The objective of this work was to identify the practices of knowledge management implemented by associations that process artisanal products of cocoa in the province of El Oro (Ecuador), considering the dimensions of generation, transfer and application of knowledge. The results obtained allow us to conclude the following, within each of the dimensions considered.

### *Knowledgegeneration*

In the firms analysed the generation of knowledge is reflected in the search and use of opportunities derived from good relations with the external environment. Alliances generated with public institutions are used to join training programs and acquire knowledge related to administrative and planning tools, updating of health issues, use of information and communication technologies. Permanent contact with local government agencies is a priority source for controlling and planning participation in local and national fairs.

### *Knowledge transfer*

The explicit knowledge coming from the training workshops by the technicians of the governmental support programs is shared through socialization, focusing on tacit knowledge, acquired in the dialogue with the support institutions and the experience derived from the participation in fairs that brings them closer to market knowledge.

### *Knowledge application*

The application of knowledge is revealed in the improvement of the presentation of products, new packaging, labels and new derivatives. Although the products are obtained in the framework of artisanal processes - the majority of associations do not have health registration - this characteristic has been used to sell a differentiated product of the industrial processes that incorporate chemical additives. The experience derived from the participation in fairs, over several years, has led them to improve and adapt to the changes observed in the market, both in competition and in the preferences of consumers. According to these ideas, they have adapted the way of selling their image at fairs, associated with organic production, highlighting the local origin, and in the preparation for the public to communicate and promote the benefits of their artisanal products. In this sense, the knowledge generated through a combination of external learning, strengthened in alliances with other actors, and the internal exploration, fundamentally of the know-how of the members with more experience and tacit knowledge, reveal an application of knowledge in aspects related to the market. Thus, the way to take advantage of the differentiation marked by artisanal production is reflected as a strategy to remain competitive in a segment of the market.

The need to generate competitive advantages is independent of the size of the firms and, the artisanal cocoa processors face great challenges to remain in a market characterized by the supply of industrialized products that gain adherents with the marketing formulas carried out.

The results obtained have allowed an approach to the reality of the knowledge management in artisanal cocoa associations. However, this paper presents some limitations, such as the small number of companies analyzed and the impossibility of generalizing the results to the population as a whole, due to the qualitative nature of the research. Therefore, in order to identify the variables associated with knowledge management that influence the performance of cocoa processors, it is proposed as a future line of research to extend this exploratory analysis and complement it with a confirmatory analysis.

## Bibliography

1. Álvarez-Gayou J., *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología. Colección Paidós Educador. México: Paidós Mexicana, 2003.*
2. Amit R., Schoemaker P. *Strategic assets and organizational rent*, Strategic Management Journal, 14, p. 33–46, 1993.
3. Arias P., Asociaciones entre madurez de gestión del conocimiento y desempeño innovador: organización y personas, e interpretación. Revista Lasallista de Investigación, 9, (1), p. 86–95, 2012.
4. Barney J., *Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework*, Academy of management Review, 11 (4), p. 791–800, 1986.
5. Barreto I., *Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future*, Journal of Management, 36 (1), p. 256–280, 2010.
6. Benner J., Tushman L., *Reflections on the 2013 Decade Award—“Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited”*, Ten Years Later. Academy of Management Review, 40 (4), p. 497–514, 2015.
7. Bernal C., Frost J., Sierra H., *Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica*, Estudios Gerenciales, 30 (130), p. 65–72, 2014.
8. Briceño M., Bernal C., *Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado*, Estudiosgerenciales, 26 (117), p. 173–193, 2010.
9. Brown S., Eisenhardt K., *The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations*, Administrative Science Quarterly, 42, p. 1–34, 1997.
10. Bueno E., *Dirección del conocimiento organizativo: propuesta terminológica para estudiar el desarrollo, medición y gestión de intangibles en las organizaciones*, AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, (68), p. 39–40, 2004.
11. Camisón C., Boronat M., Villar A., Puig A. *Sistemas de gestión de la calidad y desempeño*, Importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+ D. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 18 (1), p. 123–134, 2009.
12. Caraballo N., *Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo*, Intangible Capital, 2 (13), p. 308–326, 2006.
13. Castells M., *La era de la información, economía, sociedad y cultura. La sociedad red*, México: Siglo XXI Editores, 1999)
14. Castello E., *Los activos intangibles en la era del conocimiento*, Boletín de Estudios Económicos, 57 (176), p. 197–226, 2002.
15. Cohen W., Levinthal D., *Absorptivecapacity. A new perspective on learning and innovation*, Administrative Science Quarterly, 35 (1), p. 128–152, 1990.
16. Davenport T., De Long D., Beers M., *Successful knowledge management projects*, Sloan Management Review, 39 (2), p. 43–57, 1998.

17. Donada C., Nogatchewsky G., Pezet, *Understanding the relational dynamic capability-building process*, *Strategic Organization*, 14 (2), p. 93–117, 2016.
18. Drucker P., *The new society of organizations*, *Harvard Business Review*, 70 (5), p. 95–104, 1992.
19. Eisenhardt K., Graebner M., *Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges*, *Academy of Management Journal*, 50 (1), p. 25–32, 2007.
20. Glaser B., Strauss A., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New York: Aldine de Gruyter, 1967.
21. Glaser B., *Basics of grounded theory analysis: emerge vs. forcing*, California: Sociology Press, 1992.
22. González R., García F., *Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento*, *Intangible Capital*, 7 (1), p. 82–115, 2011.
23. Grant R., *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, *California Management Review*, 33 (3), p. 114–135, 1991.
24. Grant R., *Toward a knowledge-based theory of the firm*, *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue), p. 109–122, 1996.
25. Hall R., *The strategic analysis of intangible resources*, *Strategic Management Journal*, 13 (2), p. 135–144, 1992.
26. Hajro A., Gibson C., Pudelko M., *Knowledge Exchange Processes in Multicultural Teams: Linking Organizational Diversity Climates to Teams' Effectiveness*, *Academy of Management Journal*, 60 (1), p. 345–372, 2017.
27. Hunter K., Hari S., Egbu C., Kelly J., *Grounded theory: Its diversification and application through two examples from research studies on knowledge and value management*, *The Electronic Journal of Business Research Methodology*, 3 (1), p. 57–68, 2005.
28. Lapedra R., Alegre J., *Gestión del conocimiento y desempeño innovador. Un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas*, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 23, p. 117–138, 2005.
29. Liberona D., Ruiz M., *Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas*, *Estudios Gerenciales*, 29 (127), 151–160, 2013.
30. Locke K., *Rewriting the discovery of grounded theory after 25 years*, *Journal of Management Inquiry*, 5 (3), p. 239–245, 1996.
31. Louffat E., *Convergencia de los modelos de conocimiento y de competencias como soporte para la moderna administración de empresas*. *Revista EAN*, (53), 24-35, 2013.
32. Maldonado J., Hernández J., Domínguez M., *Medición de la variable conocimiento: una prueba empírica en las organizaciones artesanales de Oaxaca, México*, *Revista EAN*, (51), p. 96–121, 2013.
33. Maldonado G., Martínez S., García R., *Gestión del conocimiento y crecimiento en la Pyme manufacturera de Aguascalientes (México)*, *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 28 (47), p. 25–36, 2012.



34. Manzano O., González Y., Peñaranda M., *Tecnologías y sistemas de información como soporte al proceso de gestión del conocimiento*, Tecnura, 19 (spe), p. 171–177, 2015, Recuperado el 8 de febrero de 2017, de: <https://dx.doi.org/10.14483/udistrital.jour.tecnura.2015.SE1.a15>.
- Marulanda C., Giraldo J., López M., *Evaluación de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones de la Red de Tecnologías de Información y Comunicaciones del Eje Cafetero en Colombia*, Información Tecnológica, 24 (4), p. 105–116, 2013, Recuperado el 10 de febrero de 2017, de: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642013000400012>.
35. McAdam R., Reid R., *SME and large organization perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts*, Journal of knowledge Management, 5 (3), p. 231–241, 2001.
36. Mintzberg H., *Reconsidering the basic premises of strategic management*, Strategic Management Journal, 11 (3), p. 171–195, 1990.
37. Nagles N., *La gestión del conocimiento como fuente de innovación*, Revista EAN, (61), p. 97–102, 2013.
38. Nevis E., DiBella A., Gould J., *Understanding Organizations as Learning Systems*, Sloan Management Review, 36 (2), p. 73–85, 1995.
39. Nonaka I., *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organization Science, 5 (1), p. 14–37, 1994.
40. Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge-creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovations*, New York-Oxford: Oxford University Press, 1995.
41. Ochoa J., Verdugo M., Parada E., *Evaluación de la gestión del conocimiento a nivel operacional en las pequeñas y medianas empresas (pymes)*, Mercados y Negocios (1665-7039), (22), p. 77–88, 2016.
42. Ordoñez P., Parreño J., *Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: un análisis dinámico del conocimiento de la empresa*, Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa, 11 (1), p. 165–177, 2005.
43. Polanyi M., *Tacit knowing. Its bearing on some problems of philosophy*, Reviews of Modern Physics, 34 (4), p. 601–616, 1962.
44. Prieto A., *Hacia un nuevo modelo de gestión del conocimiento caracterizado por la interacción de comunidades cognitivas*, Universidad y Empresa, 17 (28), p. 219–234, 2016.
45. Rumelt R., *How much does industry matter*, Strategic Management Journal, 12 (3), p. 167–185, 1991.
46. Sáiz L., Lara A., González M., *La gestión del conocimiento en pymes de servicios artesanales: El caso de las empresas de aplicación de pinturas*, Documento presentado en el IX Congreso de Ingeniería de Organización, Burgos, España, 2005.

47. Sánchez A., Juárez A., *El comportamiento organizacional que presentan las mipymes durante el desarrollo de la gestión del conocimiento en el proceso de producción*, Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación, 2 (2), p. 60–73, 2016, Recuperado el 10 de febrero de 2017, de: <http://www.remai.ipn.mx/index.php/REMAI/article/view/32>.
48. Smith E., *The role of tacit and explicit knowledge in the workplace*, Journal of Knowledge Management, 5 (4), p. 311–321, 2001.
49. Stefanello G., De Francisco A., Carrazana C., *Aplicación y viabilidad de uso del software de Análisis Cuantitativo de Textos TLAB 7*, 1 en el análisis de las representaciones sociales presentes en la web soyborderline. com. MediacionesSociales, (6), p. 121–142, 2010.
50. Strauss A., Corbin J., *Basics of qualitative research: grounded theory, procedures and techniques*, California: Sage Publications, 1990.
51. Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, 18 (7), p. 509–533 1997.
52. Teece D., *The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms*, The Academy of Management Perspectives, 28 (4), p. 328–352, 2014.
53. Torres C., González J., Arango H., *Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica*, Estudios Gerenciales, 30 (130), p. 65–72, 2014.
54. Valencia M., *Generación y transferencia de conocimiento*, Ingeniería Industrial, 34 (2), p. 178–187, 2013, Recuperado el 10 de febrero de 2017, de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttextpid=S18155936201300200007ylnq=esylnq=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextpid=S18155936201300200007ylnq=esylnq=es).
55. Vargas A., *Hacia un nuevo modelo de gestión del conocimiento caracterizado por la interacción de comunidades cognitivas*, Universidad y Empresa, 17 (28), p. 219–232, 2014.
56. Wernerfelt B., *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, 5 (2), p. 171–180, 1984.
57. Wiig K., *Integrating intellectual capital and knowledge management*, Long Range Planning, 30 (3), p. 399–405, 1997.
58. Winter S., *Understanding dynamic capabilities*, Strategic Management Journal, 24 (10), p. 991–995, 2003.
59. Zahra S., Sapienza H., Davidsson P., *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda*, Journal of Management Studies, 43 (4), p. 917–955, 2006.
60. Zapata L., Pineda J., *Generación y Transferencias de Conocimiento en Pequeñas Empresas: Estudio de Casos en el Sector de las Tecnologías de la Información*, 2006, Recuperado el 8 de febrero del 2017, de: <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/127375>.

**Alicja Korzeniowska**

Politechnika Rzeszowska

Studenckie Koło Naukowe Komunikacji Marketingowej „Brief”

## **Koncepcja Customer Relationship Management jako czynnik sukcesu organizacji**

*Słowa kluczowe: organizacja, klient*

### **Streszczenie**

Niniejszy artykuł przedstawia istotę strategii Customer Relationship Management i jej wpływ na powodzenie działalności organizacji. Przytoczono kilka definicji koncepcji CRM zaczerpniętych z literatury. Ponadto ukazano zalety wdrożenia oraz prowadzenia zarządzania opartego na strategii Customer Relationship Management w przedsiębiorstwach.

### **Wprowadzenie**

Organizacja, która działa w obecnych realiach zмага się z wieloma wyzwaniami i zagrożeniami. Globalizacja światowych rynków oraz rozwój nowoczesnych technologii powodują wzrost konkurencji na krajowych oraz międzynarodowych rynkach<sup>230</sup>.

W dzisiejszych czasach czynnikami, które warunkują sukces przedsiębiorstwa jest już nie tylko jakość, innowacyjność, atrakcyjna cena czy unikatowość oferowanych przez nią produktów, ale także proces budowania relacji z klientem. Ilość produktów znajdująca się na rynku znacznie przerasta możliwości nabywcze konsumentów. Rozwijają się także konkurencja i pojawia wiele dóbr substytucyjnych co stanowi zagrożenie bytu dla wielu jednostek. Efektem takiej sytuacji jest fakt, iż przedsiębiorstwa prześcigają się ze sobą chcąc zaoferować konsumentom produkty w konkurencyjnych cenach, o bardzo wysokiej jakości, stosując przy tym wiele działań marketingowych. Niejednokrotnie jednak to nie wystarcza. Wówczas przedsiębiorstwa zmagają się z niełatwym wyzwaniem jakim jest formułowanie długofalowej strategii, które mają im pomóc w uzyskaniu przewagi nad konkurencją i odniesieniu sukcesu.

---

<sup>230</sup> D. Buchnowska, *CRM strategia i technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006, s. 13–14.

Wraz z upływem czasu konsumenci stali się coraz mniej podatni na przekazy reklamowe, a ich wybory coraz częściej są przemyślane i świadome. Jednym z najbardziej cennych kapitałów w przedsiębiorstwie staje się klient oraz wiedza o nim<sup>231</sup>. Przedsiębiorstwo tworzą klienci; jego kondycja uzależniona jest od zachowań klientów – klient jest zatem punktem wyjścia dla sukcesu każdej jednostki<sup>232</sup>. Indywidualnie dobrana oferta oraz odpowiednie podejście może sprawić, że klient może być nie tylko nabywcą lecz w dłuższym horyzoncie czasowym stać się także partnerem. Zarządzanie strategiczne powinno być więc ukierunkowane na kreowanie wartości klienta oraz wartości dla klienta. Jeden ze sposobów zarządzania stosunkami z klientami stanowi strategia Customer Relationship Management (CRM).

Celem artykułu jest ukazanie wpływu koncepcji zarządzania relacjami z klientem na powodzenie funkcjonowania organizacji.

## Definicja koncepcji CRM

Customer Relationship Management czyli zarządzanie relacjami z klientem to strategia biznesowa, która opiera się na budowaniu lojalności klientów wobec marki za sprawą rozwijania długofalowych kontaktów, korzystnych dla obu stron, przy zastosowaniu innowacyjnych sposobów oraz technik przetwarzania informacji.

W poniższej tabeli przedstawiono kilka definicji strategii Customer Relationship Management w ujęciu biznesowym, marketingowym oraz informatycznym<sup>233</sup>.

---

<sup>231</sup> P. Orzelska, *System CRM podstaw sukcesu zarządzania relacjami z klientem*, [w:] E. Skrzypek red., *Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji*, Lublin 2010, s. 229.

<sup>232</sup> K. Lisiecka, *W kierunku zrozumienia klienta*, [w:] T. Sikora red., *Klient w organizacji zarządzanej przez jakość*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie 2006, s. 46–55.

<sup>233</sup> W. Wróblewska, *Zarządzanie relacjami z klientami jako źródło sukcesu organizacji*, [w:] *Zeszyty Naukowe nr 97*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Siedlce 2013, s. 231–233.

**Tabela 1. Wybrane definicje CRM**

Autor	Definicja
<b>Ujęcie biznesowe</b>	
M. Cieślak-Grzegorzczak	CRM jest filozofią oraz strategią, która umożliwia firmom tworzenie długoterminowych, przynoszących korzyści zarówno klientom jak i przedsiębiorcom relacji, których rezultatem jest wzrost lojalności, a także wyższe zyski.
K. Kupeć	Filozofia prowadzenia biznesu, która skupia się na podniesieniu długofalowej wartości rynkowej przedsiębiorstwa za sprawą maksymalnego wykorzystania potencjału tkwiącego w z na linii firma – klient.
J. Otto	Filozofia prowadzenia biznesu, której najważniejszy cel stanowi zagwarantowanie wierności w stosunku do wybranej grupy najbardziej znaczących i najcenniejszych dla firmy klientów
<b>Ujęcie marketingowe</b>	
J. Brillman	CRM jest strategią marketingową, która opiera się na identyfikowaniu oraz kształtowaniu lojalności w najbardziej dochodowych klientach, a przede wszystkim na zbieraniu, przetwarzaniu oraz upowszechnianiu informacji na temat klienta w każdej komórce organizacyjnej.
D. Konowrocka	Obszar działalności, który pozwala organizacjom na identyfikację potrzeb i predyspozycji oraz optymalizację kosztów związanych ze stałymi oraz potencjalnymi klientami.
R.S. Swift	Zdolność przedsiębiorstwa do pozyskiwania klientów, poznawania ich, utrzymywania kontaktów, upewniania się czy jednostka dostarcza produktów zgodnych z oczekiwaniami klientów, oraz obietnicami jakie im złożyła, w celu zrealizowania za sprawą wymienionych działań zysków dla firmy.
<b>Ujęcie informatyczne</b>	
A. Pietara	CRM jest zintegrowanym systemem, którego zadanie polega na standaryzacji oraz wsparciu całego procesu, począwszy od marketingu, przez sprzedaż, aż do obsługi i serwisu po sprzedaży.
M. Warwas	Zbiór aplikacji, które są ze sobą zintegrowane i obsługują wszelkie kanały dystrybucji oraz posiadają wspólną dla przedsiębiorstwa bazę danych z informacjami o klientach, a także produktach i usługach.

Źródło: Opracowanie własne

Zarządzanie relacjami z klientem, czyli CRM jest to sposób prowadzenia biznesu, gdzie klient oraz wszystko co nim związane, czyli jego oczekiwania oraz potrzeby, a także koszty i ryzyko związane z nabywcami znajdują się w centrum zainteresowania wszystkich komórek przedsiębiorstwa.

Stanowi kombinację procesów biznesowych oraz technologii, których zadanie polega na rozpoznawaniu, pozyskiwaniu i utrzymywaniu klientów. CRM nie jest zatem wyłącznie zbiorem technologii, lecz filozofią biznesu. Inwestowanie wyłącznie w zakup technologii pomijając aspekty organiza-

cyjne i kulturowe zazwyczaj kończy się niepowodzeniem. Rozwiązania technologiczne są jedynie pewnego rodzaju katalizatorem, który umożliwia wykonanie celów CRM.

## **Istota CRM jako elementu wpływającego na sukces organizacji**

Fundamentem przedsiębiorstwa odnoszącego sukcesy jest zdolność zdobywania oraz utrzymywania klientów, którzy przynoszą zyski. Jednym z kluczowych elementów umożliwiających zrealizowanie tego celu jest efektywne zarządzanie przez firmę relacjami z klientami. Proces ten na ogół wymaga współpracy pomiędzy wieloma działami organizacji. Oprócz działu sprzedaży, także dział logistyki, serwisu, marketingu oraz controllingu uczestniczą w cyklu kontaktów z klientami, gdyż stosunki z klientem nawiązane w jednym z działów wpływają na rodzaj kontaktów w pozostałych działach danej firmy.

Koncepcja CRM jest oparta na przekonaniu, iż pozyskiwanie nowych nabywców jest o wiele droższe od utrzymywania lojalnych klientów, a zatrzymanie klientów jest kilkakrotnie tańsze od zdobycia nowego kontrahenta, zaś lojalny klient przynosi wyższe zyski dla przedsiębiorstwa<sup>234</sup>.

Zadowolenie konsumentów wynika przede wszystkim z jakości produktów oraz usług danej firmy. Każdy klient czuje się usatysfakcjonowany, gdy firma zna jego osobiste, indywidualne upodobania i trafnie je zaspokaja. Korzyścią, jaką czerpie odbiorca jest zaspokajanie jego potrzeb, natomiast dla firmy prowadzenie długoterminowych relacji z wiernym klientem. Żeby przedsiębiorstwo miało możliwość wykorzystywania wiedzy o kliencie konieczne jest tworzenie baz danych. Są one istotnym elementem i cennym kapitałem informacji o kliencie. Aby system zarządzania zorientowanego na klienta był skuteczny i spójny, zaś komórki i działy firmy pozostawały ze sobą we współpracy bardzo przydatne jest wdrożenie strategii CRM<sup>235</sup>.

---

<sup>234</sup> B. Deszczyński, *CRM strategia system zarządzanie zmianą*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 104.

<sup>235</sup> <http://www.e-marketing.pl/artyk/artyk63.php>, [data dostępu: 11.04.2017].



**Rysunek 1: Modelowy system Customer Relationship Management zorientowany na klienta**

Źródło: Opracowanie własne

Powyższy schemat przedstawia proces zarządzania relacjami z klientem, którego celem jest zatrzymanie klienta w czasie. Wszystkie działania stanowią pewien cykl i są ze sobą powiązane. Najistotniejszym elementem efektywnego prowadzenia CRM jest zarządzanie kontaktami.

## **Korzyści z wdrożenia oraz stosowania strategii CRM przez przedsiębiorstwa**

Korzyści z wdrożenia i stosowania strategii Customer Relationship Management można podzielić według trzech kategorii: zmniejszenie kosztów, wzrost przychodów i korzyści strategiczne<sup>236</sup>.

Do powodów wdrażania systemów CRM zalicza się także:

- możliwość zwiększenia efektywności sprzedaży o około 15%;
- usprawnienie procesów biznesowych – zastosowanie w miejsce papierowych formularzy przenośnych urządzeń, które dają możliwość bieżącego tworzenia baz danych przy mniejszym nakładzie pracy oraz niższym ryzyku wystąpienia błędów przy wprowadzaniu informacji o kliencie;
- opłacalne zastosowanie systemów automatyzacji sprzedaży, które służą nie tylko zarządowi, lecz przede wszystkim osobom pracującym z klientami. Są one chętnie używane przez obsługę, a dane wprowadzane są na czas, co istotnie ułatwia pracę.

<sup>236</sup> K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 283.

Właściwe wdrożenie systemu CRM gwarantuje<sup>237</sup>:

- większe przychody – wzrost sprzedaży o około 10% rocznie, co jest efektem poświęcania większej uwagi lojalnemu klientowi, zaś mniejszej – poszukiwaniu danych;
- wzrost liczby udanych transakcji – wzrost o 5% rocznie w trzech pierwszych latach sprzedaży;
- wzrost marży o około 1% – jako efekt lepszej znajomości klientów i udzielania niższych rabatów;
- wyższy poziom satysfakcji klientów o około 3% – jako skutek reakcji firmy na konkretne, indywidualne potrzeby i predyspozycje klientów.

Pozostałe korzyści wdrożenia strategii Customer Relationship Management dzielą się na dwie grupy<sup>238</sup>:

- strategiczne – np. korzyści ze współpracy między firmą, a kluczowymi klientami, wzrost zysków przedsiębiorstwa za sprawą zredukowania inwestycji w nierentownych klientów, wzrost sprzedaży oraz lojalności nabywców;
- operacyjne – skupiają się głównie na zwiększeniu wydajności pracy, a co za tym idzie zmniejszeniu kosztów operacyjnych, m.in. przez: ograniczenie czasu poświęcanego na prace administracyjne, zredukowanie kosztów rekrutacji oraz szkoleń, obniżenie kosztów promocji i liczby reklamacji.

Wyłącznie połączenie zarządzania firmą według filozofii zorientowanej na klienta z właściwą technologią informatyczną pozwala na należyte wykorzystanie możliwości, które daje wdrożenie i realizowanie systemów CRM.

## Podsumowanie

Obecnie w dobie globalnej gospodarki rynkowej, przedsiębiorstwa muszą być elastyczne nie tylko w dostosowywaniu się do dynamicznej i zmiennej sytuacji rynkowej, ale także – aby osiągnąć sukces – muszą wykazywać się elastycznym podejściem do każdego klienta poprzez dostosowywanie produktów do zmieniających się preferencji zakupowych i zachowań nabywców. Zrozumienie klienta, jego potrzeb, wyjście naprzeciw jego indywidualnym oczekiwaniom determinuje dla przedsiębiorstwa wymierne korzyści. Strategia Customer Relationship Management umożliwia zdobyci lojalnych klientów, którzy zapewniają satysfakcjonujące obroty, zaś w bardziej odległym horyzoncie czasowym wpływają na rozwój przedsiębiorstwa m.in. dzięki ugruntowaniu silnej pozycji na rynku. Przeobrażenia, jakie zaobserwować można we współczesnej gospodarce spowodowane procesem globalizacji oraz postępem technicznym niejako warunkują jedną z aktualnie najważniejszych i najbardziej skutecznych strategii przedsiębiorstw, polegającą na budowaniu oraz pielę-

---

<sup>237</sup> *Ibidem*, s. 392–393.

<sup>238</sup> A. Zimmerman, *Skuteczne budowanie relacji z klientem gwarancja sukcesu*, [w:] E. Skrzypek red., *Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji*, Lublin 2010, s. 48.



gnowaniu relacji z klientami, budując przy tym ich lojalność wobec firmy czy marki. Z drugiej strony natomiast, dający się zauważyć w każdym aspekcie życia postęp techniczny daje możliwość wykorzystania innowacyjnych systemów, które wspierają działania zarządu nastawione na utrzymywanie świadomego kontaktu z klientem.

## **Bibliografia**

1. Buchnowska D., *CRM strategia i technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006.
2. Burnett K., *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
3. Deszczyński B., *CRM strategia system zarządzanie zmianą*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
4. <http://www.e-marketing.pl/artyk/artyk63.php>.
5. Lisiecka K., *W kierunku zrozumienia klienta*, [w:] T. Sikora red., *Klient w organizacji zarządzanej przez jakość*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie 2006.
6. Orzelska P., *System CRM podstaw sukcesu zarządzania relacjami z klientem*, [w:] Skrzypek E. red., *Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji*, Lublin 2010.
7. Wróblewska W., *Zarządzanie relacjami z klientami jako źródło sukcesu organizacji*, [w:] *Zeszyty Naukowe nr 97*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Siedlce 2013.
8. Zimerman A., *Skuteczne budowanie relacji z klientem gwarancja sukcesu*, [w:] Skrzypek E. red., *Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji*, Lublin 2010.

## **Summary**

This article represents the essence of strategy Customer Relationship Management and its effect on the success of organization. A several definitions of CRM approach was taken from the literature. Moreover, it shows advantages of implementation and handle the management in companies, based on Customer Relationship Management strategy.

**Magdalena Kostyra**

Politechnika Lubelska  
Koło Naukowe Menedżerów

## **E-commerce jako element nowoczesnego biznesu i jego rozwój w Polsce**

### **Streszczenie**

Artykuł przedstawia istotę i definicję e-biznesu. Wskazuje na różnicę pomiędzy biznesem tradycyjnym a biznesem elektronicznym. Opisane zostały również fazy rozwoju e-biznesu. Przedstawiona została również istota i definicja e-commerce. Na koniec zostały przedstawione wyniki badań dotyczące e-commerce w Polsce.

### **E-biznes – definicja**

W dzisiejszych czasach ludzie nie wyobrażają sobie życia bez Internetu i technologii informacyjnych. Większość ludzi nie wyobraża sobie dnia bez Internetu dlatego nie dziwi fakt, że tradycyjny biznes przeniósł się do wirtualnej rzeczywistości tworząc e-biznes. W literaturze podanych jest wiele definicji e-biznesu. Jedna z nich brzmi: *„e-biznes to wykorzystywanie nowoczesnych technologii programowych, sprzętowych oraz komunikacyjnych do prowadzenia działalności gospodarczej na skalę globalną. Niebagatelną rolę odgrywa tu sieć Internet, która jest ogromnym skupiskiem połączonych ze sobą sieci komputerowych na całym świecie. Wspólne wykorzystanie takich możliwości prowadzi do utworzenia przedsiębiorstwa, które można śmiało nazwać przedsiębiorstwem przyszłość”*<sup>239</sup>. Inną definicję prezentuje Grzegorz Szymański określając e-biznes jako ogół transakcji biznesowych, które są dokonywane z wykorzystaniem technologii internetowych<sup>240</sup>. W kolejnej definicji e-biznes przedstawiony jest jako sposób pozyskania klientów: *„e-biznes to działalność gospodarcza w dowolnej formie prawnej, pozwalająca na pozyskiwanie klientów za pomocą lub z pomocą Internetu.*

---

<sup>239</sup> A. Szewczyk red., *Podstawy e-biznesu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 34.

<sup>240</sup> G. Szymański, *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 35.

*E-biznesem możemy nazwać wszystko to, co robimy w nterecie dla pozyskania klientów – nabywców naszych produktów lub usług. E-biznes niekoniecznie musi polegać na sprzedaży w Internecie”<sup>241</sup>.*

W przypadku tego pojęcia wyróżnia się modele e-biznesu w zależności od powziętego kryterium. W pracy przywołany zostanie tylko jeden podział, a mianowicie e-biznes ze względu na sposób wykorzystania Internetu do prowadzenia działalności gospodarczej. W tym przypadku wyróżnia się<sup>242</sup>:

- modele przeniesione – rodzaje biznesów przeniesione ze świata rzeczywistego;
- modele innowacyjne – rodzaje biznesów, które nie mogłyby istnieć bez Internetu.

## **Biznes tradycyjny a biznes elektroniczny**

Wraz z pojawieniem się technologii i Internetu pojawili się jego zwolennicy i przeciwnicy. Przeniesienie biznesu do wirtualnej rzeczywistości spowodowało, że powstało nowe spojrzenie na prowadzenie działalności. To co w firmie tradycyjnej było niemożliwe w firmie, która korzysta z technologii i Internetu stoi otworem. Jak wszystko tak i biznes elektroniczny ma swoje zalety i wady. W tym rozdziale porównana zostanie działalność tradycyjna z działalnością elektroniczną. Pierwszą z różnic jest to, że biznes tradycyjny ma konkretne miejsce działania określone fizycznie w pewnym punkcie, natomiast biznes elektroniczny nie jest określony geograficznie, jest w przestrzeni wirtualnej, a komunikacja następuje dzięki rozległej sieci komputerowej. Kolejna różnica polega na tym, że w organizacji tradycyjnej dokumentacja jest głównie papierowa, rozproszona a dostęp może być utrudniony, zaś w organizacji elektronicznej występuje przekaz elektroniczny, a dokumenty są w systemach teleinformatycznych a dostęp jest nieograniczony. Ważną różnicą jest czas pracy. W firmie tradycyjnej pracownicy pracują w określonych godzinach, natomiast praca w firmie elektronicznej może trwać przez nielimitowany czas 7 dni w tygodniu, 24 godz. na dobę. Jeśli chodzi o strategie cenowe to w firmie tradycyjnej mogą występować duże różnice cenowe, ponieważ występuje ograniczona dostępność klientów do informacji cenowej. W firmie elektronicznej występują małe różnice cenowe ze względu na konkurencję cenową i łatwość sprawdzania cen. Ostatnią porównywaną cechą jest forma kontaktu. W biznesie tradycyjnym kontakt z klientem jest bezpośredni, wśród pracowników występują osobiste spotkania, kierownicy mają bezpośredni dostęp do pracowników, rozwinięta jest komunikacja werbalna. Kanałami przepływu informacji w takiej firmie są listy, telefony, faksy. Natomiast w biznesie elektronicznym kontakt firmy z klientem następuje poprzez Internet. Komunikacja między pracownikami w takiej firmie

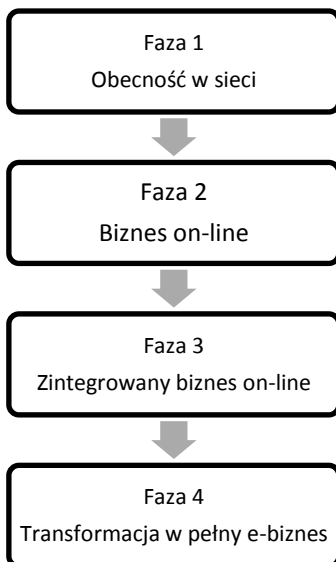
---

<sup>241</sup> P. Majewski, *Czas na e-biznes*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2007, s. 9.

<sup>242</sup> W. Szpringer, *Innowacyjne modele e-biznesu. Aspekty instytucjonalne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 43.

występuje za pomocą elektronicznych form przekazu: Internet, Intranet, SMS. Jeśli chodzi o organizowanie i przekazywanie informacji to następuje za pomocą e-mail, WWW, FTP<sup>243</sup>.

## Fazy rozwoju e-biznesu



**Rysunek 1. Cztery fazy rozwoju e-biznesu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Szewczyk A. red., *Podstawy e-biznesu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 35

Na rysunku przedstawione zostały fazy rozwoju e-biznesu w przedsiębiorstwie. Faza pierwsza – obecność w sieci jest początkowym etapem istnienia firmy w Internecie. W tej fazie przedsiębiorstwo decyduje się na zaistnienie w Internecie. Działania jakie podejmuje w tym etapie to: zakładanie własnej witryny WWW, tworzenie systemu poczty elektronicznej e-mail do kontaktu z klientami i innymi firmami. W drugiej fazie – biznes online przedsiębiorstwo wprowadza systemy wspomagające wyszukiwanie informacji z witryny firmowej, personalizuje i łączy strony WWW, a także powstaje serwis produktów i usług. Zintegrowany biznes online jest trzecim etapem rozwoju e-biznesu. W tej fazie następuje integracja systemów informatycznych w całościowym zarządzaniu. Występuje wtedy rozwój elektronicznego systemu pozyskiwania i realizacji transakcji handlowych, a także elektroniczna optymalizacja łańcucha dostaw.

<sup>243</sup> A. Szewczyk red., *op.cit.*, 37–38

W tej fazie firma wprowadza system CRM, który służy do zarządzania relacjami z klientami. Ostatnia faza rozwoju e-biznesu to transformacja w pełny e-biznes. W trakcie tego etapu następuje dostosowanie wewnętrznego systemu informacyjnego do działalności online. Rozwinięty został handel elektroniczny, czyli prowadzenie wielu działań firmowych przez sieć Internet. Nastąpiło pełne elektroniczne wsparcie łańcuchów dostaw, a obsługa klienta została zautomatyzowana. Ważne w tej fazie jest to iż w firmie występuje pełna integracja z istniejącymi procesami i systemami co przejawia się w zewnętrznym dostępie do wszelkich danych przez system Intranet – Extranet, czy powiązaniu sieciowym z pozostałymi pracownikami i partnerami zewnętrznymi<sup>244</sup>.

## E-commerce – istota i pojęcia

Tak jak w przypadku poprzedniego terminu tak i teraz jest wiele definicji jednego pojęcia. Jedna z definicji mówi, że e-commerce to działalność, która polega na sprzedaży produktów i usług za pomocą Internetu. Do działalności e-commerce zalicza się: sklepy internetowe, aukcje internetowe, strony internetowe niebędące sklepami internetowymi, a jedynie platformami e-commerce, sprzedaż bezpośrednia za pomocą e-mail<sup>245</sup>. Definicję e-commerce prezentuje również Światowa Organizacja Handlu opisując ją jako produkcja, reklama, sprzedaż i dystrybucja produktów za pomocą sieci teleinformatycznych<sup>246</sup>. Kolejne zaprezentowane podejście mówi, że „*e-commerce to nie tylko handel w Internecie, samo pojęcie oznacza electronic commerce (z ang. handel elektroniczny), a więc nie zawęża się tylko do sprzedaży online – elektroniczne kanały sprzedaży to m.in. telewizja czy telefon*”<sup>247</sup>.

Wielu ludzi myli pojęcia e-biznes i e-commerce używając te pojęcia zamiennie jednak są to dwa rozbieżne zwroty. E-commerce polega na bezpośredniej sprzedaży produktów lub usług przez Internet, natomiast e-biznes to nie tylko sprzedaż produktów i usług ale również działalność służąca generowaniu zysków, obniżaniu kosztów czy kontakty z klientami przez Internet, serwisowanie i przyjmowanie reklamacji, sposób dotarcia do klientów czy forma promocji i reklamy<sup>248</sup>. Aby lepiej zobrazować obszar e-commerce należy przywołać również pojęcie e-gospodarki. Według definicji „*e-gospodarka jest wirtualną areną, na której prowadzona jest działalność, przeprowadzane są transakcje, dochodzi do tworzenia i wymiany wartości i gdzie dojrzewają bezpośrednie kontakty między jej uczestnikami. Procesy te mogą być powiązane z podobnymi działaniami zachodzącymi na tradycyjnym rynku, pomimo iż są od*

---

<sup>244</sup> *Ibidem*, s. 35–36.

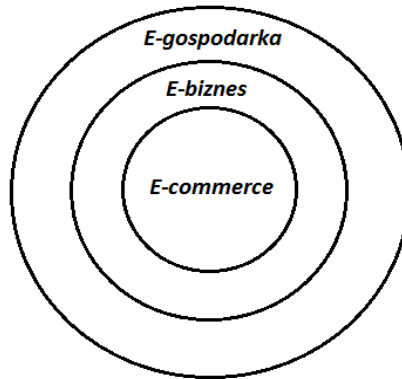
<sup>245</sup> P. Majewski, *op.cit.*, s. 11–12.

<sup>246</sup> G. Szymański, *op.cit.*, s. 33.

<sup>247</sup> B. Gancarz-Wójcicka red., *Biblia e-biznesu*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013, s. 17.

<sup>248</sup> <http://www.biznes-firma.pl/e-commerce-a-e-biznes/13397>, [data dostępu: 09.05.2017].

nich niezależne. Pojęcie e-gospodarka jest często zastępowane synonimem "gospodarka cyfrowa" (ang. *digital economy*) lub *cyberekonomia*<sup>249</sup>. W publikacji przywołana została tylko jedna definicja e-gospodarki po więcej informacji z tego zakresu odsyłam do literatury. Poniżej przedstawiony jest rysunek przedstawiający miejsce e-commerce, e-biznesu i e-gospodarki.



**Rysunek 2. E-commerce wśród pojęć pokrewnych**

Źródło: Opracowanie własne

## **E-commerce w Polsce**

Badania na temat e-commerce są przeprowadzane w Polsce od paru lat przez różne firmy. Corocznie można zapoznać się z raportem E-Commerce w Polsce Gemius dla e-Commerce Polska. W publikacji porównane zostały wyniki z tych raportów z trzech lat 2014<sup>250</sup>, 2015<sup>251</sup> i 2016<sup>252</sup>. Porównanie będzie służyło spojrzeniu na e-commerce w Polsce i na jego zmiany.

W badaniach brało udział 1500 internautów w wieku 15 lat i więcej. Pierwsze cztery wykresy dotyczą kupujących w sieci w podziale ze względu na różne kategorie. Pierwszy wykres dotyczy kupujących w sieci w podziale na płeć.

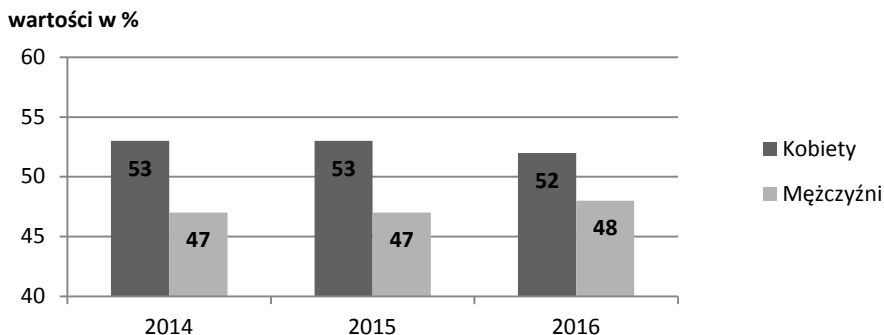
---

<sup>249</sup> <http://wwb.pl/2,aktualnosci,35,artykuly-branzowe,38,czy-e-biznes-sie-e-handel>, [data dostępu: 09.05.2017].

<sup>250</sup> <http://www.infomonitor.pl/download/e-commerce-w-polsce-2014.pdf>, [data dostępu: 09.05.2017].

<sup>251</sup> <https://www.gemius.pl/files/reports/E-commerce-w-Polsce-2015.pdf>, [data dostępu: 09.05.2017].

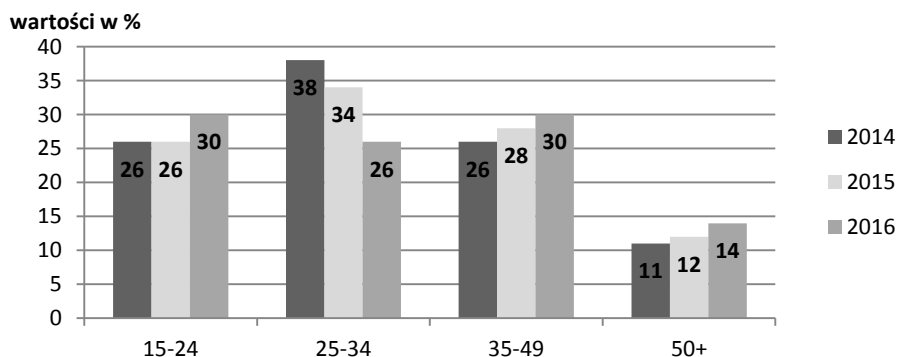
<sup>252</sup> [https://ecommercepolska.pl/files/9414/6718/9485/E-commerce\\_w\\_polsce\\_2016.pdf](https://ecommercepolska.pl/files/9414/6718/9485/E-commerce_w_polsce_2016.pdf), [data dostępu: 09.05.2017].



**Wykres 1. Kupujący w sieci w podziale ze względu na płeć**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów E-Commerce w Polsce Gemius dla e-Commerce Polska za lata 2014, 2015, 2016

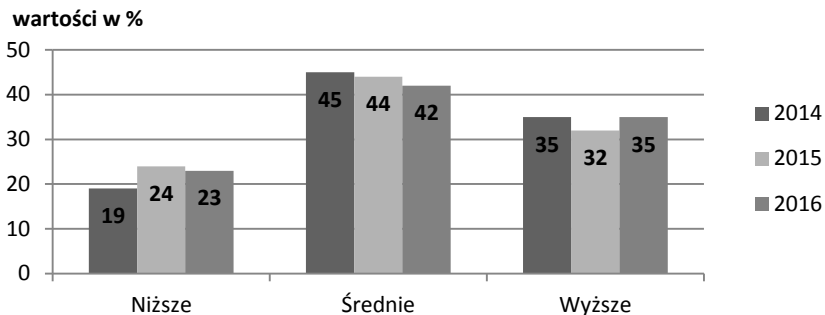
Powyższy wykres pokazuje ile jest kupujących w sieci ze względu na płeć. Po analizie można zauważyć, że na przestrzeni lat prawie nie zmienił się rozkład. Nie zmieniała się ilość kupujących w okresie trzech lat.



**Wykres 2. Kupujący w sieci w podziale ze względu na wiek**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów E-Commerce w Polsce Gemius dla e-Commerce Polska za lata 2014, 2015, 2016

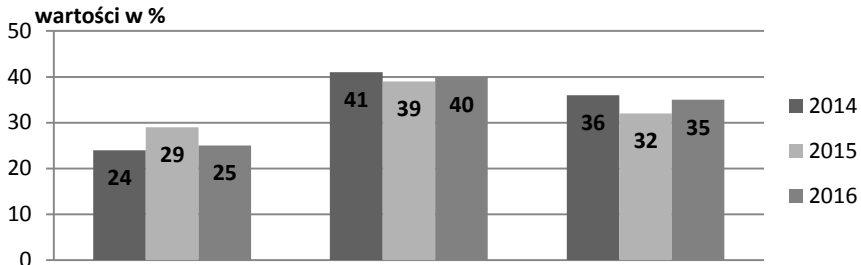
Wykres przedstawia rozkład kupujących w sieci w podziale na wiek. Widać wyraźnie zmiany w wynikach. Z roku na rok osoby w wieku 15–24, 35–49 i 50+ coraz częściej kupowały w sieci. Znaczny spadek ilości kupujących można zauważyć w grupie respondentów w wieku 25–34.



**Wykres 3. Kupujący w sieci w podziale ze względu na wykształcenie**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów E-Commerce w Polsce Gemius dla e-Commerce Polska za lata 2014, 2015, 2016

Z wykresu można zauważyć, że kupujący w sieci mający wykształcenie średnie najczęściej kupują w Internecie. Ilość ta spada jednak i tak jest to największa wartość. Na przestrzeni lat przybyło kupujących z wykształceniem niższym, zaś osoby o wyższym wykształceniu stanowią stałą grupę.



**Wykres 4. Kupujący w sieci w podziale ze względu na wielkość miejsca zamieszkania**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów E-Commerce w Polsce Gemius dla e-Commerce Polska za lata 2014, 2015, 2016

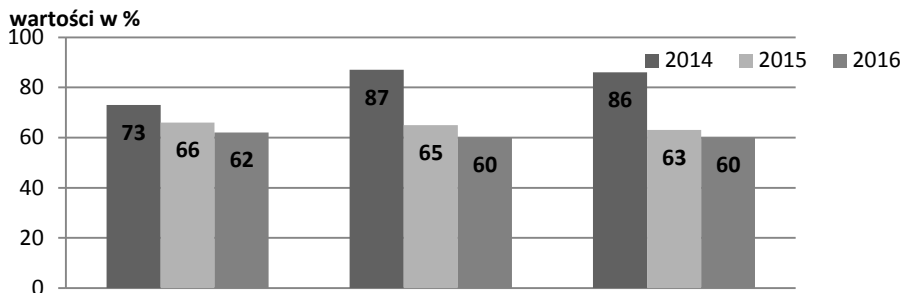
Analizując wykres można zauważyć, że największą grupę osób korzystających z sieci stanowią ludzie mieszkający w mieście do 200 tys. mieszkańców. Zaraz po tej grupie znajdują się osoby mieszkające w mieście powyżej 200 tys. mieszkańców. Najmniejszą grupę kupujących w sieci stanowią osoby mieszkające na wsi. W 2015 roku wartość była wyższa niż w porównywalnych latach.



Kolejna analiza dotyczy znajomości spontanicznej serwisów w e-commerce. Nie jest zaskoczeniem, że w każdym roku najczęściej wymieniany był portal Allegro – 76%. Kolejnym wybieranym portalem był Olx. Wartość ta w każdym porównywanym roku była taka sama – 28%. Na kolejnych miejscach uplasowały się portale ze znacznie mniejszym wynikiem jednak corocznie wymieniane. Są to: Zalando – średnio 11%, Ebay – średnio 13% i Ceneo – średnio 10%.

Respondenci w badaniu określali jakie czynniki motywują ich do robienia zakupów online. Najbardziej motywującym czynnikiem jest dostępność całą dobę – 86%. Kolejnym z wymienionych czynników jest brak konieczności jechania do sklepu – 80%. Kolejnym z czynników jakim respondenci określają jest to, że ceny przy zakupach online są atrakcyjniejsze, niż w sklepach tradycyjnych – 77%. Wyniki w analizowanych okresach były zbliżone.

Badani wymieniali jakie napotykały problemy w momencie kupowania w sieci. W trzech analizowanych okresach powtarzały się dwa problemy. Pierwszy dotyczy długiego oczekiwania na dostawę produktów – 37%. Drugi problem dotyczy wysokich kosztów dostawy. W 2014 roku, aż 48% osób wskazało na ten problem, w kolejnych latach wielkość ta malała 2015 roku – 41%, 2016 roku – 33%. Trzeci problem w każdym roku się zmieniał. W 2014 roku był to problem z trudnością ze znalezieniem poszukiwanego produktu – 24%. W 2015 roku problemem było niezadowolenie z otrzymanych produktów, niezgodność z oczekiwaniami – 20%. Natomiast w 2016 roku respondenci wskazywali na problem z natrętnymi reklamami oglądanych wcześniej produktów – 34%.



**Wykres 5. Najczęściej wykonywane czynności w Internecie przez internautów**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów E-Commerce w Polsce Gemius dla e-Commerce Polska za lata 2014, 2015, 2016

Powyższy wykres pokazuje na jakie czynności wskazywali respondenci jako te, które najczęściej wykonują w Internecie. W każdym z porównywanych lat czynności się powtarzały. Jedną z czynności jaką wykonują internauci w In-

ternecie to korzystanie z mediów społecznościowych jakim jest Facebook. Drugą z najczęściej wykonywanych czynności na jakie wskazywali respondenci to szukanie produktów/marek, które chcą kupić internauci. Wartość ta znacznie zmalała w latach 2015, 2016 w porównaniu do 2014 roku. Trzecią czynnością, którą najczęściej wykonują internauci to porównywanie cen produktów/usług. Tak jak przy poprzedniej czynności i tu wartości w latach 2015, 2016 znacznie zmalały w porównaniu z 2014 rokiem.

Ostatnim porównywanym elementem są przyczyny niekupowania w Internecie. Na to pytanie nie odpowiadali respondenci w 2014 roku, natomiast osoby odpowiadające w 2015 i 2016 roku odpowiadali bardzo podobnie. Za największą przyczynę niekupowania w Internecie internauci wskazali chęć obejrzenia produktu przed zakupem. Tą wadę wskazało 50% respondentów. Kolejną z przyczyn niekupowania w sieci osoby wskazały na przyzwyczajenie do tradycyjnych kanałów sprzedaży – 30%. Według analizy ludzie nie chcą kupować w sieci gdyż mają obawy co do bezpieczeństwa swoich płatności – 28%. Inne obawy jakie zniechęcają internautów do kupowania w sieci jest obawa o dostawy i związane z nią problemy – 22%. Ostatnią z przyczyn jest obawa o problemy z gwarancją – 25%.

## **Podsumowanie**

Technologia jest dziedziną, która stale się rozwija i są wprowadzane nowe funkcje i udogodnienia. Każda dziedzina biznesu korzysta z technologii i dostosowuje je do swoich wymagań i potrzeb. Wszystkie te działania są po to aby jak najlepiej zaspokoić potrzeby klientów. Wraz z wejściem Internetu do codziennego życia nie dziwi fakt, że biznes również śledzi nowe trendy i korzysta z Internetu. Dzięki temu powstają nowe trendy a z tradycyjnego biznesu powstał e-biznes. Dzięki powstaniu i rozwojowi e-biznesu ludzie inaczej zaczęli patrzeć na handel i zakupy. Oprócz tradycyjnych sklepów ludzie mają do dyspozycji e-commerce, czyli zakupy przez Internet. Taka forma ma swoje wady ale również posiada nieocenione zalety. Zakupy przez Internet będą stale zwiększały liczbę zwolenników dzięki stałemu rozwojowi i zwiększaniu komfortu i bezpieczeństwa.

## Bibliografia

1. Gancarz-Wójcicka B. red., *Biblia e-biznesu*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013, s.17.
2. Majewski P., *Czas na e-biznes*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2007, s. 9.
3. Szewczyk A. red., *Podstawy e-biznesu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 34.
4. Szpringer W., *Innowacyjne modele e-biznesu. Aspekty instytucjonalne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 43.
5. Szymański G., *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 35.
6. <http://www.biznes-firma.pl/e-commerce-a-e-biznes/13397>, [data dostępu: 09.05.2017].
7. <http://wwb.pl/2,aktualnosci,35,artykuly-branzowe,38,czy-e-biznes--sie-e-handel>, [dostęp 09.05.2017].
8. <http://www.infomonitor.pl/download/e-commerce-w-polsce-2014.pdf>, [data dostępu: 09.05.2017].
9. <https://www.gemius.pl/files/reports/E-commerce-w-Polsce-2015.pdf>, [data dostępu: 09.05.2017].
10. [https://ecommercepolska.pl/files/9414/6718/9485/E-commerce\\_w\\_polsce\\_2016.pdf](https://ecommercepolska.pl/files/9414/6718/9485/E-commerce_w_polsce_2016.pdf), [data dostępu: 09.05.2017].

## Summary

The article presents the essence and definition of e-business. It points to the difference between a traditional business and an electronic business. The stages of e-business development have also been described. The essence and definition of e-commerce is also outlined. At the end e-commerce research results were presented in Poland.

**Joanna Kowalczyk**

Politechnika Lubelska  
Koło Naukowe Menadżerów

## **Kobieta i jej miejsce w biznesie**

*Słowa kluczowe: kobieta, biznes, menadżer, stanowisko kierownicze, bariera*

### **Streszczenie**

Niniejszy artykuł opisuje rolę kobiety oraz jej wpływ na współczesny biznes. W dzisiejszych czasach co raz więcej kobiet obejmuje stanowiska kierownicze. Sukcesywnie godzą swoje role społeczne i rodzinne z życiem zawodowym. Kompetencje, wiedza, chęci, ambicja, kreatywność – to właśnie te cechy sprawiają, że kobiety z łatwością odnajdują w radach nadzorczych i na stanowiskach menadżerskich.

### **Wstęp**

Wiek XX jest czasem wzrostu awansu kobiet, na który bardzo duży wpływ miała emancypacja. W kolejnym stuleciu te zmiany uwidaczniają się w gospodarczych, politycznych i społecznych konsekwencjach tego procesu. Przez ponad 30 ostatnich lat kobiety po raz pierwszy w historii pracowały w ramię w ramię z mężczyznami obejmując te same stanowiska i wykonując identyczne zadania. Prezentowały również identyczny poziom wykształcenia i umiejętności. Masowe wejście płci pięknej na rynek pracy jest przedstawiane jako rewolucja gospodarcza. W krajach rozwiniętych odgrywają one główną rolę w procesie poszukiwania rozwiązań dla rynku pracy w sytuacji, gdy starzeje się siła robocza, spadają wskaźniki urodzeń, a problemem firm jest brak wykwalifikowanych pracowników. W krajach rozwijających się udział kobiety w życiu gospodarczym jest coraz bardziej postrzegany jako klucz do zapewnienia zrównoważonego rozwoju.

## Udział kobiet w zarządzaniu

### Sytuacja międzynarodowa

Liczba kobiet w zarządzaniu z roku na rok powiększa się i widoczne jest to szczególnie w krajach wysoko rozwiniętych. Poprawa sytuacji kobiet w zarządzaniu uwarunkowana jest szczeblem zarządzania. Widoczna jest zwiększająca się liczba kobiet na średnim szczeblu i wśród przedsiębiorców, jednak na najwyższych szczeblach zmienia się minimalnie.

**Tabela 1. Procentowy udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w wybranych krajach w 2015 roku**

<b>Kraj</b>	<b>Procent</b>
Rosja	<b>40</b>
Gruzja	<b>38</b>
Polska	<b>37</b>
Łotwa	<b>36</b>
Estonia	<b>35</b>
Litwa	<b>33</b>
Francja	<b>33</b>
Szwecja	<b>28</b>
Grecja	<b>27</b>
Tajlandia	<b>27</b>
Hiszpania	<b>26</b>
Chiny	<b>25</b>
Stany zjednoczone	<b>21</b>
Holandia	<b>18</b>
Niemcy	<b>14</b>
Japonia	<b>8</b>

Źródło: International Business Report, Grant Thornton

**Tabela 2. Kobiety w radach nadzorczych dużych spółek giełdowych w krajach Unii Europejskiej w 2013 roku**

<b>Kraj</b>	<b>Procentowy udział</b>
Finlandia	29
Łotwa	29
Szwecja	26
Francja	27
Holandia	24
Dania	21
Niemcy	20
Słowenia	20
Słowacja	20
Czechy	18
Wielka Brytania	18
Litwa	16
Bułgaria	15
Hiszpania	14
Belgia	14
Włochy	13
Austria	12
Węgry	12
Irlandia	11
Polska	10
Luksemburg	10
Rumunia	9
Cypr	9
Estonia	8
Grecja	7
Portugalia	7
Malta	3

Źródło: *Więcej kobiet w zarządzaniu – to się oplaca. Przewodnik dla firm*, Ministerstwo Pracy i Polityki społecznej, Warszawa 2014, s 17

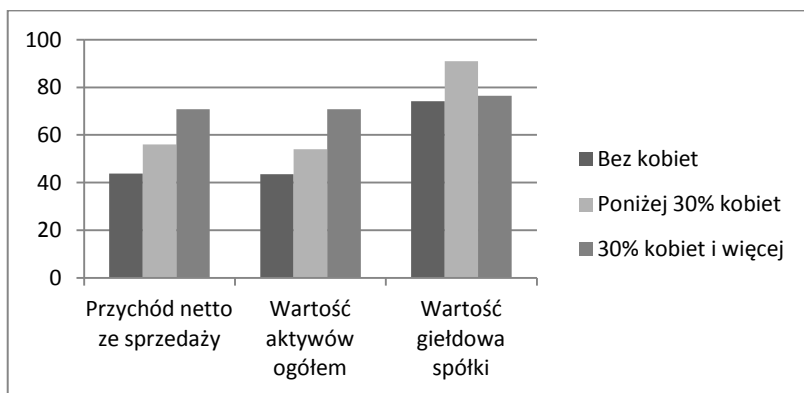
## Sytuacja w Polsce

Sytuacja kobiet w Polsce ulega znacznej poprawie. Wymogi stawiane przez Unię Europejską w zakresie realizacji zasady równości szans, w tym w projektach realizowanych z jej funduszy, mają duży wpływ na zmiany<sup>253</sup>. Potwierdza się powszechnie, że istnieje równość polityczno-prawna. Doświadczenia naszego kraju związane z uchwalaniem ustawy o równości płci wskazują, że tak naprawdę nie ma nawet woli politycznej, a jest to jedynie konieczność wynikająca z obowiązków członka w Unii Europejskiej. W dalszym ciągu znaczna część polskiego społeczeństwa opowiada się za tradycyjnym podziałem ról i sfer działalności na męskie i kobiece. Egalitarne poglądy mają ludzie młodzi i wykształceni. Sytuacja ta napawa optymizmem.

**Tabela 2. Udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w ogólnej liczbie pracujących na stanowiskach kierowniczych w Polsce w latach 2004–2014**

IV kwartał	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ogółem %	34,5	34,1	35,0	36,1	35,4	35,9	37,3	40,0	38,2	37,0	38,5

Źródło: Wskaźniki zrównoważonego rozwoju. Moduł krajowy. Udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w ogólnej liczbie pracujących na stanowiskach kierowniczych, Główny Urząd Statystyczny w Katowicach, 2014



**Wykres 1. Udział procentowy spółek giełdowych w Polsce, które odnotowały w 2009 r. wzrost w stosunku do 2008, a udział kobiet we władzach firm**

Źródło: Lisowska E., *Kobiety w spółkach giełdowych i rentowność firm*, „Kobieta i biznes”, nr. 1–4, s. 3–12

<sup>253</sup> T. Kupczyk, *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wydawnictwo A. P. Bieroński s.c, Wrocław 2009, s. 22.

Z drugiej strony, kobiet na najwyższych stanowiskach firmowych nie jest już tak dużo. Według danych Komisji Europejskiej, reprezentacja kobiet w radach nadzorczych w 19 największych spółkach giełdowych w Polsce wyniosła tylko 15% (stan na 20.01.2014 r.), co jest wynikiem niskim w porównaniu do innych krajów UE. Słabą sytuację kobiet potwierdzają także statystyki krajowe. Według danych GPW we władzach 312 notowanych spółek giełdowych nie ma żadnej kobiety, natomiast tylko w 123 spółkach są więcej niż 3 kobiety w zarządzie lub radzie nadzorczej. Zgodnie z raportem pt. *Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce*, przygotowanym przez Fundację Liderów Biznesu, obecność co najmniej 30% kobiet we władzach spółki jest uznawana jako minimalny próg, od którego można mówić o wpływie różnorodności, w tym wypadku ze względu na płeć, na sposób zarządzania firmą. W Polsce, jak łatwo zauważyć, większość spółek nie osiągnęła tego progu<sup>254</sup>.

Jak wynika z raportu GUS *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy 2016* przeciętne wynagrodzenie kobiet jest wciąż niższe niż wynagrodzenie mężczyzn – w październiku 2014 roku różnica ta wyniosła 764 zł. Mężczyźni w 2014 roku osiągnęli wynagrodzenie o 9% wyższe od średniego, natomiast kobiety o 9,5% niższe. Oznacza to, że przeciętne wynagrodzenie kobiet było w 2016 roku o 17% niższe niż przeciętne wynagrodzenie mężczyzn.

## **„Kobięcy styl zarządzania”**

Specjaliści twierdzą, że kobiecy styl zarządzania lepiej pasuje do współczesnych ukierunkowań i nowoczesnej formy przedsiębiorstw niż męski<sup>255</sup>. Kobiety charakteryzują się interaktywnym stylem kierowania, zgodnym z ich życiowym doświadczeniem, cechującym się nastawieniem na współpracę i komunikację z innymi. Mężczyźni natomiast preferują styl nakazowo-kontrolujący, autorytarny. Kobiety natomiast stosują rządzą w sposób demokratyczny, bardziej nastawiony na współuczestnictwo niż na wydawanie poleceń.

Ich sposób zarządzania cechują: partnerskie relacje z innymi, nastawienie na kompromis i mediacje, myślenie w kategoriach dobra ludzi, rzeczowość i skuteczność, nacisk na komunikatywność i zdolności interpersonalne, wysoka inteligencja emocjonalna, łatwość w motywowaniu podwładnych przez mentoring i coaching, współdziałanie i praca zespołowa, demokracja oparta na współuczestnictwie. Mają tendencje do myślenia kontekstowego, holistycznego. Wi

---

<sup>254</sup><http://www.cbia.pracodawcyrp.pl/aktualnosci/96-czy-polska-jest-krajem-przyjaznym-dla-pracujacych-kobiet>, [data dostępu: 05.04.2017].

<sup>255</sup> <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Polki-sa-najbardziej-przedsiębiorcze-w-Europie-1521563.html>, [data dostępu: 05.04.2017].



dążą zagadnienia szerzej niż przedstawiciele płci męskiej, przy podejmowaniu decyzji biorą więcej danych, czynników i opcji, dostrzegają więcej sposobów działania, preferują myślenie sieciowe<sup>256</sup>.

Przywiązują mniejszą wagę do hierarchii, łatwiej nawiązują kontakty i podtrzymują więzi, częściej współpracują niż rywalizują, ale przede wszystkim budują swój sukces, opierając się na wspólnym dążeniu do celu. Określa się to stylem rządzenia opartym na twórczym przywództwie, które daje pracownikom większą swobodę w podejmowaniu działań i decyzji.

Styl zarządzania kobiet można określić mianem zarządzania przez „miłość”. Opiera się on na partnerskich relacjach przełożonego z podwładnymi, myśleniu w kategoriach dobra ludzi, nastawionego na kompromis i mediację. Jest kładziony duży nacisk na komunikatywność i zdolności interpersonalne. Wykorzystuje się inteligencję emocjonalną, aby skutecznie motywować i efektywnie współdziałać w zespołach<sup>257</sup>.

Kobiety zdecydowanie rzadziej uczestniczą w przepychankach i rywalizacji o władzę, wpływy i dominację w organizacji. Zarządzają przez kooperację i współpracę oraz partnerskie traktowanie ludzi w zespole<sup>258</sup>.

Współcześnie szansę na przetrwanie i powodzenie mają te organizacje, które wdrożą model gospodarki oparty na wiedzy, uelastyczniają swoje struktury, zmieniają sposób rządzenia i postawią na kapitał ludzki, w tym na jego talenty, wiedzę umiejętności, motywację, kreatywność i współpracę. Te obszary są mocnymi stronami kobiet<sup>259</sup>.

## **Bariery w osiągnięciu równości i przedsiębiorczości kobiet**

Najważniejszą barierą ograniczającą karierę kobiet jest trudność pogodzenia dwóch ról: roli zawodowej z rolą żony i matki. Równie ważny jest także stereotyp kobiet uznawany przez społeczeństwo. Niestety w większości przypadków aktywność zawodowa kobiet nie zmienia sposobu podziału obowiązków związanych z pracami domowymi i opieką nad dziećmi. Jest to jeden z najważniejszych powodów nierówności szans i dyskryminacji płci żeńskiej w zatrudnieniu. Same zainteresowane jako najczęstszy problem wskazują brak ułatwień ze strony przełożonych dla kobiet, które wychowują małe

---

<sup>256</sup> H. Fisher, *Pierwsza płęć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2003, s. 33.

<sup>257</sup> J. Broł, M. Kosior, *Kobiety styl zarządzania w Polsce (aspekty społeczno-ekonomiczne)*, Kobieta i Biznes, 2014, nr 1–4.

<sup>258</sup> K. Opperman, E. Weber, *Język kobiet, język mężczyzn, jak porozumiewać się w miejscu pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 18–20.

<sup>259</sup> <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Polki-sa-najbardziej-przedsiębiorcze-w-Europie-1521563.html>, [data dostępu: 05.04.2017].

dzieci<sup>260</sup>. Panie jednak są optymistkami w tym względzie co potwierdza raport z badań przeprowadzonych w Polsce w ramach projektu „Sukcesy kobiet”, zrealizowanego ze środków z Europejskiego Funduszu Społecznego. Według nich 80% respondentek stwierdziło, że można połączyć karierę zawodową z życiem rodzinnym.

Bardzo popularne i wiarygodne są mity funkcjonujące w społeczeństwie na temat kobiet, zgodnie z którymi są one mniej dyspozycyjne i efektywne, reagują zbyt emocjonalnie są mniej odważne i mają mniejszą wiarę w siebie. Są znacznie mniej niż mężczyźni nastawione na rywalizację, dominację sukces i awans; same godzą się na mniejsze wynagrodzenie. Mają mniejszą niż mężczyźni wiedzę, umiejętności i doświadczenie w zarządzaniu i wizualizacji przyszłości. Nie dostrzega się kompetencji kobiet ani ich gotowości do dokonywania zmian oraz podejmowania wyzwań, za to z łatwością uważa się konieczność sprawowania przez nie funkcji rodzicielskich.

We wszystkich krajach kobiety napotykają również trudności z założeniem własnej firmy. Wszędzie na świecie, także i w Polsce, kobiety rzadziej niż mężczyźni dysponują własnym kapitałem, zarówno inwestycyjnym jak i obrotowym, a tym samym są w gorszej pozycji, gdy chcą wziąć kredyt. Najpowszechniejszymi czynnikami, utrudniającymi zakładanie własnych przedsiębiorstw przez kobiety są: gorszy dostęp do finansów, wsparcia technicznego, doradztwa biznesowego i szkoleń oraz słabszy marketing produktów. Polityka gospodarcza naszego państwa, przede wszystkim ta fiskalna, nie sprzyja przedsiębiorczości. Wysokie podatki i koszty zatrudniania pracowników, stale zmieniające się przepisy, brak kapitału i trudny dostęp do źródeł finansowania, który często przekłada się na niską innowacyjność konkurencyjność, bardzo utrudnia prowadzenie działalności gospodarczej, szczególnie kobietom.

## Podsumowanie

Udział kobiet na stanowiskach kierowniczych wciąż rośnie. Mimo wielu ról, które muszą one godzić bardzo dobrze potrafią zarządzać firmami i kierować ludźmi. Choć w swojej pracy napotykają na wiele barier, konsekwentnie realizują swoje cele i osiągają najwyższe wyniki. Firmy powinny ułatwiać płci pięknej samorealizację i tworzyć dla niej specjalne udogodnienia ułatwiające godzenie ról żony i matki ze stanowiskiem kierowniczym. Inwestycja w kobiety to dobra inwestycja.

---

<sup>260</sup> *Rola kobiet w innowacyjnej przedsiębiorczości wysokich technologii*, Polska Agencja Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.

## Bibliografia

1. Brol J., Kosior M., *Kobiety styl zarządzania w Polsce* (aspekty społeczno-ekonomiczne), *Kobieta i biznes*, 2014, nr 1–4.
2. Fisher H., *Pierwsza pleć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2003, s. 33.
3. <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Polki-sa-najbardziej-przedsiębiorcze-w-Europie-1521563.html>, [data dostępu: 05.04.2017].
4. <http://www.cbia.pracodawcyrp.pl/aktualnosci/96-czy-polska-jest-krajem-przyjaznym-dla-pracujacych-kobiet>, [data dostępu: 05.04.2017].
5. International Business Report, Grant Thornton.
6. Kupczyk T., *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wydawnictwo A. P. Bierońscy s.c., Wrocław 2009, s. 22.
7. Lisowska E., *Kobiety w spółkach giełdowych i rentowność firm*, „Kobieta i biznes”, nr. 1–4, s. 3–12.
8. Opperman K., Weber E., *Język kobiet, język mężczyzn, jak porozumiewać się w miejscu pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 18–20.
9. *Rola kobiet w innowacyjnej przedsiębiorczości wysokich technologii*, Polska Agencja Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.
10. *Więcej kobiet w zarządzaniu – to się opłaca. Przewodnik dla firm*, Ministerstwo Pracy i Polityki społecznej, Warszawa 2014, s. 17.
11. *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju. Moduł krajowy. Udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w ogólnej liczbie pracujących na stanowiskach kierowniczych*, Główny Urząd Statystyczny w Katowicach, 2014.

## Summary

This article describes the role of women and its impact on contemporary business. Nowadays more and more women have managerial positions. They successively reconcile their social and family roles with their professional lives. Competence, knowledge, willingness, ambition, creativity – these are the qualities that make women easily found on supervisory boards and management posts.

**dr hab. Prof. PCz. Izabela Krawczyk-Sokolowska, mgr Martyna Musiał**

Politechnika Częstochowska

Koło Naukowe Innovator

## **Budżet partycypacyjny jako forma aktywności obywatelskiej. Studium przypadku**

*Słowa kluczowe: partycypacja, obywatel, projekt, fundusz, budżet partycypacyjny*

### **Streszczenie**

Rozdział obejmuje wybrane kwestie związane z budżetem partycypacyjnym. W związku z tym ukazano pojęcie budżetu partycypacyjnego oraz zasady tej idei. Ponadto przedstawiono realizację budżetu obywatelskiego na przykładzie miasta Katowice.

### **Pojęcie partycypacji społecznej**

Przedstawiciele lokalnej administracji nieustannie poszukują odpowiednich form działań z zakresu zarządzania publicznego. W związku z tym coraz częściej sięgają po rozwiązanie jakim jest budżet partycypacyjny. Budżet partycypacyjny polega na demokratycznej dyskusji, podczas której mieszkańcy współdecydują o sposobie wydatkowania funduszy budżetu samorządowego. Powyższa forma demokracji służy głównie poprawie satysfakcji obywateli z usług sektora publicznego. Ponadto ma szerzyć edukację obywatelską oraz zachęcać do uczestnictwa w życiu publicznym regionu<sup>261</sup>.

W ujęciu szerszym partycypacja społeczna rozumiana jest jako aktywne uczestnictwo ludności lokalnej w zarządzaniu przedsięwzięciami publicznymi. W szczególności mowa tu o realizowaniu obowiązków przypadających podmiotom administracji publicznej. Ujęcie węższe oznacza bezpośrednią aktywność mieszkańców w procesie podejmowania decyzji politycznych<sup>262</sup>.

---

<sup>261</sup> B. Wampler, *Participatory Budgeting in Brazil: Contestation, Cooperation, and Accountability*, Pennsylvania State University Press, PA 2007, s. 27.

<sup>262</sup> M. Sakowicz, *Wstęp*. [w:] *Partycypacja społeczna w działaniu administracji na tle rozwiązań w państwach Unii Europejskiej – prace analityczne słuchaczy KSAP XVIII Promocji*, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa 2009, s. 5.

## Partycypacja społeczna w Polsce

W polskim ustawodawstwie nie stosuje się określenia budżet partycypacyjny. Refleksje w tym zakresie można odnieść do Ustawy o samorządzie gminnym<sup>263</sup>. Zgodnie z zapisem artykułu gmina ma prawo do konsultacji z lokalnymi mieszkańcami. Jednak szczegółowe przepisy oraz tryb doradztwa określa uchwała rady gminy, jako organu stanowiącego.

W Polsce budżet partycypacyjny zastosowano po raz pierwszy w roku 2011 w Sopocie. Aktualnie co raz więcej miast decyduje się na podjęcie podobnego kroku<sup>264</sup>. Wykaz polskich miast, które wprowadziły budżet partycypacyjny przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1. Samorządy lokalne wykorzystujące budżet partycypacyjny**

Rok uchwalenia budżetu	Miasto wykorzystujące budżet partycypacyjny
Rok 2012	Elbląg, Poznań, Gorzów Wielkopolski, Zielona Góra
Rok 2013	Białystok, Bydgoszcz, Chorzów, Gdańsk
Rok 2014	Bytom, Częstochowa
Rok 2015	Lublin
Rok 2016	Katowice

Źródło: Karszewski D., Mojkowski K., *Budżet obywatelski w Polsce*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2014, s. 8.

Budżetowanie obywatelskie rozumiane jest jako systematycznie powtarzający się proces decyzyjny, gdzie mieszkańcy oraz pozostali interesariuszy decydują o wydatkowaniu lokalnych funduszy. Dotychczasowe doświadczenia jednostek terytorialnych ukazują, iż ta forma działania skutkuje poprawą jakości życia społeczeństwa oraz wzrostem zadowolenia z zaspokojonych potrzeb<sup>265</sup>.

<sup>263</sup> Ustawa z dnia 17 marca 2016 r. o samorządzie gminnym, Dz. U. 2016, poz. 446, tekst jednolity.

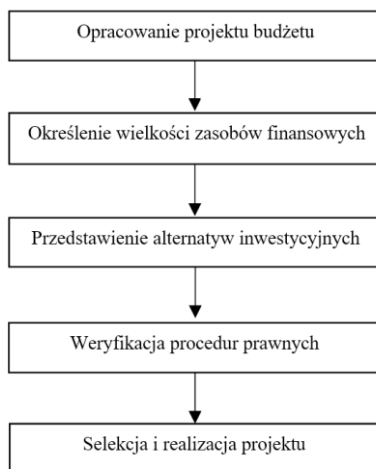
<sup>264</sup> D. Karszewski, Mojkowski K., *Budżet obywatelski w Polsce*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2014, s. 8.

<sup>265</sup> J. Łukomska-Szarek, *Budżetowanie partycypacyjne jako instrument współzarządzania sferą publiczną*, [w:] *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2014, s. 141.

## Etapy tworzenia i realizacji budżetu partycypacyjnego

Samorządy lokalne w Polsce nie mają uniwersalnej procedury obejmującej etapy tworzenia i realizacji budżetu obywatelskiego. Propozycje systemu działań w zakresie budżetu partycypacyjnego przedstawiono na rysunku 1.

Większość działań można wyodrębnić za pośrednictwem kilku faz. Jednakże miasta decydujące się na owe działanie wykorzystują dotychczasowe doświadczenia, poszerzając je o własne rozwiązania. To na ile jednostka samorządu terytorialnego zastosuje się do pewnych wzorców działania jest kwestią indywidualną<sup>266</sup>.



Rysunek 1. Etapy tworzenia i realizacji budżetu partycypacyjnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Lukomska-Szarek J., *Budżetowanie partycypacyjne, jako instrument współzarządzania sferą publiczną*, [w:] *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2014, s. 141.

Początkowym etapem procedury budżetu partycypacyjnego jest projekt wprowadzenia budżetu. To czas, w którym należy określić na jaki cel uruchamia się budżet partycypacyjny i na ile jednostka terytorialna jest na to gotowa. Etap ten odbywa się z udziałem organów gminy i urzędu gminy. Ważne by podobna debata miała miejsce z udziałem mieszkańców, np. animowana przez organizacje pozarządowe czy nieformalne grupy<sup>267</sup>.

<sup>266</sup> J. Lukomska-Szarek, M. Włóka, *Rola budżetowania partycypacyjnego w procesie zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia*, Szczecin 2014, nr 65, s. 137.

<sup>267</sup> E. Serzysko, *Standardy procesów budżetu partycypacyjnego w Polsce*, Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, Warszawa 2014, s. 10.

Drugim elementem modelu budżetu partycypacyjnego jest określenie zasobów pieniężnych. Na tym etapie lokalne władze decydują, jak rozdysponować środki finansowe na poszczególne zadania, które zostaną wyłonione w kolejnym etapie przez lokalną społeczność.

Po oszacowaniu wielkości środków pieniężnych można przejść do etapu zgłaszania pomysłów inwestycyjnych. Faza ta wymaga dialogu pomiędzy mieszkańcami, lokalną wspólnotą, a przedstawicielami władz samorządowych. Wówczas uzgadniane są kwestie społecznego zapotrzebowania jak i możliwości ekonomiczno-techniczne danego regionu. Po przeprowadzeniu dyskusji określa się zasady realizacji projektu jak i grono osób uprawnionych do wzięcia udziału w głosowaniu<sup>268</sup>.

Wprowadzenie do realizacji budżetu partycypacyjnego związane jest z koniecznością uwzględnienia uwarunkowań prawnych. Mowa tu o uchwale organu stanowiącego w postaci rady gminy oraz zarządzeniu organu wykonawczego, wydanego przez prezydenta miasta<sup>269</sup>.

Ostatnim etapem przebiegu realizacji budżetu partycypacyjnego jest selekcja i realizacja projektu. Głosowanie na projekty inwestycyjne powinno trwać minimum siedem dni. Ponadto głosowanie może odbywać się tradycyjnie (papierowe karty wypełniane na miejscu) oraz za pośrednictwem Internetu<sup>270</sup>.

## **Budżet partycypacyjny. Studium przypadku**

Budżet Obywatelski Katowic dotyczy mieszkańców zameldowanych w Katowicach. Jedynym kryterium udziału w projekcie jest ukończenie 16 roku życia. Projekt odnosi się do osób posiadających indywidualny zamiysł na wykorzystanie środków pieniężnych lub też wspieranie sąsiadów z obszaru własnego zamieszkania. Budżet Obywatelski może dotyczyć projektu lokalnego czy ogólnomiejskiego. Projekt lokalny dotyczy pojedynczej dzielnicy. Natomiast pomysł, z którego skorzystają mieszkańcy więcej niż jednej dzielnicy zwany jest ogólnomiejskim<sup>271</sup>.

W roku 2016 wielkość budżetu partycypacyjnego wyniosła 20 mln zł. Na projekty lokalne przeznaczono 17 mln zł. Pozostałe 3 mln przekazano na działania ogólnomiejskie. Ostatecznie mieszkańcy zdecydowali się na realizację 112 zadań lokalnych oraz 7 ogólnodostępnych. Głosowanie na projekty trwało

---

<sup>268</sup> *Ibidem*, s. 14–15

<sup>269</sup> A. Bluj, E. Stokulska, *Budżet Partycypacyjny (obywatelski) krok po kroku. Poradnik dla praktyków*, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, Warszawa 2015, s. 33.

<sup>270</sup> *Ibidem*, s. 99, 110.

<sup>271</sup> <http://bo.katowice.eu/OBudzecie/Strony/default.aspx>, [data dostępu: 13.03.2017].

od 18 do 21 września 2015 roku. Mieszkańcy Katowic mogli głosować za pośrednictwem Internetu oraz w wielu punktach stacjonarnych. Jako alternatywne inwestycje wyznaczono 20 zadań ogólnomiejskich oraz 221 lokalnych. Ogółem głosy oddało 17 005 osób spośród 251 152 uprawnionych<sup>272</sup>.

Poniżej opisano trzy z siedmiu zwycięskich projektów ogólnomiejskich, wyodrębnionych w ramach budżetu obywatelskiego Katowic.

Liderem wśród projektów jest wodny plac zabaw dla dzieci w Dolinie Trzech Stawów. Teren ten jest przeznaczonym przede wszystkim dla dzieci.

To przestrzeń wyposażona w barwne urządzenia, fontanny i dysze. Najmłodsi mogą tam bezpiecznie spędzać czas. Obszar przyciąga uwagę dynamicznymi kolorami oraz różnorodnością urządzeń wodnych. Plac został podzielony na określone strefy wiekowe. Pierwsza z nich to strefa zabaw, czyli miejsce dla dzieci najmłodszych, posiada zabawki lekko tryskające wodą. Druga część wydzielona jest do użytku starszych dzieci, gdzie natrysk ma większe ciśnienie. Koszt szacunkowy projektu 1 515 000 zł. Projekt w realizacji<sup>273</sup>.

Kolejne przedsięwzięcie to boisko do piłki nożnej oraz bieżnia lekkoatletyczna. Obiekt powstał w dzielnicy Wełnowiec-Józefowice nieopodal Gimnazjum nr 9 w Katowicach. Plac jest wykorzystywany przez ogół mieszkańców oraz młodzież gimnazjalną w czasie lekcji wychowania fizycznego. Koszt szacunkowy projektu 735 666 zł. Projekt zrealizowany<sup>274</sup>.

Trzecim pod względem zainteresowania projektem ogólnomiejskim było wyposażenia Domów Opieki Społecznej. Dzięki czemu zdecydowanie poprawiła się jakość życia seniorów, osób niepełnosprawnych oraz poszkodowanych przez los. Ponadto zapewniono poprawę warunków pracy osobom zatrudnionym w tym ośrodku.

Dom Opieki Społecznej został wyposażony w komplet mebli, sprzęt AGD, naczynia i sprzęty kuchenne. Koszt szacunkowy 278 818 zł. Projekt zrealizowany<sup>275</sup>.

## Podsumowanie

Budżet partycypacyjny to proces decyzyjny, w którym aktywny udział biorą obywatele. Lokalni mieszkańcy współdecydują o dystrybucji określonej wielkości środków pieniężnych. Założenia teoretyczne jak i praktyka samorządów

---

<sup>272</sup> <http://urbnews.pl/budzet-obywatelski-katowice-2016-wyniki>, [data dostępu: 13.03.2017].

<sup>273</sup> [http://bo.katowice.eu/Projekty/Strony/WODNY-PLAC-ZABAW-dla-dzieci-przy-plazy-miejskiej-w-Dolinie-Trzech-Staw%C3%B3w-\(Katowickim-Parku-Le%C5%9Bnym\).aspx](http://bo.katowice.eu/Projekty/Strony/WODNY-PLAC-ZABAW-dla-dzieci-przy-plazy-miejskiej-w-Dolinie-Trzech-Staw%C3%B3w-(Katowickim-Parku-Le%C5%9Bnym).aspx), [data dostępu: 13.03.2017].

<sup>274</sup> <http://bo.katowice.eu/Projekty/Strony/Budowa-boiska-do-pi%C5%82ki-no%C5%BCnej-oraz-bie%C5%BCni-lekkoatletycznej-przy-Gimnazjum-nr-9-w-dzielnicy-We%C5%82nowiec-J%C3%B3zefowiec.aspx>, [data dostępu: 13.03.2017].

<sup>275</sup> <http://bo.katowice.eu/Projekty/Strony/%E2%80%8BWyposa%C5%BCenie-i-uzupe%C5%82nienie-uzytego-wyposa%C5%BCenia-Dziennych-Dom%C3%B3w-Opieki---Pomocy-Spo%C5%82ecznej-w-Katowicach.aspx>, [data dostępu: 13.03.2017].



terytorialnych nie wskazała na jedyny i obowiązujący proces postępowania przy tworzeniu i realizacji budżetu partycypacyjnego. W Polsce zainteresowanie budżetem obywatelskim jest coraz większe. Miasta wykorzystujące budżet partycypacyjny to między innymi: Sopot, Zielona Góra, Bytom, Częstochowa, Katowice.

## Bibliografia

1. Bluj A. Stokulska E., *Budżet Partycypacyjny (obywatelski) krok po kroku. Poradnik dla praktyków*, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, Warszawa 2015.
2. <http://bo.katowice.eu>.
3. <http://urbnews.pl>.
4. Karszewski D., Mojkowski K., *Budżet obywatelski w Polsce*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2014.
5. Kębłowski W., *Budżet partycypacyjny, Krótka instrukcja obsługi*, Instytut Obywatelski, Warszawa 2013.
6. Łukomska-Szarek J., *Budżetowanie partycypacyjne, jako instrument współzarządzania sferą publiczną*, [w:] *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2014.
7. Łukomska-Szarek J., Włoka M., *Rola budżetowania partycypacyjnego w procesie zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia*, Szczecin 2014.
8. Sakowicz M., *Wstęp*, [w:] *Partycypacja społeczna w działaniu administracji na tle rozwiązań w państwach Unii Europejskiej – prace analityczne słuchaczy KSAP XVIII Promocji*, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa 2009.
9. Serzysko E., *Standardy procesów budżetu partycypacyjnego w Polsce*, Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, Warszawa 2014.
10. Ustawa z dnia 17 marca 2016 r. o samorządzie gminnym, Dz. U. 2016, poz. 446, tekst jednolity.
11. Wampler B., *Participatory Budgeting in Brazil: Contestation, Cooperation, and Accountability*, Pennsylvania State University Press, PA 2007.

## Summary

This chapter covers selected issues related to participatory budgeting. Consequently, the concept of participation budget and the principle of this idea were presented. In addition, the civic budget is presented on the example of the city of Katowice.

**Mateusz Król, Małgorzata Olczyk**

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu

## **Faktoring jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem**

*Słowa kluczowe: faktoring, cesja należności, wiarytelność, Konwencja Ottawska*

### **Streszczenie**

Celem artykułu było zaznajomienie studentów z wiedzą o faktoringu, zwracając szczególną uwagę na jego istotę, rodzaje, uregulowania prawne i sam proces faktoringu.

We wstępie przedstawiono w ogólnym zarysie historię faktoringu, począwszy od Średniowiecza do momentu pojawienia się w Polsce. W kolejnych rozdziałach ukazano charakter prawny, istotę i rodzaje faktoringu.

Rynek faktoringu w Polsce zaczynał się tworzyć w latach 90. XX w., co ma jednocześnie podłoże historyczne (obalenie komunizmu) i ekonomiczne (przekształcenie gospodarki centralnie planowanej w gospodarkę wolnorynkową i szukanie nowych źródeł kapitału).

### **Wstęp – Historia faktoringu**

Mimo, że pierwowzórów faktoringu upatruje się w Średniowieczu to jego współcześnie funkcjonująca forma nadal nie jest znanym sposobem prowadzenia przedsiębiorstwa. Z etymologicznego punktu widzenia „faktoring” pochodzi od angielskiego słowa „factoria”, używanego w spolszczonej wersji jako „faktoria” na określenie osad handlowych tworzonych przez kupców europejskich w krajach kolonialnych. Pierwsze faktorie powstawały w XVII–XVIII w. w okresie rozkwitu ekspansji kolonialnej Starego Kontynentu. Zakładali je Portugalczycy, Holendrzy i Anglicy, m.in. w Afryce, Indiach i Chinach<sup>276</sup>. Ówczesnymi faktorami byli mieszkańcy podbitych terenów, którzy przyjmowali towary od europejskich wytwórców i sprzedawali je dalej, dlatego średniowieczny faktoring polegał jedynie na pośrednictwie w cudzych towarów (agent factoring). Później zaczęto stosować również credit factoring, czyli finansowanie dostawców, a następnie dyskonto i ściąganie wiarytelności,

---

<sup>276</sup> *Nowa encyklopedia powszechna PWN. Tom 2. D–H*, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 313.

przejmując ryzyko dłużnika. Kolejno dołączono do tych czynności także takie działania jak np. księgowość, wypłacanie zaliczek akonto przyszłych należności, udzielanie pożyczek czy badanie rynku<sup>277</sup>.

Prawdziwy rozwój faktoringu nastąpił w Stanach Zjednoczonych po zakończeniu drugiej wojny światowej, skąd trafił do Europy Zachodniej wraz z przedstawicielstwami amerykańskich firm. Powstawały pierwsze europejskie, wyspecjalizowane w faktoringu spółki i banki. Wszystko to „wymusiło” potrzebę prawnego uregulowania faktoringu. Od 1974 roku trwały prace nad uchwaleniem w tej sprawie specjalnej Konwencji, którą przyjęto dopiero 28 maja 1988 roku. Niestety została ratyfikowana tylko przez 6 państw: Francję, Włochy, Węgry, Nigerię, Łotwę i Niemcy<sup>278</sup>.

W Polsce faktoring narodził się krótko po obaleniu komunizmu. Pierwsze tego typu transakcje datuje się na rok 1992, lecz właściwy faktoring pojawił się w 1994 roku wraz z rozpoczęciem działalności spółki Handlowy Heller<sup>279</sup>. W 2001 roku powołano do życia organizację chroniącą interesy faktorów i promującą faktoring – Konfederację Instytucji Faktoringowych, funkcjonującą obecnie pod nazwą Polski Związek Faktorów<sup>280</sup>.

## Charakter prawny faktoringu

W polskim ustawodawstwie umowa faktoringu należy do kategorii umów nienazwanych, czyli takich, które nie są wymienione i sprecyzowane w Kodeksie Cywilnym lub innym akcie normatywnym, a ich treść ustanawiają strony na zasadzie swobody umów. Mimo braku w polskim porządku prawnym nazwania stosunku umownego, jakim jest faktoring, to dopuszczalność stosowania tej formy finansowania przedsiębiorstwa wynika z art. 509 KC<sup>281</sup>, który zezwala wierzycielowi na przeniesienie wierzytelności na inną osobę. Kodeks nie wymaga dla tej czynności zgody dłużnika, nie może ona jednak sprzeciwiać się ustawie, zastrzeżeniu umownemu albo właściwości zobowiązania. Zgodnie z par. 2 art. 509 KC nabywca, wraz z wierzytelnością, otrzymuje związane z nią inne prawa, takie jak np. roszczenie o zaległe odsetki.

---

<sup>277</sup> K. Kreczmańska-Gigol, *Faktoring w teorii i w praktyce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 7–8.

<sup>278</sup> *Ibidem*, s. 8.

<sup>279</sup> Obecnie przekształcony na ING Commercial Finance Polska.

<sup>280</sup> <https://www.pb.pl/rynek-faktoringu-w-polsce-rozwoja-sie-wraz-z-gospodarka-843023>, [data dostępu: 03.03.2017].

<sup>281</sup> Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz. U. 2017, poz. 459 t.j.

Na arenie międzynarodowej najważniejszą podstawą prawną faktoringu jest Konwencja o faktoringu międzynarodowym uchwalona 28 maja 1988 roku, zwana popularnie od miejsca uchwalenia Konwencją Ottawską. Polska, jak i wiele innych krajów nie ratyfikowała tego aktu, lecz Konwencja Ottawska wyznacza aspekty stosowania instytucji faktoringu nie tylko dla państw-sygnatariuszy i może być wzorem dla regulacji krajowych.

## Istota faktoringu

Faktoring polega na odsprzedaży nieprzeterminowanych i niespornych należności przysługujących wierzycielowi od dłużnika z tytułu dokonanych dostaw towarów i wykonanych usług. Faktoring ma charakter nieodpłatny, ponieważ wierzyciel zbywa samo prawo do egzekwowania wierzytelności przez osobę trzecią. Wierzytelności te są należne z tytułu umów kupna-sprzedaży, lecz nie mogą być przedmiotem faktoringu takie wierzytelności, które pochodzą ze sprzedaży towarów lub usług służących do użytku osobistego, rodzinnego lub domowego<sup>282</sup>.

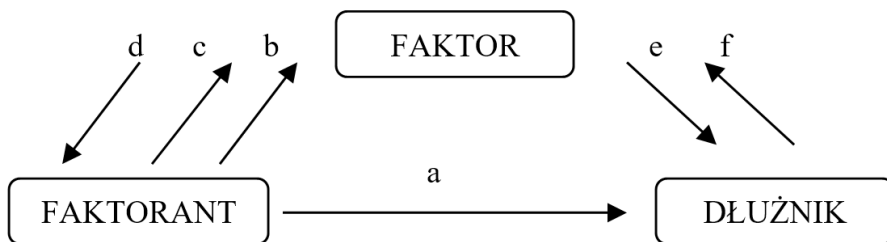
W świetle Konwencji Ottawskiej faktoring jest umową dwustronną zawieraną pomiędzy dostawcą a faktorem, na mocy której dostawca odsprzedaje faktorowi należności wynikające z umów sprzedaży towarów dokonywanych między dostawcą a jego klientami (dłużnikami), oprócz towarów zakupionych dla ich osobistego, rodzinnego lub domowego użytku, natomiast faktor może wykonywać co najmniej dwie z następujących funkcji:

- finansowanie dostawcy, w szczególności poprzez udzielanie mu kredytów i pożyczek;
- prowadzenie rachunków odnoszących się do wierzytelności;
- windykacja należności;
- przejęcie ryzyka wypłacalności dłużnika.

Sama umowa faktoringu jest umową dwustronną, jednak w całym procesie faktoringu biorą udział trzy podmioty: faktorant, faktor i dłużnik. Zasady działania faktoringu przedstawiono na rysunku 1.

---

<sup>282</sup> P. Mućko, A. Sokół, *Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011, s. 222.



- a – przekazanie towarów lub usług
- b – zlecenie ściągnięcia należności od dłużnika
- c – zlecenie wykonania dodatkowych czynności w ramach umowy faktoringu
- d – przelew wierzytelności od faktora na rachunek faktoranta
- e – informacja i napomnienie o egzekwowaniu należności od dłużnika
- f – przekazanie należności faktorowi

### Rysunek 1. Proces faktoringu

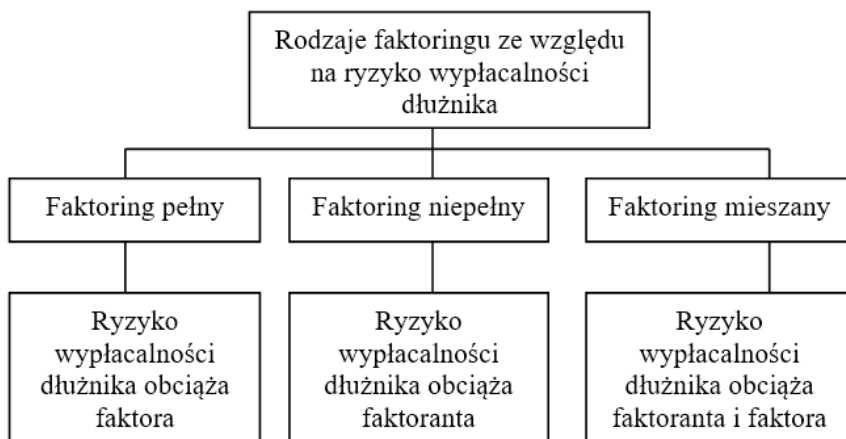
Źródło: Mućko P., Sokół A., *Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011, s. 223

Faktorant to przedsiębiorca będący wierzycielem, któremu przysługują zaległe należności od dłużnika z tytułu zrealizowanych umów sprzedaży towarów lub wykonanych usług. Zleca on egzekwowanie tych płatności faktorowi, którym jest z reguły bank lub inna wyspecjalizowana instytucja finansowana, zajmująca się zawodowo pośrednictwem w zarządzaniu wierzytelnościami. Faktor, kiedy już wyegzekwuje należne płatności przekazuje je wierzycielowi wraz z pomniejszoną dla siebie prowizją, może też najpierw zapłacić faktorantowi należne mu wierzytelności, a następnie wpłacone przez dłużnika płatności wraz z odsetkami zatrzymać już na swoim rachunku. Pierwsze rozwiązanie jest korzystniejsze dla faktora, gdyż nie ponosi on kosztów zapłaty należności przysługujących wierzycielowi od razu, a kupuje prawo do ich wyegzekwowania. W ten sposób nawet przy wierzytelnościach o milionowych wartościach koszty czynności faktoringowych mogą być niskie.

Mimo, iż istotną kwestią w faktoringu jest cesja (przelew) należności, nie są to synonimiczne wyrazy. Przede wszystkim cesja jest tylko jednym z elementów faktoringu, który obejmuje i inne czynności.

## Rodzaje faktoringu

Faktor przyjmuje na siebie ryzyko wypłacalności dłużnika, co nazywa się funkcją *del credere*. Faktor może odstąpić od tej funkcji, jednak należy to wyraźnie zaznaczyć w umowie<sup>283</sup>. W zależności od tego, kogo obciąża ryzyko wypłacalności dłużnika wyróżnia się faktoring pełny, niepełny i mieszany, co ujęto na rysunku 2.



**Rysunek 2. Rodzaje faktoringu ze względu na kryterium ryzyka wypłacalności dłużnik**

Źródło: Kreczmańska-Gigol K., *Faktoring w teorii i w praktyce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 33

Faktoring pełny (nazywany też właściwym lub faktoringiem bez regresu) polega na nabyciu przez faktora od faktoranta wierzytelności z tytułu sprzedanych towarów lub usług i przejściu przez niego pełnego ryzyka wypłacalności dłużnika. Faktor nie może pozbyć się ryzyka niewypłacalności (stąd nazwa bez regresu) i ponosi koszty w sytuacji braku zapłaty lub zwłoki w zapłacie należności przez dłużnika. Ze względu na te cechy w faktoringu pełnym ważną jest przednia analiza stanu prawno-majątkowego dłużnika<sup>284</sup>.

<sup>283</sup> K. Kreczmańska-Gigol, *Faktoring w teorii i w praktyce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 32.

<sup>284</sup> P. Mućko, A. Sokół, *Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011, s. 225.

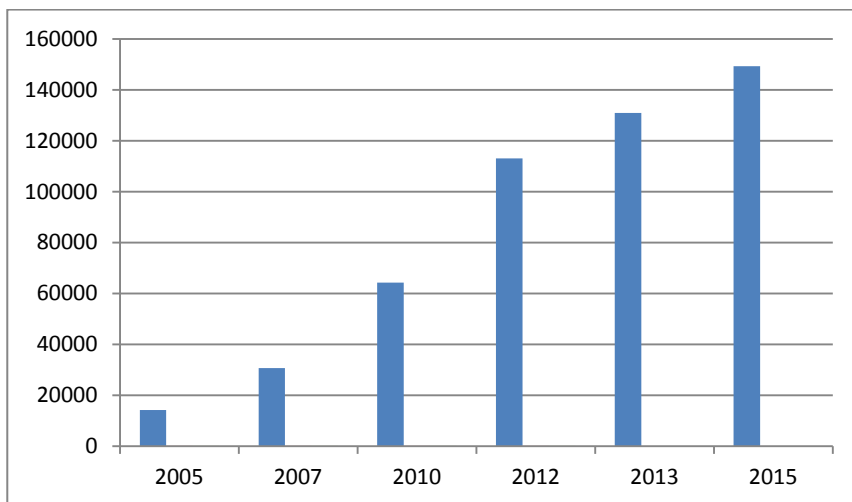
Faktoring niepełny (inaczej niewłaściwy lub faktoring z regresem) charakteryzuje się nabyciem przez faktora odsprzedanej od faktoranta wierzytelności bez przejmowania ryzyka wypłacalności dłużnika. Jeżeli dłużnik nie dokona w wymaganym czasie zapłaty należności to dokona tego faktorant<sup>285</sup>.

Faktoring mieszany zawiera elementy faktoringu pełnego i niepełnego. Charakteryzuje się tym, że faktor przejmuje ryzyko wypłacalności dłużnika, ale tylko do wysokości kwoty określonej w umowie. Ryzyko wypłacalności powyżej ustalonej kwoty obciąża faktoranta<sup>286</sup>.

## Rynek faktoringu w Polsce

Usługi faktoringowe w Polsce świadczą banki i inne instytucje wyspecjalizowane w tym zakresie. Założony w 2001 roku Polski Związek Faktorów zrzesza 24 członków (5 banków komercyjnych i 19 firm faktoringowych), lecz na rynku polskim funkcjonuje więcej podmiotów wyspecjalizowanych w faktoringu, a wartość ich obrotów liczona jest w milionach złotych. Na wykresie 1 przedstawiono jak wartość ta kształtowała się w latach 2005–2010.

Wykres 1. Wartość obrotów podmiotów faktoringowych w mln zł



Źródło: *Statystyki Polskiego Związku Faktorów*, <http://www.factoring.pl/index.php?page=6>, [data dostępu: 01.03.2017]

<sup>285</sup> K. Kreczmańska-Gigol, *Faktoring w teorii i w praktyce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 32.

<sup>286</sup> *Ibidem*.

W ciągu 10 lat wartość faktoringu w Polsce wzrosła dziesięciokrotnie. W 2005 roku wynosiła 14175 mln zł, a w 2015 już 149240 mln zł. Największy wzrost zanotowano w 2012 roku – w porównaniu z 2011 wartość obrotów zwiększyła się o ponad 30 mln zł (z 79366 do 113100). Na przestrzeni lat coraz więcej przedsiębiorców korzystało z faktoringu. W 2005 roku, kiedy usługa ta była jeszcze mniej znana, liczba faktorantów wynosiła 1400, a w ciągu 10 lat urosła do prawie 7100 faktorantów. Im więcej wierzycieli, tym więcej dłużników. Ta logiczna zależność została ujęta w tabeli 1.

**Tabela 1. Liczba klientów (faktorantów) i dłużników w Polsce w latach 2005–2015**

Rok	Liczba klientów (faktorantów)	Liczba dłużników
2005	1400	35000
2007	1608	49024
2010	3210	76943
2012	4706	89204
2013	5438	106445
2015	7095	136026

Źródło: Statystyki Polskiego Związku Faktorów, <http://www.factoring.pl/index.php?page=6>, [data dostępu: 01.03.2017].

## Podsumowanie

Niektórzy doszukują korzeni faktoringu już w Starożytności, jednak instytucja faktoringu w obecnym znaczeniu pochodzi z XVII w., kiedy to powstawały faktorie, czyli osady handlowe na podbitych przez Europejczyków terenach. Do polski faktoring trafił wraz z pojawieniem się gospodarki wolnorynkowej, czyli po 1989 roku, jako dokładną datę przyjmuje się rok 1994 i rozpoczęcie działalności przez spółkę Handlowy Heller. Był odpowiedzią na poszukiwania nowych źródeł kapitału.

Factoring jest jedną z niewielu nisz na polskim rynku, co powoduje małą konkurencję. Wynika to także z nieznaności tej usługi w społeczeństwie. Jednak dostęp do informacji, szczególnie internetowej, sprzyja jej popularyzacji.

*De lege lata* faktoring opodatkowany jest stawką 22%, ponieważ ze względu na to, że stanowi umowę nienazwaną nie stosuje się do niego podatku od czynności cywilnoprawnych. Z uwagi na brak nazwania tego stosunku prawnego faktoring tworzony jest na zasadzie swobody umów. Z jednej strony to zaleta, natomiast z drugiej wada, albowiem należy uważać, by nie przekroczyć granic tej zasady z art. 3531 KC.



We wnioskach *de lege ferenda* można wskazać potrzebę szczegółowego uregulowania w polskim ustawodawstwie instytucji faktoringu albo ratyfikację Konwencji Ottawskiej.

## Bibliografia

1. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-finansowe/działalność-faktoringowa-prze-dsiębiorstw-finansowych-w-2013-r-2,8.html>, [data dostępu: 01.03.2017].
2. <http://www.faktoring.pl/index.php?page=6>, [data dostępu: 01.03.2017].
3. <https://www.pb.pl/rynek-faktoringu-w-polsce-rozwija-sie-wraz-z-gospodarką-843023>, [data dostępu: 03.03.2017].
4. Konwencja o faktoringu międzynarodowym z dnia 28 maja 1988 r.
5. Kreczmańska-Gigol K., *Faktoring w teorii i w praktyce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
6. Mućko P., Sokół A., *Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011.
7. *Nowa encyklopedia powszechna PWN. Tom 2. D–H*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
8. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. 2015, poz. 584 t.j.
9. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny, Dz. U. 2017, poz. 459 t.j.

## Summary

The aim of the article was to acquaint students with the knowledge of factoring, paying particular attention to its essence, forms, legal regulations and factoring process itself.

In the introduction presented the history of factoring in a general overview, from the Middle Age until the appearance to Poland. In the following chapters showed the legal character, essence and types of factoring. Factoring market was beginning in Poland in the 90s of XX century, it has both historical (the overthrow of communism) and economic basis (transformation of a centrally planned economy to a free market economy and search a new sources of capital).

**Damian Leszczyński**

Politechnika Rzeszowska

Studenckie Koło Naukowe Komunikacji Marketingowej „Brief”

## **Marketing międzynarodowy a działania w social media**

*Słowa kluczowe: social media, marketing międzynarodowy, marketing*

### **Streszczenie**

Social media w dzisiejszych czasach stały się jednym z najtańszych i najbardziej dostępnych dróg dotarcia do klienta. Rynek międzynarodowy charakteryzuje się nasiloną globalizacją, jednak na świecie ciągle występują różnice kulturowe, na które warto zwrócić uwagę podczas planowania kampanii marketingowej na rynkach zagranicznych.

W niniejszym artykule zaprezentowano istotę marketingu międzynarodowego, oraz w jaki sposób należy postępować w social media na rynku międzynarodowym. W części teoretycznej poruszona zostaje tematyka marketingu międzynarodowego w dzisiejszych czasach. Następnie przedstawiono konkretne rodzaje zachowań w mediach społecznościowych na rynkach zagranicznych, które podejmować powinno przedsiębiorstwo.

### **Wstęp**

Dynamiczny rozwój technologii informacyjnych oraz komunikacyjnych obserwowany współcześnie wywołuje istotne zmiany w życiu, rozwoju oraz zachowaniu konsumentów. Szeroki dostęp do internetu w bardzo istotny sposób wpływa na komunikację, tryb pracy, style zakupów, uczenia się i utrzymywania kontaktu z innymi. Potencjał social media przyczynił się do powstania nowego rodzaju komunikacji, który jest oparty na informacji internetowej tworzonej, rozprzestrzenianej i wykorzystanej przez konsumentów do wzajemnej edukacji o produktach, markach i usługach. Szybkie upowszechnianie nowego kanału komunikacji opartego na mediach społecznościowych umożliwia konsumentom podejmowanie działań sprawniej i jeszcze bardziej efektywnie niż kiedykolwiek to miało miejsce w przeszłości<sup>287</sup>.

---

<sup>287</sup> K. Łopacińska, *Social media w zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 2–6.

## Social media – istota

Najpotężniejszym na świecie (ponad 1,2 miliarda użytkowników) medium społecznościowym jest Facebook, będący dla wielu niemal synonimem tego rodzaju platformy. W Polsce - według raportu Sotrender.pl - korzysta z niego ponad 11 milionów osób<sup>288</sup>. W 2012 roku Facebook wszedł na giełdę, dlatego też pojawiły się naciski ze strony inwestorów, którzy liczyli na większe możliwości pobrania z niego zysku dla siebie. Z tego powodu oferta Facebooka dla reklamodawców mocno się rozszerzyła. Podstawą egzystencji marki jest oczywiście „fanpage”, który może zostać “polubiony” przez użytkowników. Za pomocą publikowanych na nim mediów – obrazów, linków, tekstów, filmów – marka komunikuje się z bazą potencjalnych klientów. Podstawową rzeczą, która odróżnia stare media od nowych jest dwustronność porozumiewania się. Istotą Facebooka (i social media ogółem) jest to, że każdy wrzucony tam materiał można skomentować, pochwalić, ocenić, podać dalej, polecić, odradzić itp. Marketing społecznościowy to żywa interakcja z konsumentami, a nie publikacja reklamy na cyfrowym słupie ogłoszeniowym. Ma to dobre i złe strony. Korzyścią dla reklamodawcy jest to, że w ten sposób ma szansę na bliższe poznanie potencjalnych klientów, czyli ich preferencji, opinii i przyzwyczajeń. Wyrażane na social media sugestie mogą mieć bardzo pozytywny wpływ na kształtowanie oferty. Stały kontakt z konsumentami to także możliwość zbudowania trwałej więzi, opartej na zaufaniu, sympatii i doraźnych profitach (np. nagrodach lub zniżkach), która w przyszłości może zaprocentować tym co najcenniejsze – lojalnością. Użytkownicy sieci potrafią być bardzo bezwzględni w swoich opiniach, dlatego nawet mała wpadka może zostać rozdmuchana do niebotycznych rozmiarów<sup>289</sup>.

Facebook wprowadził usługę promowania postów i fanpage’y. Oznacza to, że za opłatą treści publikowane przez firmę będą wyświetlane grupie o wiele szerszej niż grono fanów strony. Usługa portalu Marka Zuckerberga to doskonały przykład zastosowania koncepcji reklamy natywnej, według której kluczowe jest skuteczne wtopienie przekazu perswazyjnego w ogół przeglądanej treści. Co istotne, reklamodawcy dostali do rąk narzędzie, dzięki któremu mogą precyzyjnie targetować swoje komunikaty – w końcu podstawowe dane demograficzne są dobrowolnie publikowane przez internautów na osobistych profilach. W ten sposób można dotrzeć do określonej w planie marketingowym grupie docelowej.

---

<sup>288</sup> <https://www.sotrender.com/trends/facebook/poland/201702>, [data dostępu: 12.04.2017].

<sup>289</sup> <http://blog.lionbridge.com/poland/2014/05/22/rola-mediow-spolesznosciowych-w-marketingu-kro-tka-analiza>, [data dostępu: 04.2017].

W Polsce jeszcze kilka lat temu na pozycji lidera społecznościówek znajdowała się Nasza-Klasa – rodzimy biznes, który doskonale wykorzystał ludzką potrzebę poszukiwania kontaktów z dawnymi, czyli szkolnymi latami. Wejście do Polski Facebooka zdetronizowało ten portal. Obecnie posiada on ok. 8,5 miliona użytkowników. NK.pl nie ustaje w walce z Facebookiem, choć szanse ma raczej nikłe – serwis ten jest postrzegany wśród młodzieży jako niemodny, na dodatek pełen profili ich rodziców, którzy poszukują przyjaciół z dzieciństwa. Batalię z portalem Marka Zuckerberga toczy też Google Plus z 3,5 milionami kont – liczba pokaźna, jednak wiadomo, że spora część z nich to profile martwe. Google podjęło kontrowersyjną decyzję o sprężeniu kont z tego serwisu z komentarzami na YouTube, chcąc w ten sposób ożywić ruch. Nie oznacza to, że marketingu na G+ prowadzić nie warto – mimo małej widowni może to być całkiem opłacalne. Wydaje się, że obecność (i linkowanie) na tym serwisie wzmacnia pozycję w wynikach wyszukiwania<sup>290</sup>.

Dla większości osób social media marketing oznacza działania na Facebooku. Twitter w świadomości praktycznie każdej marki nie istnieje. Pozytywne wyjątki tylko potwierdzają regułę. Podobny los spotkał Pinterest. Temat jednak szybko przycichł, a i sam serwis chyba lekko zwolnił z popularnością. Błędem jaki popełnia wiele firm, także tych największych, jest kierowanie swojej oferty w miejsca, w których panuje ogromny tłok. Nie tylko wśród potencjalnych klientów, co jest zjawiskiem pozytywnym, lecz także wśród bezpośredniej konkurencji. Z reguły bowiem firma kieruje się tam, gdzie szlak już przetarty i błędy popełniali pionierzy. Kiedy Pinterest stawał się w Polsce popularny to nie został wykorzystany jako narzędzie do budowania marki. Chociaż znalazło się kilka ambitnych projektów, nawet z dobrym skutkiem, przełomu nie było. Marki wciąż budowały sobie gniazdko licząc na osoby, które już w serwisie są. Zapomniano jak zwykle o tym, że potencjalnych klientów można przecież na swój profil zaprosić.

Sytuacja z Instagramem wygląda jeszcze gorzej. Polskie marki nie zauważyły potencjału i szansy na marketingowe wykorzystanie serwisu. Tłumaczeń jak zwykle było wiele i jak zwykle jedno wysuwało się na czoło stawki. Tym bardziej, że prowadzenie konta nie wymaga specjalnie do tego celu przygotowanych strategii<sup>291</sup>.

## **Strategie działań w social media na rynku międzynarodowym**

Strategie marketingu międzynarodowego są częścią ogólnej strategii funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. O ile strategia przedsiębiorstwa stanowi wzór rozwoju firmy w długim okresie, o tyle strategia marketingu międzyna-

---

<sup>290</sup> <http://www.spidersweb.pl/2016/07/nasza-klasa-nk-pl-facebook-login.html>, [data dostępu: 12.04.2017].

<sup>291</sup> <http://www.newcreative.pl/blog/social-media/marketing-z-instagram-czyli-social-media-nie-tylko-na-facebooku>, [data dostępu: 13.04.2017].

rodowego, wynikająca z określonych przesłanek i motywów internacjonalizacji, ukazuje konkretne wymiary jego orientacji międzynarodowej. Strategia rozwoju firmy jest zbiorem relatywnie stałych zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, zmierzających do realizacji tych celów głównych, które zawiera misja przedsiębiorstwa. Zasady te wyznaczają zarazem ramy rynkowej aktywności firmy, a w tym obszarze zakres możliwych, dopuszczalnych rozwiązań i decyzji operacyjnych. Nie zajmując się szerzej tą problematyką, należy jedynie w tym miejscu podkreślić, że strategie marketingu międzynarodowego muszą być rozpatrywane w szerszym i właściwym kontekście ogólnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Strategia marketingu międzynarodowego nie jest bowiem w pełni autonomiczną wizją rozwoju przedsiębiorstwa, lecz stanowi instrument realizacji tych celów, które zostały zdefiniowane w misji firmy i ogólnych wzorcach rozwoju, a więc – strategii działań na rynku krajowym (wewnętrznym) i rynku międzynarodowym czy globalnym.

Punktem wyjścia każdej strategii powinno być zbadanie rynku oraz określenie odbiorcy. Wiadomo już, że będzie to odbiorca zagraniczny, o innych kompetencjach poznawczych, wychowany w innej kulturze i mówiący innym językiem. Samo tłumaczenie treści na ogół nie stanowi problemu. Zanim przedsiębiorstwo założy profil w mediach społecznościowych, powinno mieć przetłumaczony i zlokalizowany content, którym można się dzielić w sieci społecznościowej. Lokalizacja, czyli adaptacja kulturowa treści, to coś więcej niż jej przetłumaczenie. Kwestia podstawowej lokalizacji polega chociażby na zmianie zapisu dat czy miar. Chcąc jednak zjednać sobie odbiorcę zagranicznego należy pójść o krok dalej. Ważne jest, aby wziąć pod uwagę takie kwestie jak ułożenie treści, objętość tekstu czy kolorystyka. Treści zawarte na stronie internetowej i blogu powinny być odpowiednio dostosowane do nowego odbiorcy, czyli potencjalnego klienta firmy. Najbardziej efektywnym sposobem na poradzenie sobie z tą kwestią jest tworzenie contentu neutralnego, takiego, który będziemy mogli łatwo przystosować do zmian. Zarówno tekst, jak i grafika powinny być tworzone z myślą o możliwości ich lokalizacji. Można założyć, że firma wchodzi na jeden z rynków azjatyckich lub arabskich. W macierzystym kręgu kulturowym czyta się od lewej do prawej, przez co komunikaty znajdujące się z lewej strony są przez nas lepiej przyswajalne i bardziej zapadają w pamięć odbiorcy. W przypadku języka arabskiego czyta się od prawej do lewej. Tłumacząc treści należy mieć, więc w pamięci m.in. kwestię ułożenia tekstu i layoutu. Ważne jest również, aby pamiętać o objętości materiału. Przygotowując infografikę, która ma być przyjazna w odbiorze, nie można zapominać, że jej tekst przetłumaczony na język obcy może mieć inną objętość, co na pewno zaważy na jej końcowym wyglądzie. Kolejną sprawą jest stosowanie kolorów, znaków, obrazów czy ikon, które dla odbiorcy z innego kręgu kulturowego, mogą mieć odmienne znaczenie. W kulturach azjatyckich kolor biały kojarzy się z żałobą, z kolei w Egipcie takie konotacje wywołuje kolor żółty. Materiały promocyjne, które mają oddziaływać na emocje odbiorców,

powinny więc być przemyślane pod wieloma względami, a nie tylko dosłownie przetłumaczone. Powyższe przykłady potwierdzają, że lokalizacja zawsze powinna iść w parze z tłumaczeniem, a przygotowując treści, którymi będziemy chcieli się dzielić w mediach społecznościowych, należy mieć w pamięci choćby takie kwestie jak objętości tekstu<sup>292</sup>.

Błędnym założeniem jest, że odbiorca z innego kraju, będzie miał takie same potrzeby komunikacyjne, jak ten z rynku ojczystego. To chyba największy błąd, jaki na tym etapie może popełnić agencja reklamowa. Międzynarodowy odbiorca wymaga więcej uwagi, a komunikacja z nim jest trudniejsza. Firma, która opracowuje strategię zarządzania wielojęzycznymi profilami w social mediach musi najpierw określić cechy charakterystyczne swojego odbiorcy. Tak jak w przypadku każdego innego projektu, opisanie potencjalnego klienta jest kluczowe dla dobrania odpowiednich środków przekazu. Cechy demograficzne, pochodzenie, zainteresowania – to wszystko wpływa na to, jak myśli potencjalny klient i na to, jakim językiem powinieneś do niego mówić. Osoba odpowiedzialna za promocję firmy w mediach społecznościowych na rynkach międzynarodowych powinna ściśle współpracować ze specjalistami z zakresu tłumaczeń i lokalizacji. Komunikacja nie może być sztucznie oparta na wyuczonych frazesach, bo efekt sprzedażowy i wizerunkowy będzie nikły. Treści, którymi firma dzieli się z odbiorcami w mediach społecznościowych, muszą być zlokalizowane z uwzględnieniem cech demograficznych, kompetencji poznawczych i pochodzenia kulturowego odbiorców. Opracowywanie materiałów promocyjnych wymaga szczególnej wrażliwości. Opublikowanie grafiki czy sloganu, które są niezrozumiałe dla odbiorcy z innej kultury, nie przyniesie oczekiwanego efektu. Łatwo jest także urazić odczucia religijne odbiorców z innych kręgów kulturowych lub ośmieszyć własną firmę nietrafionym hasłem promocyjnym. Adaptacja kulturowa treści publikowanych w social mediach jest wyjątkowo ważna, bo jak wiadomo – w internecie nic nie ginie.

Zagrożeniem dla firmy na rynku międzynarodowym może okazać się nie tylko zarządzanie profilami w kilku językach, ale także zarządzanie profilami na wielu platformach komunikacyjnych. Oczywiście, ograniczanie się jedynie do prowadzenia strony internetowej, na ogół się nie sprawdzi – potencjalni klienci najprawdopodobniej są zwolennikami komunikacji mobilnej i social media są dla nich jednym z najbardziej opiniotwórczych źródeł informacji. Marka musi być tam, gdzie potencjalny klient może szukać oferty danej marki. Najlepszym rozwiązaniem w tej sytuacji jest przeprowadzenie dokładnego researchu. Statystyki mówiące o tym, gdzie i które medium społecznościowe jest najpopularniejsze są łatwo dostępne. Na ich podstawie można wysnuć wnioski, które sieci społecznościowe będą odpowiednimi kanałami komunikacji z potencjalnym klientem.

---

<sup>292</sup> <http://marketerplus.pl/teksty/artykuly/going-global-komunikacja-miedzynarodowa-w-social-mediach>, [data dostępu: 14.04.2017].

Zdarza się, że sam język determinuje popularność danego medium. Wypowiedzi na Twitterze muszą mieć bardzo zwięzłą formę, do której raczej nie są przyzwyczajeni użytkownicy języka niemieckiego. Bardzo długie słowa i struktura gramatyczna tego właśnie języka w dużym stopniu utrudniają komunikację przez tzw. „tweety”. Na przeciwnym biegunie znajdują się języki azjatyckie, w których jeden znak oznacza sylabę lub całe słowo, co ułatwia przekazanie wiadomości w 140 znakach. Zanim firma zdecyduje się na założenie kilku profili, powinna zastanowić się, czy pomoże to jej trafić do docelowego klienta, czy jednak okaże się na tyle nieefektywne, że będzie można z nich zrezygnować.

Media internetowe charakteryzują się przede wszystkim aktualnością. Jeszcze przed założeniem profili w sieciach społecznościowych, należy przygotować content. Warto także zorientować się w sytuacji na rynku mediów opiniotwórczych i informacyjnych w danym regionie. Przekazywanie informacji lokalnych, nawet jeśli nie dotyczą bezpośrednio działalności firmy, pokaże potencjalnym odbiorcom, że przedsiębiorstwo orientuje się w realiach, w których oni żyją. Śledzenie wydarzeń z życia lokalnej społeczności jest także idealną okazją do prowadzenia real-time marketingu, który jest domeną mediów społecznościowych<sup>293</sup>.

Prowadząc międzynarodową komunikację w mediach społecznościowych nie można zapominać o pomiarach jej skuteczności. Pozwoli to firmie na wyciągnięcie wniosków, poprawę ewentualnych błędów, a może nawet na zrezygnowanie z niektórych treści lub całych kanałów.

## Podsumowanie

Zarządzanie wielojęzyczną komunikacją w mediach społecznościowych na pewno jest dużym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa wkraczającego na nowy rynek. Z drugiej strony, jest koniecznością – dynamika zmian zachodząca na rynkach jest bardzo duża, a promocja w mediach internetowych pozwala za nią nadążyć. Opracowując strategię promocji w social mediach na rynkach międzynarodowych należy pamiętać, aby precyzyjnie zbadać rynek i określić cechy swojego odbiorcy. Treści, które tworzy przedsiębiorca muszą być zlokalizowane i dostosowane do potencjalnego klienta. Warto także zwrócić uwagę, w który kanał promocji warto zainwestować więcej. Na koniec, należy pamiętać o monitorowaniu wyników i wyciąganiu wniosków z przeprowadzonych działań.

---

<sup>293</sup> K. Kubiak red., *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 171–173.

## **Bibliografia**

1. Kubiak K. red., *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
2. Łopacińska K., *Social media w zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2014.
3. Sala P., Królewski J., *E-marketing Współczesne trendy. Pakiet startowy*, PWN, Warszawa 2013.

## **Summary**

Nowadays social media has become one of the cheapest and most available ways to communicate with customers. Increased globalization determines functioning of the international market. However, there are still cultural differences in the world that should be taken into consideration while planning a marketing campaign on foreign markets. This article presents the nature of international marketing and methods how to behave in social media international market. In the theoretical part, the topic of current functioning of international marketing is discussed. Then there are described specific types of behavior in social media that the company should undertake on foreign market.



**Amanda Majchrowska, Paulina Warchol**

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu  
Studenckie Koło Nauk o Zarządzaniu

## **Wybrane nowoczesne metody zarządzania przedsiębiorstwem**

### **Streszczenie**

Dynamicznie rozwijająca się gospodarka zmusza współczesne przedsiębiorstwa do poszukiwania coraz lepszych dróg rozwoju. W tym celu, organizacje wykorzystują nowoczesne metody zarządzania przedsiębiorstwem, które wpływają na efektywniejsze zarządzanie. Do metod takich można zaliczyć reengineering oraz benchmarking. Celem artykułu było zaprezentowanie tych dwóch metod – ich charakterystyki, sposobu wprowadzania w przedsiębiorstwie oraz różnic jakie występują pomiędzy nimi. Na podstawie studiów literaturowych zdefiniowano reengineering oraz benchmarking. Następnie omówiono ich zastosowanie, istotę i proces wprowadzania w przedsiębiorstwie. Ponadto, w artykule dokonano porównania reengineeringu i benchmarkingu z uwzględnieniem pięciu kryteriów – stopnia ryzyka, zaangażowania pracowników, barier, czasu oraz rodzaju zmian).

### **Wstęp**

Dynamiczny rozwój gospodarki na całym świecie, zaowocował pojawieniem się wielu nowoczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwem. Metody te cieszą się dużym zainteresowaniem wśród przedsiębiorców. Wynika to z zapotrzebowania na nowe koncepcje pomagające efektywnie funkcjonować współczesnym przedsiębiorstwom na obecnym rynku. Jednymi z tychże alternatywnych metod zarządzania przedsiębiorstwem są reengineering oraz benchmarking. Celem tego artykułu jest zaprezentowanie tych dwóch metod – ich charakterystyki, sposobu wprowadzenia w przedsiębiorstwie oraz ukazanie różnic między nimi.

### **Charakterystyka nowoczesnych metod zarządzania**

Na rozwój danego przedsiębiorstwa ma wpływ między innymi otoczenie w jakim się rozwija, styl kierowania, ale również zastosowanie adekwatnej do skomplikowanego i wymagającego szybkiej reakcji problemu metody zarządzania, która w znacznym stopniu zbliży przedsiębiorstwo do osiągnięcia upragnionego sukcesu. Wielu autorów twierdzi, że niekorzystnie wpływającym czynnikiem na współczesne organizacje jest stosowanie metod zarządzania firmą

z XIX i XX w., które nie wnoszą do procesów zarządzania żadnych wartości. Widocznym tego skutkiem było przepełnienie rynku wyrobami masowymi pod koniec wieku XX. Narastająca konkurencja, nieustannie rosnące wymagania klientów, ale również zmiana podejścia pracowników do pracy, dla których przestała się liczyć tylko satysfakcja, a przybrała na znaczeniu potrzeba samo-realizacji, wymusiło w wielu przedsiębiorstwach zmianę prowadzonej w nich polityki firmy. Jak twierdzi J. M. Myszak współczesne przedsiębiorstwa potrzebują „oryginalnego, wręcz rewolucyjnego podejścia, które ułatwi im dostosowanie się do dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu”<sup>294</sup>.

Zdaniem M. Hammera i J. Champyego (twórców Business Process Reengineering) reengineering jest odpowiedzią na współczesne wyzwania gospodarki i kluczem do sukcesu przedsiębiorstw. Konceptcja Business Process Reengineering powstała na początku lat 90. XX w.. Oznacza „fundamentalne przemyslenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do drastycznej (przełomowej) poprawy osiąganych wyników, takich jak np. koszty, jakość, obsługa klienta czy szybkość”<sup>295</sup>. W swoich opracowaniach, autorzy reengineeringu, niejednokrotnie zwracali uwagę, że metodę tę należy zastosować tylko w przypadku gdy dane przedsiębiorstwo nie ma już innej drogi ratunku, zaś menedżerowie są przygotowani na diametralne zmiany. Co więcej, kadra zarządzająca chcąc rozpocząć zarządzanie oparte na reengineeringu powinna zapomnieć o „przestarzałych” koncepcjach i metodach oraz o dotychczasowo zdobytej wiedzy w dziedzinie zarządzania<sup>296</sup>.

Amerykańskie Centrum Produktywności i Jakości (APQC) benchmarking definiuje jako „systematyczny i ciągły proces mierzenia i porównywania działalności gospodarczej danej organizacji względem liderów procesów gospodarczych, którego celem jest zdobycie informacji, która pomoże organizacji podjąć działania poprawiające jej funkcjonowanie”<sup>297</sup>. Zaś według R. Campa benchmarking to „poszukiwanie najefektywniejszych metod, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną danej organizacji”<sup>298</sup>. Początki benchmarkingu sięgają lat 50. XX w., kiedy to Japończycy chcąc przyspieszyć rozwój gospodarczy swojego kraju, a tym samym nadrobić jego opóźnienia względem innych, odwiedzali wiele przedsiębiorstw w Ameryce oraz Europie Zachodniej. Celem

---

<sup>294</sup> J. M. Myszak, *Business Proces Reengineering (BPR): Przyszłość czy przeszłość biznesu?*, „Management theory and studies for rural business and infrastructure development” 2011, nr 2 (26), s. 170.

<sup>295</sup> M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996, Neumann Management Institute.

<sup>296</sup> J. M. Myszak, *op.cit.*, s. 170.

<sup>297</sup> J. J. Dahlgaard, K. Kristesen, G. K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 208.

<sup>298</sup> M. Szydelko, Ł. Szydelko, *Benchmarking w podejściu procesowym w przedsiębiorstwie – wybrane zagadnienia*, Modern Management Review, MMR, vol. XVIII, 20 (2/2013), Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2013, s. 105.

Japończyków było zapoznanie się z rozwiązaniami organizacyjnymi, technologicznymi i technicznymi stosowanymi w zagranicznych przedsiębiorstwach, a następnie ich wdrażanie i udoskonalanie w japońskich firmach. Efektem tego, w wielu przypadkach, było stworzenie znacznie ulepszonych rozwiązań przy niższych kosztach<sup>299</sup>.

## **Zastosowanie i wprowadzenie reengineeringu w przedsiębiorstwie**

Istota reengineeringu polega na wprowadzeniu radykalnych zmian idei procesów przedsiębiorstwa, które mają za zadanie poprawę jego efektywności. Jako podstawowe założenie tej metody zarządzania to uważanie firmy jako całość zintegrowanych procesów stworzonych do zaspokajania potrzeb klienta<sup>300</sup>.

Zastosowanie metody reengineeringu w przedsiębiorstwie zostało ukazane na rysunku 1. Wywoła on szereg zmian w organizacji poczynając od sfery kierowniczej, organizacyjnej i motywacyjnej. Istotną rolę odgrywa kierownictwo firmy, do którego należy zapoczątkowanie reengineeringu oraz koordynowanie przebiegu jego realizacji. Ważne jest również określenie, które z procesów wymagają zmian i jakie są konkretne cele firmy, gdyż bez tego osiągnięcie sukcesu jest niewykonalne. Wizja firmy powinna być dobrze przemyślana i jednocześnie mobilizować pracowników<sup>301</sup>.

Drugim krokiem jest identyfikacja i ocena procesów występujących w analizowanym przedsiębiorstwie przy jednoczesnej analizie systemu informacyjnego. Podczas odbywanych w firmie warsztatów ukazywane są możliwości przedsiębiorstwa zarówno w sferze organizacyjnej, technicznej, jak i kadrowej. Warsztaty prowadzone są z udziałem profesjonalistów ds. reengineeringu oraz moderatorów<sup>302</sup>.

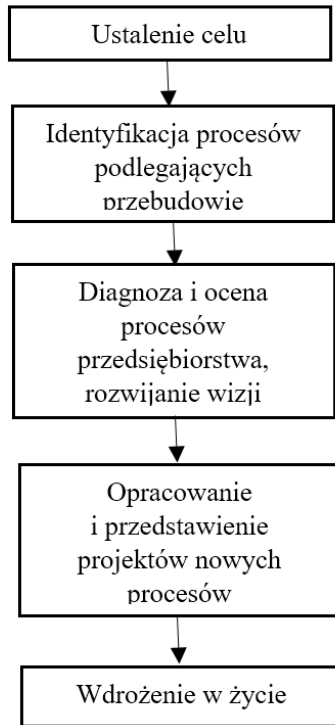
---

<sup>299</sup> M. Źródło-Loda, *Benchmarking – nowoczesna koncepcja zarządzania organizacją*, [w:] P. Lenik red., *Współczesne dylematy zarządzania*, Zeszyt 67, Krosno 2014, s. 206.

<sup>300</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 271.

<sup>301</sup> *Filozofia i wizja przedsiębiorstwa*, "Zarządzanie na Świecie" 1993, nr 1, s. 11.

<sup>302</sup> *Ibidem*.



**Rysunek 1. Etapy wprowadzania reengineeringu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Dangel J. W., *Business Process Reengineering: radikale Umgestaltung von Geschäftsprozessen*, „Management Zeitschrift” 1994, nr 5, s. 33

Kolejnym etapem jest diagnoza i ocena procesów przedsiębiorstwa oraz rozwijanie wizji organizacji. W wyniku zakończenia wcześniejszych etapów wprowadzania reengineeringu wizja przedsiębiorstwa powinna ukazać realny obraz procesu. Konieczne jest zapisanie go na piśmie, gdyż zawiera on dokładny przebieg nowego procesu, odpowiednio przystosowane narzędzia do jego realizacji, a także spis czynników niezbędnych do osiągnięcia zamierzonego rezultatu, tzw. Krytyczne czynniki sukcesu<sup>303</sup>.

Następnie opracowywane są i przedstawiane projekty nowych procesów tzw. prototypów. Ważną rolę pełnią tutaj pracownicy zajmujący się system informacyjnym przedsiębiorstwa, gdyż mają za zadanie przekazanie osobom odpowiedzialnym za wprowadzenie reengineeringu odpowiednich informacji na temat metod i środków informatycznych. Na tym etapie dochodzi do analizy

---

<sup>303</sup> *Ibidem*, s. 12.

możliwego ryzyka, a także oszacowanie efektywności przebiegu procesu z punktu widzenia technicznego i organizacyjnego. Wyniki analizy służą do rekomendacji wspomnianej wcześniej wizji firmy<sup>304</sup>.

Ostatni etap reengineeringu to wdrożenie wizji w życie. Na początku należy wprowadzić radykalne zmiany w procesach w organizacji. Cały przebieg wdrożenia opracowanej wcześniej wizji rozpoczyna się od podjęcia prac początkowych, skompletowanie kompetentnego zespołu, kształtowanie i wdrożenie projektu itd. Wdrożenie projektu wiąże się z dużym ryzykiem spowodowanym wprowadzeniem gruntownych zmian w organizacji przedsiębiorstwa oraz zastosowaniem nowych technologii. Całą odpowiedzialność bierze na siebie zespół reengineeringu. Aby obniżyć poziom ryzyka zalecane są systematyczne kontrole projektu i korzystanie z rad doradców zewnętrznych<sup>305</sup>.

## Istota i proces wprowadzania benchmarkingu

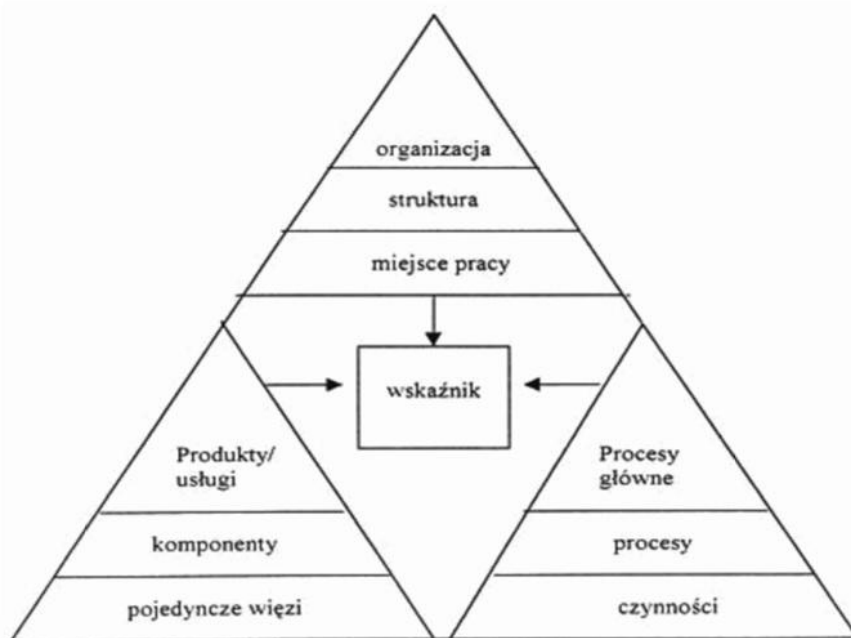
Benchmarking jest pojęciem bardzo szerokim. Poddawane analizie porównawczej może być zarówno całe przedsiębiorstwo, ale również miejsca pracy, struktury, a także produkty. Do analizowanych obszarów zaliczamy również aktywność współpracowników, detale, megaprocesy itd. Rysunek nr 2 przedstawia przedmiot zainteresowania benchmarkingu. Przyjmuje on kształt trójkąta, w którego centrum umieszczony jest badany przez nas wskaźnik. W każdym z trzech kątów wymienione są przedmioty, które analizowane są u najlepszych przedsiębiorstw w danej branży<sup>306</sup>.

---

<sup>304</sup> J. W. Dangel, *op.cit.*, s. 32–33.

<sup>305</sup> S. Dahler, E. Mannes, *Process Reengineering in der Praxis*, „10 Management Zeitschrift” 1994, nr 5, s. 37.

<sup>306</sup> K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 44.



**Rysunek 2. Przedmiot zainteresowania benchmarkingu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Pieske R., *Benchmarking: das Lernen von anderen und seine Begrenzungen*, "Management Zeitschrift" 1994, nr 6, s. 19

Podczas porównywania się z liderami konieczne jest przestrzeganie danych procedur, które są niezbędne, aby cała procedura poszła efektywnie. Metodyka benchmarkingu składa się z 6 etapów postępowania, które zostały przedstawione na rysunku 3.



**Rysunek 3. Proces porównywania się z najlepszymi**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Pieske R., *Benchmarking: das Lernen von anderen und seine Begrenzungen*, "Management Zeitschrift" 1994, nr 6, s. 20–22

Pierwszy etap polega na wyznaczeniu obiektu benchmarkingu, który składa się z określenia przedmiotu analizy, wyznaczeniu barier oraz czynników sukcesu wpływających na rozwój firmy, a co za tym idzie powołanie zespołu badawczego. Do przedmiotu analizy zaliczamy całe przedsiębiorstwo, ale również analizowane mogą być poszczególne miejsca pracy oraz struktura organizacyjna. Gdy zostanie już wybrany obiekt badań konieczne jest wyodrębnienie czynników, które przyczynią się do wzrostu efektywności firmy. Ostatnim krokiem z tego etapu jest powołanie zespołu badawczego<sup>307</sup>.

Drugi etap to analiza wewnętrzna, w której szczegółowo określany zostaje obiekt benchmarkingu. Taka analiza dostarcza odpowiednich danych do wyciągnięcia wniosków, co należy zmienić w danej firmie, aby odniosła sukces. Jest ona niezbędna do znalezienia najlepszego partnera, a także listy pytań skierowanej do całego przedsiębiorstwa lub konkretnego działu<sup>308</sup>.

<sup>307</sup> R. Pieske, *op.cit.*, s. 20.

<sup>308</sup> *Ibidem*.

W trzecim etapie należy wyznaczyć partnera, który będzie punktem odniesienia w usprawnianiu danej firmy. Dobór odpowiedniego partnera pozwoli na przeanalizowanie różnic pojawiających się w zestawieniu praktyki innych przedsiębiorstw a naszym i dostarczenie racjonalnych odpowiedzi na pytania powstałe w poprzednim etapie<sup>309</sup>.

Kolejny etap polega na analizie partnera benchmarkingu. Aby uzyskać wiarygodne informacje o partnerze najlepszy jest bezpośredni kontakt. Gdy jest to niemożliwe, często korzysta się również z wywiadów przeprowadzonych z dostawcami i klientami, różnego rodzaju publikacji, gazet zakładowych itp. Te informacje są jednak mniej wiarygodne i często przynoszą jedynie ogólne dane na temat danej firmy<sup>310</sup>.

W następnym etapie należy przeprowadzić ocenę zebranych wyników. Aby ją dokonać niezbędne jest zastosowanie analizy wiarygodności oraz porównanie danego partnera z badanym przedsiębiorstwem. Umożliwi to wyrobienie poglądu na warunki, które partner musiał spełnić, żeby uzyskać tak zadowalające wyniki. Dzięki tej analizie firma prowadząca benchmarking uzyska wnioski, które powinna zastosować, aby przynieść firmie zamierzone korzyści<sup>311</sup>.

Ostatni etap to planowanie i realizacja zmian oraz doskonalenie. Skutkiem wprowadzenia zmian wynikających z wcześniejszych etapów oraz doskonalenia określonych procesów jest wykrycie odchyień, które mają miejsce w przedsiębiorstwie partnera, a firmą wdrażającą pewne usprawnienia. Dzięki tym sześciu etapom możliwe jest określenie warunków niezbędnych do spełnienia, aby firma odniosła sukces porównywalny do jej partnera. Po zakończeniu wszystkich etapów należy wytypować kompetentne osoby, które opracują cały projekt zmian i wprowadzą go w życie, a także zmotywują pracowników do przeobrażenia przedsiębiorstwa w przynoszącą zadowalające wyniki firmę<sup>312</sup>.

## **Porównanie reengineeringu i benchmarkingu**

Przybliżona istota i etapy wprowadzania reengineeringu oraz benchmarkingu, pozwalają zauważyć, iż procesy realizacji tych dwóch metod są odmienne. W tabeli nr 1 dokonano porównania reengineering i benchmarking z uwzględnieniem pięciu kryteriów, tj.: stopnia ryzyka, zaangażowania pracowników, barier, czasu oraz rodzaju zmiany.

---

<sup>309</sup> *Ibidem*, s.21.

<sup>310</sup> *Ibidem*.

<sup>311</sup> *Ibidem*, s. 22.

<sup>312</sup> *Ibidem*, s. 22.



**Tabela 1. Porównanie reengineeringu i benchmarkingu**

	<b>Reengineering</b>	<b>Benchmarking</b>
<b>Stopień ryzyka</b>	Wysokie ryzyko związane z rekonstrukcją firmy	Wysokie ryzyko związane z dużymi kosztami przebudowy przedsiębiorstwa na wzór konkurenta przy niepewnym sukcesie
<b>Zaangażowanie pracowników</b>	Ograniczony udział pracowników	Niewielkie zaangażowanie pracowników, daną metodę prowadzą głównie osoby odpowiedzialne za benchmarking w firmie
<b>Bariery</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• psychologiczna (ludzie nie są przygotowani na zmiany i boją się o stratę pracy), im wyższa pozycja w firmie tym silniejszy protest,</li> <li>• techniczna (brak wymaganej infrastruktury zarządzania),</li> <li>• ekonomiczna (duże koszty wprowadzenia metody w życie),</li> <li>• prawna (częste trudności spowodowane istniejącymi przepisami).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• problemy ze znalezieniem idealnego partnera,</li> <li>• relatywna ocena partnera biznesowego, która często nie przynosi zamierzonych rezultatów,</li> <li>• brak dostępu do informacji dotyczących partnera,</li> <li>• dokonywanie oceny konkurenta za pomocą parametrów, które nie obrazują różnych istotnych czynników wpływających na firmę,</li> <li>• duże koszty wprowadzenia zmian niegwarantujących sukces</li> </ul>
<b>Czas</b>	Okres zmian w przedsiębiorstwie krótki do średniego	Długi czas trwania projektu (zazwyczaj około roku)
<b>Rodzaj zmiany</b>	Wraz z wprowadzeniem tej metody pojawienie się radykalnych zmian w całym przedsiębiorstwie	Rekonstrukcja całego przedsiębiorstwa, danego działu, miejsca pracy, struktury lub produktu na wzór idealnego partnera

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Zimmewicz K., *op.cit.*, s. 30–32, 52–54.

Po analizie powyższej tabeli można zauważyć, że w obu metodach występuje wysokie ryzyko związane z ich wprowadzeniem, a także wyznacza się osoby odpowiedzialne za wdrożenie procesu, a udział reszty pracowników jest ograniczony. W obu przypadkach występują liczne bariery podczas ich realizacji. Biorąc pod uwagę reengineering psychologiczne, ekonomiczne, techniczne oraz prawne. Natomiast w benchmarkingu problemy opierają się głównie na trudnościach w znalezieniu idealnego partnera, a także ze zdobyciem niezbędnych informacji na temat idealnego przedsiębiorstwa. Czas trwania reengineeringu

szacowany jest na okres wahający się pomiędzy krótkim, a średnim w porównaniu do benchmarkingu, gdzie czas trwania jest długi. W przypadku reengineeringu zmiany są radykalne i odnoszą się do całego przedsiębiorstwa, natomiast w benchmarkingu mogą dotyczyć zarówno całej organizacji, jak i danego działu, struktury, produktu itp.

## **Podsumowanie**

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach dynamicznie rozwijającej się gospodarki światowej i konkurencyjnych rynków, nieustannie poszukują bardziej efektywnych sposobów na wspomaganie procesu zarządzania. Wdrażanie w tym celu nowoczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwem cieszy się dużą popularnością. Zaprezentowane w artykule, dwie wybrane metody, mogą stanowić jedynie wprowadzenie do szerszej dyskusji na temat zasad, efektów, trudności we wdrażaniu nowoczesnych metod, co do późniejszej praktyki przedsiębiorstw.

Reengineering jest jedną z nielicznych metod zarządzania przedsiębiorstwem, dzięki której wiele firm uchroniło się przed upadkiem. Jest to zupełnie nowe podejście opierające się na analizie i rekonfiguracji łańcucha wartości przy jednoczesnym zastosowaniu najnowszych technologii informacyjnych. Niewątpliwie, reengineering jest skomplikowaną metodą, która wymaga krytycznego spojrzenia na cały system organizacji. Ważnym aspektem jednak jest to, iż pozwala on zrobić przedsiębiorstwom wielki krok na przód. Wynika to z tego, gdyż proces ten nakazuje stale poszukiwać efektywniejszych działań, które pozwolą zdobyć przewagę konkurencyjną. Należy jednak pamiętać, że wdrożenie reengineeringu jest dość ryzykowne. Trudność sprawia tu odpowiednie zaplanowanie wszystkich procesów, ale również wprowadzenie radykalnej zmiany podejścia pracowników do wszystkich procesów zachodzących w firmie.

Benchmarking zaś jest metodą uniwersalną, która cieszy się dużą popularnością i stosowana jest w szerokim zakresie zarządzania w przedsiębiorstwach. Wdrażając tę metodę „porównań”, firmy mogą skorzystać z wewnętrznych lub zewnętrznych zasobów w celu znalezienia kluczowych czynników sukcesu. Zastosowanie tej metody powoduje, że działania przedsiębiorstwa są efektywniejsze i skuteczniejsze, co pozwala im osiągnąć lepszą pozycję konkurencyjną. Benchmarking wpływa ponadto na wzrost umiejętności i kwalifikacji pracowników, jak również przyczynia się do poprawy relacji z partnerami firmy. Stosowanie tej metody ma też swoje negatywne strony. Mianowicie, jest to metoda kosztowna i pracochłonna. Wiąże się również z trudnościami w pozyskiwaniu informacji, które są niezbędne do realizacji całego procesu. Skutkiem benchmarkingu bywają również nieetyczne zachowania takie jak kradzieże własności intelektualnej.

## Bibliografia

1. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
2. Dahlgaard J. J., Kristesen K., Kanji G. K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
3. Dahler S., Mannes E., *Process Reengineering in der Praxis*, „10 Management Zeitschrift” 1994, nr 5.
4. Dangel J. W., *Business Process Reengineering: radikale Umgestaltung von Geschäftsprozessen*, Management Zeitschrift, 1994, nr 5.
5. *Filozofia i wizja przedsiębiorstwa*, "Zarządzanie na Świecie" 1993, nr 1.
6. Grudzewski W. M., Hajduk I., *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Warszawa 2000.
7. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996, Neumann Management Institute.
8. Loda M., *Benchmarking – nowoczesna koncepcja zarządzania organizacją*, [w:] Lenik P. red., *Współczesne dylematy zarządzania*, Zeszyt 67, Krosno 2014.
9. Mucha B., *Benchmarking jako nowoczesna metoda zarządzania zmianami w organizacji*, *Ekonomia*, 2003, nr 10.
10. Myszak J. M., *Business Proces Reengineering (BPR): Przyszłość czy przeszłość biznesu?*, „Management theory and studies for rural business and infrastructure development” 2011, nr 2 (26).
11. Pieske R., *Benchmarking: das Lernen -von anderen und seine Begrenzungen*, "Management Zeitschrift" 1994, nr 6.
12. Szydełko M., Szydełko Ł., *Benchmarking w podejściu procesowym w przedsiębiorstwie – wybrane zagadnienia*, *Modern Management Review*, MMR, vol. XVIII, 20 (2/2013), Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2013.
13. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

## Summary

A dynamically developing economy is forcing contemporary enterprises to seek out better and better paths of development. For this reason, organisations use the newest, modern methods of managing enterprises, which results in the most efficient development. Reengineering and benchmarking are two of those methods. The main aim of this article is to present these two methods – their characteristics, the way of deploying them in companies, and showing the differences between them. In the documentation benchmarking and reengineering have been defined. The use, nature, and process of deployment in the companies is elaborated upon. Furthermore, the two methods were compared with special regard to five criteria – risk level, employee commitment, barriers, time, and types of change.

**Magdalena Mądro**

Politechnika Rzeszowska

## **Bez etyki nie ma lidera – główne zasady efektywnego przywództwa**

### **Streszczenie**

Artykuł porusza główne kwestie dotyczące lidera, opisuje jego cechy oraz jak ważną pełni on rolę w przedsiębiorstwie. Pokazuje na czym polega etyka jego zachowania, a także jak stać się idealnym przywódcą, aby osiągnąć jak największe korzyści dla firmy. Przybliży różne rodzaje liderów oraz opisuje ich wady i zalety.

### **Jak przewodzić, by nie zawodzić**

Osobę, która stoi na czele danej grupy ludzi, kieruje nimi, nazywamy liderem. Główną cechą charakterystyczną lidera jest to, że członkowie danego zbiorowiska sami chcą go naśladować oraz łatwo ulegają jego przywództwu. Ma on siłę przyciągania, przekonywania do swoich racji, wywiera bardzo dobre wrażenie, sprawia, że można mu zaufać, dlatego każdy chce go naśladować i wierzy we wszystko co on powie. Jest to osoba o silnym charakterze, czyli przede wszystkim uczciwa, sumienna, wytrwała, niezawodna, pewna siebie, odpowiedzialna, otwarta, potrafiąca współpracować z innymi ludźmi, szczerą, wiarygodną oraz słowną. Najważniejsze jest zaufanie i otwartość dla pracowników, ponieważ bez tego nie jest możliwa skuteczna współpraca oraz osiąganie sukcesów ani zysków. Lider musi traktować innych pracowników z szacunkiem, wysłuchać także ich zdania na dany temat oraz rozpatrzyć dane propozycje, zawsze obiektywnie oceniać sytuacje, być wyrozumiałym, ale także konsekwentnym w swoich działaniach<sup>313</sup>. Powinien dążyć do określonych celów za wszelką cenę, jednak przy zbyt wysokim ryzyku strat zmniejszyć intensywność działań. Ciężko wyobrazić sobie jak by to było, gdyby nie wyznaczano osób odpowiedzialnych za kierowanie grupą ludzi czy organizacją w firmie. Nastalby chaos, brak porozumienia, zgodności, wiele problemów z organizacją. W takich właśnie sytuacjach widać jak bardzo istotną rolę odgrywają liderzy w przedsiębiorstwach. Musi być ktoś odpowiedzialny za daną grupę i podejmowanie decyzji, a także kierowanie nimi, aby był porządek i odpowiednia

---

<sup>313</sup> A. Nowak, *5 cech dobrego lidera*, <http://di.com.pl/5-cech-dobrego-lidera-46004>, [data dostępu: 04.07.2014].

współpraca. Tylko skuteczne przywództwo jest w stanie zapewnić firmie byt i przetrwanie oraz dać szansę na stabilny wzrost w kolejnych latach. W artykule: „Kiepski lider na czele firmy to preludium do jej bankructwa” napisano, że Wojciech Szewczykowski, ekspert Berndson, wśród 10 uniwersalnych przykazań dla współczesnych szefów, wymienił między innymi szacunek dla innych oraz „mentalność dostatku”, która odzwierciedla następującą zasadę: miarą wartości menedżera są nie tylko jego własne osiągnięcia, ale także jego ludzi<sup>314</sup>. Świadczy to o dobrych relacjach z pracownikami, zna ich mocne i słabe strony, dzięki czemu potrafi dobrze pokierować nimi do osiągnięcia wspólnych określonych celów. Taki szef jest to osoba, która na pewno odniesie sukces, ponieważ potrafi zarządzać swoimi ludźmi, współpracować, organizować im pracę oraz wie do czego dąży, jest stanowczy w działaniu. Lider zawsze jest pozytywnie nastawiony na każdą sytuację, wie jak sobie z nią poradzić, nigdy się nie poddaje. Dzięki pozytywnej postawie dociera tam, gdzie nikt inny nie potrafi dotrzeć. Kolejną istotną cechą, która charakteryzuje liderów jest samodyscyplina, sprawia ona, że cały czas oni rozwijają się poprzez ciągle wyznaczanie sobie krótko i długookresowych celów, do których konsekwentnie dążą. Sukcesem do zbudowania w zespole autorytetu jest prawość i etyka. Należy umieć aktywnie słuchać reszty pracowników oraz umieć przyznawać się do błędów, ponieważ każdy je popełnia i w ten sposób dawać dobry przykład reszcie grupy. Aby zwyciężyć i nie zawodzić lider powinien prowadzić swój zespół tak, by każdy dążył do kształtowania w sobie samodzielnego myślenia i odpowiedzialności za własne działania, a w ten sposób wszyscy będą się wspierać nawzajem w przyjaznej atmosferze i na pewno w takiej grupie nikt nie zawiedzie.

## **Na czym polega etyka lidera?**

Można powiedzieć, że etyka lidera jest to odpowiedzialne przywództwo, które przynosi efekty w wyniku większej produktywności pracowników na wszystkich poziomach. Dzięki temu firma polepsza swój wizerunek, reputację i uznanie wśród konkurencji. Zachowanie lidera jest odpowiednie, czyli sprawia, że wszyscy widzą w nim autorytet i biorą z niego przykład. Jest on dla nich przykładem jak mają się zachowywać, co robić. Traktuje ich na równo, z szacunkiem, zawsze znajdzie czas na przeanalizowanie także ich propozycji, co do rozwiązania danego problemu. Potrafi współpracować z grupą, którą kieruje. Ocenia obiektywnie sytuacje i zawsze widzi rozwiązanie z wyjścia z nawet

---

<sup>314</sup> oprac.: H. K., źródło: Strategie Biznesu nr 1, Kiepski lider na czele firmy to preludium do jej bankructwa, „Jak szef powinien zarządzać zespołem”, <https://www.experto24.pl/kadry/hr/jak-szef-powinien-zaradzac-zespolem.html#.WPJp2tKLTIV>, [data dostępu: 25.12.2012].

najgorszej sytuacji, ponieważ myśli pozytywnie i ciągle się rozwija osiągając co raz to nowe cele, którymi także zdobywa kolejne korzyści dla firmy. Etyka lidera polega na właściwym zachowaniu się wobec innych pracowników, współpracowaniu z nimi, aby wspólnie osiągnąć sukces.

## **Jak stać się idealnym (etycznym) przywódcą?**

Przywódcą idealny to taki, który daje z siebie wszystko, zależy mu na swojej pracy i stara się wykonywać ją jak najlepiej. Angażuje się całym sercem w to co robi, zawsze wypełnia swoje obowiązki. Ma wszystkie najważniejsze cechy lidera. Praca jest jego pasją, a to sprawia, że to co tworzy jest trwałe oraz przynosi korzyści. By stać się etycznym liderem trzeba kierować się przede wszystkim etyką przywódcy. Należy nie tylko wymagać od innych, ale także od siebie, ufać swojemu zespołowi, być wobec niego szczerzy, otwarty i zawsze powinni się wspierać nawzajem<sup>315</sup>. W grupie musi być dobra, przyjazna atmosfera, która sprzyja rozwiązywaniu problemów, nie występują żadne nieporozumienia czy sprzeczki. Każdy słucha każdego i szanuje jego zdanie nawet jeśli się z nim nie zgadza. W takim zespole łatwiej znaleźć kompromisy, a także współpracować, co jest najważniejsze wśród pracowników. Osoba, która kieruje ludźmi powinna dążyć do kształtowania w nich samodzielnego myślenia i odpowiedzialności za własne działania. Dobra atmosfera wsparcia ze strony lidera sprawi, że pracownicy sami będą chcieli przezwyciężać swoje słabości, a czując się pewniej, chętniej podejmą nowe wyzwania, wykazując się kreatywnością i entuzjazmem. Pracownicy muszą być traktowani indywidualnie, wpierani w codziennej pracy, doceniani i motywowani. Lider powinien umieć skoordynować i zintegrować wysiłki grupy wokół wspólnych celów. Osoba, która stworzy taką grupę i będzie potrafiła nią dobrze pokierować na pewno odniesie sukces.

W artykule Katarzyny Fojcik pt: "Jakie są cechy lidera i po czym poznać dobrego przywódcę?" przywołała ona słowa znanego guru liderów i teorii przywództwa Warrena Buffeta, który powiedział, że: "Zatrudniając ludzi szukam w nich trzech rzeczy. Pierwszą jest spójność wewnętrzna, drugą – inteligencja, a trzecią wysoki poziom energii. Ale jeśli nie masz pierwszej, dwie pozostałe zabiją cię"<sup>316</sup>. Spójność wewnętrzna jest to cecha najważniejsza jaką powinien posiadać najlepszy lider. Oznacza to nic innego jak uczciwość, prawdomówność i autentyczność w robieniu tego, co przywódca obiecuje. Integralność wewnętrzna lidera oznacza, że słowa i czyny danej osoby stanowią spójną całość,

---

<sup>315</sup> oprac.: H. K., źródło: *Strategie Biznesu nr 1, Kiepski lider na czele firmy to preludium do jej bankructwa*, "Etyka współczesnego lidera", <https://www.experto24.pl/firma/zarzadzanie-strategicz-ne/etyka-wspolczesnego-lidera.html#.WPJkh9KLTIV>, [data dostępu: 09.12.2012].

<sup>316</sup> K. Fojcik, „*Jakie są cechy przywódcy i po czym poznać dobrego przywódcę?*”, OTTO Polska, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Jakie-sa-cechy-lidera-i-po-czym-poznac-dobrego-przywodce-2973195.html>, [data dostępu: 31.10.2013].

że jest ona konsekwentna w myśleniu i działaniu, niezależnie od miejsca i okoliczności. Nie musi on kłamać, manipulować ludźmi, ponieważ potrafi on osiągać swój cel przez mówienie prawdy i dotrzymywanie obietnic. Dobrze wiemy, że osobie, która kłamie, oszukuje jest trudno zaufać, a zaufanie wobec swojego szefa musi być, ponieważ bez tego nie ma dobrej współpracy i sukcesów. Dlatego warto podkreślić, że uczciwość jest to jedna z najbardziej istotnych cech idealnego przywódcy. Podwładni cenią liderów, którzy szczerze chwalą nawet małe dokonania swoich podwładnych, gdy dostrzegają ich trud i zaangażowanie. Szef zawsze powinien być osobą, która wspiera wymianę informacji pomiędzy pracownikami, dopytuje i inicjuje wymianę myśli. Lider promujący otwartość komunikacyjną wzmacnia i nagradza kreatywność zespołu oraz jest szczerzy i otwarty. Taki pogląd nie daje mu jednak prawa do mówienia czegoś, co rani innych lub odziera z godności i poczucia wartości. Pokora nie oznacza, że lider jest słaby czy nieudolny, wręcz przeciwnie, pokora jest oznaką siły i doskonale harmonizuje z pewnością siebie. Człowiek pokorny przyznaje się do błędów, do tego, że nie zna odpowiedzi na wszystkie pytania i potrafi powiedzieć "przepraszam, myliłem się". Pokora przynosi rezultaty i zapewnia szacunek podwładnych. Każdy etyczny przywódca musi taki być.

## **Ciche przywództwo kontra wyniosłe przywództwo**

Istnieje wiele różnych rodzajów liderów, czy sposobów kierowania ludźmi, ale tutaj zostaną omówione dwa przywództwa na zasadzie kontrastu, które wydają się najbardziej znane. Ciche przywództwo można pomyśleć, że jest to słabe, mało efektywne kierowanie, które nie przynosi sukcesów, ponieważ nie jest widoczne. Zaś wyniosłe wydaje się na pewno skuteczne, przynoszące wysokie zyski. Jednak to, co się może wydawać jest złudne, ponieważ jest wręcz na odwrót. Ciche jest bardziej efektywne niż wyniosłe. W artykule prof. Josepha L. Badarcco, Jr. Pt. „Nie jest nam potrzebny kolejny bohater” opisane zostało przywództwo cichych, moralnych przywódców, którzy odnieśli sukces. Uważa, że posuwają się oni naprzód cierpliwie, ostrożnie i małymi krokami. Naprawiają zło lub zapobiegają mu w środowisku pracy bez rozgłosu i zwykle bez zbędnych ofiar. Nazwał ich tak, ponieważ swoje niezwykle osiągnięcia w znacznym stopniu zawdzięczają skromności i umiarowi w działaniu. Podejmują tylko konieczne bitwy i rozgrywają je rozważnie, zamiast splanąć w ogniu chwały na rzecz jednorazowego wysiłku, jak w zwyczaju lubią mieć wynieśli przywódcy<sup>317</sup>. Zanim cichy przywódca stawia czoła poważnym problemom lub zajmie stanowisko w jakiejś sprawie, oblicza, analizuje, jaką część kapitału politycznego jest gotów zaryzykować i czego może oczekiwać w zamian. Wie, że musi odczekać, gdy nastąpią jakieś konflikty czy problemy, a następnie na

---

<sup>317</sup> J. L. Badaracco Jr. „*Nie jest nam potrzebny kolejny bohater*”, [http://www.talentexact.pl/upload/userfiles/artykuly/jak\\_byc\\_liderem\\_3%20-%20Kopia.pdf](http://www.talentexact.pl/upload/userfiles/artykuly/jak_byc_liderem_3%20-%20Kopia.pdf), [data dostępu: 09.2008].

spokojnie przemyśleć daną sytuację i podjąć odpowiednią decyzję, która będzie najlepszym rozwiązaniem. Cichych przywódców charakteryzuje chęć pomocy innym, wspierania ich, poświęcania się dla nich, dla dobra firmy. Realizm jest ich dobrą cechą, dzięki której oceniają obiektywnie sytuację i potrafią odpowiednio przeanalizować dany problem i racjonalnie z nim postępować, wyciągnąć wnioski zanim podejmie jakiegokolwiek działania. Cisi przywódcy to przede wszystkim osoby, które zawsze są uczciwe, mówią prawdę, nie wywyższają się, działają stopniowo, powoli analizując, kontrolując każdy krok dokładnie, co pomaga im osiągnąć korzyści. Wykonują swoją pracę z daleka od blasku reflektorów w porównaniu z wyniosłym przywództwem.

Wyniosłość jest to zarozumialstwo, arogancja, odnosi się to do osoby, która stara się uchodzić za kogoś wielkiego, znakomitego, wybitnego. Człowiek wyniosły uważa się za lepszego, ważniejszego od innych. Nie szanuje drugich, nie liczy się z nimi. Wyniosłe przywództwo cechuje się częstym kłamaniem, oszukiwaniem, robieniem wszystkiego na pokaz, ponieważ to jest dla takiego lidera najważniejsze. Uważa, że jego zdanie jest najważniejsze i nie daje nikomu dojść do wyrażenia własnej opinii. Jest pewny siebie, podejmuje decyzje na szybko bez przemyślenia, przeanalizowania czy skonsultowania z resztą zespołu, dlatego podjęte przez niego decyzje często są zakończone porażką, niepowodzeniem. Taka osoba ciągle udaje kogoś innego, źle traktuje innych, nie można mieć do niej zaufania, więc pracownicy źle czują się w towarzystwie takiego lidera, nie ma między nimi dobrej współpracy, co za tym idzie rzadko odnoszą wspólne sukcesy. Wyniosłe przywództwo w porównaniu z cichym przywództwem jest mniej efektywne, podejmowane działania są zbyt pochopnie podejmowane, brak porozumienia z grupą, wywyższanie się, robienie wszystkiego na pokaz nie jest dobrą formą przywództwa. Zatem ciche przywództwo jest o wiele lepsze, ponieważ każdy krok w działaniu jest analizowany i kontrolowany, lider powoli i konsekwentnie wprowadza po kolei podjęte decyzje z zycie i ma świetny kontakt z podwładnymi. Dzięki temu osiąga częściej sukcesy.

## **Rola lidera w zespole**

Tradycyjny sposób zarządzania oparty jest na wyznaczaniu zadań, koordynowaniu prac, ich nadzorowaniu i kontrolowaniu przez kierownika. Wyraźnie występuje w tym przypadku relacja przełożony - podwładny, wynikająca z zajmowanego stanowiska i posiadania formalnego autorytetu. W artykule Ekspert BusinessHouse pt. „Przywództwo a kierowanie role menadżera w organizacji” jest powiedzenie: „rzeczami można zarządzać, ludziom trzeba przewodzić”<sup>318</sup>. Doskonale oddaje ono istotę roli przywódców w organizacji. Przywództwo nie może być realizowane samodzielnie, podwładni muszą akceptować przywódcę

---

<sup>318</sup> „Przywództwo a kierowanie role menadżera w organizacji”, [http://www.businesshouse.pl/sz\\_kolenia\\_artykuly/przywodztwo\\_a\\_kierowanie.html](http://www.businesshouse.pl/sz_kolenia_artykuly/przywodztwo_a_kierowanie.html), [data dostępu: 10.04.2017].



i chcieć być kierowanymi. Lider powinien umieć skoordynować i zintegrować działania zespołu, aby osiągnąć wspólnie określone cele. Rola lidera w organizacji jest zatem bardzo istotna, gdyż to on podejmuje najważniejsze decyzje, przewodzi, wpływa na pracę reszty pracowników, kieruje nimi, kontroluje ich działania i sprawia, że starają się oni jeszcze bardziej. Przywódcy inspirują pracowników, dostarczając im wizji i motywacji, wyznaczają kierunek rozwoju ludzi i organizacji jako całości. Lider sprawia, że pracownicy zachowują się w sposób pożądaný, zgodny z realizowaną strategią i kulturą organizacyjną, realizują zamierzone cele, rozwijając przy tym swoją osobowość i wysokie poczucie własnej wartości. Zadaniem przywódcy jest rozwiązywać pojawiające się problemy i pomagać elastycznie reagować na zmiany w otoczeniu. Rolą lidera jest inspirowanie ludzi, zwiększenie ich satysfakcji z pracy. Ludzie wnoszą większy wkład pracy, dają z siebie 100%, kiedy czują, że mają kontrolę nad swoją pracą i są wspierani przez resztę grupy. Podsumowując, rolą przywódcy jest, po pierwsze, dostarczyć psychologicznej podbudowy dla aspiracji i nadziei pracowników. Po drugie, być przykładem godnym naśladowania, którego zachowania, osobista energia, podejmowane działania, demonstrują pożądaný z punktu widzenia firmy zachowania i mogą stać się standardem dla wszystkich. Poprzez osobiste zaangażowanie i skuteczność przywódcy budują unikalne więzi międzyludzkie sprzyjające realizowaniu założonej strategii. Po trzecie, optymalnie dzielić odpowiedzialność i zasoby pomiędzy komórki w organizacji i pracowników, aby zapewnić efektywność procesu strategicznego.

## **Podsumowanie**

Podsumowując lider, aby zobaczyć efekty swojego przywództwa musi postępować według etycznych zasad zachowania. Zawsze być szczerym, otwartym, wspierającym swoich ludzi i być dla nich autorytetem. Bez osoby, która kieruje zespołem ludzi firmy nie mogły by dobrze funkcjonować, ponieważ powstało by zamieszanie. To lider naprowadza swoich podwładnych na dobrą drogę współpracy, pomaga im, zawsze wspiera i stara się zrozumieć. Wyznacza główne zadania i zarządza pracą, którą koordynuje do końca, do osiągnięcia określonego celu, dzięki jego zaangażowaniu najczęściej firma odnosi sukcesy. Zatem pełni on bardzo ważną rolę w przedsiębiorstwie.

## Bibliografia

1. Badaracco J. L., Jr. *Nie jest nam potrzebny kolejny bohater*, [http://www.talentexact.pl/uploads/userfiles/artykuly/jak\\_byc\\_liderem\\_3%20-%20Kopia.pdf](http://www.talentexact.pl/uploads/userfiles/artykuly/jak_byc_liderem_3%20-%20Kopia.pdf), Wrzesień 2008.
2. Fojcik K., OTTO Polska, *Jakie są cechy przywódcy i po czym poznać dobrego przywódcę?*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Jakie-sa-cechy-lidera-i-po-czym-poznac-dobrego-przywodce-2973195.html>, [data dostępu: 31.10.2013].
3. Nowak A., *5 cech dobrego lidera*, <http://di.com.pl/5-cech-dobrego-lidera-46004>, [data dostępu: 04.07.2014].
4. oprac.: H. K., źródło: *Strategie Biznesu nr 1*, Kiepski lider na czele firmy to preludium do jej bankructwa, „*Jak szef powinien zarządzać zespołem*”, <https://www.experto24.pl/kadry/hr/jak-szef-powinien-zarzadzac-zespolem.html#.WPJp2tKLTIV>, [data dostępu: 25.12.2012].
5. oprac.: H. K., źródło: *Strategie Biznesu nr 1*, Kiepski lider na czele firmy to preludium do jej bankructwa, *Etyka współczesnego lidera*, <https://www.experto24.pl/firma/zarzadzanie-strategiczne/etyka-wspolczesnego-lidera.html#.WPJkh9KLTIV>, [data dostępu: 09.12.2012].
6. „*Przywództwo a kierowanie role menedżera w organizacji*”, [http://www.businesshouse.pl/szkolenia\\_artykuly/przywodztwo\\_a\\_kierowanie.html](http://www.businesshouse.pl/szkolenia_artykuly/przywodztwo_a_kierowanie.html), Autor: Ekspert BusinessHouse, [data dostępu: 10.04.2017].

## Summary

Without ethics there is no leader, the main principles of effective leadership

The article discusses key leadership issues, describes its characteristics, and how important it is in the company. Shows the ethics of his behavior and how to become an ideal leader to maximize the benefits to the company. It brings together different types of leaders and describes their pros and cons.

## **Globalization And Basketball**

### **Globalization**

In order to understand Globalization in general, you first have to know the definition. Globalization is a process that is achieved over the years, it is not immediate, it is a process influenced by technology and commerce that interconnects people, governments of different countries and companies. The increase in factors such as exports and imports among the various nations, immigration and emigration and investment are positive consequences of global globalization. On the other hand, Globalization is causing negative consequences such as deforestation and desertification, which are increasingly being felt. With the great evolution of some sectors, especially the industry, pollution is increasingly present. Sound pollution due to increased noise from factories, pollution in the water with the discharge of materials into rivers and seas, air pollution from gases released into the atmosphere.

### **The Globalization of Wheelchair Basketball**

Although the creation of this sport for disabled people was created and adapted after the creation of basketball, it globalized very quickly. Fifteen years later, it was a Paralympic sport and was already practiced in several countries.

In Portugal, in December 2012, an initiative was carried out by the ParaSport Algarve team, with the aim of encouraging people with motor disabilities to practice this modality. This initiative ("Non-Stop Basketball Solidarity") has emerged as fundraising, so that athletes can continue to play. The team also promotes the city and accessible sports.

### **Wheelchair basketball at the Paralympic Games**

The United States of America is the most medal-focused men's medal selection in this sport, with four gold medals in 13 editions. Canada was able to raise 3 gold medals. Australia and Israel have two victories in this competition. France and the Netherlands both won a medal. Also in women's selection, the United States of America once again leads the table with four gold medals. In eleven editions, only five countries managed to reach the gold medal.

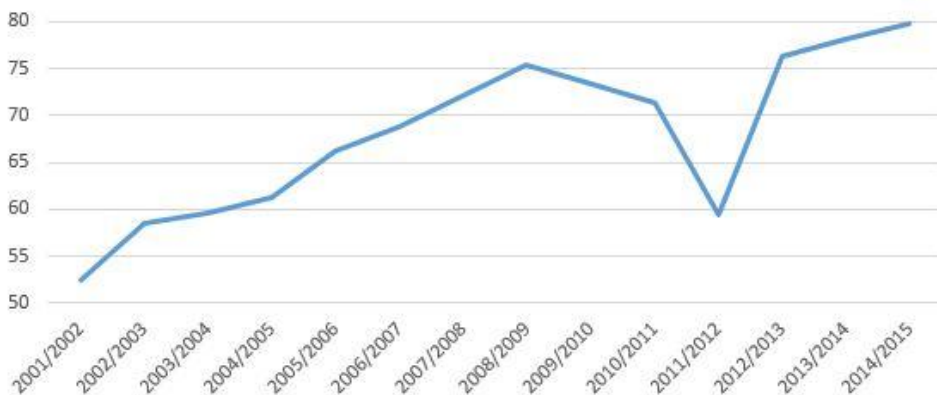
## NBA (National Basketball Association)

The NBA is the league best known and globalized, both economically and culturally. Around the world, NBA games are attended daily by thousands of fans. There are different economic strands, such as wage developments, merchandising sold over the years, revenue per game, television rights and ticket sales.

### Evolution of average salaries between 2001 and 2015

The average expenditure on salary in the NBA, per month and per team, is very high and has been increasing. There are currently 30 teams and, on average, each team spends 79.73 million dollars per month on players' salaries. In the last 16 years, it was in the 2001/2002 season that the lowest value of the average salary was recorded, with 52.55 million dollars a month.

According to the figure, until the 2008/2009 season, salaries increased, but from that year until the 2011/2012 season there was a significant drop, then growing again, until the current season.



From this comparison, we can conclude that at the salary level, the NBA suffered a great globalization in the salaries paid, in recent years.

## Conclusion

Basketball is highly evolved and is not just another sport practiced, it also focuses on helping others to end racism, because even though it is not as present as it was at the beginning of the game, racism is still exist!

Basketball can also be practiced by people with motor disabilities. It was adapted to be played in a wheelchair, which in my opinion proved to be a great step for the sport because everyone can play it and more importantly, have fun doing it.

Globalization is undeniable when it comes to basketball and the revenues from this modality are abysmal. Part of them can be channeled to help and make a difference, throughout the world, in the lives of people in need emotionally, socially and economically.

I close with a thought:

**WHAT MAKES US PREVENT GLOBALIZATION TO IMPROVE THE LIFE OF THE NEXT, WHEN THIS PLANET IS A GRAND SAND IN THE IMMENSION OF THE UNIVERSE?!**

**Kamil Milek**

Politechnika Rzeszowska

Studenckie Koło Naukowe Komunikacji Marketingowej „Brief”

## **Technologia Augmented Reality w zarządzaniu marką**

*Słowa kluczowe: Augmented Reality, Rozszerzona Rzeczywistość, reklama, marka*

### **Streszczenie**

Poniższy artykuł traktuje o istocie Augmented Reality tj. Rozszerzonej Rzeczywistości. Zawiera definicję oraz historię tejże technologii oraz wyjaśnia sposób jej działania. Wyszczególnione zostały także poszczególne przykłady wykorzystania AR w praktyce oraz użycie jej w celu przyciągnięcia konsumentów do danej marki.

### **Wprowadzenie**

W dobie coraz to większej konkurencji na rynku, przedsiębiorstwa potrzebują umiejętnie kierowanych działań marketingowych. Nie tylko cena i jakość są obecnie wyznacznikami, decydującymi w jakim stopniu dana marka jest dostrzegana przez odbiorców. Współczesny rynek, który wymaga nieustannej rywalizacji z konkurencją powoduje, że bardzo ważne jest podtrzymanie ciągłej świadomości marki i łączności z konsumentami. Reklama jest jednym ze składników efektywnego marketingu nierozdzielnie połączonym z aktualnymi realiami. Tworzona jest w celu informacji, budowania zainteresowania danym produktem lub marką. Jednak jej najważniejszym przeznaczeniem jest przekonanie do zakupu danego towaru, bądź usługi, co spowoduje wzrost popytu ogólnego popytu na dany produkt<sup>319</sup>.

Reklama jest w stanie oddziaływać na konsumentów na poziomie podświadomości, a więc posiada siłę, która działa na klientów, kiedy nie mają o tym pojęcia<sup>320</sup>. Konsumenty robią się coraz mniej wrażliwi na różne formy manipulacji oraz perswazji, które są używane w typowej, tradycyjnej reklamie. Nauczyli się umiejętnie wybierać informacje, które ich interesują. Stali się niepodatni na reklamy, które są tworzone według określonych szablonów w telewizji bądź prasie, a ulotki rozdawane na ulicy trafiają od razu do kosza. W związku z powyższym specjaliści od marketingu prześcigają się w coraz to

---

<sup>319</sup> A. Dejnaka, *Strategia reklamy, marki, produktów i usług*, Helion, Gliwice 2013, s. 7.

<sup>320</sup> R. Heath, *Ukryta moc reklamy. Co tak naprawdę wpływa na wybór marki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 20–21.

nowych pomysłach na udaną kampanię reklamową, nie nadużywając przy tym „tradycyjnych” rodzajów promocji. O tym jak liczne będzie grono konsumentów decyduje kreatywność i pomysłowość twórców reklam, jak również właściwy dobór rodzajów komunikacji.

Rozwój technologiczny wywołuje sporo zmian we współczesnym świecie. Odzwierciedla się to również w postaci nowych kanałów komunikacji marketingowej. Jednym z tego typu nowatorskich rozwiązań jest technologia rozszerzonej rzeczywistości – Augmented Reality.

## Historia i istota Augmented Reality

Historia Augmented Reality zaczęła się już w latach sześćdziesiątych. Pierwsze prace nad AR rozpoczął pionier w dziedzinie grafiki komputerowej – Iwan Sutherland razem ze studentami z uczelni Harvard University Utah i Harvard University. Prace prowadzone w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych były adresowane głównie dla sił powietrznych USA i NASA. W początkach lat siedemdziesiątych nazwa „Rozszerzona Rzeczywistość” została wprowadzona przez naukowców Boeinga, kiedy zbudowali prototypowy system, który ułatwiał pracownikom orientację w dużej ilości kabli znajdujących się w ich produktach. Spadek cen sprzętu komputerowego w ostatnich latach pozwolił na rozszerzenie prac nad AR<sup>321</sup>.

Augmented Reality (AR, Rozszerzona Rzeczywistość) jest dziedziną informatycznych badań naukowych zajmujących się łączeniem detali stworzonych przy użyciu technologii informatycznych z elementami świata rzeczywistego<sup>322</sup>. Augmented Reality nie tworzy nowego, całego, pełnego świata 3D (jak np. wirtualna rzeczywistość czyli Virtual Reality), lecz dodaje do niego oraz poszerza go o poszczególne elementy. Większość prowadzonych badań naukowych na temat AR skupia się na użyciu świata realnego i „rozszerzeniu” go o poszczególne grafiki dodawane komputerowo. Zaawansowane badania dotyczą m. in. wykorzystywania systemów wykrywania ruchu, detekcji markerów o różnorodnych kształtach oraz tworzeniu środowisk kontrolnych funkcjonujących z dowolną ilością sensorów<sup>323</sup>.

Rozkwit tego typu technologii jest możliwy dzięki powszechnemu używaniu przez społeczeństwo urządzeń mobilnych. Aktualna moc obliczeniowa telefonów oraz tabletów jest tak znaczna, że są one w stanie generować skomplikowane grafiki 3D. Fakt, że smartfony dominują w naszym społeczeństwie sprawia, że nie jest to technologia dedykowana dla pewnej garstki osób, a dla milionów.

---

<sup>321</sup> P. Pardel, *Przegląd ważniejszych zagadnień rozszerzonej rzeczywistości*, Politechnika Śląska, Gliwice 2009, s. 1–2.

<sup>322</sup> <http://nowymarketing.pl/a/1324,augmented-reality-przyszloscia-mobilnego-marketingu>, [data dostępu: 11.04.2017].

<sup>323</sup> P. Pardel, *op.cit.*, s. 1–2.

Mimo to jest to nadal spora nowość, która wyróżnia na tle konkurencji. Pozwala pokazać, że jest się nowatorską firmą, która stara się o konsumentów i robi to dodatkowo w interesujący sposób. Aplikacja, która jest dobrze zorganizowana oraz zareklamowana, używająca technologii rozszerzonej rzeczywistości może przynieść o wiele lepszy efekt niż konwencjonalna, nudna reklama. Dzięki takiej aplikacji, firma uzyskuje możliwość interakcji z klientem i zachęca do aktywności, przez co zwiększa przywiązanie do danego produktu oraz marki.

## **Istota zarządzania marką**

Budowanie marki jest procesem, w którym odbiorcy zaczynają postrzegać dany produkt bądź usługę jako bardziej wartościową niż jest w rzeczywistości. Zarządzanie marką to właśnie budowanie wartości marki poprzez kreowanie długoterminowych stosunków pomiędzy marką, a korzyściami oraz cechami odczuwalnymi przez odbiorców bądź innych podmiotów na rynku. W procesie tym ważne jest przeanalizowanie kreowania wizerunku marki. Często konsumenci wybierają produkty, które spowodują poprawę pożądanego przez nich ich osobistego wizerunku. Wybór ten dotyczy także miejsca oraz warunków dokonywania zakupu<sup>324</sup>.

Zarządzanie marką jest techniką marketingową, która zajmuje się wprowadzeniem nowego produktu na rynek oraz późniejszym kreowaniem i koordynowaniem marki. Stanowi także narzędzie, które pomaga we wzbudzeniu wśród konsumentów skojarzeń marki z produktem oraz zapewnianie jej dobrego wizerunku.

Utrzymanie przewagi konkurencyjnej przez dane przedsiębiorstwo czy markę wymaga nieustannej reakcji na zachodzące w otoczeniu zmiany, a przede wszystkim postęp techniczny. Każda marka powinna iść z duchem czasu i stosować nowoczesne technologie, które przyciągną klientów nietypowymi rozwiązaniami, udogodnieniami lub ciekawą formą promocji czy reklamy.

## **Zastosowanie AR w zarządzaniu marką**

Dzięki wykorzystaniu połączenia realnego świata z tym, który jest wytworzony przez komputer uzyskujemy bezprecedensowe narzędzie służące celom zarówno sprzedażowym jak i marketingowym. Dlatego AR jest często chętnie wykorzystywane na konferencjach i pokazach, w celu wywarcia większego wrażenia na odbiorcach. Prezenter używając rąk rozszerza rzeczywistość, czyli wywołuje konkretne akcje, poprzez uruchamianie efektów 3D. Cały efekt widoczny jest na ekranie projekcyjnym. Owa innowacja jest doskonałym sposobem służącym prezentacji otwartych danych jak np. wykresy, liczby oraz wyniki sprzedażowe, które prezentowane w sposób standardowy zwyczajnie nużą odbiorców. Dobrze

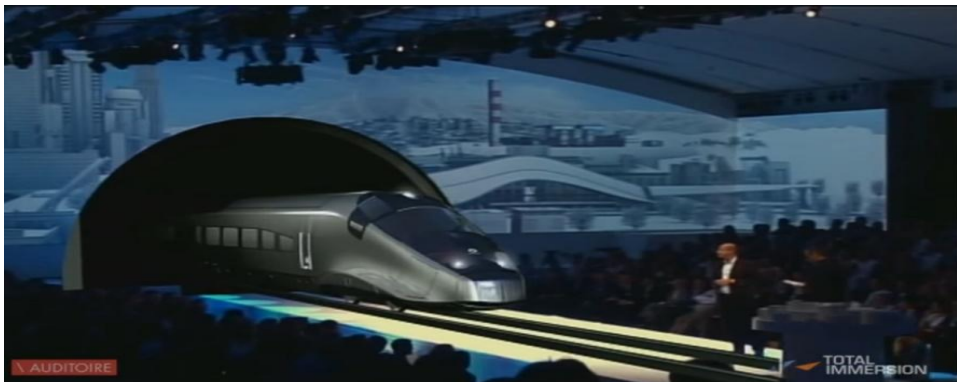
---

<sup>324</sup> M. Dębski, *Kreowanie silnej marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 99–102.



przygotowany pokaz animacji połączony ze scenariuszem pozwala na nadanie przekazowi zupełnie nowego wymiaru, co powoduje, że prezentacja nie jest nudna ani jednostronna, nie męczy, ale interesuje, zachwyca odbiorców i zachęca ich do interakcji.

Świetny przykład zastosowania Augmented Reality można było zaobserwować między innymi na konferencji firmy Alstom – międzynarodowego koncernu, który zajmuje się infrastrukturą transportową oraz energetyczną. Ich prezentacja nie była zwyczajnym pokazem slajdów napisanym w programie PowerPoint, a interaktywnym show, które mogło obserwować prawie 700 widzów.



Rysunek 1. Screenshot z nagrania na youtube

Źródło: <https://www.youtube.com/watch?v=cadPvE-cayc>

Prezentacja traktowała między innymi o podziemnej kolei w dużych aglomeracjach. Prezenterzy poprzez wykonywanie określonych gestów uruchamiali kolejne animacje. Pokaz był przeprowadzany na wygenerowanych w trzech wymiarach modelach miast, które „wysuwały” się spod sceny. Wszystko można było zaobserwować na specjalnie do tego przygotowanym ekranie projekcyjnym. Punkt kulminacyjny prezentacji nastąpił, gdy ze ściany na scenę wyjechał superszybki pociąg. Alstom przedstawiając w ten sposób swoje pomysły udowodnił, że jest innowacyjną, rozwojową i wybiegającą w przyszłość firmą<sup>325</sup>.

Innym, ale równie interesującym przykładem wykorzystania Augmented Reality może być wirtualna przymierzalnia o nazwie FX Mirror. Każda część odzieży zachowuje się realistycznie, dopasowuje się do ciała użytkownika oraz porusza się wraz z nim. Z łatwością można przymierzać poszczególne ubrania, zmieniać ich kolory oraz sprawdzać czy pasują do reszty. Klikając w produkty aplikacja zapisuje co nam przypadło do gustu i przekierowuje do strony gdzie można daną rzecz zakupić.

<sup>325</sup> J. Pędziwiatr, *Rozszerzona i wirtualna rzeczywistość oraz inne nowości dla skutecznego marketingu eventowego*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 236.

Poniżej widoczny jest przykład z galerii handlowej znajdującej się w Polsce ze sklepu Timberland.

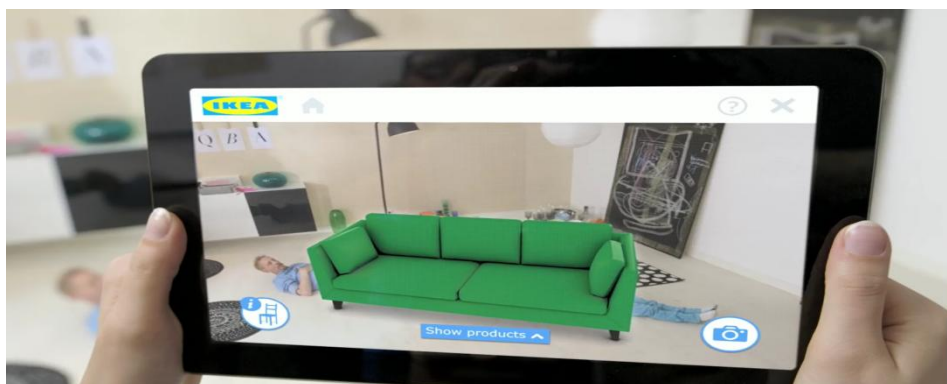


**Rysunek 2. Screenshot z nagrania na youtube**

Źródło: <https://www.youtube.com/watch?v=5TZmQPdhpak>

Klient za pomocą ruchu dłoni wykonuje sobie zdjęcie po czym na ekranie pojawia się jego sylwetka. Wówczas może dopasowywać do siebie ubrania z aktualnej kolekcji znajdującej się w sklepie.

Jako kolejny przykład przytoczyć można ciekawą aplikację od Ikei, która świetnie wykorzystuje technologię AR. Służy ona do dopasowania mebli oraz dodatków do mieszkań.



**Rysunek 3. Screenshot z nagrania na youtube**

Źródło: <https://www.youtube.com/watch?v=vDNzTasuYEW&t=13s>

Aby użyć tejże aplikacji, użytkownik musi pobrać ją uprzednio na swój telefon lub tablet. Następnie używając gazetki lub katalogu z Ikei należy położyć ją w miejscu, gdzie chciałby, żeby był umieszczony wybrany przez niego element wyposażenia wnętrza. Kolejnym etapem jest wycelowanie obiektywu urządzenia w stronę tego miejsca. Aplikacja korzystając z technologii Augmented Reality wizualizuje tam dany obiekt. Dzięki tej funkcji użytkownik będzie mógł zaledwie paroma kliknięciami sprawdzić, czy np. wybrana szafka nocna będzie pasowała do zakupionego wcześniej łóżka. Rozwiązanie to przede wszystkim oszczędza czas oraz eliminuje potrzebę odwiedzania salonów meblowych. Jest to spore udogodnienie dla wszelkich domatorów.

## Podsumowanie

Rola marketingu w kreowaniu marki ciągle zyskuje na znaczeniu. Jest to spowodowane przede wszystkim rosnącą nieustannie konkurencją w zakresie produktów oraz w sferze informacji. Rynek oferuje wiele produktów o zbliżonych lub niemalże identycznych cechach, które konsumenci mogą rozróżnić wyłącznie dzięki marce. Jej wizerunek ma zapewnić przedsiębiorstwu uzyskanie silnej i konkurencyjnej pozycji na rynku.

Aby przetrwać wśród ogromnej konkurencji każda marka powinna iść z duchem czasu wciąż dostosowując się do klienta, udoskonalając swoją ofertę, wyróżniając się niestandardowymi rozwiązaniami oraz interesującą, niekonwencjonalną formą reklamy. Rozkwit technologii Augmented Reality wynika z postępu technicznego i rozwoju urządzeń mobilnych. Sposób prezentowania informacji powoduje, że rozszerzoną rzeczywistość stosuje się w wielu sferach: począwszy od rozrywki i gier, przez marketing i reklamę aż po edukację.

Potencjał jaki tkwi w technologii AR jest ogromny. Firmy coraz częściej decydują się na wprowadzenie innowacji po to, by zwrócić uwagę na markę poprzez zaskakujące rozwiązanie lub przekaz. Rozszerzona rzeczywistość pobudza konsumenta do działania, motywuje do zakupu oraz angażuje w świat produktu i marki.

## Bibliografia

1. Dejnaka A., *Strategia reklamy, marki, produktów i usług*, Helion, Gliwice 2013.
2. Dębski M., *Kreowanie silnej marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
3. Heath R., *Ukryta moc reklamy. Co tak naprawdę wpływa na wybór marki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
4. Pardel P., *Przegląd ważniejszych zagadnień rozszerzonej rzeczywistości*, Politechnika Śląska, Gliwice 2009.

5. Pędziwiatr J., *Rozszerzona i wirtualna rzeczywistość oraz inne nowości dla skutecznego marketingu eventowego*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014.
6. <http://nowymarketing.pl/a/1324,augmented-reality-przyszloscia-mobilnego-marketingu>, [data dostępu: 11.04.2017].

## **Summary**

The article deals with essence of Augmented Reality technology. It contains definition and history of this technology and explains how it works. A few ways of use were listed. It shows how to use the AR to attract customers to the brand.

**Ewelina Okraszewska**

Uniwersytet Łódzki

Studenckie Koło Naukowe „EKOBIZNES”

## **Rozwój regionalny w kontekście zrównoważonego rozwoju**

*Słowa kluczowe: Zrównoważony rozwój, polityka regionalna, rozwój regionalny*

### **Streszczenie**

Regularne poprawy konkurencyjności podmiotów gospodarczych, stanu życia mieszkańców, a także wzrost potencjału gospodarczego regionów, mającego wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy kraju to zadania określające rozwój regionalny. Kraje mające na celu rozwój swoich regionów przy jednoczesnym wykorzystaniu pomocy z Unii Europejskiej powinny prowadzić nowoczesną politykę regionalną zgodną z zasadami zawartymi w dokumentach unijnych z wykorzystaniem instrumentów prawnych i ekonomicznych. W aktach prawnych sformułowane zostały zasady dotyczące realizowania polityki regionalnej. Wśród tych zasad można wyróżnić, zasadę koncentracji, programowania, partnerstwa a także dodatkowości. Zasada zrównoważonego rozwoju powinna być szczególnie przestrzegana przy rozwoju regionalnym. Na poziomie regionalnym wymiar zrównoważonego rozwoju odnosi się do tworzenia polityki stabilnego rozwoju regionalnego, minimalizacji konfliktów na tle ekonomiczno-społecznym.

Integracja międzysektorowego partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju w regionie w planowaniu strategicznym a także (...),realizacji celów strategicznych i regionalnej polityki zrównoważonego rozwoju prowadzącej do ładu zintegrowanego, czyli efektu integralności polityki społecznej, gospodarczej, środowiskowej oraz przestrzennej, stanowi istotę regionalnej Agendy21.

### **Polityka regionalna państwa oraz istota rozwoju regionalnego**

W literaturze nie ma jednej spójnej definicji polityki regionalnej państwa. Jednak w ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, można znaleźć pojęcie „polityki rozwoju”. W ustawie czytamy, iż definicja polityki rozwoju rozumiana jest, jako „(...) zespół wzajemnie powiązanych ze sobą działań podejmowanych i realizowanych w celu zapewnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju kraju, spójności społeczno-gospodarczej, regionalnej i przestrzennej, podnoszenia konkurencyjności gospodarki oraz tworzenia nowych miejsc pracy w skali krajowej, regionalnej lub lokalnej”<sup>326</sup>. W literaturze społeczno-

---

<sup>326</sup> Ustawa z dnia 6.12.2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz. U. 2006 Nr 227 poz. 1658, art. 2.

ekonomicznej pojęcie rozwoju regionalnego jest definiowane w różny sposób, w zależności od rodzaju i sposobu prezentowanych materiałów. Między innymi jest on uznawany, za: „(...) regularne poprawy konkurencyjności podmiotów gospodarczych, stanu życia mieszkańców a także wzrost potencjału gospodarczego regionów, mającego wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy kraju”<sup>327</sup>. T. Kudłacz określa go, jako trwały wzrost poziomu życia mieszkańców i potencjału gospodarczego w skali określonej jednostki gospodarczej<sup>328</sup>. Ponadto według A.C. Nelsona „(...) zmiany w regionalnej produktywności mierzonej wielkością populacji, zatrudnieniem, dochodem oraz wartością produkcji dodanej (...)„ to właśnie rozwój regionalny, w którym zawarty jest także rozwój społeczny, obejmujący poziom opieki zdrowotnej, stan środowiska przyrodniczego, dobrobyt społeczny oraz kreatywność. Rozwój regionalny dotyczy również zagospodarowania przestrzennego oraz infrastruktury.

Chcąc jak najkorzystniej wykorzystać uczestnictwo Polski w Unii Europejskiej należy prowadzić nowoczesną politykę regionalną zgodną z zasadami zawartymi w dokumentach unijnych z wykorzystaniem instrumentów prawnych i ekonomicznych. W aktach prawnych sformułowane zostały zasady dotyczące realizowania polityki regionalnej. Wśród tych zasad można wyróżnić, zasadę koncentracji, programowania, partnerstwa a także dodatkowo. Na bazie tych zasad opierają się Fundusz Spójności oraz fundusze strukturalne takie, jak: Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Europejski Fundusz Społeczny czy też Europejski Fundusz Rolny. Zasada koncentracji zawiera trzy aspekty: koncentrację środków, wysiłków oraz wydatków. Koncentracja środków dotyczy skoncentrowania większej części środków z funduszy strukturalnych na regionach i państwach najbiedniejszych. Natomiast koncentracja wysiłków odnosi się do wspierania inwestycji, które gwarantują długoterminowy wzrost gospodarczy np. inwestycje na badania i rozwój, wsparcie dla zainteresowanych przejściem na gospodarkę niskoemisyjną czy też wspieranie konkurencyjności w MŚP. Zasada wydatków wiąże się z przyznawaniem środków na poszczególne programy. Środki te należy wydać zgodnie z regułą n+2, czyli muszą one zostać wydane do drugiego roku od czasu ich przyznania. Niektóre państwa mają problem z nieefektywnym lokowaniem środków. Zasada programowania informuje o tym, iż należy stworzyć wieloletni i stabilny plan rozwoju, który musi zostać zaakceptowany. W polityce regionalnej UE zasada partnerstwa polega na współpracy na wszystkich szczeblach, lokalnym regionalnym i państwowym.

---

<sup>327</sup> D. Głuszczyk, *Istota rozwoju regionalnego i jego determinanty*, [w:] „Ekonomia-Economics”, 5(17), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 23.

<sup>328</sup> *Ibidem*.

Charakteryzuje się także równością głosu oraz współodpowiedzialnością za podjęte decyzje. Zadaniem zasady dodatkowości jest zapewnienie stabilności i ciągłości instrumentom niezbędnym do długookresowego i trwałego rozwoju regionalnego<sup>329</sup>.

Zakres obszaru, w jakim powinny zachodzić pozytywne zmiany z rozwojem regionu określają różnego rodzaju definicje. Wśród nich znajduje się między innymi potencjał gospodarczy, zagospodarowanie infrastrukturą, środowisko przyrodnicze, struktura gospodarcza, stan życia mieszkańców, ład przestrzenny, procesy innowacyjne, ekorozwój, oraz integracja regionalna<sup>330 331</sup>.

## **Rozwój regionalny w kontekście zrównoważonego rozwoju**

Zgodnie z ustawą z dnia 27 kwietnia 2001 roku Prawo Ochrony Środowiska zrównoważony rozwój to taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń<sup>332</sup>. Mechanizm koncepcji zrównoważonego rozwoju (ZR) dąży do osiągnięcia trzech głównych celów. Celu ekologicznego, ekonomicznego oraz społeczno-humanitarnego. Cel ekologiczny dotyczy zapobiegania i powstrzymania degradacji środowiska przyrodniczego a także redukcji jego zagrożeń. Natomiast cel ekonomiczny odnosi się do dążenia zaspokojenia podstawowych potrzeb materiałowych ludności wykorzystując do tego technologię i metody niedegradujące środowiska. Zapewnienie minimum socjalnego tzn. likwidację głodu, nędzy i ubóstwa, ochronę zdrowia, rozwój kulturalny społeczeństwa oraz bezpieczeństwo i edukacja to działy celu społeczno-humanitarnego (Rysunek 1)<sup>333</sup>. Rozwój regionalny w aspekcie przyrodniczym skoncentrowany jest w szczególności na problematyce ekologicznej, zawartej w idei ekorozwoju<sup>334</sup>.

---

<sup>329</sup> A. Hołuj, D. Korecki, *Uwarunkowania rozwoju regionalnego w Polsce*, „Zeszyty naukowe”, nr 7, Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni, 2008, s. 25.

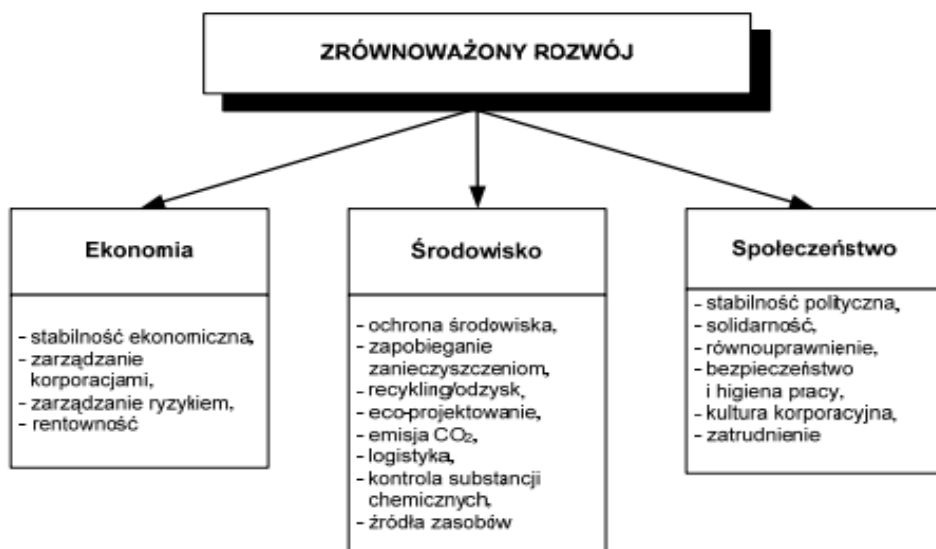
<sup>330</sup> T. Kudłacz, *Programowanie rozwoju regionalnego*, PWN, Warszawa 1999, s. 15–16.

<sup>331</sup> R. Nowacki, *Potencjał innowacyjny regionu, jako czynnik rozwoju regionalnego*, [w:] R. Brol red., *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 63.

<sup>332</sup> Ustawa Prawo Ochrony Środowiska z dnia 27.04. 2001 r., Dziennik Ustaw Nr 62, art. 3.

<sup>333</sup> E. Płaczek, *Zrównoważony Rozwój – nowym wyzwaniem dla współczesnych operatorów logistycznych*, Prace naukowe Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2012, s. 80.

<sup>334</sup> Z. Strzelecki, *Polityka regionalna*, [w:] Z. Strzelecki red., wyd. cyt., oraz W. Kosiedowski, *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, [w:] Z. Strzelecki red., wyd. cyt., s. 79, 233.



**Rysunek 1. Główne cele koncepcji zrównoważonego rozwoju**

Źródło: Płaczek E., *Zrównoważony Rozwój – nowym wyzwaniem dla współczesnych operatorów logistycznych*, Prace naukowe Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2012

Zasada zrównoważonego rozwoju powinna być szczególnie przestrzegana przy rozwoju regionów. Zgodnie z ustawą z dnia 20.04.2004 roku o Narodowym Planie Rozwoju głównym celem wspierania rozwoju regionalnego jest trwały i zrównoważony rozwój województw<sup>335</sup>. Natomiast w ustawie z dnia 5.06.1998 roku o samorządzie województwa czytamy, iż zadaniami samorządu województwa jest podejmowanie działań mających na celu rozwój regionalny poprzez racjonalne korzystanie z zasobów przyrody oraz kształtowanie środowiska przyrodniczego z jego poszanowaniem, czyli zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Również w zasady polityki przestrzennej, które są kształtowane przez samorządy terytorialne i organy administracji rządowej muszą być określone zgodnie z „ładem przestrzennym i zrównoważonym rozwojem”. Na poziomie regionalnym wymiar zrównoważonego rozwoju odnosi się do tworzenia polityki stabilnego rozwoju regionalnego, minimalizacji konfliktów na tle ekonomiczno-społecznym.

<sup>335</sup> K. Właźlak, *Rozwój regionalny, jako zadanie administracji publicznej*, Wolters Kluwer Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 53.



## Regionalne wskaźniki zrównoważonego rozwoju

W procesie tworzenia regionalnej polityki rozwoju ważne jest określenie miejsca a także roli wskaźników zrównoważonego rozwoju<sup>336</sup>. Powinny one stanowić podstawę sprawdzenia poprawności budowy wojewódzkiej Agendy 21. Istotą regionalnej Agendy 21 jest integracja międzysektorowego partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju w regionie w planowaniu strategicznym a także (...), „realizacji celów strategicznych i regionalnej polityki zrównoważonego rozwoju prowadzącej do ładu zintegrowanego, czyli efektu integralności polityki społecznej, gospodarczej, środowiskowej oraz przestrzennej”<sup>337</sup>.

Tabela 1. Grupy i kategorie wskaźników zrównoważonego rozwoju

Ład ekonomiczny	Ład społeczny	Ład środowiskowy
1. Produkt krajowy brutto w regionie. 2. Rozwój przedsiębiorczości i aktywność zawodowa ludności. 3. Dostęp do infrastruktury. 4. Zrównoważony rozwój wsi. 5. Zrównoważony rozwój turystyki. 6. Zrównoważony rozwój transportu. 7. Zrównoważony rozwój energetyki.	1. Demografia. 2. Zwalczanie ubóstwa. 3. Zdrowie i jego ochrona. 4. Kultura i rekreacja. 5. Edukacja. 6. Mieszkalnictwo. 7. Bezpieczeństwo publiczne. 8. Partnerstwo i równouprawnienie.	1. Jakość wód i jej ochrona (gospodarka wodno-ściekowa). 2. Jakość powietrza i jego ochrona. 3. Ochrona powierzchni ziemi i surowców naturalnych (gospodarka odpadami). 4. Jakość i ochrona klimatu akustycznego (hałas). 5. Ochrona przyrody i krajobrazu oraz gospodarowanie przestrzenią. 6. Ochrona przed promieniowaniem i nadzwyczajne zagrożenia środowiska. 7. Dostęp do informacji o środowisku.

Źródło: Korol J., *Ocena zrównoważonego rozwoju regionalnego w Polsce w latach 1998–2005*, „Gospodarka narodowa” nr 7-8/2008, s. 82

Janusz Korol w swojej pracy pt. „Ocena zrównoważonego rozwoju regionalnego w Polsce w latach 1998–2005”, podejmuje próbę zbadania poziomu zrównoważonego rozwoju a także określenie jego zróżnicowania w regionach. Z przeprowadzonych badań wynika, iż w województwie mazowieckim w latach 1998–2005 w sferze gospodarczej rozwój zrównoważony był najbardziej rozwinięty<sup>338</sup>. Natomiast województwa lubelskie, podkarpackie, podlaskie, warmińsko-mazurskie oraz świętokrzyskie w sferze ładu ekonomicznego charakteryzują

<sup>336</sup> J. Korol, *Ocena zrównoważonego rozwoju regionalnego w Polsce w latach 1998–2005*, „Gospodarka narodowa” nr 7-8/2008, s. 82.

<sup>337</sup> *Ibidem*.

<sup>338</sup> *Ibidem*, s. 88.

się niekorzystną sytuacją<sup>339</sup>. Różnice w poziomach rozwoju głównie wynikają z szeroko rozumianych nakładów na rozwój. W obszarze ładu społecznego zaszły pozytywne zmiany w dziedzinie edukacji wyższej. Jednak można również doszukać się zmian negatywnych, do których zalicza się wzrost przestępczości oraz spadek przyrostu naturalnego<sup>340</sup>. W zakresie ładu środowiskowego widoczne jest duże zróżnicowanie, które wynika z poziomu emisji zanieczyszczeń pyłowych oraz gazowych, jak i również z nakładów inwestycyjnych przeznaczanych na ochronę segmentów środowiskowych<sup>341</sup>. Rok 2005 jest rokiem o znacznie niższych nakładach inwestycyjnych w sektorach ochrony powietrza oraz klimatu, ponieważ jest to wynikiem działań krajowych w poprzednich latach, w których poczyniono szereg inwestycji z tym związanych<sup>342</sup>. Pozytywne zmiany w tym zakresie to wzrost ludności korzystającej z oczyszczalni ścieków, a także wzrost powierzchni parków<sup>343</sup>.

## Bibliografia

1. Głuszczyk D., *Istota rozwoju regionalnego i jego determinanty*, [w:] „Ekonomia-Economics”, 5(17), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
2. Hołuj A., Korecki D., *Uwarunkowania rozwoju regionalnego w Polsce*, „Zeszyty naukowe”, nr 7, Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni, 2008.
3. Korol J., *Ocena zrównoważonego rozwoju regionalnego w Polsce w latach 1998–2005*, „Gospodarka narodowa” nr 7-8/2008.
4. Kudłacz T., *Programowanie rozwoju regionalnego*, PWN, Warszawa 1999.
5. Nowacki R., *Potencjał innowacyjny regionu, jako czynnik rozwoju regionalnego*, [w:] Bról R. red., *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
6. Płaczek E., *Zrównoważony Rozwój – nowym wyzwaniem dla współczesnych operatorów logistycznych*, Prace naukowe Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2012.
7. Ustawa Prawo Ochrony Środowiska z dnia 27.04.2001 r.
8. Ustawa z dnia 6.12.2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju.
9. Właźlak K., *Rozwój regionalny, jako zadanie administracji publicznej*, Wolters Kluwer Sp. z o.o., Warszawa 2010.
10. Strzelecki Z., *Polityka regionalna*, [w:] Strzelecki Z. red., wyd. cyt., oraz Kosiedowski W., *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, [w:] Strzelecki Z.

---

<sup>339</sup> *Ibidem*.

<sup>340</sup> *Ibidem*.

<sup>341</sup> *Ibidem*.

<sup>342</sup> *Ibidem*.

<sup>343</sup> *Ibidem*.

## Summary

Regular improvement of the competitiveness of economic entities, the living standard of the inhabitants as well as the increase of the economic potential of the regions, influencing the socio-economic development of the country are the tasks determining regional development. Countries aiming at developing their regions while using aid from the European Union should pursue a modern regional policy in line with the principles contained in the EU documents, using legal and economic instruments. Legislation on the implementation of regional policy has been formulated. Among these principles can be distinguished, the principle of concentration, programming, partnership and additionality. The principle of sustainable development should be particularly respected for regional development. The regional Agenda 21 is the integration of a cross-sectoral partnership for sustainable development in the region in strategic planning and the pursuit of strategic and regional policy objectives for sustainable development leading to integrated governance. Namely the effect of social, economic, environmental and spatial integrity.

**Lukasz Przysucha**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **Impact of the content management tools on information flow in contemporary companies**

*Content management systems, information flow, knowledge management, content, content management, GNU GPL*

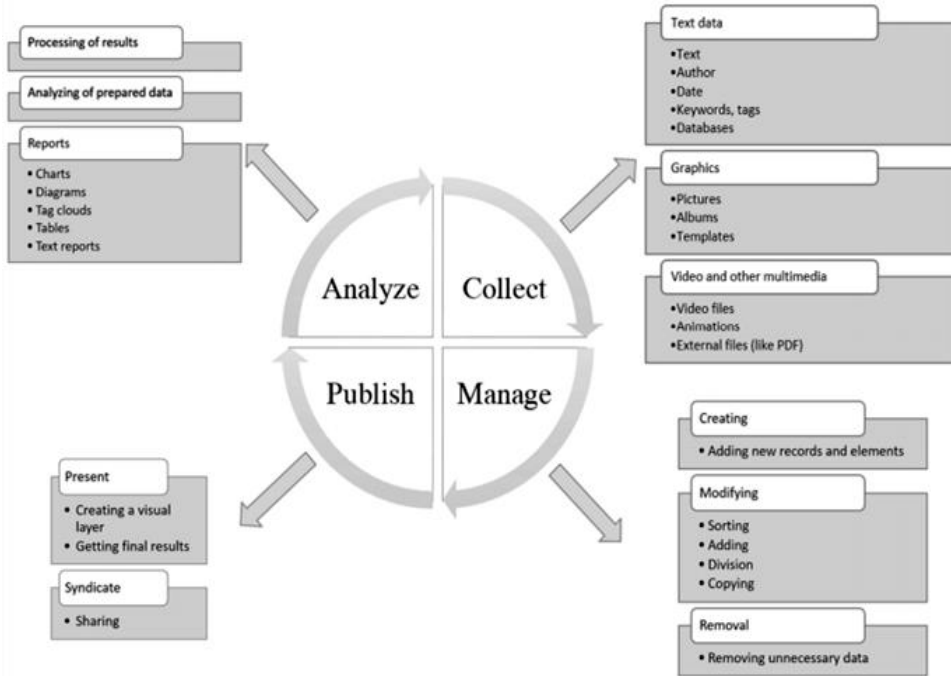
Knowledge management (KM) is becoming more and more popular both scientific discipline as well as scope for managers to increase the efficiency and profitability of the company. There are many tools for managing knowledge in education, business and government. One of the branches of information flow support in the company are electronic content management systems. They are often underestimated and not fully utilized. The author focused on showing the proper use of content management systems in a knowledge management area within an organization. This chapter is divided into 4 areas. At the beginning there is a part called Meaning of content management, which explains general, rules of division and flow data in the companies. The second section – Content Management Systems (CMS) shows the market of systems based on GNU GPL license and the difference between static and dynamic pages. Subsequently, Knowledge management part is focused on role of knowledge management in competitiveness and efficiency of the company in the market. The last part shows meaning of Content Management Systems for Knowledge Management and the proper flow of information. The last one, Deployment of CMS in Knowledge Management refers to implementation CMS in KM.

### **Introduction**

Over the past decade, the role of information management in business and organizations has grown considerably. There are new areas for knowledge management and information flow in organizations. Companies have realized that one of the most important assets they possess is knowledge. The purpose of this article is to indicate the possibility of implementing Content Management Systems based on GNU GPL license in the area of Knowledge Management to increase the efficiency and profitability of organizations using such implementations as well as an analysis of the meaning of linking both areas.

## Meaning of content management

Content management (CM) is the sum of processes and technologies supporting the management, processing, gathering and publishing information in different forms<sup>344</sup>. There is an electronic type of CM defined as a Web CMS, which supports user to manage of content using computer and advanced content management systems installed in cloud or organization servers. There are many types of content in CMSs<sup>345</sup>. The content can be divided into text, graphics, charts, videos, animations, and interface of system. Depending on the type of content, there are many ways to aggregate data. Particular attention should be paid to the amount of data stored as it will be necessary to adjust the technical infrastructure and software to data sizes. The scheme of information lifecycle is set out below.



## Content lifecycle<sup>346</sup>

<sup>344</sup> A. Mauthe, *Professional Content Management Systems*, John Wiley & Sons, England 2005, p. 9.

<sup>345</sup> M. Trzaska, *Lectures from Polish-Japanese academy of computer techniques*, 2011, p. 7–12.

<sup>346</sup> Ł. Przysucha, *Content Management Systems Based on GNU GPL License as a Support of Knowledge Management in Organizations and Business*, [in:] E. Mercier-Laurent, D. Boulanger, *Artificial Intelligence for Knowledge Management*, Springer, Buenos Aires, Argentina 2016, p. 53.

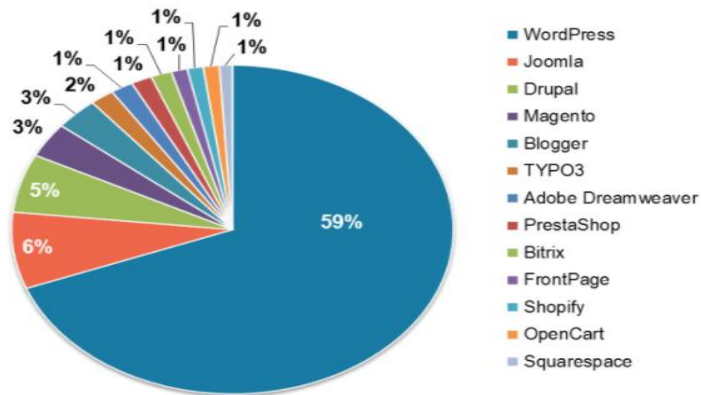
It is necessary to differentiate four phases of information flow. Firstly, the employees collect data from internal and external business environment. There are usually graphical or textual elements, metadata for aggregated data and other files in paper form. The next stage is the management of the collected information. The employees create database directory by modification, aggregation, edition and eliminations unnecessary parts of dates and then these dates are publishing and archiving at the same time. At this stage, there are created the visual layers available for employees according to predetermined attributes. The last stage is analyzing and processing data to useful information, supported by the appropriate expertise. Some of them will move on to another data life process, where the data will re-enter the four phases of information flow.

## **Content Management Systems**

Content Management System (CMS) is a software for creating web service operating in the Internet and as a local form in company's intranet. The system can work both in the Cloud and in the local server. The systems are mainly used to create web pages for corporations and private persons. Content Management Systems can be divided into two main layers:

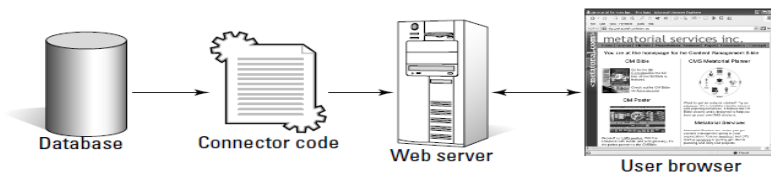
1. The layer of user database includes information in textual and visual form, graphics, posts and the activity of system's manager. The layer is created until the system is installed and configured to the administrator's requirements.
2. The layer of infrastructure system – code of system connected with database. The user sees mainly the visual interpretation embedding on site.

The author focused on Content Management System analyses based on GNU GPL license, which allows system development, modification, eliminations of unnecessary costs, freedom of distribution and support of millions of users from all over the world, thanks of open code. The systems can be useful for development of private modifications connected with company's sectors. The most popular systems are WordPress, Joomla and Drupal. They currently have 75% of the open code Content Management System market. All of them use PHP combined with MySQL base and work excellently, both in efficiency as well as cost.



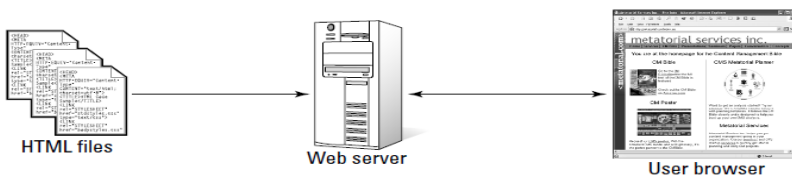
CMS market in 2016<sup>347</sup>

Content Management Systems are typically dynamic pages, which means they are generated in real-time by HTML server based on data received from web browsers.



Process of dynamic website<sup>348</sup>

In contrast of dynamic pages, the static pages, popular in 90s, are simple HTML documents, which do not change content after action of user in web browser. The updates should be made by manual overwriting of files by ftp server. For this reason, nowadays they are not very useful.



Process of static website<sup>349</sup>

<sup>347</sup> N. Lartigue, *Web Technologies & CMS Market Share Trends – 2015 Report*, <http://intriggerapp.com/blog/web-technologies-benchmark-report/>.

<sup>348</sup> B. Boiko, *Content Management Bible*, 2nd Edition, Wiley Publishing Inc, Indianapolis, USA 2005, p. 75.

The dynamics is strongly visible thanks of using relevant technology like WordPress, Joomla and Drupal. These systems are a great convenience for the users<sup>350</sup>:

1. Dynamic content.
2. Easy to modify the content.
3. Dedicated data management panel.
4. Integration with multimedia.
5. Interactive content.
6. Full control over the whole site.
7. Simultaneous editing by multiple users.

## **Knowledge management**

Knowledge management is the set of assumptions, rules and algorithms, which enable information flow, aggregation, management, and appropriate use of acquired information. Nowadays, the concept of knowledge management is known as an element of competitive advantage and can be used to increasing efficiency and organization profits. The earlier approach of introducing new products and improvement of existing products, increasingly does not affect revenues of the company, many of products are easy to copy and adapt to the dynamics of the market. In recent years, the employee's development, creation repositories for expertise and production problem solving are popular topics of discussions. With the new knowledge, the organizations can create a competitive advantage, anticipate the movement of other companies and create new elements. The advantage of the knowledge management is also cost reduction, increase the creativity of employees, financial company development and increase efficiency of processes and organizational segments inside the company. For employees, the main benefits are increase of competence, self-development and self-realization.

Knowledge management can be aided by an appropriate strategy that will be implemented in the company. Michael J. Earl, author of many publications focusing on the implementation of knowledge management in organizations, including *Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy* suggested a distinction of knowledge management systems during the empirical observations in companies and organizations.

---

<sup>349</sup> *Ibidem*.

<sup>350</sup> N. Mehta, *Choosing an Open Source CMS. Beginner's Guide*, Packt Publishing, Birmingham, England 2009, p. 11.



Codification Sub-Strategies – Earl’s codification-oriented sub-strategies are<sup>351</sup>:

1. System.
2. Process.
3. Commercial.
4. Strategic.
5. Cartographic.
6. Organizational.
7. Social.

The first strategy, system focused on creation of knowledge repositories, managers provide employees with schemes of aggregation of knowledge. In this case, the operation of acquiring and storing information is assisted. Strategy called ‘process’ is based on implementation and development of repeatable processes that are supported with information and knowledge from previous processes. Commercial system includes intellectual property such as patents, trademarks and reserved designs. Strategic approach suggest that the development of knowledge capabilities can be the basis of market competitiveness. Cartographic sub-strategy focused on creating knowledge maps, patterns and schemes or directories and networks to connect people. Organizational approach is related with providing groupware and intranets to facilitate communities of practice. The last one strategy called social introduce social exchange, which supports exchange of knowledge. Despite the following strategies many companies connects and changes rules for their own conditions.

## **Deployment of CMS in Knowledge Management**

Content Management Systems can support processes of knowledge management. The author believes that using free and professional systems based on GNU GPL license is going to be the next element of supporting information flow and knowledge in organizations. Unfortunately, these systems are unappreciated and most of companies prefer simpler way of creating non-integrated applications, which mostly have many differences between themselves. Standardizations of this process can result in increased efficiency of these applications and support process of creating concept of knowledge management. The best way of achieving this is research, which demonstrate the elements of knowledge management, which can be implemented in CMS. It should be analyzed the common uses of systems in organizations, conduct employee’s surveys and adapt the standardized core system for the average company. The important aspect is also safety, which is costly in both time and money. In case of installing a local version of system, it should be investigated potential hacker attacks. The next stage is to create extensions and widgets, which can support

---

<sup>351</sup> W. R. King, *Knowledge Management and Organizational Learning*, Springer, USA 2009, p. 9.

knowledge management in organizations by using artificial intelligence and content management. To enable operations described above it should be analyzed four areas necessary to implement CMS in concept of knowledge management.



#### Parts of Knowledge Management<sup>352</sup>

### Conclusion

The article presents the possibilities of Content Management Systems implementation in Knowledge Management area. To understand the nature of the process, the author defined the content management cycle, provided basic information about the content management systems and interpreted the notion of knowledge management based on companies and organizations. In the last part the author suggested actions that could help the process of implementing Web CMS into the KM area. Currently, the need for gathering, modifying and using data from outside is huge. Systems based on the Open Code can significantly unify the processes of many companies, expand the knowledge management area, and increase the efficiency and profitability of companies using them. This area is unappreciated but through the development of accurate synchronization, strategy of knowledge management and CMS it can be supplied a new educational and business value.

---

<sup>352</sup> Ł. Przysucha, *Content Management Systems Based on GNU GPL License as a Support of Knowledge Management in Organizations and Business*, [in:] E. Mercier-Laurent, D. Boulanger, *Artificial Intelligence for Knowledge Management*, Springer, Buenos Aires, Argentina 2016, p. 64.

## Bibliography

1. Boiko B., *Content Management Bible*, 2nd Edition, Wiley Publishing Inc, Indianapolis, USA 2005.
2. King W. R., *Knowledge Management and Organizational Learning*, Springer, USA 2009.
3. Lartigue N., Web Technologies & CMS Market Share Trends – 2015 Report, <http://intriggerapp.com/blog/web-technologies-benchmark-report/>.
4. Mauthe A., *Professional Content Management Systems*, John Wiley & Sons, England 2005.
5. Mehta N., *Choosing an Open Source CMS. Beginner's Guide*, Packt Publishing, Birmingham, England 2009.
6. Przysucha Ł., *Content Management Systems Based on GNU GPL License as a Support of Knowledge Management in Organizations and Business*, [in:] Mercier-Laurent E., Boulanger D., *Artificial Intelligence for Knowledge Management*, Springer, Buenos Aires, Argentina 2016.
7. Trzaska M., *Lectures from Polish-Japanese academy of computer techniques*, 2011.

**Agnieszka Senior**

Politechnika Lubelska  
Koło Naukowe Menedżerów

**Małgorzata Selwestrowicz**

Politechnika Lubelska

## **TQM jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem**

*Słowa kluczowe: TQM, jakość, zarządzanie*

### **Streszczenie**

Artykuł przedstawia istotę kompleksowego zarządzania jakością, jego model, główne zasady, filozofię. Przytoczono również przykłady przedsiębiorstw, które z powodzeniem realizują politykę TQM. Zwrócono uwagę na profil współczesnego klienta, który podczas decyzji nabywczych kieruje się głównie jakością oferowanych dóbr i usług. Ponadto zasygnalizowano obszary, które mogą okazać się problematyczne podczas wdrażania zarządzania przez jakość w przedsiębiorstwie.

### **Definicja TQM**

Termin TQM (Total Quality Management) tłumaczy się w polskiej literaturze jako zarządzanie przez jakość, kompleksowe zarządzanie jakością lub totalne zarządzanie jakością<sup>353</sup>. TQM jest obecnie popularną koncepcją, obejmująca cały świat, w tym również Polskę. Według E. Kindlarskiego i J. Bagińskiego „TQM – to nowy rodzaj wszechstronnego, zbiorowego wysiłku zorientowanego na ustawiczne doskonalenie przedsiębiorstwa we wszystkich aspektach, sferach, i efektach działalności, to postępową filozofia zarządzania. Dotyczy ona nie tylko ulepszania produktów, lecz także podnoszenia jakości pracy, co uzyskuje się poprzez inwestycje w kwalifikacje zatrudnionych, doskonalenie środków i przedmiotów pracy, technologii i systemów marketingowych, projektowych, wytwórczych i eksploatacyjnych, informatyczno decyzyjnych i wszystkich innych prowadzących do najlepszego zaspokojenia potrzeb klientów zewnętrznych i wewnętrznych (pracowników przedsiębiorstwa). Wymienione działania prowadzą to do stopniowego rozwoju organizacji. Istotnym aspektem TQM jest również dostrzeganie

---

<sup>353</sup> J. Frąś red., *Podstawy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 213.

szerszych powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem: troska o pełną harmonię w zakresie bezpieczeństwa i warunków pracy (i użytkowania), a także w zakresie ochrony środowiska naturalnego i innych społecznych uwarunkowań<sup>354</sup>.

Zgodnie z poglądami L. Wasilewskiego, TQM to filozofia zarządzania stosująca przywódczą rolę kierownictwa w organizacji, w której każdy pracownik współdziała z zespołem ze swojego środowiska pracy, wykorzystując narzędzia ułatwiające spełnienie lub przekroczenie oczekiwań konsumenta, celem zdobycia określonych korzyści. Wśród nich wymienia się: podwyższenie wiarygodności firmy na rynku, zwiększenie sprzedaży, obniżenie kosztów nietworzących wartości dodanej, wzrost zaufania pracowników do systemu zarządzania przedsiębiorstwem i zwiększenie ich efektywności<sup>355</sup>.

## Początki i rozwój koncepcji zarządzania przez jakość

W pierwszym rozdziale staraliśmy się przybliżyć pojęcie TQM, jednak same definicje przedstawiają tylko pewien zarys TQM i aby szerzej zrozumieć filozofię i metodologię zarządzania przez jakość, należy prześledzić jego pochodzenie i rozwój. Spośród wielu różnorodnych teorii, zaprezentujemy trzy najbardziej charakterystyczne koncepcje autorskie.

### a) Koncepcja Edwarda Deminga

Edward Deming, amerykański specjalista w zakresie kontroli i sterowania jakością, przez wielu badaczy uznawany jest za ojca rewolucji TQM oraz za jednego z twórców japońskiego sukcesu gospodarczego. Uważał, że około 94% problemów jakościowych pochodzi z niepoprawności systemu, a pozostałe 6% jest konsekwencją błędów popełnianych przez zatrudnionych wykonujących polecenia. Deming dążył do wprowadzenia całkowitej modyfikacji stylu zarządzania oraz zaangażowania pracowników w ciągły proces zmian<sup>356</sup>. Autorskie podejście do jakości totalnej zamieścił w 14 punktach zarządzania jakością<sup>357</sup>:

1. Ustanowienie celów w odniesieniu do doskonalenia produktów i usług, które są nastawione na osiągnięcie przewag konkurencyjnych.
2. Zastosowanie nowej filozofii.
3. Porzucenie metod masowej kontroli jakości jako narzędzia pozwalającego na osiągnięcie wyznaczonego poziomu jakości.
4. Skończenie ze zwyczajem stosowania wyłącznie kryterium cenowego.
5. Stałe i niekończące się doskonalenie systemu, ulepszanie procesów planowania, produkcji i obsługi.

---

<sup>354</sup> S. Augustyn, *Podstawy zarządzania jakością – teoria i praktyka*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012, s. 26.

<sup>355</sup> L. Wasilewski, *Do czego służy TQM?*, Problemy Jakości 1998, nr 3.

<sup>356</sup> J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 70–73.

<sup>357</sup> R. Karaszewski, *TQM – teoria i praktyka*, TNOiK, Toruń 2001, s. 93–97.

6. Zastosowanie nowoczesnych metod doskonalenia zawodowego.
7. Wprowadzenie instytucjonalnego przywództwa.
8. Wyeliminowanie w firmie strachu, niepokoju w celu zwiększenia wydajności pracowników.
9. Przełamanie barier pomiędzy poszczególnymi działami.
10. Wyeliminowanie sloganów, haseł, planów ilościowych i produkcyjnych, gdyż większość problemów jakościowych to wynik nieodpowiedniego systemu, poza zasięgiem możliwości pracowników.
11. Likwidacja standardów, które zakładają plany ilościowe zarówno dla siły roboczej jak i dla kierownictwa.
12. Usunięcie barier, które nie pozwalają robotnikom i menadżerom z dumą wykonywać swej pracy.
13. Wprowadzenie solidnego programu edukacji i samodoskonalenia.
14. Zaangażowanie wszystkich pracowników w proces przemian.

Prekursor wprowadził koncepcję, opartą na sterowaniu jakością procesów i produktów przebiegającym w cyklu działań zarządczych i wykonawczych zwanych „cyklem Deminga” (Rysunek 1).



**Rysunek 1. Schemat cyklu Deminga (PDCA)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Karaszewski R., *Zarządzanie jakością – koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, TNOiK, Toruń 2005, s. 106

### **b) Koncepcja Josepha Juran**

Juran, podobnie jak Deming, znajduje się wśród zasłużonych dla rozwoju koncepcji zarządzania jakością. Twierdził, że przyczyną błędów i strat są w dużym stopniu są nieprawidłowości w funkcjonowaniu systemu, a jedynie niewielka część zakłóceń jest skutkiem błędów popełnianych przez zatrudnionych. Juran opublikował swoją słynną trylogię jakości, która koncentruje się na trzech zasadniczych aspektach: planowaniu, kontroli i doskonaleniu jakości.

Spośród koncepcji Jurana, warto także przytoczyć sformowane przez niego zasady dotyczące postępowania z klientami<sup>358</sup>:

1. Badanie klienta.
2. Poznanie potrzeb klienta.
3. Tłumaczenie potrzeb klienta na język organizacji.
4. Opracowanie i rozwijanie produktów zaspokajających potrzeby klienta.
5. Optymalizowanie właściwości produktu, by spełniał oczekiwania zarówno firmy, jak i klienta.
6. Opracowanie procesu gwarantującego wyprodukowanie wyrobu o zamierzonej jakości.
7. Optymalizowanie procesu.
8. Sprawdzenie, czy proces prowadzi do wytworzenia produktu w warunkach operacyjnych.
9. Przełożenie procesu na poszczególne operacje.

### c) Koncepcja Philipa Crosby

Philip B. Crosby opracował koncepcję „zero defektów” – projekt stworzony dla potrzeb przemysłu zbrojeniowego i kosmicznego Stanów Zjednoczonych, będący nierozłączną częścią czterech „pewników jakości”. Głównym celem zbudowanego programu było efektywne wykluczenie możliwości powstawania wad. „Pewniki jakości” należą do uniwersalnych narzędzi, które mogą być używane przez każde przedsiębiorstwo. Zostały przedstawione w sposób prosty i zrozumiały, co jest niezwykle ważne<sup>359</sup>.

Pierwszy pewnik związany jest z właściwym zrozumieniem definicji jakości przez zespół pracowników. Jakość określa się tu jako zgodność z ustalonymi oczekiwaniami klienta, a nie jako wspaniałość wyprodukowania. Drugi pewnik zwraca uwagę na konieczność tworzenia systemu zapewniania jakości. Mechanizm ten powinien być skierowany na redukowanie przyczyn powstawania wad, a nie jedynie na kontrolowanie i likwidowanie ich skutków. Pewnik trzeci dotyczy poziomu niezgodności. Według Crosby’ego jedyny zadowalający poziom jakości to „zero defektów”<sup>360</sup>. Jeżeli stopień niezgodności przekracza zero, bezsprzecznie należy podjąć czynności ulepszające. Filozofia „zero defektów” wiąże się z wyznaczaniem celów, których wykonanie jest z góry niemożliwe, dlatego nie cieszy się ona uznaniem większości ekspertów. Czwarty pewnik odnosi się do pomiaru jakości, którą mierzy się kosztem braku zgodności ze specyfiką, a nie wskaźnikami. Idea opracowana przez Crosby’ego jest wysoko ceniona i stosowana przez zachodnie organizacje gospodarcze.

---

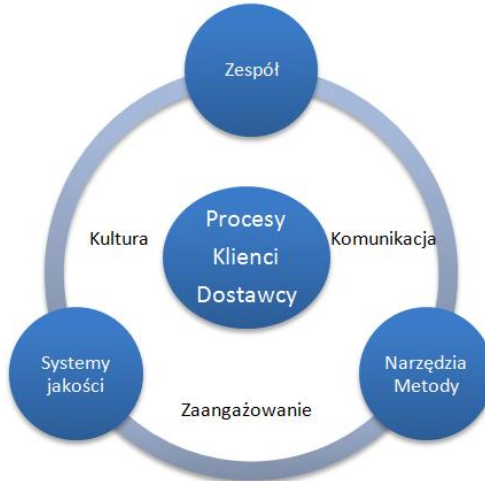
<sup>358</sup> R. Karaszewski, *op.cit.*, s. 97–100.

<sup>359</sup> *Ibidem*, s. 101–105.

<sup>360</sup> J. Łunarski, *Zarządzanie jakością – standardy i zasady*, WNT, Warszawa 2012, s. 33–36.

## Model TQM i jego elementy

Koncepcja TQM została też opisana wieloma modelami. Najbardziej powszechny jest zaproponowany przez Oaklanda (Rysunek 2).



**Rysunek 2. Model TQM Oaklanda**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2005, s. 69

Model TQM jako całościowe podejście do zarządzania organizacją wyznacza konieczność udziału zarówno kierownictwa, jak i wszystkich pracowników firmy poprzez ich zaangażowanie, kulturę w procesie nieustannej poprawy jakości wyrobu. Na taki wzorzec składają się następujące czynniki<sup>361</sup>:

- system zarządzania jakością;
  - narzędzia, techniki i metody zarządzania jakością;
  - praca zespołowa na rzecz poprawy jakości.
- Do podstawowych elementów zarządzania przez jakość zaliczamy:
- określenie polityki i celów jakościowych;
  - planowanie jakości;
  - zapewnienie jakości;
  - sterowanie jakością;
  - doskonalenie, czyli ciągła poprawa jakości.

<sup>361</sup> A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005, s. 67–69.



## Praktyczne przykłady wdrożeń TQM

Po obszernym wprowadzeniu teoretycznym, czwarty rozdział poświęcimy opisom praktycznych zastosowań koncepcji zarządzania przez jakość. Za przykład posłużą nam dwa przedsiębiorstwa, polskie i zagraniczne, reprezentujące odmienne branże.

### I. ZELMER – niezawodnie (polski lider branży AGD)

Doskonałym przykładem przedsiębiorstwa, które z powodzeniem wdrożyło w swojej strukturze koncepcję TQM jest firma Zelmer. Marka jest wiodącym producentem drobnego sprzętu AGD, z długoletnią tradycją. Szeroka oferta firmy powstała dzięki postawie, polegającej na wsłuchiwaniu się w potrzeby i oczekiwania konsumentów, w powiązaniu z szybkim na nie reagowaniem. Sprzęty marki Zelmer utożsamiane są przede wszystkim z niezawodnością, funkcjonalnością, solidnym wykonaniem. Uznanie klientów odzwierciedlają liczne nagrody, wśród których znalazły się: Superbrands 2014/2015, Created in Poland Superbrands 2016/2017; Dobra Marka 2016: Jakość, Zaufanie, Renoma<sup>362</sup>.

Wypracowana od lat pozycja jest też wynikiem ściśle określonych zasad, regulujących wykonywanie zadań przez pracowników. Wszystkie podjęte działania muszą zakończyć się w określonym z góry terminie, być wykonane w wysokim standardzie, a efekt końcowy powinien być rozliczony. Powodzenie nawet w najprostszych czynnościach warunkuje postępowanie zgodnie z cyklem PDCA: plan – wykonanie – sprawdzenie – działanie. Praca podzielona jest pomiędzy małe grupy zatrudnionych, procedury są sformalizowane i zawarte w formie pisemnej. Każdy pracownik ma dostęp do formularza służącego do sygnalizowania własnych wniosków i zadań, mających na celu doskonalenie organizacji. Spływające pomysły są następnie analizowane przez specjalnie utworzony sztab, pod kątem możliwości obniżenia kosztów produkcji, wprowadzenia usprawnień mających szansę powodzenia.

W firmie wdrożono procedurę, która ułatwia realizację poszczególnych etapów pracy. Na początku każdego miesiąca przedstawiane są zadania, które powinny być spełnione w czasie jego trwania. Następnie wyłaniana jest odpowiednia obsada zespołu, zgodnie z zasadą możliwie najlepiej dobranych umiejętności, gwarantujących powodzenie w realizacji celu. Kolejnym krokiem jest wybór lidera oraz podział obowiązków, obejmujący opracowanie szczegółowego harmonogramu. Wszystkie działania są dokumentowane i muszą być realizowane w ramach czasu pracy (firma przewiduje możliwość tylko jednej godziny nadliczbowej w ciągu miesiąca). Rozliczanie z realizacji planów obejmuje ocenę jakości, terminowości, stopnia ważności, zaangażowania, wrażeń ogólnych

---

<sup>362</sup> <http://www.zelmer.pl/dlaczego-zelmer>, [data dostępu: 10.04.2017].

oraz realnych oszczędności. Weryfikację taką przeprowadzają przedstawiciele sztabu produktywności, związków zawodowych oraz pełnomocnik do spraw produktywności. Praktykuje się również rozwiązanie, iż oceny dokonuje sam dyrektor.

Zaangażowanie i efektywność pracowników są doceniane. Ocena udziału poszczególnych osób w osiągnięciu sukcesu, dokonywana jest przez specjalną Radę Produktywności. Nagrodą dla wyróżnionych są osobiste gratulacje przełożonych oraz dyplomy, za którymi idą gratyfikacje finansowe. Uwypuklanie osiągnięć, docenianie trudu, buduje w zatrudnionych poczucie, że są oni ważnym elementem przedsiębiorstwa<sup>363</sup>.

## II. McDONALD'S (najpopularniejszy fast-food na świecie)

McDONALD'S w Polsce to sieć 385 restauracji w ponad 150 miastach. Zatrudnia ponad 19 tys. pracowników, którzy dbając o wysoki standard obsługi blisko pół miliona gości każdego dnia<sup>364</sup>. W przypadku McDonald's TQM obejmuje 4 obszary:

- **Zaangażowanie pracowników**

Wymagania stawiane pracownikom restauracji są bardzo wysokie. Wykonują oni swoją pracę na czas, a ich wizytówka, czyli ubranie robocze powinno być ciągle nienagannie czyste. Obowiązek częstego mycia rąk, przygotowywanie dań w rękawiczkach ma gwarantować klientom higienę i bezpieczeństwo żywności. Ponadto wdrożenie Standardowych Procedur Operacyjnych pozwala na zachowanie jakości i pożądanego poziomu obsługi, niezależnie od lokalizacji sieciowego lokalu. Zespół McDonald's musi ściśle ze sobą współpracować, dobra organizacja pomiędzy poszczególnymi stanowiskami zapewnia wysokie tempo serwisu. Zgodnie z filozofią firmy, klienci nie mogą długo czekać na swoje jedzenie i powinni otrzymać je od uśmiechniętego pracownika. Władze przedsiębiorstwa koncentrują również swoją uwagę na czystości i schludności całego lokalu, utrzymanie porządku zapewnia przyjazne środowisko, sprzyjające efektywnemu wykonywaniu zadań.

*"If You've Got Time to Lean You've Got Time to Clean"* - Ray Kloc-amerkański przedsiębiorca, założyciel McDonald's. Menadżerowie McDonald's wierzą, iż zaangażowanie kierownictwa wyższego szczebla pociąga za sobą wzrost zaangażowania pracowników proces rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, czy też zwiększania wydajności. Zatrudnieni powinni być skutecznie zachęceni do aktywnego uczestnictwa w procesach związanych z organizacją. Aby uzyskać ten cel, inwestują w rozwój podwładnych, wskazują możliwości awansu. Atrakcyjne warunki zatrudnienia, zawierające unikalne korzyści, szkolenia, przyciągają potencjalnych kandydatów. Firma przygotowując pakiety świadczeń pracowniczych obejmujących na przykład ubezpieczenia,

---

<sup>363</sup> <http://docplayer.pl/1077587-Zarzadzanie-przez-jakosc-total-quality-management.html>, [data dostępu: 10.04.2017].

<sup>364</sup> <http://mcdonalds.pl/o-mcdonalds/kim-jestesmy/>, [data dostępu: 10.04.2017].

opiekę zdrowotną, stomatologiczną dąży do utrzymania i zwiększenia wysiłków najbardziej utalentowanych jednostek. Dodatkową motywacją do spożytkowania osobistych umiejętności, kreatywności na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa mogą być premie, samochód służbowy, udział w zyskach.

Szkolenia załogi McDonald's skupiają się wokół tematu dobrego, szybkiego, precyzyjnego oraz skutecznego realizowania prac. Tworzone są szczegółowe taśmy wideo, umożliwiające przygotowanie personelu do wykonywania powierzonych obowiązków zgodnie ze standardami. Krótka, nawet 15 sekundowa rozmowa ma ściśle określone etapy. Samo zainicjowanie zamówienia to ustalony schemat, ponieważ uważa się, iż konsument, który spotka się z nieuprzejmą i niekompetentną obsługą, zostanie utracony.

- **Koncentracja na klienta**

Bez klientów wszystkie wysiłki związane z funkcjonowaniem organizacji nie miałyby sensu. Ocena nabywców to najbardziej miarodajny wskaźnik jakości firmy. Zarządzający McDonald's dążą do budowania przekonania, że ich restauracje są najlepszym miejscem i najlepszą formą spożywania posiłków. Swoją uwagę skupiają ją na zapewnianiu poczucia komfortu i stwarzaniu przyjemnego otoczenia podczas spożywania potraw i napojów przez gości. Pozytywna atmosfera pozwala nawiązać trwałe relacje z klientami, którzy kierując się dobrymi skojarzeniami, najpewniej wrócą do McDonald's ponownie. Przedsiębiorstwo przeprowadza również badania, celem ustalenia menu wpisującego się w preferencje klientów, a w odpowiedzi na współczesne tendencje, wprowadziło oznaczenia kaloryczności dla wszystkich pozycji z oferty. Świadomi nabywcy cenią sobie informacje o zalecanej ilości spożyciu dziennym na opakowaniach produktów. Poprawę ich satysfakcji, osiągnięto również poprzez wprowadzenie licznych udogodnień, czego przykładem mogą być: lokale otwarte 24 godziny na dobę oraz usługa McDrive, umożliwiającą szybkie i wygodne zakupy zza kierownicy auta.

- **Benchmarking**

Firma w ramach swojej działalności przeprowadza ciągły proces mierzenia jakości, efektywności oferowanych przez siebie wyrobów, usług, czy też procedur, porównując je z najsilniejszymi konkurentami (np. KFC, BurgerKing). Regularnie spływające informacje pozwalają podejmować trafne decyzje biznesowe, umacniające pozycję marki. Poprawianie poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa nie może mieć charakteru jednorazowego. Gromadzenie danych pozwala na ciągłą naukę, daje podstawy do wyciągania cennych wniosków oraz umożliwia wypracowanie bardziej obiektywnego spojrzenia na prowadzone działania.

- **Ciągłe doskonalenie**

McDonald's dba o wysoki poziom zadowolenia klientów, stale poprawiając swoje standardy jakościowe i wprowadzając korzystne strategie związane z zasobami ludzkimi. Obszarami zainteresowań dla potencjalnych ulepszeń są przede wszystkim: wzrost kompetencji i wydajności pracowników oraz podniesienie gatunkowości serwowanych dań. Na realizację drugiego z zadań ogromny

wpływ mają głównie dostawcy, dla których to opracowano Indeks Jakości Dostawcy, służący do oceny każdego z kontrahentów. Oprócz monitorowania spływającego zaopatrzenia, praktykuje się kontrole wewnątrz zakładów partnerskich. Weryfikacja zakończona jest prezentacją wyników, zawierających opinię o poziomie jakości świadczonych usług, w porównaniu do innych dostawców, jak i wcześniejszych osiągnięć<sup>365</sup>.

## **Czy TQM jest skuteczne w Polsce, czyli czy polscy klienci cenią sobie jakość?**

Nieodłącznym elementem rozważań o celowości korzystania z TQM są preferencje klientów, w tej części postanowiliśmy więc zaprezentować sylwetkę Polaka jako konsumenta. W wyniku badań Shopper Study, wykonanych na zlecenie firmy Henkel, określono zwyczaje zakupowe naszych rodaków. Zgodnie z nimi polski konsument jest coraz bardziej świadomy i dojrzały w swoich decyzjach, związanych z nabywaniem produktów, czy też usług. Podstawowym kryterium wyboru oferty stała się wysoka jakość. Wartość ta wyprzedziła cenę, ludzie gotowi są zapłacić więcej za dobro gwarantujące wyższą trwałość i funkcjonalność. Poprawa warunków ekonomicznych społeczeństwa, pociągnęła za sobą powstanie silnej grupy (szacowanej na 52% ogółu badanych) nabywców poszukujących wartościowych ofert. Segment ten składa się z osób otwartych na nowe rozwiązania, ceniących różnorodny asortyment, chętnie sięgających po indywidualizowaną propozycję ze strony podaży. Ponadto są to nabywcy dobrze zorientowani, posiadający szeroką wiedzę o dostępnej ofercie, czepiący informacje głównie z Internetu. Jako kolejną grupę, stanowiącą około 28% respondentów wymienia się konsumentów beztroskich. Podczas zakupu kierują się oni przede wszystkim jakością towaru, przy czym miła, kompetentna obsługa, przyjazna atmosfera sklepu to równie ważne czynniki. Najmniej liczną zbiorowość (20% badanych) tworzą klienci oszczędni. Tutaj zainteresowanie danym dobrem dyktowane jest głównie ceną, kosztem zepchnięcia jakości na drugi plan. Warto jednak zaakcentować, iż grupa ta zmniejsza się na przestrzeni ostatnich lat.

Eksperci podkreślają, iż funkcjonowanie w warunkach gospodarki wolno rynkowej oraz dynamiczne zmiany ekonomiczno-społeczne pozwoliły zaspokoić w Polakach potrzebę posiadania dóbr, obecnie stawiamy na wysokogatunkowość, markę. Pomimo mniejszej zasobności portfela, swoimi zachowaniami zbliżyliśmy się do postaw konsumentów krajów Zachodnich. Tendencja ta to duża szansa dla producentów kładących nacisk na wysoki poziom oferty, pro-jakościowa postawa to perspektywa zadowolającego zysku<sup>366</sup>.

---

<sup>365</sup> <https://www.ukessays.com/essays/business/study-into-total-quality-management-of-mcdonalds-business-essay.php>, [data dostępu: 11.04.2017].

<sup>366</sup> <http://wirtualnekosmetyki.pl/-badania-rynkowe/polacy-stawiaja-na-jakosc-produktow-i-nowosci--badanie-firmy-henkel>, [data dostępu: 10.04.2017].

Przedsiębiorcy, aby odnieść sukces, powinni podążać w kierunku poznania aktualnych i rzeczywistych wymagań klientów, a nie bazować jedynie na doświadczeniach z przeszłości. Preferencje i oczekiwania społeczeństwa ewoluują, a zmiany te powinny być monitorowane na bieżąco. Aktualne informacje o rynku pozwalają menagerom opracować plany, nakierowane na osiągnięcie celów ważnych dla przedsiębiorstwa. Ich efektywność determinowana jest postępowaniem według następującego schematu:

- szczegółowe określenie grupy docelowej, do której skierowana ma być dana oferta;
- zdefiniowanie i rozpoznanie wymagań i oczekiwań jej członków;
- opracowanie standardów, gwarantujących regularną, wysoką jakość towarów lub usług;
- wdrażanie procesów, szkolenie i informowanie pracowników o skonkretyzowanych założeniach;
- monitorowanie przestrzegania wprowadzonych uregulowań;
- analizowanie osiągniętych wyników w regularnych odstępach czasu.

## **Problemy związane z wdrożeniem TQM**

Ujęte przez nas do tej pory aspekty pozwalają ocenić zarządzanie jakością jako rozwiązanie uzasadnione i korzystne dla przedsiębiorstw, niezależnie od obszaru, w jakim działają. Zastanówmy się więc, czy wprowadzenie w życie TQM może sprawiać trudności.

Dotychczas wiele instytucji entuzjastycznie podejmowało się wprowadzenia w życie idei TQM. W efekcie wiele z nich odniosło sukces, a zdobyte doświadczenia są wykorzystywane przez organizacje gospodarcze i uczelnie ekonomiczne na całym świecie. Zdarzyły się jednak również przypadki klęski. Do najczęściej występujących przyczyn niepowodzeń zalicza się<sup>367</sup>:

- brak zaangażowania kierownictwa;
- brak wizji i planów;
- satysfakcja szybkiego rozwiązania problemów;
- dominacji narzędzi nad procesem;
- niezadowolające zaangażowanie pracowników;
- przesadnie ograniczoną jakość;
- rozbieżność między wytwarzaną zmianą kulturową, a podejściem planowym;
- niepoliczalność wielu procesów zarządzania przez jakość.

---

<sup>367</sup> R. Karaszewski, *op.cit.*, s. 117–118.

## Podsumowanie

Podsumowując, TQM to koncepcja zarządzania, która doskonale wpisuje się w obecnie funkcjonujące trendy. W biznesie wyraźnie obserwuje się przeniesienie punktu ciężkości z ilości oferowanych dóbr, czy usług, obniżania ich cen, na ciągle doskonałą jakość. Pozycja przedsiębiorstwa na rynku dyktowana jest przede wszystkim zadowoleniem klientów, przy czym pamiętać należy iż oczekiwania współczesnego konsumenta stale rosną. Skutkiem globalizacji gospodarki stała się między innymi bardzo zacięta konkurencja. Rywalizacja wymusza na podażu szukanie obszarów, których poprawa udoskonali ofertę. Przedsiębiorstwo, aby liczyć się na rynku musi się nieustannie rozwijać.

## Bibliografia

1. Augustyn S., *Podstawy zarządzania jakością – teoria i praktyka*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012.
2. Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 70–73.
3. Frąś J. red., *Podstawy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
4. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005.
5. Karaszewski R., *TQM – teoria i praktyka*, TNOiK, Toruń 2001.
6. Łunarski J., *Zarządzanie jakością – standardy i zasady*, WNT, Warszawa 2012.
7. Wasilewski L., *Do czego służy TQM?*, Problemy Jakości 1998, nr 3.
8. <http://www.zelmer.pl/dlaczego-zelmer>, [data dostępu: 10.04.2017].
9. <http://docplayer.pl/1077587-Zarzadzanie-przez-jakosc-total-quality-management.html>, [data dostępu: 10.04.2017].
10. <http://mcdonalds.pl/o-mcdonalds/kim-jestesmy/>, [data dostępu: 10.04.2017].
11. <https://www.ukessays.com/essays/business/study-into-total-quality-management---of-mcdonalds-business-essay.php>, [data dostępu: 11.04.2017].
12. <http://wirtualnekosmetyki.pl/-badania-rynkowe/polacy-stawiaja-na-jakosc-produktow-i-nowosci---badanie-firmy-henkel>, [data dostępu: 10.04.2017].

## Summary

Attention was paid to the profile of the contemporary customer, who, during purchasing decision, is guided mainly by the quality of offered goods and services. In addition, areas that may be problematic during implementing total quality management are pointed out.

**Barbara Sioma**

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie  
Koło Naukowe Ekonomistów UMCS

## **Pozycja lidera w obliczu rozwoju współczesnych organizacji**

*Słowa kluczowe: lider, przywództwo*

### **Streszczenie**

Działanie współczesnych przedsiębiorstw i organizacji wymaga silnego zaplecza przywódczego. Ważna jest komunikacja ze światem zewnętrznym, przepływ informacji oraz umiejętności interpersonalne. W dobie rosnącej konkurencji należy jak w największym stopniu wykorzystywać potencjał ukryty w ludziach. Potrzeba do tego liderów, którzy będą potrafili umiejętnie kierować pracownikami, motywować ich zwiększając tym samym korzyści firmy. W artykule przedstawiono osobę lidera, jego najważniejsze role i umiejętności.

### **Lider w przedsiębiorstwie**

Współczesne przedsiębiorstwa potrzebują kierowania za pomocą argumentów i uzgodnień. Obecni liderzy powinni potrafić rozwiązywać problemy oraz uczyć się, jak sobie z nimi radzić<sup>368</sup>. Osoba odpowiedzialna za pracę zespołu ma za zadanie motywować i angażować wszystkich członków grupy do osiągania zamierzonych celów. Posiadanie najlepszego wyposażenia technologicznego i technicznego, zasobów finansowych i personelu przyniesie największe korzyści dla przedsiębiorstwa, jeśli dzięki przywództwu będą stwarzane odpowiednie warunki do wykorzystania tych czynników. Warto zaznaczyć, że efektywne przywództwo pozwala osiągnąć sukces nawet przy minimalnych zasobach finansowych, rzeczowych i ludzkich danej organizacji<sup>369</sup>.

---

<sup>368</sup> Ch. Handy, *The Age of Unreason*, Business Books, London 1989.

<sup>369</sup> R. R. Blade, A. A. McCause, *Leadership Dilemmas – Gird Solutions*, Gulf Publishing Company, Houston 1991, s. 24.

By rosła efektywność pracy lidera (przywódcy) powinien spełniać dwie zasadnicze role<sup>370</sup>:

- zrealizować zadanie, gdyż po to jego zespół. Lider dba o realizację grupowego celu. Jeżeli się to nie udaje, pojawia się frustracja, dysonans, krytyka, a w ostateczności nawet dezintegracja grupy;
- utrzymać efektywne stosunki – zarówno własne z członkami zespołu, jak i pomiędzy uczestnikami grupy. Stosunki są efektywne, gdy przyczyniają się do realizacji zadania. Można je podzielić na te, które dotyczą całego zespołu, jego morale i poczucia dążenia do wspólnego celu, oraz relacje z poszczególnymi osobami i sposoby ich motywowania.

## Lider jako przywódca

Umiejętne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa oraz kierowanie potencjałem ludzkim wymaga doświadczenia i zaangażowania liderów – przywódców. Przywództwo traktowane jako kompetencja umożliwiająca stałe pozyskiwanie pełnego zaangażowania zwolenników i wykorzystanie ich potencjału, który gwarantuje podejmowanie najskuteczniejszych działań na rzecz realizacji wspólnych celów poprzez<sup>371</sup>:

- budowę autorytetu;
- wizję i wartości;
- inspirowanie, wywieranie wpływu i motywowanie;
- budowanie zespołu;
- dbałość o rozwój.

Występują duże trudności w zdefiniowaniu istoty przywództwa. Często określane jest jako zespół naturalnych właściwości człowieka, dzięki którym wzbudza on zaufanie, zjednywa sobie zwolenników i wywiera duży wpływ na otoczenie, na określoną grupę społeczną oraz na postawy innych, którzy chętni poddają się jego woli<sup>372</sup>.

Liderzy przyjmują różne style, które najogólniej można sklasyfikować w następujący sposób<sup>373</sup>:

- przywódca charyzmatyczny – przywódca pozbawiony charyzmy. Charyzmatyczny przywódca oddziałuje poprzez swoją osobowość, inspirujące cechy

---

<sup>370</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik menedżerów liniowych*, REBIS, Poznań 2007, s. 49.

<sup>371</sup> T. Rostkowski, *Fenomen przywództwa w organizacji – analiza pojęcia – “przywództwo”*, [w:] T. Rostkowski red., *Rozwój kompetencji przywódczych w Polsce – Raport z badań*, SGH, Warszawa 2006, s. 16.

<sup>372</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 228.

<sup>373</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik menedżerów liniowych*, REBIS, Poznań 2007, s. 50.



i „aure”. Tacy przywódcy często bywają wizjonerami, są zorientowani na osiąganie celów, świadomi ryzyka i dobrze komunikują się z otoczeniem. Liderzy pozbawieni charyzmy opierają się na pewności siebie, chłodnym analitycznym podejściu do problemów i na swojej wiedzy (władzę dzierży ten, kto wie – know-how);

- przywódca autokratyczny – przywódca demokratyczny. Autokratyczny lider narzuca własne decyzje, wykorzystując swoje stanowisko, zmusza ludzi do wykonywania poleceń. Lider demokrata zachęca ludzi do współpracy i wspólnie z nimi podejmuje decyzje;
- przywódca inspirujący – przywódca kontrolujący. Lider inspirujący zaraża innych własną wizją przyszłości i dodaje sił do realizacji celów zespołowych. Kontroler manipuluje ludźmi, chcąc wymusić posłuszeństwo;
- przywódca transakcyjny – przywódca transformujący. Lider transakcyjny wymienia pieniądze, pracę i bezpieczeństwo na podporządkowanie się jego władzy. Lider transformujący motywuje ludzi do tego, by stawiali sobie coraz ambitniejsze cele.

Istnieją różne style przywództwa. Zależą one m.in. od rodzaju i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, sytuacji na rynku, założonych celów i kondycji przedsiębiorstwa. Wśród nich wyróżnić można takie style jak<sup>374</sup>:

- nakazowy – kierownik wymaga pełnego podporządkowania się: „Rób, co ci każe”;
- autorytarny – kierownik motywuje pracowników, przedstawiając im pewną wizję i nakłaniając, aby dążyli do niej: „Chodź ze mną”;
- afiliacyjny – kierownik dąży do osiągnięcia harmonii: „Ludzie są ważni”;
- demokratyczny – kierownik poszukuje konsensusu: „Co wy sądzicie?”;
- procesowy (narzucający tempo) – kierownik popycha w kierunku osiągania wysokiej efektywności: „Róbcie tak, jak ja robię teraz”;
- coaching – dla kierownika ważny jest rozwój pracowników: „A co z tym?”.

## Problemy przywództwa w organizacji

Zdarza się, że lider nie realizuje zadań, które do niego należą. Może to wynikać np. przez konflikty między członkami zespołu czy złą kulturę organizacyjną. Poniżej przedstawiono, jakie problemy może nieść za sobą taka sytuacja<sup>375</sup>:

- kreowanie nierealistycznych oczekiwań przez lidera, które wpływają demotywacyjnie na pracowników i powodują, że sam kierownik nie jest w stanie spełnić oczekiwań, które stawia przed nim organizacja. Zbyt duży poziom oczekiwań powoduje, że ludzie nie są w stanie im sprostać, więc nie

---

<sup>374</sup> Hay, McBer, *Leadership That Gets Results* by Daniel Goleman, “Harvard Business Review”, March-April 2000, s. 81.

<sup>375</sup> <http://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/funkcje-przywodcy-w-organizacji>, [data dostępu: 13.04.2017].

podejmują żadnych starań. Zbyt mały poziom oczekiwań wpływa na zmniejszenie zaangażowania pracowników, którzy nie ponosząc szczególnego wysiłku osiągną oczekiwane rezultaty;

- zbyt duże uzależnienie organizacji od „wszechwładnego i wszechwiedzącego” lidera wywierającego wpływ na podwładnych i naczelne kierownictwo może prowadzić albo do pasywnego oczekiwania wszystkich na podejmowanie przez niego decyzji, albo do zbyt dużego oporu niższych szczebli i chęci udowodnienia, że lider nie ma racji. To z kolei spowodować może zmniejszenie zaangażowania, aktywności i poczucia odpowiedzialności kadry niższych szczebli oczekującej na gotowe rozwiązania przywódcy;
- zastraszenie podwładnych poprzez uzależnienie ich od lidera. Pracownicy obawiają się wyrazić swoje zdanie, wykonują posłusznie jego polecenia, nawet jeśli nie ma on racji;
- oczekiwania podwładnych, że lider ma „w rękawie magiczne” rozwiązania. Jeżeli okaże się, że tak nie jest, to może dojść do kryzysu zaufania wobec przywódcy i proponowanych przez niego rozwiązań.

## Przedsiębiorstwa przyszłości

Postęp technologiczny wpływa na rozwój przedsiębiorstw. Lider takiej organizacji musi dostosować się do zachodzących zmian, ciągle się uczyć i rozwijać.

Liderzy przedsiębiorstw będą musieli wykazywać się następującymi cechami<sup>376</sup>:

- niezwykle wysokim poziomem percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości i samych siebie;
- równie wysokim poziomem motywacji umożliwiającej im aktywną partycypację w uciążliwym procesie uczenia się i zmian, zważywszy szczególnie na coraz łagodniejsze podziały graniczne, w których poczucie przywiązania stanie się trudne do zdefiniowania;
- wielką emocjonalną siłą, aby móc stawiać czoło niepokojom własnym i innych w miarę, jak uczenie się i procesy przemian będą coraz bardziej narzucały styl życia;
- nowymi umiejętnościami analizy przesłanek kulturowych, identyfikacji tych założeń, które mają rację bytu i tych, które funkcjonują niewłaściwie oraz analizy ewolucyjnych procesów rozwijających kulturę organizacji pracy przez wykorzystywanie jej mocnych stron i elementów funkcjonalnych;
- chęcią i umiejętnością angażowania innych i pozyskiwania ich aktywnego udziału, gdyż zadania wymagające rozwiązania będą zbyt złożone, a informacje zbyt rozprzestrzenione, aby liderzy mogli sobie z nimi sami skutecznie radzić;

---

<sup>376</sup> E. H. Schein, *Przywództwo a kultura organizacji*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard red., *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę*, Business Press, Warszawa 1997, s. 89.

- chęcią i umiejętnością dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli zgodnie z wiedzą i umiejętnościami ludzki, tj. pozwalaniem i zachęcaniem do przejmowania we własne ręce odpowiedzialności przywódczej we wszystkich przejawach działania organizacji.

## Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik menedżerów liniowych*, REBIS, Poznań 2007.
2. Blade R. R., McCause A. A., *Leadership Dilemmas – Gird Solutions*, Gulf Publishing Company, Houston 1991.
3. Handy Ch., *The Age of Unreason*, Business Books, London 1989.
4. Hay, McBer, *Leadership That Gets Results by Daniel Goleman*, “Harvard Business Review”, March–April 2000.
5. Rostkowski T., *Fenomen przywództwa w organizacji – analiza pojęcia – “przywództwo”*, [w:] Rostkowski T. red., *Rozwój kompetencji przywódczych w Polsce – Raport z badań*, SGH, Warszawa 2006.
6. Schein E. H., *Przywództwo a kultura organizacji*, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. red., *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę*, Business Press, Warszawa 1997.
7. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
8. <http://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/funkcje-przywodcy-w-organizacji>, [data dostępu: 13.04.2017].

## Summary

The operation of modern enterprises and organizations requires strong leadership. Communication with the outside world, information flow and interpersonal skills are important. In the age of increasing competition one must make the most of the potential hidden in people. It requires leaders who can skillfully direct employees, motivate them, thereby increasing the benefits of the company. The article presents the leader, his most important roles and skills.

**Monika Szewczyk**

Uniwersytet Łódzki

## **Rola współczesnego lidera w budowaniu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa**

*Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, odpowiedzialny lider, odpowiedzialne zarządzanie*

### **Streszczenie**

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest procesem dynamicznym, wymagającym dopasowania się do potrzeb rynku, konsumentów, a także do szybko zmieniających się warunków życia społeczno-gospodarczego. Obecnie wskazuje się na zróżnicowane funkcje przedsiębiorstwa oraz podkreśla się, że maksymalizacja zysku nie jest już jedynym jego celem. Jednym z kryteriów stawianym przed współczesnym biznesem jest uznanie społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. corporate social responsibility), jako formy zarządzania przedsiębiorstwem. Koncepcja ta, wskazuje na odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo i środowisko, a jako nadrzędne wartości stawia dialog z interesariuszami oraz przejrzystość działań na każdym poziomie funkcjonowania organizacji. Tym samym podkreśla się wpływ przedsiębiorstwa na różne grupy społeczne oraz funkcje, jakie ono pełni. By zarządzanie w sposób odpowiedzialny, zgodny z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonego rozwoju było możliwe, potrzeba zaangażowania zasobów ludzkich, a niekiedy również nakładów finansowych. Współczesny lider to osoba potrafiąca pogodzić ekonomiczny interes przedsiębiorstwa oraz oczekiwania ze strony społeczeństwa i szeroko rozumianego otoczenia firmy. Lider taki, nie tylko ma zdolność do motywowania zespołu, kierowania grupą, rozwiązywania problemów czy do podejmowania strategicznych decyzji, ale także podąża pewnymi wartościami oraz dostrzega wpływ działalności firmy na otoczenie oraz jej zasoby wewnętrzne i zewnętrzne. Artykuł przedstawia rolę lidera we współczesnym przedsiębiorstwie oraz jego znaczenie w rozwoju koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu. Głównym celem opracowania jest rozpoznanie wyzwań stojących przed współczesnym liderem w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Artykuł przedstawia także społeczną odpowiedzialność, jako niezbędną podstawę do budowania współczesnej organizacji, a współczesnego lidera, jako lidera społecznie odpowiedzialnego. Podkreśla się także konieczność zmian w modelu przywództwa, w celu dostosowania się do zmieniających się warunków i potrzeb otoczenia organizacji.

### **Wstęp**

Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji, rozwoju technologicznego i jednocześnie mocno akcentowanej konieczności poszanowania dla środowiska naturalnego oraz potrzebie prowadzenia ciągłego dialogu z interesariuszami organizacji staje się wyzwaniem. Chodzi nie tylko o podążanie za

przepisami prawa, ale także o podejmowanie działań prośrodowiskowych czy wdrażanie programów społecznych wykraczających poza regulacje i zobowiązania prawne. Takie wymagania i wyzwania stawiane przed przedsiębiorstwami zobowiązują do podejmowania działań mających na celu dostosowanie się do zmieniających się warunków. Liderzy jako osoby wyznaczające trendy i pociągające za sobą swoich zwolenników są w sposób szczególnie zobowiązani do elastyczności oraz zdolności do kierowania przedsiębiorstwem zgodnie z pojawiającymi się potrzebami otoczenia.

Głównym celem artykułu jest rozpoznanie wyzwań stojących przed współczesnym liderem organizacji w kontekście odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. W opracowaniu dokonuje się analizy nowych funkcji lidera w odniesieniu do wymagań stawianych przed społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwem. Na podstawie wybranej literatury wylicza się szereg zmian dotyczących modelu przywództwa i roli lidera. Celem opracowania jest również analiza i ocena roli i znaczenia lidera w budowaniu społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa. Zakłada się, że odpowiednie cechy i zachowania lidera mogą przyczynić się do rozwoju idei społecznej odpowiedzialności biznesu i wpłynąć na tworzenie przedsiębiorstwa w oparciu o wartości.

## Spółecznie odpowiedzialne zarządzanie

Podstawą rozwoju społeczno-gospodarczego od zawsze były zasoby naturalne. Postęp gospodarczy, technologiczno-techniczny i społeczny doprowadziły do nadmiernej degradacji środowiska naturalnego oraz zjawiska kurczenia się zasobów naturalnych. Procesy te stały się bodźcem do przeciwdziałania negatywnym skutkom działalności gospodarczej, a tym samym do rozwoju koncepcji zrównoważonego rozwoju. Zrównoważony rozwój to taki, w którym: „...eksploatacja zasobów, kierunki inwestowania, kierunki postępu technicznego i zmiany instytucjonalne pozostają w harmonii i zachowują bieżąco i na przyszłość możliwości zaspokojenia ludzkich potrzeb i aspiracji”<sup>377</sup>. Zrównoważony rozwój podkreśla, zatem harmonię między wzrostem gospodarczym a aspektami społecznymi i środowiskowymi, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb przyszłych pokoleń. Jest on punktem wyjścia dla rozwoju idei społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. corporate social responsibility – CSR). Idea ta zakłada taką działalność biznesu, która będzie miała korzystny wpływ na życie społeczne i pozytywne oddziaływanie na środowisko naturalne. CSR to „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”<sup>378</sup>, czyli zarządzanie przedsiębiorstwem w sposób, który uwzględnia potrzeby interesa-

---

<sup>377</sup> „*Nasza wspólna przyszłość*” Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju, przełożyły: U. Grzełowska, E. Kolanowska, PWE, Warszawa 1991, s. 71.

<sup>378</sup> *A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*, European Commission, COM (2011) 681 final, Brussels 2011, s. 6.

riuszy, włączając w proces zarządzania również aspekty środowiskowe, tym samym traktując środowisko naturalne, jako tzw. niemeo interesariusza. Milton Friedman podkreślił, iż „(...)istnieje tylko jeden jedyny rodzaj społecznej odpowiedzialności ze strony świata biznesu – wykorzystywać swe zasoby i podejmować działalność w celu zwiększenia własnych zysków(...)”<sup>379</sup>. Jednak we współczesnym świecie, przy obecnych warunkach społeczno-środowiskowych, funkcjonowanie biznesu determinuje już nie tylko chęć dążenia do maksymalizacji zysku, ale także katalog wartości, związany z działaniem biznesu w konkretnym otoczeniu.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w sposób społecznie odpowiedzialny nie zostało jeszcze ustandaryzowane w sposób jednolity. Istnieje jednak szereg norm i opracowań (ISO26000, SA8000, AA1000, GRI) opisujących różne obszary społecznej odpowiedzialności, a także audytowanie czy komunikację. Najbardziej holistyczne podejście w zakresie CSR przedstawia norma ISO26000, proponuje ona kroki, jakie należy podjąć w celu implementacji społecznie odpowiedzialnego zarządzania, a także przedstawia obszary, jakich dotyczą społecznie odpowiedzialne działania. Szczegółowe systemy i procedury mające zapewnić odpowiedzialność biznesu są zaprezentowane poprzez kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnością (ang. Total Responsibility Management – TRM)<sup>380</sup>. Koncepcja ta, traktowana jest jako rozszerzenie podejścia do zarządzania jakością. Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnością wskazuje wymogi poszczególnych systemów, wdrażanych w celu zarządzania społeczną, ekologiczną i etyczną odpowiedzialnością, w odpowiedzi na presję ze strony interesariuszy, a także w reakcji na oczekiwania otoczenia instytucjonalnego czy powstające standardy międzynarodowe. Powodzenie implementacji zarządzania społecznie odpowiedzialnego wymaga nie tylko wdrożenia odpowiednich instrumentów, czy strategii, ale także istotne jest zaangażowanie i podjęcie zobowiązań przez zarząd oraz włączenie w proces decyzyjny udziału różnych grup interesariuszy. Działania społecznie odpowiedzialne w przedsiębiorstwie nie dotyczą jednej, szczególnej jednostki, podejmowane są na wszystkich poziomach aktywności firmy. Zazwyczaj istnieje dział lub komórka w firmie odpowiedzialna za koordynację tych działań, jednak również liderzy różnych grup muszą podejmować aktywność w tym zakresie i posiadać wachlarz umiejętności, które im na to pozwolą. Realizacja idei CSR może mieć powodzenie, tylko wtedy, gdy społecznie odpowiedzialne zarządzanie ma charakter holistyczny. Dlatego właśnie bardzo istotna jest rola liderów. Współczesne podejście do zarządzania stawia przed liderami nowe funkcje i nowe wyzwania.

---

<sup>379</sup> M. Friedman, *Kapitalizm i wolność*, Centrum im. Adama Smitha & Rzeczpospolita, Warszawa 1993, s. 127.

<sup>380</sup> B. Rok, *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 134.

## Współczesny lider – lider społecznie odpowiedzialny

Wzajemnie oddziaływanie lidera oraz grupy jego zwolenników pobudzające zaangażowanie i aktywność oraz prowadzące do realizacji wspólnych celów to proces zwany przywództwem<sup>381</sup>. Terminy przywództwa i lidera są ze sobą istotnie powiązane. Przywództwo definiuje się jako planowanie, komunikację i twórcze działania odznaczające się pozytywnym wpływem na grupę ludzi w celu osiągnięcia określonych celów<sup>382</sup>. Zaznacza się, że przywództwo to pewnego rodzaju charyzma, zbiór naturalnych cech danej osoby – lidera, dzięki którym przyciąga on swoich zwolenników, wzbudza zaufanie i przez to, wywiera wpływ na określoną grupę społeczną oraz na postawy innych ludzi. Odpowiedzialność jest jedną z podstawowych cech przypisywanych liderowi, zaś odpowiedzialne przywództwo można definiować jako kombinację obszarów kompetencji takich jak<sup>383</sup>:

1. Umiejętność wykorzystania wiedzy (kreatywne podejście, inteligencja, wizja i myślenie strategiczne).
2. Umiejętność prowadzenia organizacji (planowanie, podejmowanie decyzji, koordynacja działań, realizacja celów finansowych).
3. Umiejętność komunikacji organizacyjnej i interpersonalnej (zjednywanie sobie ludzi).

Do głównych funkcji lidera w organizacji należy przede wszystkim pozyskiwanie zaangażowania oraz wykorzystywanie potencjału jednostek oraz realizację celów przedsiębiorstwa poprzez budowę wizji i wartości, inspirowanie, motywowanie, wywieranie wpływu, aż po budowanie zespołu oraz dbanie o jego rozwój i komunikację oraz podział obowiązków.

Współczesne warunki funkcjonowania biznesu poszerzają zakres funkcji, które powinny być podejmowane przez lidera. Fundamentalną rolę odgrywa przyjęcie wartości etycznych i ich implementację w system zarządzania. W związku z tym, współczesny lider powinien stać się liderem społecznie odpowiedzialnym. Taka zmiana wiąże się z koniecznością przekształceń w trzech obszarach dotyczących modelu przywództwa<sup>384</sup>:

---

<sup>381</sup> M. Dźwigoł-Barosz, *Role liderów biznesu współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 70, 2014, s. 107.

<sup>382</sup> T. Anderson, *Więcej niż lider: przywództwo transformacyjne*, Centrum rozwoju marketingu i sprzedaży ltd, Międzybórz 1992, s. 40.

<sup>383</sup> A. Kisil, *Zarządzanie przez odpowiedzialność. Podstawa odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa 2013, s. 105.

<sup>384</sup> B. Rok, *Nowe podejście do odpowiedzialnego przywództwa*, [w:] I. Kuraszko, *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2014, s. 143.

1. Zmiana postrzegania roli i zadań lidera w biznesie – podjęcie partnerstwa z interesariuszami, mającego na celu tworzenie wartości dla społeczeństwa i biznesu jednocześnie.
2. Zmiana w kulturze organizacyjnej firmy i w jej modelu biznesowym – zaakcentowanie wsparcia dla korporacyjnych innowacji społecznych, a także upowszechnianie nowych form zaangażowania pracowników oraz nagradzania ich w tym zakresie.
3. Podjęcie przywództwa wykraczającego poza tradycyjnie rozumiane ramy firmy – publiczna deklaracja dla poparcia nowej roli biznesu oraz aktywne zachęcanie klientów do modyfikacji modelu konsumpcji.

Liderzy decydujący się na przyjęcie takiego modelu przywództwa zmuszeni są do podjęcia wyzwań takich jak<sup>385</sup>:

1. Gotowość do okazywania wrażliwości i wyrozumiałości wobec różnic etnicznych, kulturowych i międzyludzkich pojawiających się w miejscu pracy.
2. Posiadanie wizji miejsca pracy, które przyczyni się do rozwoju kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.
3. Prowadzenie procesów rekrutacyjnych i komunikacji w sposób zróżnicowany oraz dążący do stanu równości i sprawiedliwości.
4. Zaangażowanie w efektywne wykorzystanie potencjału zróżnicowanej kadry pracowniczej.
5. Zapewnianie bezpieczeństwa między przedsiębiorstwem a społecznością, w celu kształtowania organizacji jako pożądanego miejsca pracy oraz zwiększania wydajności działalności.

Wyzwania związane z nowym postrzeganiem lidera odnoszą się między innymi do pogłębiania świadomości związanej z funkcjonowaniem biznesu w środowisku wielokulturowym. Liderzy dostrzegający znaczenie kultury w organizacji są zdolni do otwartości na zmiany, kierowania się wartościami, ale także do radzenia sobie ze złożonością, niejednoznacznością i niepewnością<sup>386</sup>. Konieczność otwartości w sposób szczególnie wiąże się z odpowiedzialnością i właściwym traktowaniem nie tylko pracowników tworzących różnorodną grupę, ale także pozostałych interesariuszy firmy.

Zarządzanie w sposób społecznie odpowiedzialny wymaga realizacji fundamentalnych wizji, opartych na zrównoważonym rozwoju. Chodzi o kreowanie aktywnej równowagi w wymiarze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym w procesie budowania relacji z interesariuszami. Ważne jest również podejście ukierunkowane na ochronę i rozwój zasobów niezastąpionych w przyszłości. Taka wizja społecznie odpowiedzialnego zarządzania wyznacza cechy odpowiedzialnego lidera. Przede wszystkim powinien on posiadać umiejętność rozpozna-

---

<sup>385</sup> J. W. Work, *Kierowanie zróżnicowaną kadrą pracowniczą*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997, s. 97.

<sup>386</sup> B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 287.



wania pozytywnych oraz negatywnych konsekwencji prowadzonej działalności gospodarczej, w obszarze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym. Jedną z nowych funkcji lidera polega, zatem na redukowaniu lub minimalizowaniu skutków negatywnych oraz wzmacnianiu pozytywnych efektów działalności<sup>387</sup>. Znacząco podkreśla się wagę budowania satysfakcjonujących relacji z interesariuszami. Współczesny lider powinien prowadzić rzeczywisty dialog oraz poprzez partycypację, powinien równoważyć sprzeczne interesy. Ważną cechą jest także zdolność dostrzegania wyzwań w długoterminowej perspektywie. Odnosi się to, do uwzględnienia w aktualnej działalności potrzeb przyszłych generacji, poprzez dialog międzypokoleniowy. Inne istotne cechy oraz wiążące się z nimi funkcje społecznie odpowiedzialnego lidera dotyczą między innymi efektywnego komunikowania się, promowania pożądaných wartości oraz pozyskiwania wiedzy na temat nowych pokoleń, w celu wykorzystywania potencjału różnorodności i poszukiwania skutecznych narzędzi współpracy. Ponadto, społecznie odpowiedzialny lider jest zdolny do reagowania w sytuacjach patologicznych, rozwija inteligencję duchową, jako czynnik tworzący sferę etyki i moralności w biznesie, a także kieruje się jasnymi i sprawiedliwymi zasadami w procesie oceny i nagradzania<sup>388</sup>.

## Wkład lidera w rozwój CSR

Koncepcja CSR zakłada tworzenie wartości przedsiębiorstwa poprzez podejmowanie działań na rzecz społeczności czy środowiska naturalnego. Zatem, zadaniem lidera społecznie odpowiedzialnego jest bycie menedżerem, ale także kreatorem i propagatorem istotnych wartości<sup>389</sup>. Od takiej osoby wymaga się nie tylko profesjonalnej wiedzy, umiejętności podejmowania trafnych decyzji i doświadczenia, ale także przestrzegania zasad moralnych i wrażliwości wobec otoczenia. Na barkach współczesnych liderów spoczywa wiele oczekiwań oraz wyzwań, co do podejmowanych przez nich działań oraz prezentowanych postaw i zachowań. W kontekście budowy społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa jest to szczególnie ważne, ponieważ to lider jest przykładem oraz poprzez swoją pozycję w firmie, często stanowi wzór do naśladowania i wpływa na postawy innych pracowników. Lider w danej organizacji może przyczyniać się do wzrostu zaangażowania w ideę CSR i mieć pozytywny

---

<sup>387</sup> B. Rok, *Nowe podejście do odpowiedzialnego przywództwa*, op.cit., s. 143.

<sup>388</sup> J. Malinowska-Parzydło, *Szef społecznie (nie)odpowiedzialny*, <https://www.hbrp.pl/b/szef-spolecznie-nieodpowiedzialny/1F52g9pzN>, [data dostępu: 10.04.2017].

<sup>389</sup> A. Żak, *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa*, [w:] I. Kuraszko, *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2014, s. 200.

wkład w jej budowanie, między innymi poprzez wpływ na kształtowanie się standardów moralnych na wysokim poziomie, dzięki postępowaniu według poniższych zasad<sup>390</sup>:

1. Poszanowanie zasad moralności oraz uczciwość w każdym czasie, i w każdych warunkach.
2. Prawdomówność, nieukrywanie informacji oraz niemanipulowanie informacją.
3. Racjonalny stosunek do popełniania błędów w organizacji – błędy może popełniać każdy, jednak nie należy ich przemilczać.
4. Promowanie wartości etycznych w organizacji – współtworzenie kultury organizacji opartej na normach moralnych oraz otwarta komunikacja.
5. Sprawiedliwe nagradzanie i karanie.
6. Ochrona pracowników, którzy zdecydowali się ujawnić zachowania nieetyczne w organizacji.

Postawa lidera oparta na powyższych zasadach będzie przykładem dla jego zwolenników. W ten sposób rola lidera sprowadza się do tworzenia wartościowej kultury organizacyjnej. Wykorzystuje on swoją pozycję i możliwość wpływania na ludzi poprzez etyczne podejście i zachęcanie swoich zwolenników do podejmowania postaw moralnych i odpowiedzialnych. Warto podkreślić, że bardzo ważne jest to, kto będzie liderem i jakie będzie jego podejście do społecznej odpowiedzialności i zasad etycznych. Znaczenie ma nie tylko zestaw umiejętności lidera, pozwalających mu na pociąganie za sobą ludzi, ale także jego charakter i chęć do podejmowania działań w zakresie CSR. Zarządzanie społecznie odpowiedzialne będzie miało sens i powodzenie, gdy zarząd, menedżerowie i liderzy danego przedsiębiorstwa podejmą zobowiązanie do przyjęcia zasad CSR. Podkreśla się jednak dobrowolność podejmowania działań w zakresie społecznej odpowiedzialności. Mimo, iż od współczesnego lidera oczekuje się bycia liderem społecznie odpowiedzialnym, to jednak należy pamiętać, że postępowanie według oczekiwanego katalogu wartości musi być decyzją i zobowiązaniem dobrowolnym i nie może wiązać się z naciskiem zewnętrznym. Lider społecznie odpowiedzialny to taki, który przyczynia się do rozwoju idei społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie poprzez dobrowolne przyjęcie standardów moralnych.

## Podsumowanie

W dzisiejszych warunkach funkcjonowania biznesu, przedsiębiorstwa muszą brać pod uwagę otoczenie, w którym funkcjonują. Maksymalizacja zysku nie jest już jedyną determinantą działalności gospodarczej. Społeczna odpowiedzialność biznesu przenika do mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstwa i staje się częścią modelu zarządzania przedsiębiorstwem. Społecznie odpowiedzialne zarządzanie wymaga podejścia całościowego oraz zaangażowania na wszystkich

---

<sup>390</sup> *Ibidem*, s. 202.

poziomach firmy. Lider jako osoba, która pociąga za sobą swoich zwolenników, motywuje ich oraz wywiera wpływ na ich postawy powinien posiadać określone funkcje, także te, które dotyczą zachowań społecznie odpowiedzialnych w firmie. Współczesny lider, podobnie jak współczesne przedsiębiorstwa napotyka wiele wyzwań, związanych ze zmieniającymi się warunkami społeczno-gospodarczymi. Od współczesnego lidera oczekuje się umiejętności rozpoznawania negatywnych i pozytywnych skutków działalności firmy i odpowiedniego reagowania na nie. Poprzez swoją postawę i postępowanie lider może przyczynić się do rozwoju idei CSR w organizacji i tym samym wpływać na tworzenie wartości w przedsiębiorstwie. Podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych jest jednak dobrowolne, wobec tego współczesny lider, sam powinien podjąć zobowiązanie o byciu liderem społecznie odpowiedzialnym.

## Bibliografia

1. „*Nasza wspólna przyszłość*” Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju, przełożyły: Grzełowska U., Kolanowska E., PWE, Warszawa 1991.
2. *A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*, European Commission, COM (2011) 681 final, Brussels 2011.
3. Anderson T., *Więcej niż lider: przywództwo transformacyjne*, Centrum rozwoju marketingu i sprzedaży ltd, Międzyborów 1992.
4. Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
5. Dźwigoł-Barosz M., *Role liderów biznesu współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 70, 2014.
6. Friedman M., *Kapitalizm i wolność*, Centrum im. Adama Smitha & Rzeczpospolita, Warszawa 1993.
7. Karaszewski R., *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, TNOiK, Toruń 2008.
8. Kisil A., *Zarządzanie przez odpowiedzialność. Podstawa odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa 2013.
9. Malinowska-Parzydło J., *Szef społecznie (nie)odpowiedzialny*, <https://www.hbrp.pl/b/szef-spoecznie-nieodpowiedzialny/1F52g9pzN>, [data dostępu: 10.04.2017].
10. Rok B., *Nowe podejście do odpowiedzialnego przywództwa*, [w:] Kuraszko I., *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2014.
11. Rok B., *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013.
12. Work J. W., *Kierowanie zróżnicowaną kadrą pracowniczą*, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
13. Żak A., *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa*, [w:] Kuraszko I., *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2014.

## Summary

Business management is a dynamic process. It requires adapting to the needs of the market, consumers and to changes in conditions of social and economic life. Currently, differentiated functions of the company are highlighted and it is emphasized that profit maximization is no longer its only purpose. One of the criteria facing modern business is the recognition of corporate social responsibility as a form of business management. This concept points to the responsibility of companies for their impact on society and the environment. Dialogue with stakeholders and transparency of activities at every level of the organization are presented as superior values. The impact of the company on the various social groups and its different functions are also emphasized. To manage the company in a socially responsible way, there is a need to involve human resources and sometimes also financial inputs. Contemporary leader is a person who is able to reconcile the economic interests of the company with the expectations of the society. That kind of leader not only has the ability to motivate and lead a team, to solve the problems or to make strategic decisions but also is able to follow certain values and notice the impact of the company's activities on its surroundings and its internal and external resources. The article presents the role of a leader in a modern company and its importance in developing the concept of corporate social responsibility. The main aim of the paper is to identify the challenges facing the modern leader in the context of corporate social responsibility. The article also presents social responsibility as a necessary foundation for building a modern organization and a modern leader as a socially responsible leader. The necessity of changing the leadership model in order to adapt to the changing conditions and needs of the organization's environment is also emphasized.

**Anna Taraska, Daria Waruszewska, Nikola Zaradna**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Studenckie Koło Naukowe Enactus

## **Skuteczna perswazja w działaniach zespołu na przykładzie międzynarodowej organizacji studenckiej – Enactus**

*Słowa kluczowe: skuteczność, perswazja, zespół projektowy, zarządzanie zespołem, projekt*

### **Streszczenie**

Artykuł jest poświęcony problematyce zarządzania zespołem projektowym. Jego kluczowym zamiarem jest omówienie działań mających na celu skuteczne kierowanie i organizowanie współpracy na przykładzie koła naukowego – Enactus UEP, które zajmuje się tworzeniem i wdrażaniem projektów społeczno-biznesowych. Realizowane projekty muszą spełniać odpowiednie wymogi, w tym być przedsiębiorcze, ekonomicznie, społecznie i środowiskowo zrównoważone. W opracowaniu przedstawiono także sześć reguł Roberta Cialdiniego, których zastosowanie pozwoliło lepiej zarządzać zespołem.

„Im bliżej celu jest człowiek, tym większy wysiłek jest gotów podjąć,  
by cel ten osiągnąć”

Robert B. Cialdini

### **Wstęp**

Problematyka zarządzania zespołem projektowym stanowi coraz bardziej interesujący obszar dla liderów współczesnych organizacji [Trocki 2017]. Celem niniejszego artykułu jest omówienie działań mających na celu skuteczną perswazję, która miała wpłynąć na kierowanie i organizację współpracą w wybranym zespole projektowym. Do opisu konkretnych działań wykorzystano metodę studium przypadku, w której zastosowano sześć reguł słynnego Roberta Cialdiniego<sup>391</sup>. Znany został z tego, że wyodrębnił 6 podstawowych zasad perswazji, dzięki czemu zdobył międzynarodowe miano eksperta w dziedzinie perswazji, uległości oraz negocjacji. Owe zasady są podstawą tysięcy strategii realizowanych przez taktyków w celu przekonania i nakłaniania do ustępstw.

---

<sup>391</sup> Robert B. Cialdini, jest profesorem psychologii i marketingu na Arizona State University. Całą karierę spędził badając różne sposoby perswazji, wywierania wpływu i oddziaływania na decyzje odbiorców.

## Skuteczność vs Perswazja

W literaturze przedmiotu skuteczność zazwyczaj rozumiana jest w różnorodny sposób. Często jest mylona z pojęciem efektywności. Na zawiłość interpretacji tego terminu zwraca uwagę wielu akademików w licznych publikacjach z zakresu nauk o zarządzaniu. Wskazują oni, że jedną z istotnych przyczyn jest blisko znaczenie pojęć skuteczny, czy sprawny ze słowem efektywny, które wywodzi się z języka łacińskiego – *effectivus* i oznacza skuteczny<sup>392</sup>. Zgodnie z definicją słownika języka polskiego skuteczność objaśniana jest jako działanie dające pożądane wyniki<sup>393</sup> albo takie, którego działalność przynosi efekty, czyli zamierzony cel. „Działania są skuteczne, jeśli przybliżają się (...) do przyjętych wzorców”<sup>394</sup>, czyli innymi słowy właśnie do zamierzonego celu. Z kolei pojęcie efektywność, charakteryzuje się dobrymi wynikami, które nie muszą iść w parze z oczekiwaniami decydenta. Jego istotą jest pozytywny rezultat, zaspokojenie potrzeby, jednak nie musi się to sprowadzać do osiągnięcia konkretnie sprezywanego celu.

Perswazja pochodzi natomiast od łacińskiego słowa *persuasio*, co oznacza przekonywać, nakłaniać. Jest zatem określana jako sztuka przekonywania innych do swoich racji. Innymi słowy to namawianie bądź odradzanie czegoś, zasadnie to argumentując<sup>395</sup>. „Perswazja to jedna z metod negocjacji, pozwalająca dojść do porozumienia, jest niezbędnym czynnikiem łagodzącym spory”<sup>396</sup>. Warto zaznaczyć, że pojęcie to nie powinno być kojarzone w negatywny sposób. Perswazja bywa błędnie kojarzona z manipulacją. Różnica między tymi określeniami polega na tym, że wpłynięcie na czyjeś decyzje, namówienie kogoś do czegoś, nie zaszkodzi tej osobie w przyszłości. Bowiem celem manipulacji jest zaspokojenie swojej potrzeby przez manipulatora. Natomiast perswazja „daje szansę na zgodę między dwojgiem ludzi, zapewniającą korzyść dla obu stron”<sup>397</sup>. Jest ona narzędziem silnie oddziałującym na emocje i intelekt.

---

<sup>392</sup> J. Kall, B. Sojkin, *Zarządzenie produktem – wyzwania przyszłości*, Wydawnictwo AE, Poznań 2006, s. 23.

<sup>393</sup> <https://mfiles.pl/pl/index.php/Skuteczno%C5%9B%C4%87>, [data dostępu: 02.05.2017].

<sup>394</sup> W. Kowal, *Kontrola skuteczności marketingowej-problem zmienności interpretacji i pomiaru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 17.

<sup>395</sup> <http://sjp.pwn.pl/sjp/perswazja;2571293>, [data dostępu: 02.05.2017].

<sup>396</sup> S. Kizińczuk, *Manipulacja, perswazja czy magia*, Internetowe Wydawnictwo Złote Myśli, 2006, s. 14.

<sup>397</sup> D. Lakhani, *Perswazja. Sztuka zdobywania tego, czego pragniesz*, Wydawnictwo OnePress, 2006, s. 26.

## Zespoły projektowe na przykładzie międzynarodowej organizacji studenckiej Enactus

W artykule przyjęto, że pojęcie zespół projektowy to „jednostka organizacyjna, powołana na zasadzie specjalizacji przedmiotowej, realizująca projekt pod bezpośrednim nadzorem kierownika projektu”<sup>398</sup>. Innymi słowy jest to grupa osób posiadających komplementarne umiejętności, czynnie uczestnicząca w realizacji wspólnego celu podstawowego bądź celów cząstkowych, a ich współpraca opiera się na współodpowiedzialności<sup>399</sup>.

Enactus (wcześniej SIFE) jest organizacją typu non-profit, która działa na dwóch tysiącach uczelni w 36 krajach na pięciu kontynentach. Działa od 1975 roku i zrzesza 70 500 studentów z całego świata. Organizacja jednoczy studentów, wykładowców i liderów biznesu, menedżerów oraz firmy, którzy przedsiębiorczością odpowiadają na wyzwania ekonomiczne, ekologiczne, społeczne, wspierając rozwój społeczności lokalnych<sup>400</sup>. Ideą organizacji Enactus jest, aby studenci kierowani przez mentorów, opiekunów i ekspertów biznesowych, zakładali zespoły na swoich uczelniach, aby tworzyć i wdrażać projekty społeczne.

Projekty muszą charakteryzować się kryteriami takimi jak: przedsiębiorcze działania, zasoby gwarantujące możliwości przeżycia, współpracą i kooperacją z grupami docelowymi oraz muszą być ekonomicznie, społecznie i środowiskowo zrównoważone. Zdobyte doświadczenie nie tylko kształci życie członków, ale i również rozwija wartości takie jak: wyobraźnia, determinacja, współpraca, odpowiedzialność, ciekawość, wiara, osobowość. Co roku zespoły Enactus’a prezentują rezultaty swoich projektów na krajowym konkursie, gdzie są oceniani przez dobrane jury, w którego skład wchodzi menedżerowie oraz przedstawiciele firm wiodących przedsiębiorstw. Zwycięzca otrzymuje prawo do reprezentowania kraju na światowych finałach konkursu Enactus, który co roku odbywa się w innym państwie. Enactus WorldCup jest spektakularnym spotkaniem, które uwypatnia różnorodność etniczną członków organizacji<sup>401</sup>.

Oddział Enactus Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu został reaktywowany we wrześniu 2016 roku. Organizacja z każdym dniem prężnie się rozwija. Na początku zespół liczył 12 osób, a w chwili obecnej, powiększył się do 20 aktywnie działających członków. Aktualnie realizowane są trzy projekty społeczne, które odpowiadają na problemy osób z zaburzeniem ze spektrum autyzmu, osób starszych oraz dzieci w wieku 8-13 lat. Enactus UEP nieustannie kształci

---

<sup>398</sup> [https://mfiles.pl/pl/index.php/Zesp%C3%B3%C5%82\\_projektowy](https://mfiles.pl/pl/index.php/Zesp%C3%B3%C5%82_projektowy), [data dostępu: 02.05.2017].

<sup>399</sup> J. Katzenach, D. Smith, *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 26.

<sup>400</sup> <http://www.enactus.pl/>, [data dostępu: 25.04.2017].

<sup>401</sup> <https://www.enactus.org/>, [data dostępu: 25.04.2017].

się poprzez: networking, promocję, prowadzenie i uczestnictwo w warsztatach, pozyskiwanie i bieżący kontakt z partnerami, zarządzanie strukturami, wdrażanie oraz polepszanie metodyki pracy. Elementy te stanowią kluczowe czynniki dla rozwoju organizacji studenckiej.

## Wykorzystanie zasad Roberta B. Cialdini'ego w zespole Enactus UEP

Na wcześniej wspomniane zasady Cialdiniego składają się reguły wzajemności, zaangażowania i konsekwencji, społecznego dowodu słuszności, lubienia i sympatii, autorytetu oraz niedostępności<sup>402</sup>. W tabeli 1 przedstawiono zastosowanie reguł na przykładzie w praktyce.

**Tabela 1. Zastosowanie reguł R. B. Cialdini'ego na przykładzie organizacji Enactus UEP**

Reguła	Zastosowanie	Rezultat
Wzajemności	Proces tworzenia partnerskich relacji z innymi organizacjami działającymi na uczelni.	Pomoc w procesie tworzenia reklamy realizowanych projektów, a także prowadzonej rekrutacji poprzez udostępnianie informacji przez inne grupy w mediach społecznościowych (m.in. Facebook).
Społecznego dowodu słuszności	Prowadzenie podręcznika, zawierającego FAQ.	Przyszli liderzy nie będą mieli wątpliwości rozwiązując problem, wiedząc, że ich poprzednicy stawający w obliczu podobnych problemów używali analogicznych środków.
Lubienia i sympatii	Realizacja akcji marketingowych przez organizację w formie standów. Standy reklamują osoby atrakcyjne fizyczne i empatyczne. Często też w dyskretny sposób naśladują zachowanie zaczepionej osoby zdobywając jej zaufanie i przekonując tym do wzięcia udziału w przedstawianej akcji.	Stworzenie dobrego wizerunku organizacji na uczelni. Skuteczne pozyskiwanie zainteresowania przechodzących osób.
Autorytetu	Podjmowanie ważnych decyzji umotywowane wskazówkami mentorów zespołu.	Skuteczne rozwiązanie problemu w momencie takim, jak trudności podczas realizacji zadań, czy też wybór grupy docelowej realizowanych projektów, bądź tworzenia prezentacji konkursowej.

<sup>402</sup> R. B. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i Praktyka*.



Zaangażowania i konsekwencji	Powołanie osób do pełnienia funkcji (Lider Zespołu, Zastępca Lidera, Sekretarz oraz Liderzy Projektów).	Konsekwentne wypełnianie obowiązków, systematyczne uzupełnianie swojej wiedzy, poprawa umiejętności i kompetencji.
Niedostępności	Informowanie o prestiżu organizacji przez polskie wydanie czasopisma „My company” opisując Enactus’a jako wynoszącego „studencką przedsiębiorczość na zupełnie inny poziom”, jednocześnie będącego „wylęgarnią liderów przyszłości”, którzy są „opiekunami jutra” <sup>403</sup> .	Każda osoba należąca do organizacji czuje się wyróżniona, wie, że znajduje się w elicie studentów, do której nie jest łatwo się dostać, co też w międzyczasie można zauważyć podczas procesu rekrutacyjnego.

Źródło: Opracowanie własne

## Zakończenie

Wykorzystane zasady Roberta Cialdini’ego zostały przedstawione na podstawie studium przypadku w zespole Enactus UEP. Zastosowanie reguł R. Cialdini’ego pozwoliło opisać działania podejmowane w zespole projektowym oraz przedstawić ich rezultat dla skuteczniejszego zarządzania nim. Rozwijanie umiejętności wszystkich członków zespołu w zakresie 6 reguł pozwoliło udoskonalać ich dalsze działania. Studium przypadku stanowi materiał, który może być powielany dla innych organizacji studenckich jako tzw. „dobre praktyki”.

## Bibliografia

1. Cialdini R. B., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i Praktyka*, GWP Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2013.
2. Domański J., *Zarządzanie ryzykiem w organizacjach non profit*, Wydawnictwo Wolters Kluwer SA, 2014.
3. Jasińska K., Szapiro T., *Zarządzanie procesami realizacji projektów w sektorze ICT*, PWN, 2014.
4. Kall J., Sojkin B., *Zarządzenie produktem – wyzwania przyszłości*, Wydawnictwo AE, Poznań 2006.
5. Katzenach J., Smith D., *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
6. Kizińczuk S., *Manipulacja, perswazja czy magia*, Internetowe Wydawnictwo Złote Myśli, 2006.
7. Kowal W., *Kontrola skuteczności marketingowej – problem zmienności interpretacji i pomiaru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

<sup>403</sup> <https://mycompanypolska.pl/artukul/1251/strategie-opiekunowie-jutra>.

8. Lakhan D., *Perswazja. Sztuka zdobywania tego, czego pragniesz*, Wydawnictwo OnePress, 2006.
9. Martyniuk Z., *Organizacja i zarządzanie, 70 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 2001.
10. Trocki M., *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, PWE, 2017.
11. <http://www.enactus.pl/>.
12. <https://www.mycompanypolska.pl/>.
13. <http://www.robertcialdinibf.com>.

## **Summary**

This article is dedicated to the problem of managing a project team. The Robert B. Cialdini rules used were based on the case of the Enactus UEP team. Key intention is to discuss activities aimed at effectively directing and organizing cooperation on the example of a scientific circle – Enactus UEP, which takes care of creating and implementing social-business projects.

**mgr Adam Weinert**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Studenckie Koło Naukowe Enactus

## **Narzędzia strategiczne współczesnego lidera wspomagające w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

*Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, wspomaganie zarządzania, narzędzia strategiczne, zarządzanie strategiczne*

### **Streszczenie**

W artykule przedstawiono wyniki badania w zakresie wykorzystywania narzędzi strategicznych przez współczesnych liderów przedsiębiorstw w Polsce. Badania miały charakter pilotażowy, stanowiąc część szerszego projektu autora. Tematyka narzędzi strategicznych wpisuje się w nurt badawczy dotyczący tzw. „skrzynki narzędziowej menedżera”, w tym przede wszystkim kategorii narzędzi wspomagających podejmowanie decyzji strategicznych. Kluczowym zamiarem w artykule była identyfikacja najczęściej wykorzystywanych narzędzi przez liderów w przedsiębiorstwach. Ze względu na liczne zestawy narzędzi strategicznych stosowanych przez naukowców w badaniach empirycznych, przyjęto wydedukowaną listę 23 narzędzi o charakterze strategicznym.

### **Narzędzia strategiczne w przedsiębiorstwie**

Narzędzia strategiczne (ang. strategic tools) w badaniach empirycznych stanowią zainteresowanie wśród badaczy od początku lat 90. ubiegłego wieku. Wcześniej, mimo rozwoju dziedziny zarządzania strategicznego, nie prowadzono rozległych badań poświęconych ich praktycznemu zastosowaniu<sup>404</sup>. E. Tapinos, R. G. Dyson i M. Meadows jako narzędzia strategiczne określają „techniki, koncepcje, modele lub zasady, które zapewniają różne wymiary i parametry struktury oraz prezentację analiz dotyczącą aspektów strategii w organizacji”<sup>405</sup>. Zdaniem R. Gunna i W. Williama narzędzia strategiczne „stosuje się do określenia metod polegających na uproszczeniu i opisanu złożonej sytuacji. Obejmują systematyczne podejścia lub techniki, które

---

<sup>404</sup> R. Wagner, R. Paton, *Strategic toolkits: seniority, usage and performance in the German SME machinery and equipment sector*, The International Journal of Human Resource Management, 2014, Vol. 25, No. 4, p. 475–499.

<sup>405</sup> E. Tapinos, R. G. Dyson, M. Meadows, *Does the Balanced Scorecard make a difference to the strategy development process?*, Journal of the Operational Research Society, 2011, Vol. 62, p. 888–899.

zatrudnieni strategów w przedsiębiorstwie wykorzystują w celu podejmowania decyzji strategicznych. Narzędzia są opisywane jako pewne koncepcje<sup>406</sup>. Inaczej przedstawiają to zagadnienie R. P. Wright, S. E. Paroutis i D. P. Blettner, według których narzędzia strategiczne „służą do pomocy jako pewien przewodnik dla kierowników do podejmowania decyzji – najlepiej, pozwalając im podejmować lepsze, bardziej świadome decyzje w wyniku ich stosowania”<sup>407</sup>. W literaturze można spotkać więcej definicji poświęconych temu zagadnieniu<sup>408</sup>. Szczegółowe zestawienie definicji autor zaprezentował w innym artykule<sup>409</sup>. Równie interesujące badania literaturowe przeprowadzili A. B. Qehaja, E. Kutllovci i J. S. Pula, analizując artykuły naukowe poświęcone zagadnieniu narzędzi strategicznych od 1990 do 2015 roku. Celem badaczy było wyłonienie 10 najczęściej wykorzystywanych narzędzi w badaniach światowych, do których ostatecznie zaliczono: SWOT, benchmarking, PEST, analizę „what if” (analiza wrażliwości), misję i wizję, analizę 5 sił Portera, analizę finansową, analizę kluczowych czynników sukcesu, analizę kosztów i korzyści oraz analizę zadowolenia klientów<sup>410</sup>. Szeroka problematyka narzędzi wspomagających zarządzanie, w tym narzędzi strategicznych wpisuje się w ogólny zbiór instrumentów zarządzania nazywany „skrzynką narzędziową” konsultantów i menedżerów<sup>411</sup>. Mimo licznych opracowań pojawiających się w ciągu ostatnich lat, teoretycy z zakresu zarządzania są zgodni, że istnieje zapotrzebowanie na lepsze zrozumienie narzędzi wspomagających zarządzanie strategiczne<sup>412</sup>. Zainteresowanie narzędziami strategicznymi stanowi element problematyki informacyjnego wspomagania zarządzania strategicznego przedsiębiorstw<sup>413</sup>.

---

<sup>406</sup> R. Gunn, W. Williams, *Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK*, “Strategic Change”, 2007, Vol. 16, p. 201–206.

<sup>407</sup> R. P. Wright, S. E. Paroutis, D. P. Blettner, *How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schools?*, “Journal of Management Studies”, Vol. 50, January, 2013.

<sup>408</sup> M.in. definicje takich autorów jak: D. Clark, F. Frost, P. Knott, R. Gunn i W. Willimas i wielu innych.

<sup>409</sup> A. Weinert, *Kierunki badawcze w kontekście zastosowania narzędzi w zarządzaniu (strategicznym) przedsiębiorstwem*, 2017, Handel wewnętrzny (artykuł przyjęty do druku).

<sup>410</sup> A. B. Qehaja, E. Kutllovci, J. S. Pula, *Strategic management tools and techniques usage: A qualitative review*, Acta Universitatis Agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis, 2017, Vol. 65, No 2, p. 585–600.

<sup>411</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2014, s. 89.

<sup>412</sup> P. Jarzabkowski, S. Kaplan, *Strategy tools-in-use: A Framework for understanding “Technologies of rationality” in practice*, “Strategic Management Journal”, 2015, Vol. 36, p. 537–558.

<sup>413</sup> F. A. O’Brien, *Supporting the strategy process: a survey of UK OR/MS practitioners*, “The Journal of the Operational Research Society”, 2011, Vol. 62, No. 5, Special Issue, p. 900–920.

## Założenia i podstawy metodyczne badania

Rozpoczęcie czynności badawczych wymagało przyjęcia odpowiednich założeń. Na podstawie wcześniejszych studiów literaturowych przyjęto, że narzędzia strategiczne to przede wszystkim szereg technik, podejść, metod, zasad, modeli i koncepcji, które łączy przeznaczenie – wspomaganie faz procesu wyborów strategicznych, i szerzej, zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie<sup>414</sup>, stanowiących element zawartości „skrzynki narzędziowej” menedżera, w tym liderów współczesnych przedsiębiorstw. Ze względu na liczne zestawy narzędzi strategicznych stosowanych przez naukowców w badaniach [m.in. O'Brien (2011), Stenfors i in. (2007), Tassebehji i Isherwood (2014)], wydedukowano listę 23 narzędzi o charakterze strategicznym wykorzystywanych przez współczesnych strategów i liderów przedsiębiorstw.

Dane źródłowe pochodzą z projektu naukowego przeprowadzonego w pierwszej połowie 2017 roku. Badanie stanowiło część projektu badawczego w obszarze zarządzania strategicznego, realizowanego w Katedrze Zarządzania Strategicznego, Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, pt. „Informacyjne wspomaganie wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie” w ramach przygotowywanej rozprawy doktorskiej. Instrumentem badawczym był kwestionariusz ankiety skierowany do liderów przedsiębiorstw w Polsce. W badaniach empirycznych założono: (1) podmiot – członkowie najwyższego szczebla kierownictwa przedsiębiorstw, (2) przedmiot – informacyjne wspomaganie wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie, w części dotyczącej narzędzi strategicznych. Wielkość próby badawczej w pilotażu wyniosła 128 obserwacji. Dobór podmiotów – losowy, bez kryterium wielkości przedsiębiorstw.

Zbiór narzędzi strategicznych (zmienne) ujęty w badaniu obejmował: SWOT, PEST, BCG, model 5 sił Portera, symulacje, Strategiczną Kartę Wyników, analizę VRIO, analizę interesariuszy, macierz Hofera, prognozowanie finansowe, analizę ryzyka, data mining (w tym web mining, text mining itp.), mapę grup strategicznych, analizę łańcucha wartości, burzę mózgów, scenariusze stanów otoczenia, analizę luki strategicznej, SPACE, analizę kluczowych czynników, narzędzia do zarządzania projektami (wieloma), benchmarking, analizę korzyści i strat, ASTRA.

---

<sup>414</sup> A. Weinert, *op.cit.*

## Wyniki badań empirycznych

W niniejszym opracowaniu ze względu na ograniczony zakres zaprezentowano jedynie wyniki badań empirycznych poświęconych wykorzystaniu narzędzi strategicznych przez liderów we współczesnych przedsiębiorstwach. Pominięto zmienne kontekstowe. Stworzono dwa rankingi narzędzi: (1) 5 najczęściej wykorzystywanych narzędzi (tabela 1), (2) 5 najrzadziej wykorzystywanych narzędzi (tabela 2).

Tabela 1. 5 najczęściej wykorzystywanych narzędzi strategicznych wśród liderów przedsiębiorstw

Narzędzie	Procent (%)
1. Burza mózgów	75,86
2. SWOT	58,62
2. Analiza ryzyka	58,62
3. Prognozowanie finansowe	55,17
4. Analiza kosztów i korzyści	51,72
5. Symulacje	37,93

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 2. 5 najrzadziej wykorzystywanych narzędzi strategicznych wśród liderów przedsiębiorstw

Narzędzie	Procent (%)
1. BCG	3,45
1. Data mining	3,45
1. Mapa grup strategicznych	3,45
1. SPACE	3,45
2. Model 5 sił Portera	6,90
2. Analiza łańcucha wartości	6,90
2. Scenariusze stanów otoczenia	6,90
2. Analiza luki strategicznej	6,90
3. Bechmarking	10,34
3. Strategiczna Karta Wyników	10,34
4. Analiza interesariuszy	27,59
5. Narzędzia do zarządzania projektami	31,03

Źródło: Opracowanie własne

Respondenci nie wykorzystywali w ogóle takich narzędzi jak: PEST, analiza VRIO, macierz Hofera i ASTRA. Są to narzędzia strategiczne służące głównie wsparciu zarządzania strategicznego. Może to świadczyć o relatywnie niskim poziomie przydatności tych narzędzi dla liderów dzisiejszych przedsiębiorstw, jednak nie należy wyciągać zbyt jednoznacznych wniosków ze względu na ograniczony charakter badania. Co ciekawe wśród najrzadziej wykorzystawanych

nych narzędzi dominują te, które przeznaczone są przede wszystkim do wspomagania właśnie zarządzania strategicznego, a nie dedykowanych wsparciu w zarządzaniu w ogóle. Zgodnie z wynikami badań G. P. Hodgkinsona wraz z zespołem<sup>415</sup>, większość liderów przedsiębiorstw wciąż relatywnie często wykorzystuje metodę SWOT. Można zatem stwierdzić, że jest to nadal jedno z najbardziej popularnych narzędzi.

## Bibliografia

1. Gunn R., Williams W., *Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK*, "Strategic Change", Vol. 16, 2007.
2. Hodgkinson G. P., Whittington R., Johnson G., Schwarz M., *The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes: Formality, Communication, Co-ordination and Inclusion*, "Long Range Planning", Vol. 39, 2006.
3. Jarzabkowski P., Kaplan S., *Strategy tools-in-use: A Framework for understanding "Technologies of rationality" in practice*, "Strategic Management Journal", Vol. 36, 2015.
4. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2014.
5. O'Brien F. A., *Supporting the strategy process: a survey of UK OR/MS practitioners*, "The Journal of the Operational Research Society", Vol. 62, No. 5, Special Issue, 2011.
6. Qehaja A. B., Kutillovci E., Pula J. S., *Strategic management tools and techniques usage: A qualitative review*, Acta Universitatis Agriculturae et silviculturae mendeliana brunensis, Vol. 65, No 2, 2017.
7. Tapinos E., Dyson R. G., Meadows M., *Does the Balanced Scorecard make a difference to the strategy development process?*, "Journal of the Operational Research Society", Vol. 62, 2011.
8. Wagner R., Paton R., *Strategic toolkits: seniority, usage and performance in the German SME machinery and equipment sector*, "The International Journal of Human Resource Management", Vol. 25, No. 4, 2014.
9. Wright R. P., Paroutis S. E., Blettner D. P., *How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schools?*, "Journal of Management Studies", Vol. 50, January, 2013.
10. Weinert A., *Kierunki badawcze w kontekście zastosowania narzędzi w zarządzaniu (strategicznym) przedsiębiorstwem*, Handel wewnętrzny, 2017 (artykuł przyjęty do druku).

---

<sup>415</sup> G. P. Hodgkinson, R. Whittington, G. Johnson, M. Schwarz, *The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes: Formality, Communication, Co-ordination and Inclusion*, "Long Range Planning", 2006, Vol. 39, p. 479–496.

## **Summary**

The article presents the results of research on the use of strategic tools by business leaders in Poland. The research was a pilot project and constitutes a part of the extended author's research concept. The topic of strategic tools is in line with the research stream on "manager toolbox" with main focus on categories of strategic decision support tools. The crucial intention was to identify the most used tools by business leaders. Due to the numerous sets of strategic tools used by researchers in empirical research, a deduced list of 23 strategic tools has been adopted.



## **Globalization in Tunisia**

### **Definition of globalization**

The worldwide movement toward economic, financial, trade, and communications integration. Globalization implies the opening of local and nationalistic perspectives to a broader outlook of an interconnected and interdependent world with free transfer of capital, goods, and services across national frontiers. However, it does not include unhindered movement of labor and, as suggested by some economists, may hurt smaller or fragile economies if applied indiscriminately.

### **Globalization in Tunisia**

The index of the Swiss Federal Institute of Technology (ETH Zurich) "reflects the state of economic, social and political globalization in 192 countries around the world". It measures globalization on a scale of 1 (the least globalized) to 100 (the most globalized). The economic dimension of globalization takes into account, on the one hand, the importance of trade flows, cross-border investment and income relative to gross domestic product (GDP) and the impact of barriers and restrictions on the movement of capital. The social dimension of globalization is measured using three variables. The first encompasses personal cross-border contacts in the form of telephone calls and letters. Tourism flows and the importance of resident foreign populations are also taken into account. The second is cross-border flows of information from Internet access, television and foreign press products. The third attempt to assess cultural adherence to major global currents from the number of McDonald's and Ikea subsidiaries, as well as book exports and imports in relation to GDP. As for the political dimension of globalization, it is measured by the number of foreign embassies in a country, the number of international organizations of which the country is a member, the number of UN peace missions to which the country And the number of bilateral and multilateral agreements signed by the government According to the Swiss Federal Institute of Technology Zurich (ETHZ) Tunisia is among the five African countries that are leaders in the 2016 globalization index.

## **How Tunisia Is Meeting the Challenges of Globalization**

Tunisia's approach to globalization was inspired by dramatic changes in the world economy at the end of the twentieth century: the end of the Cold War, which had governed international relations for nearly half a century; rapid technological progress, especially in information and communications; and the conclusion of the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) and creation of the World Trade Organization. The scope of these changes and the speed with which they occurred were unprecedented. Traditional alliances between nations were dissolved and new partnerships emerged, as the centers of power and influence shifted. Globalization accelerated and national policies became more interdependent. Countries around the world seeking to safeguard their interests in the new international configuration joined together to form regional groups. In the wake of these developments on the international stage, markets have expanded and international trade and capital flows have soared, offering countries new opportunities for growth. At the same time, competition between developing countries seeking to position themselves in the world economy, preserve or increase their market share, and attract capital flows has been very strong. The integration of countries into the new global economy has thus not always been smooth, and countries unable to adapt to the international developments of the past 10 years risk being excluded or marginalized.

### **Tunisia's partners**

Each country, according to its geography, its history and its know-how, varies in this range of criteria. For some criteria, the graduation tends towards the positive, depending on a degree of potentialities and ability to approach and manage problems, while other indicators pull the cursor down. Overall, the situation is hardly enviable. The south shore, in shift from the north shore of the former Yugoslavia and Albania excepted, has a long way to go to get to the tunnel. Because of its geographic position, Tunisia has always played an important role in both the Mediterranean and the Arab–African regions. Now, more than ever, Tunisia is keenly interested in preserving its influence – an important asset in this constantly changing world – in both regions. In 1995, Tunisia was one of the first countries in the southern Mediterranean to draw up a partnership and codevelopment agreement with the European Union (EU). The agreement, which was the natural outcome of a long period of economic reform in Tunisia, called for liberalizing trade relations and tightening financial ties, as well as for deepening cultural exchanges and political cooperation. A key component of the agreement was the establishment of a free trade zone. More than three-fourths of Tunisia's trade is currently with the EU, making the latter Tunisia's primary trading partner, and the EU is the source of nearly two-thirds of the capital that flows into Tunisia, mostly in the form of direct investment. In addition, the EU accounts for a large share of Tunisia's tourism market and is the

region with the largest community of expatriate Tunisians. Within this Framework, Tunisia has adopted a package of economic and social measures with a view to becoming more competitive in the world economy. The Tunisian government has given priority to sustaining a sound macroeconomic framework and to deepening structural reforms. The former achievement has contributed to an improvement in the business climate, spurred private initiative, and made Tunisia more attractive to foreign investors, while Tunisia's structural reforms are designed to make Tunisian enterprises more competitive with firms in Europe as well as in neighboring countries. A program to upgrade production units and increase productivity has been introduced. It covers all economic sectors, from industry to services, from banks to administration, from public institutions to private professional organizations, from small enterprises to major public utilities. Tunisia's partnerships cannot grow, however, without the continued support of the international agencies – in particular, the World Bank Group and the International Monetary Fund. These agencies, through the establishment of appropriate regulatory mechanisms, can help ease the impact of external shocks on Tunisia and its partners.

### **TGM, tourism, gas, manufactures**

For a long time, foreign investment has been concentrated in three main beneficiary sectors, tourism, energy and industry. The development of large energy contracts explains the sinusoidal evolution of foreign investment in this sector. The completion of the Miskar gas program and the doubling of the trans-Mediterranean gas pipeline (Algeria-Tunisia-Italy-Slovenia) explains the gradual decline in absolute value of FDI in the energy sector.

### **Globalization and wage inequality: the case of Tunisia**

Globalization improves the structure of production by generating a greater use of capital and thus greater demand for skilled relative to unskilled labor. Thus, with the opening and the increased demand for unskilled labor would decrease inequality in developing countries. According to the traditional literature (the theory of international trade and the Stolper Samuelson), trade liberalization should raise compensation of abundant factors. Thus, developing countries are better placed than the developed countries for producing goods and service intensive unskilled labor. The result is a downward pressure on the wages of unskilled workers in developed countries and, conversely, an upward pressure on those of their counterparts in developing countries. However, some extensions to this theory indicate that some developing countries may experience an increase their wage inequality. In this context, we're trying to verify these contributions in the case of Tunisia.

The study of the impact of globalization, in particular the development of trade and technical progress on the change in qualification or wage inequality poses difficulties for most studies. The major difficulty is to distinguish the influence of trade and international trade of other determinants of changes in the qualifying developing countries. In fact, all the methods of analysis of existing research on the impact of technological developments on the labor market, including wage inequality remains until today marked by uncertainty. In fact, the non-availability of data and the difficulty of measuring technical progress may be the cause of this uncertainty.

Because of the importance of structural economic changes during the period (1983-1993), which is characterized by the implementation of a structural adjustment program (SAP) characterized mainly by a partial liberalization of the Tunisian economy the decomposition has been redone for the two sub periods 1983-1987 (the period prior to the SAP and economic liberalization) and 1988-1993 (period after SAP and economic liberalization). The complementarity between capital and qualification was in favor of skilled workers and that by increasing their earnings at the expense of unskilled workers. The diffusion of new technologies and capital accumulation largely explain the increase in inequality in wages between skilled and unskilled workers. In addition, increased investment in research and development and capital accumulation largely wage inequality between skilled and unskilled workers in the Tunisian manufacturing. Plus the rate of capital accumulation is, the greater will be the demand for skilled workers from industries. The econometric results have some limits. Thus, the series of all variables are short to obtain satisfactory results. In addition, the reliability of the results cannot be explained by the particular nature of the variables used in the model, such as variable salary made based on a number of assumptions.

## **The Tunisian revolution facing capitalist globalization**

I firmly believe that capitalist globalization has radically disfigured the framework that supports and fuels "social movements". I understand that the answer to the question of whether what happened in Tunisia is really a revolution sponsored by imperialism, has a meaning and is legitimate. The systematic tendency which continues to this day, consisting in celebrating the almost absolute originality of the Tunisian event, can prove to be relevant only if the originality is referred to the last phase of the Empire. "The revolution of dignity", the emblem of the Tunisian revolution, is not perceived in reality by the West. This "dignity" which really should show a moral, even ontological position, is totally unprecedented in modern and contemporary Western political thought.

Our dignity refers to existence and self-esteem. It is not merely a question of status, insofar as that dignity should inherently be linked to the notion of "moral" identity. Dignity is what is wrung out and conquered in a struggle against the

systematic and systematic exclusion of those human beings who have been deprived of their humanity. However, we find no clear and obvious reference to all this in Western modern or contemporary political or legal thought, whether liberal or classical Marxist. It seems clear to me that what has taken place in Tunisia, although not yet completed, is much deeper than was thought. It is akin to a struggle against postcolonial capitalist globalization and neoliberalism, including an authoritarian version. From this point of view, such a struggle can not last in time exclusively by its own means: "serial" support, not to say avalanche, in the rest of the Arab region, as well as an alter-solidarity Both are necessary to sustain themselves. The very meaning of what is meant here by capitalist globalization, which emerged in the post-World War II era, that is, the post-colonial period which began with the welfare state, The mutations that we know, to lead to neoliberal and authoritarian capitalism, and so on. A capitalist globalization emerging around a universe of rich countries, without a middle class worthy of the name.

According to neoliberals, in the coming years, 20% of the working population would suffice to maintain the activity of the world economy. Let us first point out that the accepted meaning of capitalist globalization has absolutely nothing to do with the sense given to it by the media, the latter being themselves from this point of view a manifestation and a testimony of the same capitalist globalization. The media focused on the aftermath of the Berlin Wall, the intertwining of economies, the intertwining of the world monetary system, and the revolution in communication systems; And it was intended! The consequences of such a characterization are far from trivial. Indeed, there is reason to believe that the post-colonial era of independent Tunisia did not begin on December 17, 2010, to continue today, but is precisely within this time horizon of about sixty years.

If, however, we should return to the vicissitudes of the revolution by arguing precisely that these adventures satisfy the local and global criteria used to determine what belongs to the "Revolution" phenomenon, no doubt a judgment on expression " Revolution of Youth "would impose itself. In fact, and as everyone knows, it was thus that we quickly described what happened in Tunisia, because of the youth of the vast majority of revolutionary actors. Going beyond the descriptive aspect of things to highlight the original character of the phenomenon, a revolution made by young people, does not make much sense. Youth is indeed at the heart of capitalist globalization the most likely to play the role of revolutionary actor insofar as it is most involved, in particular because of its vulnerability to unemployment, this intangible economy and knowledge, Itself a pillar of the world economy in its post-Fordist phase, characterized essentially by abstract, symbolic and numerical work.

It is also the case that Tunisian youth represents the largest share of the population and the most subject to unemployment. It is therefore not surprising that the most important labor force, numerically and qualitatively speaking, is at the root of a revolution against the problems of employment and the foundations of dictatorship, against a backdrop of capitalist globalization And demands for

a global solidarity to come. It is also important to note that this marginalized youth, mostly living in the inner regions and disadvantaged suburbs of Greater Tunis, found support among workers in the classical intangible sector, education and health, To the limit of social exclusion, because they are marginalized and impoverished, and so on. Again, it is not by chance that these two sensitive and vital sectors were also the target and the victim of this capitalist globalization! The first slogans shouted at Sidi Bouzid, the most important of which was "work is a right, a band of thieves." This slogan reflects a more Keynesian view than a revolutionary one in the classic sense of the term, insofar as it calls for the implementation of this right to employment, access to consumption, but without calling for the destruction of Capitalist system. But if we analyze this from another point of view, namely the alter-globalist prism, then we see that capitalist globalization, in its latest version, is opposed to the employee, even if it is the wage-earning "Classic" because it is based on another type of relationship. This slogan translates, in the second place, a moral position against power because of its corrupt nature in the moral, economic, financial and social sense of the term. It is an intuitive expression and a direct perception with a structural characterization and a political condemnation of the Ben Ali regime because of its policing and clientelist character, with a mafia dimension. This slogan does not have a regional scope (Sidi Bouzid) and is not exclusively Tunisian. It is an alter-globalist slogan that condemns and produces the truth of the system of capitalist globalization, insofar as it addresses its globalized financial slope, the Central Bank of Tunisia which embodied the failure within the country. to conclude, in order to eliminate all borders, the neo-liberal capitalist globalization engineering seeks to build a model of a derealized society, based on a culture of interiority, of carnal fusion in a cocoon with an identity Systematic rejection of everything that is heterogeneous and contradictory, and so on. In short, the rupture with everything that recalls the paternal instance, which breaks the exclusive and possessive hold of the maternal body, to introduce to the outside world.

## **Bibliography**

1. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2001/12/saddem.htm>.
2. Tunisia, metropolisation, globalization: enhanced efficiency of the ekstern axis Jean-Marie Miossec <https://cdlm.revues.org/77>.
3. C BA Former Minister of Transport <http://www.leconomistemaghreb.com/2016/02/18/globalisation-revolution-tunisienne/>.
4. <http://www.businessdictionary.com/definition/globalization.html>.
5. The index of the Swiss Federal Institute of Technology Zurich (ETHZ).

## **Globalization in Tunisia**

Globalization is multidimensional, affecting all aspects of life economic, cultural, environmental, and social as well as relations between governments and nations on the five continents. There are many definitions of globalization in academic literature. I will focus exclusively on some of them: those which are, in my view, the most interesting ones. The term "globalization" refers to the process of market integration and the rapprochement of men, which is the result of trade liberalization, the development of means of transporting people and goods, and the impact of information and communication technologies. It is manifested in addition to the growing interdependence of economies and the intensification of competition, the expansion of human exchanges and interactions.

Globalism is a state of international relations. Globality is a characteristic of bonds and interactions in international relations. For many countries, this global process has made the pursuit of development and maintenance of internal and external stability very difficult and delicate tasks. On the one hand, globalization holds out to participants the promise of growth in trade and international investment; on the other hand, it heightens the risks of instability and marginalization. Tunisia's approach to globalization was inspired by dramatic changes in the world economy at the end of the twentieth century: the end of the Cold War, which had governed international relations for nearly half a century; rapid technological progress, especially in information and communications; and the conclusion of the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) and creation of the World Trade Organization. The scope of these changes and the speed with which they occurred were unprecedented. Traditional alliances between nations were dissolved and new partnerships emerged, as the centers of power and influence shifted. Globalization accelerated and national policies became more interdependent.

Countries around the world seeking to safeguard their interests in the new international configuration joined together to form regional groups. In the wake of these developments on the international stage, markets have expanded and international trade and capital flows have soared, offering countries new opportunities for growth. At the same time, competition between developing countries seeking to position themselves in the world economy, preserve or increase their market share, and attract capital flows has been very strong. The integration of countries into the new global economy has thus not always been smooth, and countries unable to adapt to the international developments of the past 10 years

risk being excluded or marginalized. Because of its geographic position, Tunisia has always played an important role in both the Mediterranean and the Arab-African regions. Now, more than ever, Tunisia is keenly interested in preserving its influence – an important asset in this constantly changing world – in both regions. Building a dynamic Arab Maghreb Union has always been a focus of Tunisia's policy. As regards cooperation with the countries of Africa, the speed with which Tunisia ratified the agreement to establish the African Union demonstrated its determination to work toward strengthening the continent.

In 1995, Tunisia was one of the first countries in the southern Mediterranean to draw up a partnership and codevelopment agreement with the European Union (EU). The agreement, which was the natural outcome of a long period of economic reform in Tunisia, called for liberalizing trade relations and tightening financial ties, as well as for deepening cultural exchanges and political cooperation. A key component of the agreement was the establishment of a free trade zone. More than three-fourths of Tunisia's trade is currently with the EU, making the latter Tunisia's primary trading partner, and the EU is the source of nearly two-thirds of the capital that flows into Tunisia, mostly in the form of direct investment. In addition, the EU accounts for a large share of Tunisia's tourism market and is the region with the largest community of expatriate Tunisians. Within this framework, Tunisia has adopted a package of economic and social measures with a view to becoming more competitive in the world economy. The Tunisian government has given priority to sustaining a sound macroeconomic framework and to deepening structural reforms.

The former achievement has contributed to an improvement in the business climate, spurred private initiative, and made Tunisia more attractive to foreign investors, while Tunisia's structural reforms are designed to make Tunisian enterprises more competitive with firms in Europe as well as in neighboring countries. A program to upgrade production units and increase productivity has been introduced. It covers all economic sectors, from industry to services, from banks to administration, from public institutions to private professional organizations, from small enterprises to major public utilities.

Tunisia's partnerships cannot grow, however, without the continued support of the international agencies in particular, the World Bank Group and the International Monetary Fund. These agencies, through the establishment of appropriate regulatory mechanisms, can help ease the impact of external shocks on Tunisia and its partners. The only way Tunisia can hope to achieve its ambitious growth objectives is by opening up further to the Euro-Mediterranean area. Based on the objectives established by Tunisia's Ninth Development Plan. The cooperation between Europe and Tunisia has thus far focused on the following areas:



- macroeconomic and fiscal reforms, supported by two structural adjustment operations, including, in connection with privatization, the deregulation of sea transport and ports, expansion of foreign trade, financial sector reforms, and public expenditure for social purposes;
- private sector development, with technical assistance aimed at improving the economic environment for the private sector, especially in the areas of privatization and competitiveness, and risk capital from the European Investment Bank (EIB) to reinforce the capital of enterprises undergoing privatization and restructuring; and
- social balance, with an integrated rural development and natural resources management program, exploitation of minihydro resources around hillside dams, environmental protection in urban areas, a job-creation program to ease the effects of enterprise privatization and restructuring, and reform of the health insurance system.

In addition, as new comparative advantages and new specializations are identified, productive resources will have to be reoriented toward technology-intensive growth activities. From this standpoint, the problem to be addressed is that of Europe's commitment to transferring the technologies the Mediterranean countries will need to develop these new sectors. Initiated by the computer revolution of the past two decades, globalization should shorten the space and time of contemporary man, make virtual borders and make the planet a great Village, according to the phrase. Whether it is a means of communication (airplane, TGV) or telecommunications (satellite TV, fax, videoconferencing, internet, GSM), everything is now implemented to shorten distances and delays. A technology such as the Internet currently allows any subscriber to contact any other subscriber (regardless of its location on the planet) in record time and to transmit information that would otherwise have put weeks to reach its recipient.

Political, social as well as wars and natural disasters are captured by television channels and broadcast by satellite to all residents of the large Village in real time. Better yet, this control of time and space is accompanied by a reduction in costs which makes the use of these new technologies even more attractive, because competitive. The progressive generalization of these new means of communication to all the inhabitants of the planet will create new belts for the transmission of values and models, belts all the more effective as they are fast and attractive (think digital images of television ). Thus, new patterns of clothing, musical, architectural, culinary, aesthetic will be able to leave their place of origin to nomadize through the great Planetary Village, offering the most fragile (teenagers, the destitute) and desire. The new scientific knowledge, the recent technological discoveries will also borrow the same channels of transmission to water our societies and shake our certainties. This circulation of ideas and values is currently

one-way (ie from the North to the South), which risks making the flow of information somewhat aggressive and to give globalization, in the eyes of some, a sign of neo-colonialism.

The advent of globalization has accelerated the process of social modernization in Tunisia. However the phenomenon of acculturation – the shift from an endogenous to an exogenous cultural mode – may have a destabilising effect whereby education systems fail to address local as well as global concerns. Schools must thus provide the necessary tools to prepare citizens for this revolution, chiefly by increasing access to language learning, new technologies and promoting a new ethical basis for relations between the inhabitants of our „global village”. At the same time, civic education and the study of history must be used to reinforce pupils’ notions of their cultural identity. There is no magic wand for solving the numerous challenges associated with globalization. Although interregional cooperation is an important – even indispensable – tool in the development of individual countries, it cannot solve all problems by itself. Internal incentives, the political will to persevere on the path of reform, and the understanding needed to make the right choices will also play a critical role in determining how much Tunisia is able to benefit from the opportunities offered by globalization.

## Lider a menadżer w strukturze organizacyjnej

### Jak literatura opisuje menadżera?

Henry Mintezberg, w swojej definicji, menadżera określił jako osobę, która stoi na czele organizacji. W związku z tym menadżerem może być prezes, trener drużyny a także biskup itp. Każda z wyżej wymienionych osób formalnie przewodniczy danej organizacji, przez co konieczne jest utrzymywanie różnych kontaktów interpersonalnych, te zaś są źródłem informacji, na podstawie których menadżer podejmuje decyzje. H. Mintezberg opisał, więc pracę menadżera jako realizację dziesięciu ról. Władza formalna wiąże się z pełnieniem przez menadżera ról interpersonalnych, które dają początek funkcjom o charakterze informacyjnym. Za sprawą swoich ról menadżer może podejmować decyzje i wykonywać inne czynności związane z tym procesem<sup>416</sup>.

W skład ról interpersonalnych wchodzi:

- reprezentant – menadżer reprezentuje organizację podczas różnych uroczystości;
- lider – menadżer prowadzi rekrutację swoich przyszłych podwładnych, szkoli oraz motywuje do działania członków swojego zespołu;
- łącznik – menadżer utrzymuje kontakt z osobami na swoim szczeblu, z pracownikami, którzy mu podlegają oraz z osobami z zewnątrz organizacji.

Do ról informacyjnych możemy zaliczyć:

- monitor – menadżer ciągle sprawdza co dzieje się w otoczeniu organizacji, zbiera różne informacje (są nimi zarówno fakty, dane statystyczne, jak i plotki, opinie pracowników);
- przekąźnik – menadżer pośredniczy w wymianie informacji pomiędzy pracownikami;
- rzecznik – menadżer przekazuje informacje otoczeniu zewnętrznemu organizacji na przykład mediom oraz swoim przełożonym.

Czynności wchodzące w skład funkcji decyzyjnych:

- przedsiębiorca – menadżer ulepsza pracę podwładnych oraz adaptuje do zmieniających się warunków;
- ratownik – menadżer reaguje na sytuacje trudne oraz kryzysowe;
- dysponent zasobów – menadżer rozdziela zasoby, pracę oraz określa sposób w jaki będzie koordynowana;

---

<sup>416</sup> H. Mintezberg, *Czym naprawdę zajmuje się menadżer? Fakty i mity*, Harvard Business Review Polska, 2007, s. 117–120.

- negocjator – menadżer na podstawie wielu kompleksowych informacji może negocjować warunki różnych umów.

Współcześnie zdaniem autorów podręcznika „Przedsiębiorczość w praktyce” do podstawowych cech, umiejętności, które powinien posiadać menadżer można zaliczyć po pierwsze samodyscyplinę, ponieważ menadżer musi kontrolować swoje działania i wywiązywać ze swoich obowiązków, nawet w sytuacjach stresujących. Kolejną ważną cechą jest poczucie własnej wartości, swojej wiedzy i umiejętności, a także znajomość słabych i mocnych stron, aby stale się rozwijać. Menadżer powinien być również osobą asertywną, która w jasny sposób wyraża swoje zdanie (zarówno pochwałą jak i krytykę), powinien także udzielać porad, jak prawidłowo realizować zadania.

Empatia jest cechą, która umożliwia menadżerowi zrozumienie pracowników, a także właściwe przydzielenie zadań do osoby, aby nie były one sprzeczne z jej kwalifikacjami oraz wyznawanymi wartościami. Dyrektywność to cecha, która umożliwi menadżerowi zarządzanie, podejmowanie trudnych decyzji, określenie wymagań i ich kontrolowanie, bez względu na oczekiwania innych. Skuteczny menadżer powinien również umieć zarządzać emocjami i rozwiązywać konflikty, to znaczy dbać o przyjazną atmosferę, która sprzyja efektywnej pracy, zwłaszcza w trudnych i stresujących dla pracowników sytuacjach. Ważną umiejętnością jest sztuka negocjacji, która jest bardzo przydatna w biznesie. Osiąganie celów jest nieodłącznym elementem zarządzania w organizacji, dlatego też menadżer powinien dobrze wyznaczać cele i określać plan ich realizacji. Pracownicy, muszą czuć się zmotywowani do działania i osiągania celów, dlatego umiejętność motywowania to kolejna cenna cecha. Menadżer często znajduje się w trudnych sytuacjach, kiedy musi podjąć ważne dla całej organizacji decyzje, powinien więc umieć radzić sobie ze stresem, żeby emocje nie przewyciężyły racjonalnego myślenia. Biorąc pod uwagę fakt, że menadżer codziennie ma dużo spraw, które musi załatwić, dopilnować niezbędna jest dobra kondycja psychofizyczna<sup>417</sup>.

J. Penc na podstawie przeanalizowanej literatury zachodniej określił wymagania, które są stawiane menadżerom przyszłości. Uważa on, że na Zachodzie utworzyły się cztery modele osobowe menadżerów. Należą do nich menadżerowie<sup>418</sup>:

- odważni – są bardzo ambitni i dobrze przygotowani, dążą w kierunku ciągłego ulepszania organizacji, utożsamiają się z organizacją;
- wyzywający – podobnie jak menadżerowie odważni chcą zmian w organizacji, które będą prowadziły do jej rozwoju, różnica polega na tym, że swój cel osiągają poprzez wytykanie niekompetencji swoim przełożonym;

---

<sup>417</sup> M. Borowiec, S. Dorocki, W. Kilar, M. Płaziak, A. I. Szymańska, A. Świętek, P. Wilczyński, *Przedsiębiorczość w praktyce*, Poznań 2014, <http://www.podrecznik.edugate.pl/6-planowanie-przedsiwzięcia-i-analiza-rynku/6-1-cechy-dobrego-menedzera/>, [data dostępu: 25.02.2016].

<sup>418</sup> B. R. Kuc, M. Żemigala, *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, s. 79.

- niezadowoleni – nie podoba im się obecny stan organizacji, ale nie są ambitni, przez co, też nie mają chęci do działania i wprowadzania zmian, stopniowo odsuwają się od organizacji;
- konformiści – akceptują organizację w obecnym stanie, ponieważ uważają go za najkorzystniejszy, swoimi działaniami starają się bronić obecnych zasad i reguł, żeby w przyszłości organizacja była taka sama.

## Sposób w jaki menadżerowie zarządzają swoimi zespołami

Menadżerowie do spełniania swoich ról wykorzystują różne style zarządzania, w zależności od danej sytuacji, a także od ludzi z jakimi pracują. Trzy podstawowe style kierowania zostały określone przez K. Lewina, R. Lipitta oraz R. K. White'a<sup>419</sup>:

- autokratyczny – kierownik sam ustala cele i zadania do realizacji oraz przydziela obowiązki pracownikom;
- demokratyczny – kierownik angażuje pracowników w proces podejmowania decyzji, ustalania celów oraz podziału obowiązków, bierze udział w realizacji zadań;
- liberalny – kierownik daje pracownikom swobodę w działaniu, nie ocenia ich pracy, sam też w niej nie uczestniczy.

Nieco inną klasyfikację stylów przedstawił W.G. Nickels<sup>420</sup>:

- autokratyczny – pracownicy wykonują zadania zlecone przez menadżera;
- biurokratyczny – menadżer ustala zasady, według których pracownicy muszą postępować;
- dyplomatyczny – menadżer podejmuje decyzje podczas rozmów z pracownikami, omawia je i analizuje;
- demokratyczny – pracownicy biorą udział w podejmowaniu decyzji;
- wolnej ręki – menadżer ustala cele, które mają zostać zrealizowane, pracownicy sami decydują w jaki sposób będą je realizować;
- sterowany przez pracowników – pracownicy sami ustalają cele oraz podejmują decyzje, menadżer zajmuje się sprawami administracyjnymi.

Kierownicy mogą działać także zgodnie z „teorią X i Y” Douglasa McGregora. Polega to na tym, że kierownik, który działa zgodnie z poglądami „teorii X” – człowiek jest leniwy i z natury nie lubi pracy, nie będzie potrafił zmotywować swoich podwładnych do działania. Pracownicy będą traktowani jak leniwe osoby, w związku z czym kierownik będzie zmuszał ich do pracy, powodując u nich jeszcze większą niechęć. Zupełnie inne podejście przejawiają kierownicy postępujący według założeń „teorii Y”, która mówi, że człowiek jest

<sup>419</sup> [https://pl.wikipedia.org/wiki/Styl\\_kierowania#Lewin.E2.80.93Lipitt.E2.80.93White](https://pl.wikipedia.org/wiki/Styl_kierowania#Lewin.E2.80.93Lipitt.E2.80.93White), [data dostępu: 18.04.2016]

<sup>420</sup> W. G. Nickels, *Zrozumieć biznes*, Bellona, Warszawa 1995, s. 337–338.

chętny do pracy, lubi wyzwania i odpowiedzialność. Kierownik wyznający takie zasady, swoim działaniem będzie zachęcał i motywował do pracy swoich pracowników, ponieważ wie, że są do tego zdolni.

## **Kiedy mamy do czynienia z przywództwem?**

Przywództwo jest jednocześnie procesem oraz pewną właściwością, która polega na posiadaniu, przez osobę zestawu cech takich jak umiejętność wywołania zmiany w zachowaniu innych bez użycia przymusu, rola przywódcy musi być akceptowana przez innych. Przywództwo zaś jako proces jest to stosowanie wpływu, aby kształtować cele organizacji/grupy, motywować pracowników do osiągnięcia tych celów, a także określić kulturę organizacji/grupy. Wpływanie na innych odbywa się bez uciekania się do środków przymusu<sup>421</sup>.

E. Bojar określa, że „przywództwo jest wyższą formą zarządzania” jest jego nieodłączną częścią a nie jego odpowiednikiem. Polega na tym, aby nakłonić, inspirować pracowników do tego, żeby chcieli wykonywać polecone im zadania jak najlepiej. „Przywództwo opiera się na silnej pozycji lidera”. Autorka scharakteryzowała lidera używając pięciu działań: inspirowanie, przekonywanie, motywowanie, oddziaływanie na innych oraz torowanie drogi zmianom<sup>422</sup>.

Zdaniem L. Kanarskiego liderów cechuje innowacyjność oraz skłonność do zmian obecnie przyjętych reguł czy też zwyczajów<sup>423</sup>. „Często robią to, co chcą, a nie to, co należy lub wypada, i działając wbrew przyjętym poglądom osiągają sukces”<sup>424</sup>.

O przywództwie można zacząć mówić dopiero w przypadku posiadania pewnej władzy przez daną osobę. W liderowaniu wyróżnia się najczęściej pięć rodzajów władzy<sup>425</sup>:

- władza formalna – to pozycja, jaką zajmuje lider w strukturze organizacyjnej, musi być on podporządkowany swoim przełożonym;
- władza nagradzania/karania – jest związana z nagradzaniem ale i karaniem pracowników, zarówno w sposób materialny na przykład premie jak i niematerialne między innymi pochwały, czy wyróżnienie pracownika w obecności innych;

---

<sup>421</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 491.

<sup>422</sup> E. Bojar, A. Rakowska, A. Zarębska, M. Bojar, *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, BFKK., s. 23, 31.

<sup>423</sup> L. Kanarski, *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2005, s. 48.

<sup>424</sup> M. Kosterka, S. Kownacki, A. Szyski, *Zachowania organizacyjne motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 2000, s. 336.

<sup>425</sup> A. Głowicka, *Kluczowa rola lidera (przywódcy) w procesie zarządzania zmianą*, Białystok 2013, s. 6.

- władza przymusu – polega na stosowaniu różnych form przymusu, aby pracownicy dostosowywali się do określonych wymagań;
- władza charyzmatyczna – jest odzwierciedleniem cech, które posiada przywódca, dzięki tym cechom jest doceniany oraz obdarzony zaufaniem wśród współpracowników;
- władza ekspercka – jest wynikiem wiedzy, umiejętności, które posiada lider, w związku z tym, w oczach pracowników jest uważany za eksperta, od którego mogą się uczyć.

Istnieje wiele powodów, które mają wpływ na skuteczność przywództwa. A. F. Stoner i Ch. Wankel określili sześć czynników, które wpływają na przywódcę i jego efektywność, należą do nich<sup>426</sup>:

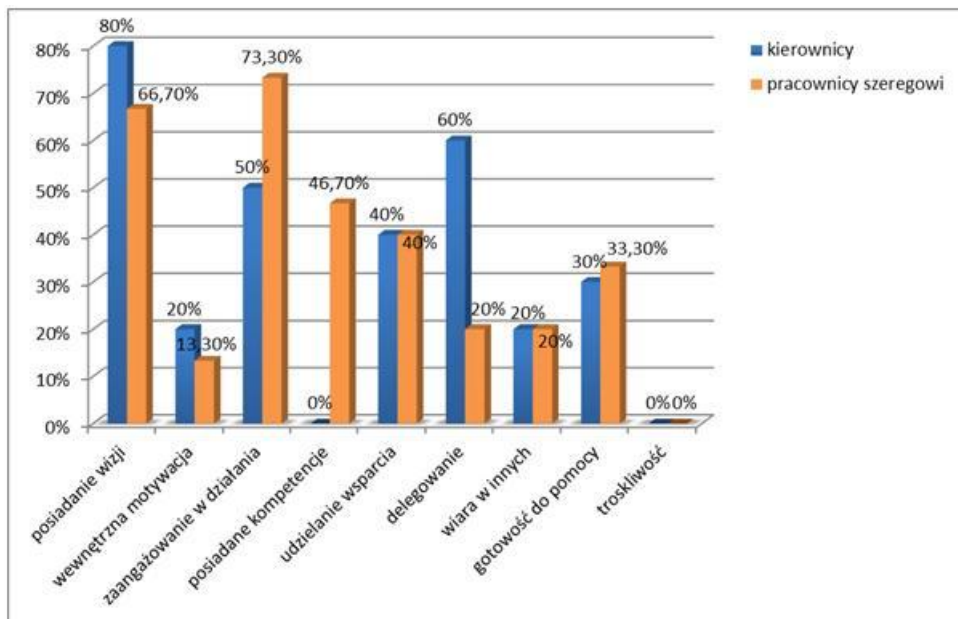
- osobowość, doświadczenia i oczekiwania przywódcy – wpływają na wybór stylu stosowanego przez lidera, jeśli okaże się, że jest on niezgodny z jego osobowością, to prędzej czy później zostanie zmieniony na inny. Przywódca wybiera styl, również w zależności od tego co chce osiągnąć i w jaki sposób;
- oczekiwania i zachowania przełożonych – sposób oddziaływania kierownika na swoich podwładnych, w pewnym stopniu zależy również od podejścia jego przełożonego do tego stylu. Jeżeli przełożony popiera dany styl przywództwa, będzie dawał to do zrozumienia kierownikowi;
- cechy, oczekiwania i zachowania podwładnych – podwładni mają duży wpływ na tworzenie stylu przywództwa ich kierownika, ponieważ to na nich on będzie oddziaływał. Każdy człowiek jest inny, jedni więc lubią kiedy kieruje się nimi w sposób autorytarny, inni będą efektywniejsi, gdy kierownik będzie mniej ingerował ich pracę;
- wymagane zadania – rodzaj wykonywanej pracy wpływa na wybierany przez kierowników styl, ponieważ zależy on od stopnia szczegółowości wykonywanych zadań;
- kultura i zasady postępowania w organizacji – wpływają na stosowany styl, ponieważ jeśli w całej organizacji wymaga się dużej odpowiedzialności za działania, kierownik będzie bardziej kontrolował swoich podwładnych;
- oczekiwania i zachowania kolegów – kierownicy są również pod wpływem swoich kolegów, ponieważ kiedy są przez nich krytykowani, nie chcą się wyłamywać z grupy i mogą przez zmieniać swój styl kierowania.

Poniższy wykres prezentuje zestaw cech, które powinien posiadać przywódca w ocenie kierowników i ich pracowników. Biorąc pod uwagę odpowiedzi wszystkich respondentów, bez względu na stanowisko, trzema najważniejszymi cechami są: posiadanie wizji, zaangażowanie w działania oraz udzielanie wsparcia. Nieznacznie mniej głosów uzyskała cecha: delegowanie. Sami kierownicy zaś uznali za najważniejsze: posiadanie wizji, delegowanie i dopiero na trzecim miejscu zaangażowanie w działania. Natomiast pracownicy zaangażowanie po-

---

<sup>426</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 390.

stawili na pierwszym miejscu, a zamiast delegowania za trzecią istotną cechę uważają kompetentność. Na tym etapie pojawia się już pierwsza rozbieżność pomiędzy postrzeganiem lidera przez podwładnych i kierowników. Dla podwładnych ważne jest, aby ich przywódca był zaangażowany w swoją pracę i miał do tego odpowiednie kompetencje, aby służyć radą i pomocą. Kierownicy natomiast, znając zakres swoich obowiązków wiedzą, że sami wszystkiego nie zrobią, dlatego istotne z ich punktu widzenia jest delegowanie. Obie strony uważają jednak, że lider to, ktoś kto musi posiadać wizję.



**Wykres 4. Opinia kierowników i pracowników, na temat cech, które powinien posiadać przywódca**

Źródło: Opracowanie własne

Lider działając w swoim otoczeniu realizuje szereg ról, które wynikają z zakresu jego odpowiedzialności. A. Drzewicki oraz E. Kubicka wyróżnili piętnaście ról, które są pełnione przez efektywnych liderów. Należą do nich<sup>427</sup>:

- strateg – tworzy wizję oraz nakreśla kierunki zmian;
- inspirator – objaśnia, klasyfikuje, ułatwia zrozumienie, poprzez rozbitcie zadań na mniejsze podzadania;

<sup>427</sup> A. Drzewicki, E. Kubicka, *Przywództwo wszechstronne. 15 ról liderów i 16 kompetencji skutecznych przywódców*, [w:] *Personel Plus*, Nr 11/2011, s. 10



- akumulator – jest motywatorem, dobrą energią i wsparciem dla całej grupy;
- decydent – jest odpowiedzialny za podejmowanie decyzji, zwłaszcza tych strategicznych;
- centrum komunikacji – przekazuje i tłumaczy współpracownikom niezbędne do wykonywania zadań informacje, jest dobrym słuchaczem, który potrafi również przekonywać;
- wojownik – skutecznie radzi sobie z trudnymi sytuacjami i wyzwaniem;
- facylitator – lider usuwa bariery, które przeszkadzają w skutecznym działaniu i osiągnięciu celów;
- wzór – jest wzorem do naśladowania dla innych, nie tylko jeśli chodzi o pracę, ale również, co do zachowania i wyznawanych wartości;
- strażnik – nadzoruje pracę, tak aby była wykonywana zgodnie z obowiązującymi zasadami i standardami;
- mentor – jest ekspertem w swojej dziedzinie;
- watra – pomaga i wspiera swoich współpracowników zarówno w problemach zawodowych jak i w życiu prywatnym;
- integrator – troszczy się o jakość współpracy w swoim zespole;
- strażak – dba o to, by problemy były rozwiązywane;
- pośrednik – jest reprezentantem zespołu, a także organizacji w środowisku zewnętrznym;
- ikona – jest obrazem/symbolem organizacji w oczach innych.

Najstarsze postrzeganie przywództwa prezentuje podejście kwalifikacyjne, które zakłada, że przywództwo jest czymś wrodzonym. W celu znalezienia charakterystycznych cech liderów prowadzono liczne badania. Charyzmatyczni liderzy byli między innymi: odporni na stres, asertywni, kooperatywni, skłonni do dominacji i kreatywni. W badaniach Managerial Assessment Center zauważono zależność pomiędzy cechami osobowości a osiągniętymi sukcesami kierowników. Były to następujące cechy i umiejętności: komunikacja interpersonalna, potrzeba rozwoju, budowanie relacji międzyludzkich, odporność na stres, poradzenie sobie w chwilach niepewności, umiejętność planowania i organizowania oraz energiczność. Odmienny stosunek przejawiano w podejściu behawioralnym, gdzie uważano, że osobę można nauczyć bycia liderem, poprzez wzmacnianie pożądanых cech, a tłumienie zachowań nieodpowiednich<sup>428</sup>.

---

<sup>428</sup> M. Kostera, S. Kownacki, A. Szyski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 2000, s. 338–340.

## Oddziaływanie lidera na członków zespołu

Na temat stylów przywództwa przeprowadzonych zostało wiele badań. Najobszerniejsze z nich realizowane były na Uniwersytetach w Ohio i Michigan. Badania w Ohio miały na celu zidentyfikowanie zachowań typowych dla liderów. Uporządkowano je w dwóch kategoriach zachowań i stwierdzono, że najlepszym stylem przywództwa jest połączenie tych dwóch kategorii:

- strukturalizowanie – to szereg zachowań polegających na określaniu ról (swojej jak i podwładnych), które mają na celu osiągnięcie zaplanowanych wyników;
- poszanowanie – to działania, które dążą do tworzenia i utrzymania dobrych relacji, opartych na zaufaniu i szacunku.

Tymczasem badania prowadzone w Michigan pozwoliły wyróżnić dwie inne kategorie zachowań liderów:

- orientacja na ludzi – cechuje lidera, który dba o relacje w grupie, o dobro swoich pracowników, a także akceptuje różnice;
- orientacja na zadania – przejawia się u lidera, dla którego najistotniejsze są osiągnięte wyniki, swoich współpracowników traktuje tylko jako wykonawców zadań, przybliżających grupę do celu<sup>429</sup>.

Sytuacyjny model przywództwa opracowany przez P. Herseya i K. Blancharda zakłada, że na zachowania przywódcze ma wpływ gotowość do działania pracowników ich kompetencje oraz chęci. W pierwszej fazie pracownicy nie potrafią realizować złożonych zadań, dlatego przywódca musi ich uczyć jak powinni wykonywać takie zadania, oraz kontrolować ich pracę. Styl autokratyczny powinien się powoli zmieniać w dyrektywny, wraz ze wzrostem doświadczenia i motywacji pracowników. W drugiej fazie pracownicy oczekują od swojego przywódcy wsparcia nie tylko merytorycznego, ale zwłaszcza emocjonalnego oraz większego zaufania. Styl partycypacyjny okazuje się efektywny w trzeciej fazie, ponieważ pracownicy są pewni swoich umiejętności, wiedzą, że swoją pracą przyczyniają się do sukcesów organizacji. Przywódca powinien więc angażować pracowników w proces podejmowania decyzji, dawać im pewną swobodę działania, nie zapominając jednak o kontroli. Ostatnia faza to już proces delegowania uprawnień, w której przywódca stopniowo staje się zbędny. Przy delegowaniu uprawnień lider powinien pamiętać o umiejętnościach i kompetencjach poszczególnych pracowników<sup>430</sup>.

---

<sup>429</sup> *Ibidem*, s. 340–341.

<sup>430</sup> L. Kanarski, *op.cit.*, s. 60–62.

## Podsumowanie

Menadżer nie zawsze jest liderem, natomiast lider nie musi pełnić żadnej formalnej funkcji, aby być przywódcą grupy, może się wyłonić spośród szeregowych pracowników. Spośród wszystkich różnic pomiędzy liderem a menadżerem, autorzy najczęściej wymieniają autorytet, charyzmę, skłonność do ryzyka, tworzenie wizji, inspirowanie oraz wspieranie podwładnych, to wyróżnia lidera. Menadżer będzie liderem, jeśli: będzie posiadał wskazany zestaw cech, będzie tak samo odbierany przez swoich pracowników, wśród jego zespołu będzie panowało zaufanie, a menadżer będzie się z nim utożsamiał. Menadżer by być liderem powinien również, brać odpowiedzialność za działania swojego zespołu zwłaszcza jeśli wyniki, nie będą zgodne z celami i najważniejsza cecha, nie może się on postrzegać jako osobę ważniejszą. Biorąc pod uwagę wymieniane różnice, nie powinno się utożsamiać ze sobą tych pojęć.

## Bibliografia

1. Bojar E., Rakowska A., Zarębska A., Bojar M., *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, BFKK.
2. Borowiec M., Dorocki S., Kilar W., Płaziak M., Szymańska A. I., Świętek A., Wilczyński P., *Przedsiębiorczość praktyce*, Poznań 2014, <http://www.podrecznik.edugate.pl/6-planowanie-przedswiezicia-i-analiza-ryнку/6-1-cechy-dobrego-menedzera/>, [data dostępu: 25.02.2016].
3. Drzewicki A., Kubicka E., *Przywództwo wszechstronne. 15 ról liderów i 16 kompetencji skutecznych przywódców*, [w:] Personel Plus, Nr 11/2011.
4. Głowicka A., *Kluczowa rola lidera (przywódcy) w procesie zarządzania zmianą*, Białystok 2013.
5. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
6. Kanarski L., *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2005.
7. Kostera M., Kownacki S., Szymiski A., *Zachowania organizacyjne motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. Koźmiński A. K., Piotrowski W., Warszawa 2000.
8. Mintezberg H., *Czym naprawdę zajmuje się menedżer? Fakty i mity*, Harvard Business Review Polska, 2007.
9. Nickels W. G., *Zrozumieć biznes*, Bellona, Warszawa 1995.
10. Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
11. [https://pl.wikipedia.org/wiki/Styl\\_kierowania#Lewin.E2.80.93Lipitt.E2.80.93White](https://pl.wikipedia.org/wiki/Styl_kierowania#Lewin.E2.80.93Lipitt.E2.80.93White), [data dostępu: 18.04.2016]



Patronat Honorowy  
JM Rektor Politechniki Lubelskiej  
Prof. dr hab. inż. Piotr Kacejko



## Sponsor główny



## Partnerzy



**PATRONAT  
HONOROWY**



PREZYDENT MIASTA LUBLIN  
KRZYSZTOF ŻUK



LUBLIN 2017  
700 LAT  
MIASTA