Studia Zarządzania i Finansów
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 4/2013

Zarządzanie organizacją w zmiennym otoczeniu

Studies in Management and Finance
by the Poznan School of Banking
No. 4/2013

Management of the Organisation in the Changing Environment

edited by
Marek Dylewski and Stanisław Marek

The Poznan School of Banking Press

Poznan 2013

Studia Zarządzania i Finansów
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 4/2013

Zarządzanie organizacją w zmiennym otoczeniu

redakcja naukowa
Marek Dylewski i Stanisław Marek

Wydawnictwo
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

Poznań 2013

Komitet wydawniczy / Editorial Board
Przewodnicząca / Chairperson: prof. dr hab. Beata Filipiak
Członkowie / Members: prof. nadzw. dr hab. Władysław Balicki, dr Piotr Dawidziak, prof. nadzw. dr hab. Marek Dylewski, Grażyna Krasowska-Walczak (dyrektor Wydawnictwa WSB w Poznaniu / Director of the Poznan School of Banking Press), prof. nadzw. dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, Andrzej Małecki (sekretarz / Secretary), prof. nadzw. dr hab. Ilona Romiszewska, prof. zw. dr hab. Janusz Sawczuk, prof. zw. dr hab. Stanisław Wykrętowicz, dr Alicja Kaiser, dr Maria Zamelska

Rada naukowa / Scientific Advisory Board
prof. zw. dr hab. Teresa Famulska (Polska), dr Donald Finlay (Wielka Brytania), dr Klaus Haberich (USA), prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski (Polska), prof. nadzw. dr hab. Anna Rakowska (Polska), dr Christopher Washington (USA), prof. zw. dr hab. Eugeniusz Wojciechowski (Polska), prof. zw. dr hab. Jerzy Węcławski (Polska), prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Surówka (Polska)

Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
Lista recenzentów na stronie www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl
oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

Procedura recenzowania / Reviewing procedure
www.wydawnictwo.wsb.pl/files/procedura_recenzowania.pdf

Journal reviewed in compliance with the standards set forth by the Ministry of Science and Higher Education.
A list of referees is available at www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl
and published in the last issue of the Journal each year.

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief
prof. dr hab. Beata Filipiak

Redaktorzy naukowi (tematyczni) / Scientific (theme) editors
prof. nadzw. dr hab. Marek Dylewski, prof. nadzw. dr hab. Stanisław Marek

Redaktor statystyczny / Statistical editor
dr Rafał Koczkodaj

Weryfikacja streszczeń w języku angielskim / Summaries in English revised by
Krzysztof Sajon

Redaktor prowadzący / Text editor
Elżbieta Turzyńska

Redakcja i korekta / Copyedited by
Anna Stankiewicz

Redakcja techniczna i skład / Typeset by
Wiesława Mazurkiewicz

Projekt okładki / Cover design by
Jan Ślusarski

Publikacja finansowana przez Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu.
Publication financed by the Poznan School of Banking.

Wersja pierwotna – publikacja drukowana / Source version – print publication

Nakład: 150 egz. / Circulation: 150 copies

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2013

ISSN 2084-0152

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań, tel. 61 655 33 99, 61 655 32 48
e-mail: wydawnictwo@wsb.poznan.pl, dzialhandlowy@wsb.poznan.pl, www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl
Druk i oprawa / Printed and bound by ESUS Druk cyfrowy, Poznań

Spis treści

Wstęp 9

Finansowe aspekty zarządzania organizacjami

Stanisław Marek
Metodologiczne aspekty cywilizacyjnych zmian otoczenia organizacji (część pierwsza: historyczna) 13

Władysław Janasz
Kreatywność w rozwoju współczesnej organizacji 37

Arkadiusz Świadek
Znaczenie powiązań przemysłowych dla aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw w regionie małopolskim w latach 2008-2010 47

Joanna Wiśniewska
Innowacje i jakość a konkurencyjność organizacji w zmiennym otoczeniu..... 59

Krzysztof Janasz
Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie 71

Organizacja w warunkach zmian i kreowania innowacji

Zdzisław Niedzielski
Parametr czasu w racjonalnym zarządzaniu finansami w gospodarce rynkowej..... 87

Anna Wieczorek-Szymańska
Zarządzanie kompetencjami pracowników banków w zmiennym otoczeniu..... 101

Dariusz Sobolewski
Formy wspierania rozwoju mikroprzedsiębiorstw poprzez wykorzystanie współpracy instytucjonalnej – wybrane przykłady polskie i francuskie 117

Recenzja książki prof. zw. dr. hab. Eugeniusza Wojciechowskiego
Gospodarka samorządu terytorialnego 137

Recenzja monografii dr. Sławomira Franka
Wieloletnie planowanie budżetowe w podsektorze rządowym 139

Lista recenzentów współpracujących z czasopismem
„Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 141

Recenzenci „Studiów Zarządzania i Finansów
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” nr: 1/2010, 2/2011, 3/2012, 4/2013 143

Table of Contents

Introduction 9

Financial Aspects of Organization Management

Stanisław Marek
Methodological Aspects of Civilisation Changes of Organisation Environment (part one: historical) 13

Władysław Janasz
Creativity in the Development of the Contemporary Organisation 37

Arkadiusz Świadek
The Importance of Industrial Linkages for the Enterprises' Innovation Activity in Małopolska Region 2008-2010 47

Joanna Wiśniewska
Innovation, Quality and Competitiveness of the Organization in a Changing Environment 59

Krzysztof Janasz
Projects Management in the Enterprise 71

Organization in the Environment of Change and Innovation Creativity

Zdzisław Niedzielski
Time Parameter in Rational Corporate Financial Management in Market Economy 87

Anna Wieczorek-Szymańska
Management of Banks' Employees' Competencies in Turbulent Environment 101

Dariusz Sobolewski
The Forms of Supporting the Micro-Enterprises Development through the Use of Institutional Cooperation – Selected Polish and French Examples 117

Review of the book by prof. zw. dr hab. Eugeniusz Wojciechowski
Gospodarka samorządu terytorialnego 137

Review of the monograph by dr Sławomir Franek
Wieloletnie planowanie budżetowe w podsektorze rządowym 139

List of reviewers collaborating with "Studies in Management and Finance
by the Poznan School of Banking"..... 141

Reviewers of "Studies in Management and Finance by the Poznan School
of Banking" issues: 1/2010, 2/2011, 3/2012, 4/2013 143

Wstęp

Oddajemy do rąk Czytelnika czwarty numer „Studiów Zarządzania i Finansów". Kontynuuje on podstawowy cel programowy tego czasopisma, którym jest dyskusja nad współczesnymi teoretycznymi i praktycznymi problemami z zakresu zarządzania i finansów.

Zagadnienia omawiane w „Studiach Zarządzania i Finansów" są kierowane do środowisk naukowych, praktyków społeczno-gospodarczych i studentów. Stanowią one prezentację wyników badań teoretycznych, prowadzonych w różnych ośrodkach naukowych, i winny się przyczynić do naświetlenia i wyjaśnienia złożonych współczesnych problemów społeczno-gospodarczych. Wyniki prowadzonych badań nie tylko poszerzają wiedzę o współczesnym świecie, ale też mogą być wykorzystane w praktyce do usprawnienia działalności podmiotów gospodarczych i instytucji publicznych.

Efektywność działania współczesnych organizacji w coraz większym stopniu uzależniona jest od wyspecjalizowanych umiejętności kompetentnych ludzi, kreatywnie reagujących na zachodzące zmiany w turbulentnym otoczeniu. Wiele obecnych zmian otoczenia organizacji ma przebieg burzliwy, z tendencją do wzrastania w kierunku przeobrażeń o charakterze huraganowym. Ten kierunek zmian wynika z historycznych prawidłowości rozwojowych, dokonujących się w otoczeniu organizacji. Wieloaspektowość i wielowymiarowość tych zmian wymaga kompleksowego badania, prowadzonego w różnych przekrojach czasowych i przestrzennych, co znajduje wyraz w bardzo obszernej literaturze przedmiotu. Opracowania zawarte w niniejszym numerze „Studiów" nawiązują do tych badań.

Współczesne organizacje funkcjonują w turbulentnym otoczeniu i zmuszone są do prowadzenia z jednej strony systematycznej jego diagnozy, niezbędnej do kontynuowania bieżącej działalności, a z drugiej – do przewidywania jego przyszłych zmian koniecznych do określenia strategii rozwoju. Przewidywanie tych zmian jest trudne i prowadzone jest za pomocą ilościowych i jakościowych metod badań. W ostatnich latach liczni badacze podkreślają, że preferowane przez wiele lat w badaniach ekonomicznych ilościowe metody są dzisiaj niewystarczające do opisu i wyjaśnienia bieżących i przyszłych zmian. Zwracają oni uwagę, że współcześnie coraz częściej do opisu i wyjaśniania zmian zachodzących w życiu gospodarczym trzeba wykorzystywać w szerszym zakresie jakościowe metody

badania. Zastosowanie podejścia historyczno-logicznego daje możliwość określenia kierunku przyszłych cywilizacyjnych zmian rozwojowych.

Obecne zmiany w otoczeniu organizacji – spowodowane przez rewolucję informacyjną i globalizację gospodarki światowej – są tak głębokie, że określa się je mianem kryzysu cywilizacyjnego, w wyniku którego zostanie dokonana przebudowa gospodarcza i społeczna świata. Ta przebudowa już się rozpoczęła i zmieni ona radykalnie przyszłe otoczenie organizacji, przed którymi pojawią nowe wyzwania, sprowadzające się do umiejętności budowania strategii dostosowawczych, opartych na elastycznych, innowacyjnych i zmiennych systemach zarządzania. Jakość budowanych strategii będzie uzależniona od wielu czynników, a wśród nich do najważniejszych będzie należeć trafne określenie kierunków zmian w przyszłym otoczeniu.

Autorzy artykułów mają nadzieję, że zaprezentowana problematyka przyczyni się do poszerzenia wiedzy o naszym życiu społeczno-gospodarczym i stanie się inspiracją do dyskusji i dalszych badań w tym zakresie.

Redaktorzy naukowi
prof. nadzw. dr hab. Marek Dylewski
prof. nadzw. dr hab. Stanisław Marek

Finansowe aspekty zarządzania organizacjami

Studia Zarządzania i Finansów
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 4/2013

Stanisław Marek
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Metodologiczne aspekty cywilizacyjnych zmian otoczenia organizacji (część pierwsza: historyczna*)

Streszczenie. W artykule przeprowadzono badanie otoczenia organizacji na tle zmian cywilizacyjnych. Przyjęto, że otoczenie organizacji kształtowane jest przez zmiany w trzech sferach działalności ludzkiej, a mianowicie: w sferze natury, w sferze bytu społecznego i duchowego oraz w sferze bytu materialnego. Wyodrębniono trzy okresy zmian w otoczeniu organizacji: okres pierwszy – otoczenie wioski lokalnej (epoka agrarna), okres drugi – transformacja otoczenia lokalnego w globalne (epoka industrialna), okres trzeci – otoczenie wioski globalnej (epoka informacyjna i epoka ekologiczna). Następnie przedstawiono historyczną analizę zmian otoczenia w poszczególnych sferach w rozwoju cywilizacyjnym. Hipotezą opracowania jest twierdzenie, że w rozwoju cywilizacyjnym dysharmonia – w triadzie sfer kształtujących zmiany otoczenia organizacji – ulega przyspieszeniu i wywołuje wzrost jego burzliwości. Historyczna analiza zmian otoczenia organizacji pozytywnie zweryfikowała przyjętą hipotezę. W kolejnym opracowaniu weryfikacji zostanie poddana hipoteza w ujęciu prospektywnym.

Słowa kluczowe: otoczenie organizacji, zmiany cywilizacyjne, aspekty metodologiczne

1. Periodyzacja zmian cywilizacyjnych

Periodyzację rozwoju cywilizacyjnego można przeprowadzić na podstawie różnych kryteriów. W pracy przyjęto zasobowe kryterium periodyzacji – jako najwłaściwsze do analizy otoczenia – w rozwoju społecznym. Funkcjono-

* Część druga: prospektywna zostanie przedstawiona w kolejnym numerze „Studiów Zarządzania i Finansów".

wanie organizacji oraz osiąganie przez nie wyznaczonych celów jest uzależnione od dostępności do zasobów. Organizacje mogą je pozyskiwać drogą legalną (jak kupno, najem, dzierżawa, dziedziczenie) lub nielegalną (jak grabież, oszustwo), a współcześnie również tworzyć[1].

Wizję rozwoju ludzkości na podstawie kryterium zasobowego przedstawił Alvin Toffler. Jest to prosta i logiczna historia zmian cywilizacji ludzkiej. Wyodrębnił on w niej trzy epoki (nazwane również erami lub falami): agrarną, industrialną i informacyjną, z podstawowym dla każdej z nich zestawem zasobów. Charakterystyczne dla poszczególnych epok zasoby to: w agrarnej – ziemia, klimat, siła robocza; w industrialnej – energia, surowce, siła robocza; w informacyjnej – wiedza, sieci. Każda epoka (era, fala) ma swoją charakterystyczną dla niej technosferę i towarzyszące jej socjosferę i infosferę. Technosfera to sfera działalności człowieka, obejmująca ingerencję techniki w przyrodę. Socjosfera to obszar relacji międzyludzkich, inaczej środowisko psychospołeczne człowieka. Infosfera to sfera komunikowania się, przekazywania idei i uczenia się[2].

Zmiany w otoczeniu organizacji zachodziły wraz z rozwojem poszczególnych epok, a ich przyspieszenie następowało w czasie przejścia z jednej do drugiej. To przyspieszenie jest wynikiem wielu przyczyn, w tym również zmiany priorytetowych zasobów dla rozwoju danej epoki. Historia uczy, że podłożem wielu konfliktów była chęć zdobycia i powiększenia posiadanych zasobów, dawniej – powiększenia własnego terytorium lub zdobycia łupów, lub niewolników, a obecnie i w przyszłości – zabezpieczenia dostępności (drogą pokojową lub militarną) do nieodnawialnych zasobów naturalnych.

2. Ideowe i metodologiczno-metodyczne założenia badawcze

Cywilizacja zachodnia stworzyła potęgę i dominację nad światem w wyniku systematycznej modernizacji (industrializacji, urbanizacji i powszechnej edukacji) krajów wchodzących w jej skład. Rozwijała się ona bardzo dynamicznie i ukształtowała współczesny obraz świata w wyniku podporządkowania sobie społeczności innych cywilizacji i narzucenia im swoich ideałów i wartości[3].

Kierując się stwierdzeniem, **że nie można poznać przyszłości bez znajomości przeszłości**, zmiany otoczenia organizacji zostaną przedstawione w ujęciu

---

[1] F.P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 39.

[2] A . Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1985.

[3] S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, MUZA SA, Warszawa 2008; R. Krawczyk, *Podstawy cywilizacji europejskiej*, WSHiP w Warszawie, Warszawa 2006.

historycznym (cywilizacyjno-kulturowym[4]). Historia kultury (materialnej i niematerialnej) – jak zauważa Gerard Labuda – jest historią cywilizacji[5], kształtowaną przez historię twórczych innowacji[6]. Zmiany otoczenia organizacji – jako efekt tworzenia kultury materialnej i niematerialnej – mają swój wymiar czasowy i przestrzenny. Są one wraz z rozwojem cywilizacyjnym coraz bardziej rozległe, skomplikowane i wielowymiarowe.

W dziejach ludzkości historia cywilizacji (kultury) przejawia swoją obecność jako historia twórczości we wszystkich dziedzinach działalności materialnej, społecznej i duchowej człowieka[7], a szczególne miejsce zajmują w niej innowacje. Człowiek, aby przeżyć, musiał tworzyć i przekształcać swoje środowisko (otoczenie). Jest on istotą poddaną dyktatowi otoczenia zewnętrznego i funkcjonuje na zasadzie bodziec–reakcja. Wiele cech biologicznych i psychicznych wyodrębnia człowieka ze świata zwierzęcego, a za najważniejszą uznaje się zdolność do tworzenia wiedzy i zdobywania umiejętności. Współcześnie przyjmuje się, że rozwój wiedzy ma kształt wykładniczy[8]. Początkowo w rozwoju historycznym „suma wynalazków" przyrastała bardzo powoli, natomiast w XX w. każde nowe pokolenie dodawało do ogólnej wiedzy ludzkości tyle, lub więcej, co wszystkie poprzednie pokolenia razem wzięte[9].

Myślą przewodnią opracowania jest metafora **– od otoczenia organizacji w wiosce lokalnej do otoczenia organizacji w wiosce globalnej**.

Relacje człowiek–przyroda przyjęto za punkt wyjścia wyodrębnienia obszarów otoczenia organizacji. W tej relacji człowiek występuje w dualnej roli. Z jednej strony jest częścią, elementem przyrody, a z drugiej – jest równocześnie członkiem społeczności ludzkiej. Te relacje, jako pierwotne i bezpośrednie, posłużyły do wyodrębnienia – w pierwszej kolejności zgodnie z rozwojem historycznym – dwóch sfer otoczenia organizacji: sfery natury (zwaną również płaszczyzną lub stroną ekologiczną) oraz sfery bytu społecznego i duchowego (określaną również jako płaszczyzna lub strona społeczna). Te dwie sfery towarzyszyły człowiekowi od zarania jego dziejów. Trzecia sfera – bytu materialnego – ukształtowana została w toku rozwoju historycznego wraz z powstaniem ery agrarnej. Istota trzeciej sfery wyraża się w świadomej i celowej działalności wytwórczej człowieka, prze-

---

[4] W historiografii pojęcia „cywilizacja" i „kultura" najczęściej używane są jako synonimy. G. Labuda, *Rozważania nad teorią i historią kultury i cywilizacji*, Wyd. Poznańskie, Poznań 2008, s. 179.

[5] G. Labuda, *Historia kultury – historią cywilizacji*, „Nauka Polska" 1993, nr 3.

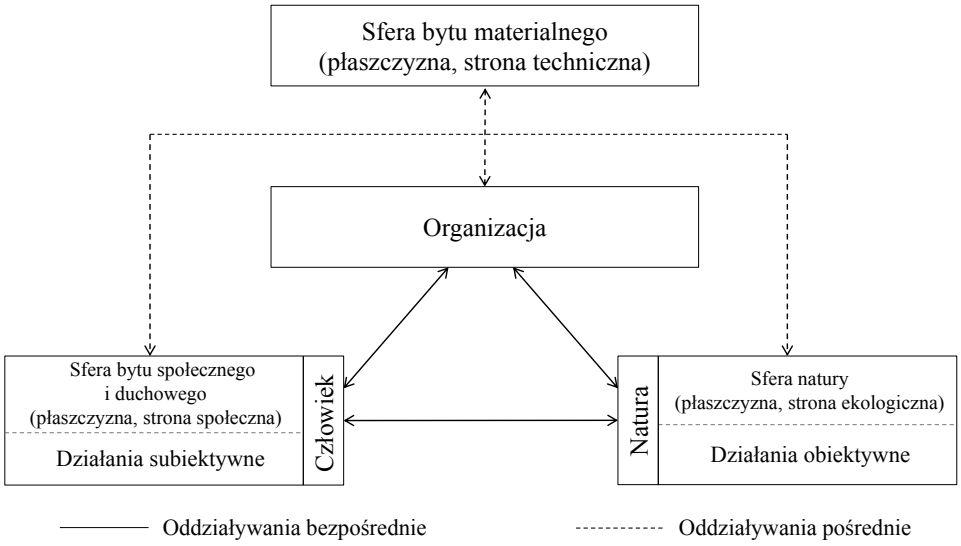
[6] G. Labuda, *Historia kultury jako historia twórczych innowacji*, „Nauka Polska" 1991, nr 5-6.

[7] M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, WN PWN, Warszawa 2008, s. 229.

[8] M. Ryszkiewicz, *Przyszłość w wykładniczym świecie*, „Polityka" 2010, nr 6, wydanie specjalne, s. 100.

[9] Ibidem, s. 100.

kształcającej dobra przyrody dla jego potrzeb. Sfera bytu materialnego obejmuje ten obszar działalności ludzkiej, którą A. Toffler określił mianem technosfery, a w dalszej części pracy określana jest również jako płaszczyzna techniczna lub strona techniczna. Relacje i zależności między tymi sferami a otoczeniem organizacji przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Ideowy schemat kształtowania otoczenia organizacji
w systemie związków ekologicznych, społecznych i technicznych

Źródło: opracowanie własne.

Walka i współpraca tworzą obiektywny, dualny, genetyczny kod naturalny człowieka. Po pierwsze – człowiek jako istota biologiczna kieruje się instynktem samozachowawczym i walczy o swój byt. Po drugie – człowiek jest również istotą społeczną zdolną do współpracy i poświęcenia[10]. Przez całą epokę preagrarną ten dualny, genetyczny kod naturalny człowieka był realizowany w wyniku bezpośrednich relacji człowiek–przyroda, a w następnych epokach również w wyniku oddziaływania pośredniego.

W historycznym rozwoju człowieka można wyodrębnić dwa etapy relacji człowiek – natura i ich wpływu na otoczenie organizacji. Etap pierwszy (era preagrar-

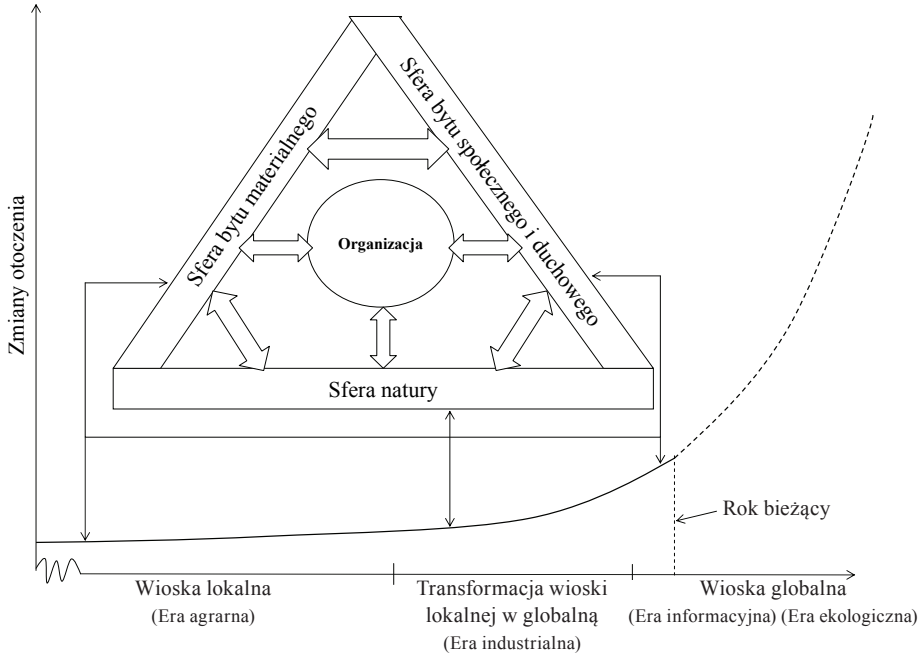
[10] Badania mikrobiologów wykazały, że w przyrodzie nawet prymitywne organizmy, jakimi są mikroby, prowadzą życie społeczne. Bakterie i glony tworzą sojusze, polują i oszukują. D. Romanowska, *Tak myślą bakterie*, „Newsweek" 2013, nr 5, s. 74-76.

na) – to bezpośrednie oddziaływanie człowieka na przyrodę. W tym czasie natura miała „przewagę" nad człowiekiem i wymuszała obiektywne przestrzeganie swoich praw. Etap drugi (era agrarna industrialna i informacyjna) to – obok oddziaływania bezpośredniego – oddziaływanie pośrednie człowieka na naturę, przy równoczesnym systematycznym wzroście jego siły wraz z rozwojem cywilizacyjnym. Wyrazem tego pośredniego oddziaływania człowieka na przyrodę jest rosnąca „dominacja" i „przewaga", jaką on uzyskał nad przyrodą w wyniku preferowania subiektywnych działań gospodarczych nie zawsze zgodnych z prawami natury.

Analizę zmian otoczenia organizacji w ujęciu cywilizacyjnym przeprowadzono na podstawie następujących założeń:

1. Przyjęto, że otoczenie organizacji w rozwoju cywilizacyjnym kształtowane jest przez zmiany w trzech głównych sferach działalności ludzkiej, a mianowicie: w sferze natury, w sferze bytu społecznego i duchowego oraz w sferze bytu materialnego.

2. Na podstawie tofflerowskiej wizji rozwoju cywilizacyjnego wyodrębniono trzy okresy zmian w otoczeniu organizacji, a mianowicie: okres pierwszy – to otoczenie wioski lokalnej (era agrarna, ekologiczna), okres drugi – to transformacja



Rysunek 2. Ideowy schemat związków między organizacją a sferami zmian otoczenia na tle rozwoju cywilizacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

otoczenia lokalnego w globalne (epoka industrialna), okres trzeci – to otoczenie wioski globalnej, w którym wyodrębniono dwie ery: informacyjną i ekologiczną. Schemat związków między organizacją a wymienionymi sferami na tle rozwoju cywilizacyjnego przedstawiono na rysunku 2.

3. Przyjęto, że występuje dialektyczny związek między organizacją a poszczególnymi sferami otoczenia oraz między poszczególnymi sferami, które wzajemnie na siebie oddziaływają, kształtując zmienną w czasie architekturę otoczenia organizacji.

4. W sferze natury działanie praw ma charakter obiektywny, a ich nieprzestrzeganie wywołuje negatywne skutki w życiu przyrody (w tym również człowieka).

5. W sferze bytu duchowego wyodrębniono trzy podsystemy, a mianowicie: podsystem idei i organizacji profanum, podsystem idei i organizacji sacrum oraz podsystem idei i organizacji naukowych oraz pozanaukowych.

6. Uwarunkowania zmian otoczenia organizacji mają charakter obiektywny i związane są z działaniem praw w sferze natury oraz subiektywnych decyzji ludzi, które kształtują otoczenie w sferze natury, w sferze bytu społecznego i duchowego oraz w sferze bytu materialnego.

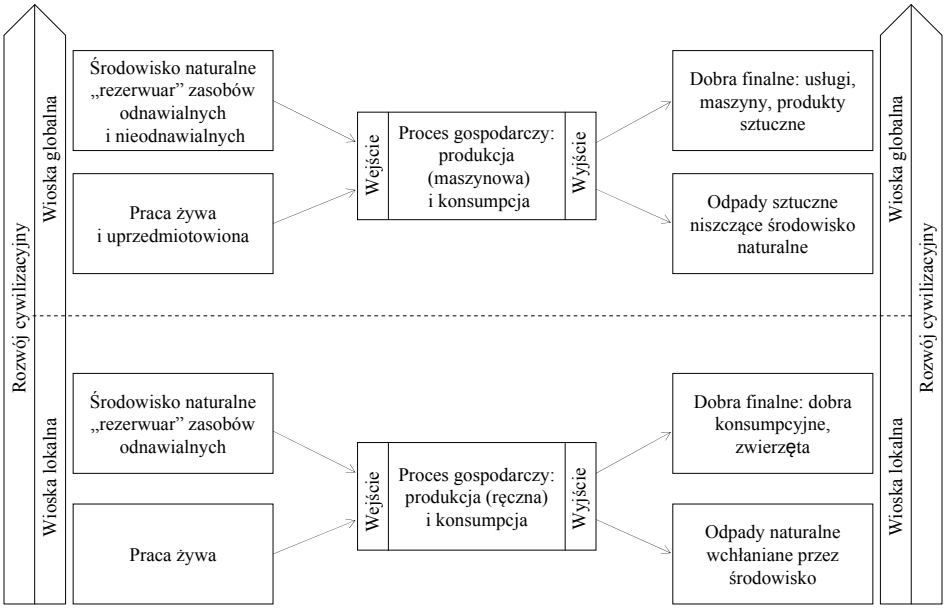
3. Uwarunkowania zmian otoczenia organizacji w sferze natury

Zmiany otoczenia organizacji w sferze natury w rozwoju cywilizacyjnym kosztowane są przez przyrost naturalny i działalność wytwórczą i bytową człowieka. Proces produkcji, czyli proces wymiany materii między człowiekiem a przyrodą, często prowadzi do naruszenia równowagi w środowisku naturalnym. Zakres ingerencji człowieka w życie przyrody wzrastał wraz z rozwojem cywilizacyjnym. Przełomowym okresem w relacjach człowiek – przyroda była rewolucja przemysłowa, która uruchomiła nowe źródła energetyczne oparte na węglu, następnie na ropie i gazie, i technologii termojądrowej. Nowe źródła energetyczne nie tylko radykalnie zmieniły otoczenie naturalne, ale również zrewolucjonizowały otoczenie ekonomiczno-polityczno-społeczne i przyczyniły się do przebudowy wioski lokalnej na wioskę globalną.

Wpływ działalności wytwórczej człowieka na zmiany w naturalnym otoczeniu organizacji w rozwoju cywilizacyjnym zostanie przedstawiony w ujęciu ideowym, na podstawie rysunku 3, ilustrującego strumień materii w systemie ekonomiczno-ekologicznym w wiosce lokalnej i wiosce globalnej[11].

---

[11] Inspiracją do opracowania był rysunek 2, pod podobnym tytułem w pracy: J. Semkow, *Ekonomia a ekologia*, PWN, Warszawa 1980, s. 53.



Rysunek 3. Strumień materii w systemie ekonomiczno-ekologicznym w wiosce lokalnej i wiosce globalnej

Źródło: opracowanie własne.

W wiosce lokalnej działalność gospodarcza miała charakter naturalny i sprowadzała się do zaspokojenia podstawowych potrzeb, a przede wszystkim jedzenia[12]. W działalności wytwórczej wykorzystywano jedynie zasoby odnawialne, a podstawowym źródłem energii była praca żywa ludzi i zwierząt. Procesy produkcji w wiosce lokalnej oparte były na przetwórstwie produktów organicznych. Wytwarzane odpady organiczne z powrotem wracały do środowiska (np. jako obornik) i były przez nie absorbowane i nie stanowiły dla niego żadnego zagrożenia. Podobny wpływ na środowisko w wiosce lokalnej miały odpady bytowe (komunalne). Małe skupiska ludzkie „produkowały" niewielkie ilości organicznych odpadów komunalnych (w znacznej części wykorzystywanych w gospodarstwie), które – podobnie jak produkcyjne – były absorbowane przez naturalne środowiska. Przez bardzo długi okres historyczny (epokę preagrarną i agrarną) niewielki był wpływ człowieka na naturalne otoczenie organizacji. Znaczący negatywny wpływ człowieka na to otoczenie datuje się od początku rewolucji przemysłowej i obserwuje się jego nasilenie w czasie.

[12] M. Toussaint-Samat, *Historia naturalna i moralna jedzenia*, W.A.B., Warszawa 2002.

W strumieniu materii w systemie ekonomiczno-ekologicznym w wiosce globalnej – w porównaniu z wioską lokalną – zaszły dwie istotne zmiany ilościowe i jakościowe w naturalnym otoczeniu organizacji. Pierwsza wiąże się ze wzrostem liczebności populacji ludzkiej. Drugą przyniosła rewolucja industrialna, która na skalę przemysłową rozpoczęła eksploatację nieodnawialnych zasobów naturalnych oraz „produkcję" – również na skalę przemysłową – odpadów niszczących otoczenie naturalne. Skala tej ingerencji staje się niebezpieczna. Trafnie to ujął Zygmunt Bauman, stwierdzając […], „że ratunek dla ludzi jest jeden: żeby przestać zjadać planetę. Ale na razie to pogląd mniejszości"[13]. Zagadnienie to będzie szerzej omawiane w części retrospektywnej.

4. Uwarunkowania zmian otoczenia organizacji w sferze bytu społecznego i duchowego

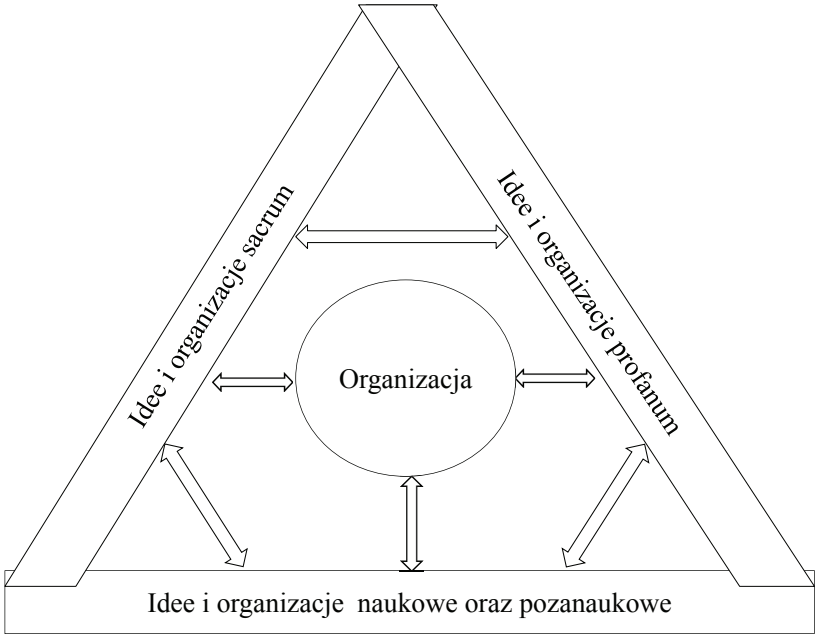
4.1. Idee oświecenia w procesie kształtowania otoczenia organizacji cywilizacji zachodniej

Zapoczątkowane w dziejach Europy w końcu XVII w. oświecenie stworzyło wiarę w możliwości naukowego poznania, kult „oświeconego rozumu" oraz wyzwolenie się spod dominacji kościoła. Przy wielości formujących się wówczas idei daje się zauważyć charakterystyczne dla nich wszystkich nastawienie krytyczne wobec istniejących i uznawanych dogmatów i wzorców zachowań oraz sposobów poznania. Celem nowej myśli filozoficznej było oswobodzenie człowieka z pęt schematycznych, uwarunkowanych społecznie i historycznie poglądów oraz stworzenie nowych, racjonalnych reguł określających byt, a także zrealizowanie nowatorskich koncepcji życia społecznego, opartych na porządku natury. Filozofowie oświecenia przyjęli więc takie rozumienie humanizmu, w którym nauka i technologia miały umożliwić ludzkości przemianę świata. W myśli społeczno-politycznej oświecenia obok idei gospodarki rynkowej ważną funkcję pełniły: liberalna koncepcja jednostki, społeczeństwa i gospodarki, idea konstytucji i trójpodziału władzy, pojęcie umowy społecznej oraz rządów prawa i ochrony wolności indywidualnej. To te idee stworzyły teoretyczne podstawy umożliwiające transformację społeczeństwa feudalnego w burżuazyjne i przekształcenie gospodarki naturalnej w nowy, rynkowy ład

[13] Z. Bauman, *Boimy się wolności, marzymy o wspólnocie*, rozmowa z A. Klich, „Gazeta Wyborcza", 19-20 stycznia 2013 r., s. 21.

gospodarczy. Jego rozwój przyczynił się do zbudowania potęgi krajów cywilizacji Zachodu[14].

Zgodnie z przyjętymi założeniami dla potrzeb analizy wpływu sfery bytu społecznego i duchowego na otoczenie organizacji w rozwoju cywilizacyjnym, wyodrębniono w niej trzy podsystemy: 1) podsystem idei i organizacji naukowych oraz pozanaukowych; 2) podsystem idei i organizacji profanum; 3) podsystem idei i organizacji sacrum. Związek między podsystemami a organizacją oraz między podsystemami przedstawiono na rysunku 4.



Rysunek 4. Schemat związków między organizacją a podsystemami – sfery bytu społecznego i duchowego

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany w otoczeniu organizacji cywilizacji zachodniej kreowane były przez postępowe idee naukowe i sprzyjające ich wprowadzeniu w życie instytucje profanum. Idee wolności wzmacniały ruchy niepodległościowe i procesy tworzenia państw narodowych. Idee równości doprowadziły do powstania demokra-

[14] J. Szpak, *Historia gospodarcza powszechna*, PWE, Warszawa 1999, s. 69-139; R. Cameron, L. Neal, *Historia gospodarcza świata. Od paleolitu do czasów najnowszych*, wyd. 4, KiW, Warszawa 2010, s. 52-311.

cji przedstawicielskiej jako nowego ustroju politycznego. Idee sprawiedliwości przyczyniły się do powstania społecznej gospodarki rynkowej i odpowiedniego ustawodawstwa chroniącego interesy pracownicze. Idee poszanowania własności prywatnej i indywidualizmu stworzyły fundamenty ekonomicznego wzrostu gospodarczego. Idee współpracy zaowocowały powstaniem UE.

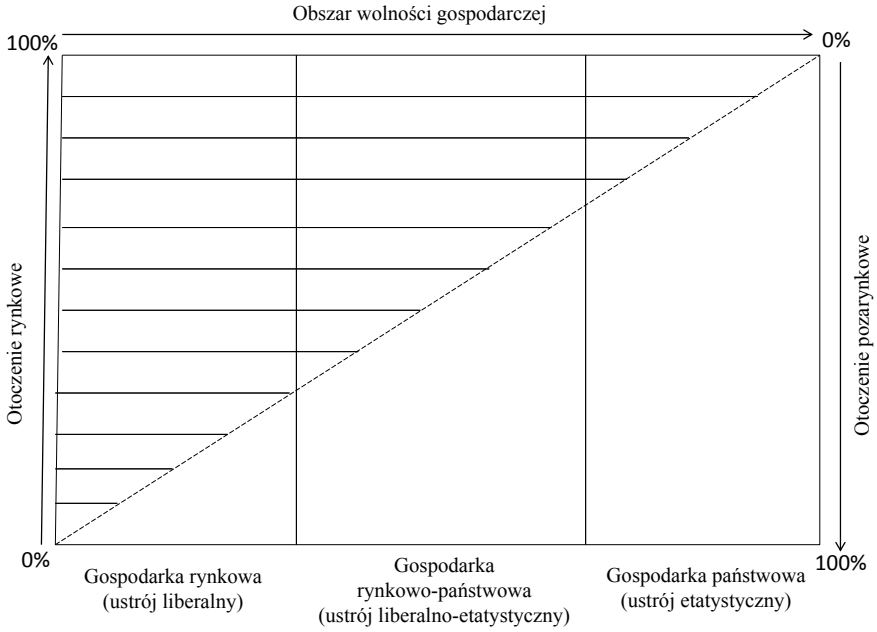
Wytworem cywilizacji zachodniej są wielkie ideologie (takie jak: liberalizm, socjalizm, marksizm, komunizm, anarchizm, konserwatyzm, nacjonalizm, faszyzm, socjaldemokracja i chrześcijańska demokracja) i powstałe do ich realizacji instytucje. Dziedzictwem cywilizacji zachodniej są również totalitarne systemy polityczne (stalinowski i hitlerowski), dwie wojny światowe, segregacja rasowa, nowożytne niewolnictwo w Stanach Zjednoczonych oraz podboje kolonialne i stworzony przez nie system kolonialny, degradacja środowiska naturalnego i rosnące nierówności społeczne.

4.2. Rynkowy ład społeczno-gospodarczy i jego wpływ na zmiany otoczenia organizacji

Historycznym osiągnięciem cywilizacji zachodniej jest zmiana gospodarki naturalnej w gospodarkę rynkową. Kraje wprowadzające rynkowy ład gospodarczy osiągały wyróżniające je sukcesy ekonomiczne, społeczne i polityczne. Naśladownictwo wzorców Zachodu uważano do niedawna za jedyną drogę wydostania się z zacofania gospodarczego i wejście na ścieżkę rozwojową.

Należy podkreślić, że rynkowy ład społeczno-gospodarczy miał znaczący wpływ na kształtowanie zmian otoczenia organizacji w rozwoju cywilizacji zachodniej. Poglądy na temat rynku jako regulatora produkcji społecznej są bardzo zróżnicowane. Skrajne poglądy sprowadzają się do uznania rynku jako jedynego regulatora produkcji lub całkowitej jego negacji i przydatności w życiu społeczno-gospodarczym. Między tymi dwoma skrajnymi, teoretycznymi konstrukcjami mieści się cała gama rozwiązań pośrednich. Można zauważyć, że każdy kraj ma charakterystyczny dla niego ład gospodarczo-społeczny (w gospodarce światowej tyle jest ładów, ile jest państw). Na rysunku 5 przedstawiono w ideowym ujęciu związki między otoczeniem rynkowym i pozarynkowym a modelami gospodarki (ustrojami gospodarczymi). W zależności od wpływu otoczenia rynkowego i pozarynkowego na otoczenie organizacji wyodrębniono trzy łady społeczno-gospodarcze: rynkowy, państwowy oraz pośredni (rynkowo-państwowy).

Przyjmując za kryterium rolę ładu społeczno-gospodarczego w kształtowaniu otoczenia organizacji, wyodrębniono trzy ich charakterystyczne okresy w rozwoju historycznym. Okres pierwszy – dominacja gospodarki rynkowej – który kończy się w 1917 r. wraz z wybuchem rewolucji październikowej w Rosji.



Rysunek 5. Ideowy schemat związków między otoczeniem rynkowym i pozarynkowym a modelami gospodarki (ustrojami gospodarczymi)

Źródło: opracowanie własne.

Okres drugi – lata od 1917 do 1978 r. – który charakteryzował się systematycznym wzrostem znaczenia gospodarki państwowej w kształtowaniu otoczenia organizacji. Związane to było z powstaniem Związku Radzieckiego i poszerzaniem liczebności krajów zaliczanych do bloku państw socjalistycznych preferujących pozarynkowe metody regulacji życia gospodarczego i społecznego. W latach 90. XX w. nastąpił rozpad bloku radzieckiego, co ograniczyło wpływ gospodarki państwowej na otoczenie organizacji. Okres trzeci – lata po 1978 r. – w którym systematycznie rośnie znaczenie gospodarki rynkowo-państwowej w budowie otoczenia organizacji. Od tego roku rozpoczyna się w Chinach era Deng Xiaopinga[15], wyrażająca się „otwarciem na świat" i budową „socjalistycznej gospodarki rynkowej". Brak demokracji (parlamentarnej i obywatelskiej), przy równoczesnym wprowadzeniu konkurencji rynkowej w gospodarce (ze znaczącym udziałem spółek państwowych w strukturze własności) oraz absolutną władzą polityczną Chińskiej Partii Komunistycznej ukształtowały w Chinach „nowy", pośredni ład społeczno-gospodarczy. Ta „nowość" chińskiego ładu polega na po-

[15] http://pl.wikipedia.org/wiki/Historia_Chin [11.04.2013].

łączeniu rynku (cecha kapitalizmu) i własności państwowej (cecha socjalizmu) i stworzeniu systemu gospodarczego charakteryzującego się wysoką efektywnością ekonomiczną.

Na przełomie XX i XXI w. praktyka zweryfikowała dwa skrajne łady społeczno-gospodarcze. Rozpad „bloku radzieckiego" oznacza koniec eksperymentu z gospodarką centralnie planowaną, a ostatni kryzys finansowy i gospodarczy negatywnie zweryfikował liberalny fundamentalizm. Z jednej strony coraz większe zainteresowanie badaczy i praktyków budzi pośredni rynkowo-państwowy ład społeczno-gospodarczy i dorobek Johna M. Keynesa[16], twórcy interwencjonizmu państwowego, a z drugiej strony zwraca się uwagę na „rebelię młodych ludzi, którzy […] organizują swoje życie poza „systemem" i oficjalnym ładem instytucjonalnym, który osiągnął stan przesycenia"[17].

Potrzeba modyfikacji obecnie funkcjonującego społeczno-gospodarczego ładu rynkowego wynika z przekonania, że nie jest on w stanie rozwiązać współczesnych, a tym bardziej przyszłych problemów ludzkości. Rynkowy ład społeczno-gospodarczy jest krytykowany jako forma quasi-umowy społecznej, wynikającej z wąsko rozumianej racjonalności opartej na ideach *homo oeconomicus* i *niewidzialnej ręki rynku*, czyli dwóch podstawowych filarów, na których został on zbudowany[18]. Znany francuski socjolog Michel Maffesoli uważa „że jesteśmy w trakcie głębokiego kryzysu cywilizacyjnego, który […] przenika całe nasze myślenie o życiu społecznym" i następnie stwierdza, że: „Postęp stał się podstawą wiary w możliwość opanowania przyszłości. Tak rozumiany postęp miał jednak charakter destrukcyjny, co widać doskonale po dewastacji środowiska"[19]. Historia rozwoju społecznego dostarcza wielu przykładów zmiany czy modyfikacji quasi-umów społeczności plemiennych, niewolniczych, feudalnych czy socjalistycznych. Globalizacja poszerzyła geograficzny zasięg rynkowego ładu gospodarczego i udowodniła również – na przykładzie Chin – że gospodarka rynkowa może efektywnie funkcjonować w warunkach braku demokracji parlamentarnej, uznawanej za immanentną jej cechę. Przyczyniła się również do powiększenia dysharmonii w rozwoju otoczenia organizacji, obserwowanej między sferą bytu materialnego a sferą natury oraz sferą bytu społecznego i duchowego.

---

[16] J.M. Keynes, *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, WN PWN, Warszawa 2003.

[17] M. Maffesoli, *Homo eroticus*, rozmowa z E. Bendyk, „Polityka" 2013, nr 15, s. 63.

[18] T. Sedláček, D. Orrell, *Zmierzch homo oeconomicus*, rozmowa z R. Chlupatým, Studio Emka, Warszawa 2012.

[19] M. Maffesoli, op. cit., s. 62 i 64.

5. Uwarunkowania zmian otoczenia organizacji w sferze bytu materialnego

5.1. Dysharmonia rozwoju sfer otoczenia organizacji

Dysharmonia jest ważną kategorią analizy otoczenia organizacji w rozwoju cywilizacyjnym. Harmonia – jako przeciwieństwo dysharmonii – rozumiana jest jako proces, w którym poszczególne elementy dynamicznego układu dążą do osiągnięcia wewnętrznej równowagi. Ideał harmonii w życiu społecznym może być jedynie utopijną konstrukcją myślową, wypływającą „ze sprzeczności między ideałem harmonii a różnorodnością ludzkich wartości”[20]. To samo można powiedzieć inaczej: „Żadne społeczeństwo nie stworzyło nigdy harmonijnej całości”[21].

Sfera natury, sfera bytu społecznego i duchowego oraz sfera bytu materialnego stanowią triadę uwarunkowań kształtujących otoczenie organizacji. W epoce preagrarnej i agrarnej dysharmonia w tych trzech sferach kształtujących otoczenie organizacji miała charakter lokalny. W ujęciu globalnym można mówić o dysharmonii zmian w triadzie sfer kształtujących otoczenie organizacji wraz z początkiem ery industrialnej. Idea *homo oeconomicus* przypisała płaszczyźnie technicznej „uprzywilejowaną” pozycję i przyczyniła się do znacznie szybszego jej rozwoju w porównaniu z płaszczyzną ekologiczną i społeczną.

Zjawisko dysharmonii w triadzie zmian sfer otoczenia organizacji ma wiele przyczyn. Szerzej zostaną one omówione w prospektywnej części opracowania. W tym miejscu zostanie zwrócona uwaga na dwie ważne przyczyny, mające swe źródła w teoretycznych poglądach Adama Smitha – twórcy klasycznej szkoły ekonomii politycznej.

Przyczyna pierwsza łączy się z dysharmonią między sferą bytu materialnego a sferą bytu społecznego i duchowego. Znany czeski ekonomista Tomáš Sedláček przeprowadził ciekawe rozważania w poszukiwaniu istoty ekonomii i między innymi zauważył, że: „Współczesne lekceważenie etyki wynika z błędnej interpretacji Adama Smitha. Ekonomia […] przestała być nauką o moralności i stała się nauką matematyczną, zajmującą się alokacją środków. Jestem przekonany, że należy rozwijać tę drugą gałąź, ale nie lekceważyć pierwszej. […] Ekonomia straciła kontakt z etyką, z której się wywodzi”[22].

---

[20] J. Gray, *Czarna msza. Apokaliptyczna religia i śmierć utopii*, Wyd. Znak, Kraków 2009, s. 89.

[21] Ibidem, s. 96.

[22] T. Sedláček, *Ekonomia dobra i zła. W poszukiwaniu istoty ekonomii od Gilgamesza do Wall Street,* Studio Emka, Warszawa 2012, s. 281.

Adam Smith w pierwszej kolejności był etykiem, a dopiero później ekonomistą. Swoje poglądy ekonomiczne przedstawił w – uznanej za fundamentalne dzieło ekonomii klasycznej – pracy pt. *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, opublikowanej w 17 lat po wydaniu *Teorii uczuć moralnych*[23]. Ze wstępu do szóstego wydania *Teorii* wynika, że system teoretyczny twórcy klasycznej ekonomii politycznej składa się z trzech grup tematycznych, a mianowicie: 1) moralno-etyczno-społecznej, 2) ekonomicznej, 3) prawno-ustrojowej (ta tematyka nie została przez Smitha opublikowana). Problematyka moralno-etyczno-społeczna zajmuje ważne miejsce w jego teorii. Smith stwierdza, że: „Wszyscy członkowie społeczności ludzkich potrzebują wzajemnej pomocy […], która […] wynika z miłości, wdzięczności, przyjaźni i szacunku, […]. Społeczność może istnieć, łącząc różnych ludzi, jak łączą się różni ludzie, na zasadzie wzajemnej korzyści, bez wzajemnej miłości i przywiązania […]. Społeczeństwo nie może jednakże istnieć, łącząc ludzi, którzy gotowi szkodzić i zadawać krzywdę innym. […] Sprawiedliwość […] jest główną kolumną, która podtrzymuje gmach". „Cnota, która jak doskonały smar wygładzający koła społeczeństwa […] podczas gdy występek jak ohydna rdza, która sprawia, że szarpią i ocierają się nawzajem […] cnota jest pożądana ze względu na nią samą, a występek jest w ten sam sposób obiektem niechęci"[24].

Z lektury *Teorii uczuć moralnych* wynika, że zagadnienia moralno-etyczne, społeczne i ekonomiczne są integralnymi elementami jego teoretycznych poglądów. Błędna interpretacja Smitha – jak słusznie zauważa Sedláček – stanowi pierwotną przyczynę dysharmonii między techniczną i społeczną płaszczyzną gospodarowania.

Niedocenianie płaszczyzny społecznej w teorii ekonomicznej i jej wpływu na kształtowanie otoczenia organizacji występowało zarówno w ideach rynkowych (liberalnych), jak i ideach nierynkowych (kolektywistycznych) systemów gospodarczych. Karol Marks napisał we wstępie do *Przyczynku do krytyki ekonomii politycznej* w 1857 r., że „ekonomiczna struktura społeczeństwa […]" tworzy „rzeczywistą bazę […]", na której „wznosi się prawna i polityczna nadbudowa […]"[25]. Ta zależność w literaturze marksistowskiej sformułowana została jako prawo określającej roli bazy ekonomicznej w stosunku do nadbudowy ideologicznej. W poglądach marksistów dominował prymat płaszczyzny technicznej w stosunku do płaszczyzny społecznej. Dowodzi tego również praktyka gospodarcza krajów socjalistycznych. Wyrazem niedoceniania płaszczyzny społecznej w teorii i praktyce gospodarczej są pogłębiające się nierówności społeczne. „Tam

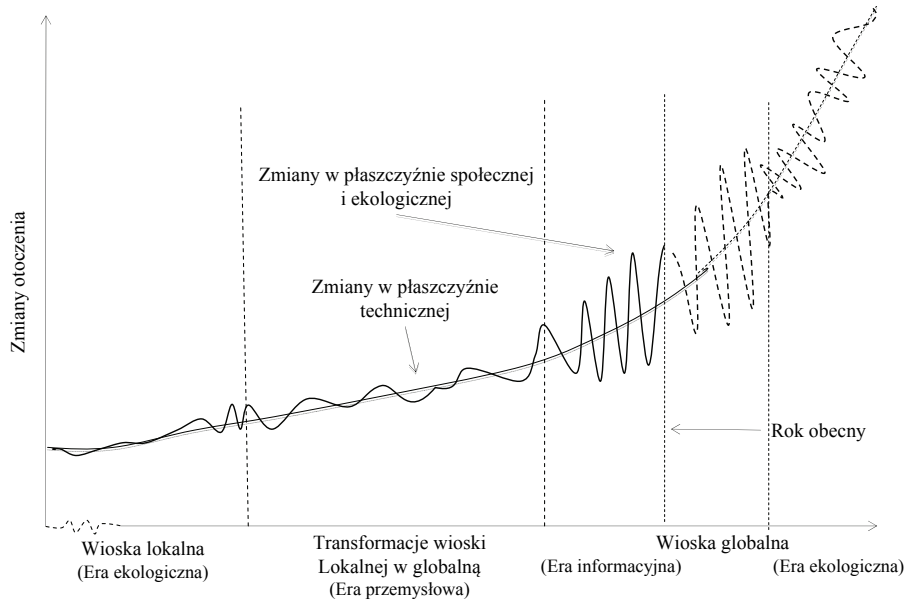
---

[23] A. Smith, *Teoria uczuć moralnych*, PWN, Warszawa 1989, s. 3-4.

[24] Ibidem, s. 126-127, 473, 481.

[25] K. Marks, F. Engels, *Przyczynek do krytyki ekonomii politycznej. Dzieła*, t. 13, KiW, Warszawa 1966, s. 9.

gdzie panuje równość, wszystkim żyje się lepiej" stwierdzają na stronie tytułowej autorzy pracy *Duch równości,* w której udowadniają, że duże nierówności są niekorzystne dla wszystkich warstw społecznych[26].



Rysunek 6. Ideowe ujęcie zmian technicznych oraz społecznych i ekologicznych w rozwoju cywilizacyjnym

Źródło: opracowanie własne.

Przyczyna druga łączy się z dysharmonią między sferą bytu materialnego a sferą natury. Sfera natury nie była obszarem zainteresowania Smitha. Twierdził on, że: „W przemyśle przyroda nie działa wcale, wszystko robi człowiek"[27]. Podobny pogląd miał Dawid Ricardo, który uważał, że zasoby naturalne występują w nadmiarze i nie stanowią kosztu produkcji[28]. Takie stanowisko przywołanych autorów wynikało zapewne z niewielkiego wpływu działalności przemysłowej na środowisko naturalne człowieka w czasie, w którym tworzyli oni klasyczną teorię ekonomii. Ich poglądy miały niewątpliwie wpływ na to, że ekonomia przez dziesiątki lat nie zajmowała się przyrodniczą stroną działalności wytwórczej.

---

[26] R. Wilkinson, K. Picket, *Duch równości*, Wyd. Czarna Owca, Warszawa 2011.

[27] A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 1, PWN, Warszawa 1954, s. 462.

[28] D. Ricardo, *Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania*, PWN, Warszawa 1957, s. 81.

W rozwoju cywilizacyjnym dysharmonia[29] – w triadzie sfer kształtujących zmiany otoczenia organizacji – ulega przyspieszeniu. Na rysunku 6 przedstawiono ideowe ujęcie zmian w płaszczyźnie technicznej oraz społecznej i ekologicznej w rozwoju cywilizacyjnym.

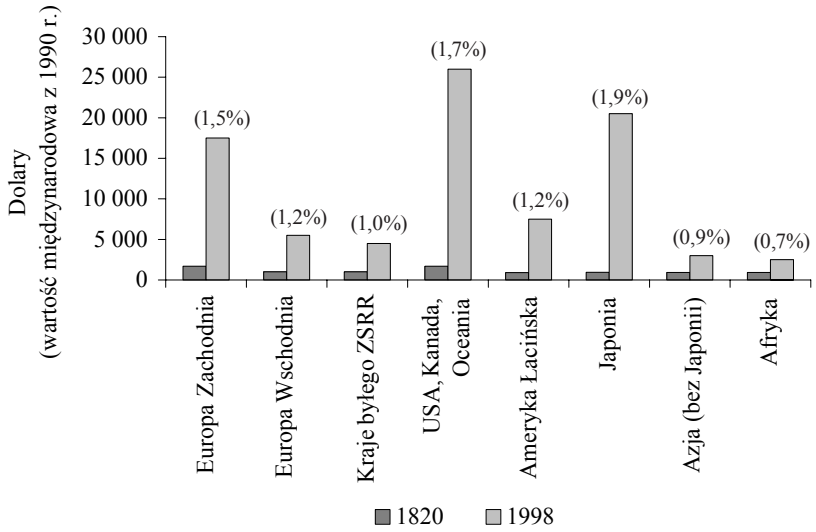
5.2. Zmiany otoczenia ekonomicznego – od wioski lokalnej do wioski globalnej

Przez wieki możliwości wytwórcze ludzi były niewielkie, a poziom ich zamożności niski i determinowany był podziałem klasowym. Epoka industrialna zwielokrotniła możliwości wytwórcze ludzi, a epoka informacyjna jeszcze je znacznie przyspieszyła. Można powiedzieć, że wzrost ogólnoświatowego dobrobytu jest imponujący, ale jego podział jest wysoce niezadowalający. Jeszcze na początku XIX w. różnice w zamożności w poszczególnych regionach świata były nieznaczne. Ilustruje to rysunek 7 przedstawiający PKB na jednego mieszkańca w różnych regionach świata w latach 1820 i 1998.

Na podstawie danych zamieszczonych na rysunku 7 można stwierdzić, że nie tylko w wiosce lokalnej, ale również w okresie transformacji wioski lokalnej w globalną (PKB na mieszkańca w 1820 r.), wszystkie regiony świata były biedne i charakteryzowały się bardzo niewielkimi różnicami w poziomie zamożności. W XIX i XX w. obserwuję się we wszystkich regionach świata wyraźny wzrost bogactwa, a zdecydowanie największy był on w Europie Zachodniej, w USA, Kanadzie i Oceanii oraz w Japonii. Najniższy wzrost gospodarczy wystąpił w Afryce, Azji, krajach byłego ZSRR oraz Ameryce Łacińskiej i Europie Wschodniej. W tych regionach – szczególnie w Afryce i Azji – żyje najwięcej ludzi biednych. Tak więc w wiosce globalnej nastąpiło wyraźne zróżnicowanie zamożności w światowym układzie regionalnym.

W ostatnich dekadach XX w. i pierwszych latach XXI w. znacznie ograniczone zostało skrajne ubóstwo (dochód w wysokości 1 dolara dziennie na osobę), ale wzrosło ubóstwo umiarkowane (dochód w wysokości 2 dolarów dziennie na osobę) w skali światowej. Znaczący wpływ na tę zmianę miała gospodarka chińska

[29] Koncepcja ilustracji dysharmonii została zmodyfikowana w porównaniu z ujęciem pierwotnym. Koncepcja zmodyfikowana ilustruje zmiany w triadzie sfer kształtujących otoczenie na jednym wykresie za pomocą dwóch krzywych. Analizowano również ilustrację zmian w triadzie omawianych zmian na jednym wykresie za pomocą trzech krzywych i uznano, że nie jest ona lepszą koncepcją. W koncepcji pierwotnej zmiany w omawianej triadzie były przedstawiane na dwóch wykresach ujmujących płaszczyzny: techniczną i społeczną oraz techniczną i ekologiczną. Ujęcie pierwotne znalazło wyraz we wcześniejszych publikacjach autora.



Liczba w nawiasach nad każdym prawym słupkiem oznacza stopę wzrostu danego regionu od 1820 do 1998 roku

Rysunek 7. Produkt krajowy brutto na jednego mieszkańca w różnych regionach świata w latach 1820 i 1998

Źródło: A. Maddison, *The World Economy: A Millenium Perspective*, OECD, Paris 2001, za: J. Sachs, *Koniec z nędzą. Zadanie dla naszego pokolenia*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 44.

i hinduska, które w latach 1981-2001 zmniejszyły skrajne ubóstwo odpowiednio z 75% do 27% oraz z 65% do 35%[30].

Różnice w zamożności obywateli poszczególnych krajów są ogromne. Międzynarodowy Fundusz Walutowy opracował ranking krajów świata w 2010 r., uszeregowanych według wielkości PKB *per capita* w dolarach amerykańskich. Pierwsze dwa miejsca na liście zajmują: Katar – 88 559 USD i Luksemburg – 81 383 USD, a dwa ostatnie: Liberia – 392 USD (182 miejsce) i Demokratyczna Republika Konga – 328 USD (183 miejsce)[31].

Jeffrey Sachs, znany amerykański ekonomista, uważa, że nasze pokolenie może podjąć się likwidacji skrajnego ubóstwa do 2025 r.[32] Będą ku temu ekonomiczne możliwości wynikające z przyszłego wzrostu gospodarczego i wolniejszego – w porównaniu z poprzednim okresem – światowego przyrostu naturalnego. Według danych Banku Światowego – PKB na mieszkańca kuli ziemskiej

[30] J. Sachs, op. cit, s. 161 i 187.
[31] http://pl.wikiedia.org/wiki/PKB_per_capita [20.05. 2011].
[32] J. Sachs, op. cit., s. 19.

wzrósł z 2472 USD w 1980 r. do 8599 USD w 2009 r.[33], co daje 348% wzrostu. Z przewidywań wynika systematyczny i szybki wzrost światowego PKB. Jak on będzie dzielony – to ważny problem dla kształtowania przyszłego światowego otoczenia społecznego. Bez istotnych zmian w sferze podziału w skali światowej, regionalnej i krajowej – można wyrazić przekonanie, że ubóstwo nie zostanie zlikwidowane, a światowe otoczenie społeczne będzie bardzo burzliwe, z okresowymi coraz częściej występującymi huraganami. A jest ono obecnie i będzie w przyszłości podatnym podłożem rozwoju terroryzmu oraz separatyzmu etnicznego i fundamentalizmu religijnego.

5.3. Geograficzne zmiany otoczenia ekonomicznego w wiosce globalnej

W ostatnich 40 latach globalizacja zmodyfikowała ekonomiczny obraz świata – poprzez dostęp do kapitału, postępu technicznego i rynków zbytu krajów wysoko rozwiniętych – stworzyła warunki rozwojowe dla krajów słabo rozwiniętych. W pierwszej kolejności szansę tę wykorzystały kraje azjatyckie, a ostatnio kraje Ameryki Południowej.

Proces tworzenia azjatyckiego ośrodka ekonomicznego rozpoczął się w Japonii bezpośrednio po II wojnie, a następnie w Korei Południowej. Od 40 lat nowy porządek ekonomiczny świata kształtują Chiny i Indie. Imponujący jest wzrost gospodarczy obu krajów, a szczególnie Chin. Utrzymuje się on przez wiele lat na poziomie kilku, a nawet kilkunastu procent wzrostu PKB na mieszkańca rocznie[34]. Unikatowy w historii jest rozwój gospodarki chińskiej w ciągu ostatnich 40 lat. Od 1980 r. PKB Chin na jednego mieszkańca wzrósł 11-krotnie. Ważnym wewnętrznym czynnikiem rozwoju była wysoka stopa akumulacji, wynosząca prawie 50% PKB, która umożliwiła – w latach 1979-2006 – utrzymanie bardzo wysokiej stopy inwestycji na poziomie 36-47%. Była ona ponad dwa razy większa niż w krajach rozwiniętych[35]. Globalizacja otworzyła światowe rynki zbytu dla towarów chińskich oraz umożliwiła napływ inwestycji zagranicznych. W latach 1980-2008 wartość chińskiego eksportu wzrosła 100 razy, to jest z 14 mld do 1,4 bln dolarów.

W ciągu ostatnich kilkadziesięciu lat ukształtowało się azjatyckie centrum gospodarcze. Jego znaczenie systematycznie rośnie i w niedalekiej przyszłości będzie dominującym ośrodkiem w gospodarce światowej. Uznaje się, że rozwój

---

[33] http//data.worldbank.org/indicato [18.05.2011].

[34] *Zagadki wzrostu gospodarczego. Siły napędowe i kryzysy – analiza porównawcza*, red. L. Balcerowicz, A. Rzońca, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 279.

[35] W. Szymański, *Kryzys globalny. Pierwsze przybliżenie*, Difin, Warszawa 2009, s. 51.

społeczeństw azjatyckich opiera się na politycznym i ideologicznym pragmatyzmie i rozsądnej polityce gospodarczej oraz umiejętnym kopiowaniu zachodnich wzorców rozwojowych[36].

Procesy globalizacji ukształtowały – z historycznej perspektywy – paradoksalną sytuację, w której biedni pożyczają bogatym. Życie na kredyt jest finansowane długiem. Światowe zadłużenie do końca XX w. było niewielkie i zaczęło szybko rosnąć w XXI w. z 18,7 bln USD w 2000 r. do 40,0 bln USD w 2010 r. Prognozy przewidują dalszy wzrost zadłużenia gospodarki światowej. Kraje bogate będą zwiększały swoje zadłużenie, a kraje biedne zmniejszały. W 2010 r. amerykański dług publiczny wynosił 11 bln USD, co stanowiło 27,5% światowego zadłużenia[37]. Nadmierny wewnętrzny popyt[38] – kreowany przez dług – był podstawową przyczyną ostatniego światowego kryzysu finansowego.

6. Era informacyjna – wzrost burzliwości zmian otoczenia organizacji

Zmiany we współczesnym świecie określa się mianem rewolucyjnych. Dokonują się one w wyniku równoczesnego naporu i oddziaływania – na otoczenie organizacji – czterech fal: agrarnej, industrialnej, informacyjnej i tworzącej się fali ekologicznej. Niosą one różne zmiany, przy czym każda z fal uderza z inną siłą i prędkością[39]. Zmiany otoczenia organizacji w epoce informacyjnej[40] – w porównaniu z erą industrialną – są szybsze, głębsze i szersze. Szybkość zmian zapewniają technologie informatyczne. Głębokość jest wynikiem nakładania się na siebie czterech fal niosących zmiany we wszystkich dziedzinach życia i działalności ludzkiej. Szerokość zmian określa ich geografia. Rewolucja industrialna miała zasięg regionalny, gdyż dokonała się w wybranych krajach Europy Zachodniej i w Ameryce Północnej, natomiast rewolucja informacyjna ma charakter globalny i dokonuje się w zasadzie we wszystkich społecznościach i krajach świata. Zmiany w epoce informacyjnej (szybsze, głębsze i szersze) przyspieszyły trend

---

[36] S. Marek, *Cywilizacyjne uwarunkowania zmian otoczenia organizacji*, „Studia Zarządzania i Finansów" 2011, nr 2, s. 64-66.

[37] J. Attali, *Zachód 10 lat przed totalnym bankructwem?*, Studio Emka, Warszawa 2010, s. 99-112, 234-238.

[38] S. Marek, A. Wieczorek-Szymańska, *Przyczyny i przewidywane skutki kryzysu finansowego XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2011, nr 629, s. 226-232.

[39] A. Toffler, op. cit., s. 38-39.

[40] S. Marek, *Tendencje zmian w otoczeniu ekonomicznym na tle procesów cywilizacyjnych*, w: *Globalne i regionalne wyzwania restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarek*, red. R. Borowiecki, M. Dziura, UE w Krakowie, Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2012, s. 152-159.

dysharmonii w triadzie płaszczyzn (sfer) kształtujących otoczenie organizacji, co w efekcie przynosi wzrost jego burzliwości.

Wzrost tej burzliwości, w syntetycznym ujęciu, wynika z rosnącej dysharmonii między rozwojem; po pierwsze – płaszczyzny technicznej i płaszczyzny społecznej; po drugie – płaszczyzny technicznej i płaszczyzny ekologicznej. Przejawem dysharmonii w przypadku pierwszym są rosnące dysproporcje w zamożności, analizowane w różnych przekrojach (między ludźmi, krajami, regionami, sektorami). W przypadku drugim dysharmonia rozwoju wyraża się w rosnącym zanieczyszczeniu środowiska naturalnego, zmianach klimatycznych i zwiększającym się zapotrzebowaniu na nieodnawialne zasoby naturalne, a szczególnie energetyczne (z ropą naftową w roli głównej). Globalizacja i związana z nią industrializacja krajów rozwijających się zwielokrotniła zapotrzebowanie na te surowce.

Ważnym polem zmian architektury otoczenia organizacji w bliższej i dalszej przyszłości będzie zapewnienie możliwości pozyskiwania (oszczędzania) energii dla rozwijających się gospodarek większości krajów i rosnącej liczby ludności. Zmiany te dokonywać się będą w dwóch obszarach: pierwszy polega na zapewnieniu dostępu – wszelkimi możliwymi drogami, łącznie z militarną – do tradycyjnych, naturalnych, nieodnawialnych zasobów energetycznych (ropy naftowej, węgla, gazu i uranu), drugi sprowadza się do pozyskiwania energii ze źródeł odnawialnych. Różne są światowe zasoby nieodnawialnych surowców energetycznych i ich przydatność (technologiczna i ekologiczna) do produkcji energii. Zgodnie z teorią M.K. Hubberta[41], określaną też jako *peak oil*, gospodarka światowa osiągnęła na początku XXI w. szczyt wydobycia ropy naftowej. Do ważnych – obok wymienionych wyżej – zmian cywilizacyjnych, kształtujących otoczenie organizacji w erze informacyjnej, zaliczyć można[42]: 1) dalszy i systematyczny wzrost możliwości wytwórczych i zaspokojenia potrzeb ludzkich w wyniku rozwoju nauki i wzrostu możliwości technologicznego jej wykorzystania; 2) wzrost nierówności społecznych (jego tempo będzie szybsze od przeciętnego światowego tempa wzrostu gospodarczego); 3) utratę przez rynkowy ład społeczno-gospodarczy waloru uniwersalnej idei ogólnoludzkiej (w szczególności dotyczy to

---

[41] Jej twórca, amerykański geofizyk, w 1956 r. ogłosił, że szczyt światowej produkcji ropy wystąpi około 2000 r.

[42] M. Kaku, *Wizje, czyli jak nauka zmieni świat w XXI wieku*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000; B.R. Barber, *Dżichad kontra McŚwiat*, MUZA SA, Warszawa 2005; D.S. Landes, *Bogactwo i nędza narodów*, MUZA SA, Warszawa 2005; T.L. Friedman, *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006; J. Gray, *Al.-Kaida i korzenie nowoczesności*, Fundacja ALETHEIA, Warszawa 2006; J. Gray, *Czarna msza*...; T. Sedláček, op. cit.; M. Popkiewicz, *Świat na rozdrożu*, Wyd. Sonia Draga, Katowice 2012; J. Gleick, *Informacja. Bit, wszechświat, rewolucja*, Wyd. Znak, Kraków 2012; www.gbn.com/ArticleDisplayServlet.srv?aid=26231 [26.04.2009]; http://zedbooks.co.uk/node/9455 [19.03.2013].

demokracji parlamentarnej jako jednego z jego filarów); 4) wzrost intensyfikacji walki o dostęp do zasobów naturalnych, w tym również energetycznych; 5) dalszą dewastację środowiska naturalnego, prowadzącą do kryzysu ekologicznego; 6) wzrost wpływu idei religijnych, nacjonalistycznych, ksenofobicznych i terrorystycznych na kształtowanie otoczenia organizacji. Wzrost burzliwości będzie podstawową cechą otoczenia organizacji w wiosce globalnej.

7. Podsumowanie

Zmiany otoczenia organizacji kształtowane są trzech sferach (natury, bytu społecznego i duchowego oraz bytu materialnego) i dokonują się w każdym momencie rozwoju historii ludzkości. W początkowym okresie historycznym (epoka preagrarna i agrarna) – określonym jako wioska lokalna – zmiany w otoczeniu organizacji były niewielkie. Radykalne ich przyspieszenie dokonało się w okresie transformacji wioski lokalnej w wioskę globalną, czyli w epoce industrialnej, która jest wytworem cywilizacji zachodniej, ukształtowanej w wyniku realizacji idei oświecenia, na podstawie których zbudowany został rynkowy ład społeczno-gospodarczy. Liberalizm gospodarczy i demokracja parlamentarna – jako dwa podstawowe filary idei *homo oeconomicus* – wprowadziły dysharmonię w rozwoju sfer kształtujących otoczenie organizacji, a w konsekwencji wzrost jego burzliwości.

W konkluzji można powiedzieć, że wyraźne przyspieszenie zmian otoczenia organizacji pojawiło się wraz z budową rynkowego ładu społeczno-gospodarczego i było wynikiem działania wielu przyczyn. Za ważne uznaje się stworzone – przez pierwszą rewolucję przemysłową – możliwości pozyskiwania energii z nieodnawialnych zasobów naturalnych, które zwielokrotniły możliwości wytwórcze człowieka i zrewolucjonizowały warunki jego egzystencji. Burzliwość przyszłego otoczenia organizacji w wiosce globalnej będzie determinowana przez idee kształtującej się epoki informacyjnej i budowanego na ich podstawie nowego globalnego ładu politycznego, społecznego i gospodarczego. Ważną determinantą tego przyszłego ładu, kształtującą burzliwość otoczenia organizacji, będzie dostępność i możliwość pozyskiwania energii zarówno z zasobów nieodnawialnych, jak i z zasobów odnawialnych.

Literatura

Attali J., *Zachód 10 lat przed totalnym bankructwem?*, Studio Emka, Warszawa 2010.
Barber B.R., *Dżichad kontra McŚwiat*, MUZA SA, Warszawa 2005.

Bauman Z., *Boimy się wolności, marzymy o wspólnocie*, rozmowa z A. Klich, „Gazeta Wyborcza", 19-20 stycznia 2013 r.
Cameron R., Neal L., *Historia gospodarcza świata. Od paleolitu do czasów najnowszych*, wyd. 4, KiW, Warszawa 2010.
Castells M., *Społeczeństwo sieci*, WN PWN, Warszawa 2008.
Drucker F.P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
Friedman T.L., *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.
Gleick J., *Informacja. Bit, wszechświat, rewolucja*, Wyd. Znak, Kraków 2012.
Gray J., *Al.-Kaida i korzenie nowoczesności*, Fundacja ALETHEIA, Warszawa 2006.
Gray J., *Czarna msza. Apokaliptyczna religia i śmierć utopii*, Wyd. Znak, Kraków 2009.
Huntington S.P., *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, MUZA SA, Warszawa 2008
www.gbn.com/ArticleDisplayServlet.srv?aid=26231.
http://pl.wikiedia.org/wiki/PKB_per_capita.
http//data.worldbank.org/indicato.
http://zedbooks.co.uk/node/9455.
http://pl.wikipedia.org/wiki/Historia_Chin.
Kaku M., *Wizje, czyli jak nauka zmieni świat w XXI wieku*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.
Keynes J.M., *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, WN PWN, Warszawa 2003.
Krawczyk R., *Podstawy cywilizacji europejskiej*, WSHiP w Warszawie, Warszawa 2006.
Labuda G., *Historia kultury jako historia twórczych innowacji*, „Nauka Polska" 1991, nr 5-6.
Labuda G., *Historia kultury – historią cywilizacji*, „Nauka Polska" 1993, nr 3.
Labuda G., *Rozważania nad teorią i historią kultury i cywilizacji*, Wyd. Poznańskie, Poznań 2008.
Landes D.S., *Bogactwo i nędza narodów*, MUZA SA, Warszawa 2005.
Maffesoli M., *Homo eroticus*, rozmowa z E. Bendyk, „Polityka" 2013, nr 15.
Marek S., *Cywilizacyjne uwarunkowania zmian otoczenia organizacji*, „Studia Zarządzania i Finansów" 2011, nr 2.
Marek S., T*endencje zmian w otoczeniu ekonomicznym na tle procesów cywilizacyjnych*, w: *Globalne i regionalne wyzwania restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarek*, red. R. Borowiecki, M. Dziura, UE w Krakowie, Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2012.
Marek S., Wieczorek-Szymańska A., Przyczyny i przewidywane skutki kryzysu finansowego XXI wieku, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2011, nr 629.
Marks K., Engels F., *Przyczynek do krytyki ekonomii politycznej*, *Dzieła*, t. 13, KiW Warszawa 1966.
Popkiewicz M., *Świat na rozdrożu*, Wydawnictwo Sonia Draga, Katowice 2012.
Ricardo D., *Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania*, PWN, Warszawa 1957.
Romanowska D., *Tak myślą bakterie*, „Newsweek" 2013, nr 5.
Ryszkiewicz M., *Przyszłość w wykładniczym świecie*, „Polityka" 2010, nr 6, wydanie specjalne.
Sachs J., *Koniec z nędzą. Zadanie dla naszego pokolenia*, WN PWN, Warszawa 2006.
Sedláček T., *Ekonomia dobra i zła. W poszukiwaniu istoty ekonomii od Gilgamesza do Wall Street*, Studio Emka, Warszawa 2012.
Sedláček T., Orrell D., *Zmierzch homo oeconomicus*, rozmowa z R. Chlupatym, Studio Emka, Warszawa 2012.
Semkow J., *Ekonomia a ekologia*, PWN, Warszawa 1980.
Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, WN PWN, Warszawa 2007.
Smith A., *Teoria uczuć moralnych*, PWN, Warszawa 1989.
Szpak J., *Historia gospodarcza powszechna*, PWE, Warszawa 1999.
Szymański W., *Kryzys globalny. Pierwsze przybliżenie*, Difin, Warszawa 2009.

Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1985.
Toussaint-Samat M., *Historia naturalna i moralna jedzenia*, W.A.B. Warszawa 2002.
Wilkinson R., Picket K., *Duch równości*, Wyd. Czarna Owca, Warszawa 2011.
Zagadki wzrostu gospodarczego. Siły napędowe i kryzysy – analiza porównawcza, red. L. Balcerowicz, A. Rzońca, C.H. Beck, Warszawa 2010.

Methodological Aspects of Civilisation Changes of Organisation Environment

Summary. In the article, a study of the environment of an organisation against the background of civilisation changes has been carried out. It has been assumed that the environment of an organisation is shaped through changes in three spheres of human activity, i.e. in the sphere of nature, of material existence and of spiritual existence. Three change phases of the organisation's environment have been distinguished: the first period – the local village environment (agrarian era); the second – transformation of the local environment into the global one (industrial era); and the third – the global village environment (information era). Next, the historical analysis of the environment changes in the given spheres of the civilisation development has been presented. The hypothesis of the article is the claim that, in civilisation development, the disharmony – within the triad of spheres shaping the organisation's environment changes – has been accelerating and making the environment more and more turbulent. The hypothesis has been positively verified by means of a historical analysis of the changes of the organisation's environment. In the next article, the hypothesis will be subjected to verification from the prospective point of view.

Keywords: organisation environment, civilisation changes, methodological aspects

Translated by Joanna Marek

Studia Zarządzania i Finansów
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 4/2013

Władysław Janasz
Uniwersytet Szczeciński

Kreatywność w rozwoju współczesnej organizacji

Streszczenie. Celem artykułu jest przedstawienie procesu kreatywności i jej roli w rozwoju współczesnej organizacji. Artykuł podejmuje kwestie semantyczne związane z kreatywnością, opisuje komponenty kreatywności jednostki i grupy, a także możliwości jej oddziaływania na rozwój współczesnej organizacji.

Słowa kluczowe: kreatywność, twórczość, tworzenie, innowacyjność, organizacja

Kreatywność uważana jest współcześnie za podstawową kompetencję przywódczą w zarządzaniu organizacją, co w konsekwencji powoduje, że kreatywność odgrywa istotną rolę w stymulowaniu wzrostu i rozwoju społeczno-gospodarczego organizacji.

Kategoria kreatywności jest pojęciem wieloznacznym, złożonym, nadal nieostrym, wywodzącym się z psychologii i różnie definiowanym. W ostatnich latach bywa przedmiotem badań wielu dyscyplin naukowych, psychologii, socjologii, filozofii, nauk o zarządzaniu, ekonomii, pedagogiki, historii i innych. W związku z tym faktem nie ma w literaturze przedmiotu jednej, powszechnie uznawanej definicji kreatywności. Występuje wiele różnorodnych opracowań poświęconych albo jedynie kreatywności, albo tylko innowacyjności. W rzeczywistości nie chodzi tutaj jedynie o wybór między dwiema wymienionymi katego-

riami, ale o postawienie sobie pytania: Czy można w określonej mierze powiązać obie te kategorie, które pozostawać będą w pewnej symbiozie? Trzeba zauważyć, że organizacja nie może być innowacyjna, jeśli nie ma w niej kreatywnych osób zmierzających do realizacji swoich marzeń. Można zgromadzić kreatywne jednostki i utworzyć z nich bardzo niekreatywny zespół[1]. Organizacja powinna wypracować określony model interakcji, który sprzyjałby współpracy ze sobą jednostki i zespołów w celu realizacji ogólnego celu organizacji[2].

Kreatywność polega na kojarzeniu wiedzy pochodzącej z różnych dziedzin (obszarów) do tworzenia nowych myśli, przynoszących nowe, oryginalne rozwiązania[3]. Inaczej mówiąc, kreatywność wyraża się w zdolności do tworzenia czegoś nowego, dotychczas niewystępującego. Kreatywność może być więc definiowana jako zespół cech danej **jednostki** lub grupy osób, pozwalający na permanentne poszukiwanie nowych rozwiązań. Źródłem kreatywności w każdej organizacji są jej pracownicy. Kreatywność składa się ze zdolności i umiejętności niezbędnych do tworzenia nowych koncepcji i idei, które w każdej organizacji są generowane lub pozyskiwane przez indywidualnych pracowników bądź ich zespoły[4].

Zdaniem Morissa Steina: „Kreatywność to proces, z którego wynika nowość akceptowana jako użyteczna, racjonalna czy satysfakcjonująca przez znaczną grupę ludzi w tym samym czasie"[5]. Stąd występująca w literaturze, jak nadmieniono, różnorodność interpretacji kreatywności. Amerykański psycholog Rollo May definiuje kreatywność jako proces wprowadzania czegoś nowego do życia, do którego wymagana jest pasja i zaangażowanie[6]. W definicji Theodore'a Levitta: „Kreatywność to pomysły, natomiast innowacyjność to działanie zmieniające pomysły na nowe rzeczy"[7]. Z kolei w opracowaniu *Polska 2030* kreatywność jest rozumiana jako indywidualna zdolność do przeprowadzenia krytycznej oceny sytuacji lub działania, twórczego myślenia i umiejętność zaproponowania zmiany[8]. Wspomniana różnorodność kreatywności wynika z wielu przesłanek, kontekstu,

---

[1] F. Trompenaars, *Kultura innowacji, kreatywność pracowników a sukces firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 19.

[2] W. Janasz, *Kreatywność i innowacyjność w organizacji*, w: *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, Difin, Warszawa 2012, s. 41-42.

[3] M.A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 12.

[4] *Kreatywność i innowacje według J. Adaira*, red. N. Thomas, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 10.

[5] A. Green, *Kreatywność w public relations*, PWE, Warszawa 2004, s. 22.

[6] R. May, *The Courage to Greate*, W.W. Norton & Company, New York 1994, s. 15.

[7] T. Levitt, *Creativity Is Not Enought*, „Harvard Business Review", reprint, 2002, s. 5.

[8] *Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011, s. 56.

postrzegania użytkownika, horyzontu czasu, profesji zawodowej reprezentującego określoną dziedzinę wiedzy, doświadczenie lub funkcję[9].

Kreatywność postrzega się jako zespół cech osobowości kojarzonej z procesem twórczym, formą aktywności, stylem życia, realizowanymi procesami poznawczymi, rozwojem osobistym (samodoskonaleniem), ciągłą edukacją i treningami, rozwiązywaniem kwestii odnoszących się do pracy bądź sfery życia prywatnego[10]. Wielu autorów utożsamia kreatywność z twórczością[11]. W krajowej literaturze większość autorów odróżnia kreatywność jako cechy osobowości od twórczości odnoszącej się do procesu prowadzącego do tworzenia czegoś nowego[12].

Kreatywności towarzyszy proces twórczy, który można podzielić na cztery etapy, którymi są[13]:

1) przygotowanie – obejmuje gromadzenie, analizowanie informacji, jak również zastanawianie się nad alternatywnymi rozwiązaniami,

2) inkubacja – składa się z czasu niezbędnego, pozostawionego umysłowi do przepracowania problemu na poziomie podświadomości,

3) iluminacja – moment olśnienia, który może mieć miejsce, gdy umysł jest zrelaksowany i nie zajmuje się świadomie problemem,

4) weryfikacja – polega na sprawdzeniu możliwości wykonania różnych pomysłów, propozycji i rozwiązań.

Kreatywność jest elementem niematerialnym, trudno uchwytnym. W związku z tym, zarówno zarządzanie kreatywnością, jak i zarządzanie dla kreatywności jest procesem złożonym, ponieważ wiąże się z wieloma zmiennymi (kategoriami). Składowymi kreatywności stają się: wiedza, zdolności intelektualne, preferowany styl myślenia, motywacja, cechy osobowościowe i otoczenie[14]. Z kolei innowacyjność oznacza wdrażanie nowych produktów, nowych usług, technologii, rozwiązań organizacyjnych czy marketingowych. Z tego wynika, że innowacyjność jest naturalnym następstwem kreatywności. Inaczej mówiąc, procesem i mechanizmem ekonomicznym (zarządczym) realizacji kreatywności, tj. wprowadzenia w życie kreatywnego pomysłu, staje się innowacyjność.

---

[9] E. Jerzyk, *Kreatywność – uwarunkowania i ocena*, w: *Kreatywność w biznesie*, red. E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 11.

[10] Ibidem, s. 12.

[11] Np. E. Jerzyk pisze: „Kreatywność, inaczej określana jako twórczość...", ibidem, s. 11.

[12] Zob. E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 19-23.

[13] *Kreatywność i innowacje według J. Adaira...*, s. 15.

[14] Por. T. Amabile, *Creative and Innovation in Organization*, „Harvard Business School" 1995, No. 5, s. 6; A. Ostrowska, *Zarządzanie kreatywnością*, www.pi.gov.pl./popr/chapter 86197, s. 1-2 [10.01.2013].

Z przedstawionej definicji kreatywności jednoznacznie wynika, że nie ma nowych pomysłów, jeśli nie ma wiedzy. Stąd można powiedzieć, że w pierwszej kolejności pojawia się proces tworzenia wiedzy, a następnie kreatywności, a w określonych warunkach innowacyjności. W tym złożonym, wielopłaszczyznowym procesie wiedza podlega kombinacji (łączeniu) przez kreatywność. Jednocześnie występuje internacjonalizacja wiedzy w umysłach pracowników, co stanowi ważny i istotny element uczenia się. To dzięki uczeniu się następuje wdrażanie nowych pomysłów do praktyki życia gospodarczego i społecznego, czyli innowacyjność. Przy takim podejściu do tych kategorii kreatywność i innowacyjność stanowią część transferu dostępnej wiedzy, która jest w określony sposób tworzona i przekazywana[15].

Kreatywność stanowi początkowy mechanizm zarządczy (warunek) innowacyjności pojedynczych ludzi, zespołów, organizacji i całych gospodarek, co sprzyja powstawaniu przewagi konkurencyjnej w globalizującym się świecie. W innowacji postrzega się[16]:

– „proces twórczy integralnie związany z kreatywnością, gdzie innowacja jest złożonym zjawiskiem i zbiorem umiejętności, odmiennym sposobem organizowania, syntezy i wyrażania wiedzy, postrzegania świata i tworzenia nowych idei, perspektyw, reakcji i produktów",

– szczególne narzędzie przedsiębiorców, za pomocą którego z nowości czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług".

Pojęcie kreatywności jest nie tylko powszechnie używane, ale też nadużywane ze względu na jego pozytywne konotacje u odbiorcy. Jej podstawowe określenia można zakwalifikować do jednej lub większej liczby poniższych kategorii, jako[17]:

– indywidualny talent,
– proces,
– docenienie przez innych.

Efektami kreatywności okazują się więc nowe pomysły, oryginalne rozwiązania, nieznane dotychczas koncepcje, nowatorskie skojarzenia i wykorzystanie istniejących koncepcji, nowe współzależności między znanymi składnikami oraz łączenie ich w sposób dotychczas niespotykany, myśli, wnioski różniące się od dotychczasowych standardów[18]. Z powyższego wynika, że kreatywność

---

[15] P. Łukasik, *Komunikacja a innowacyjność*, w: *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, red. A. Potocki, Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2011, s. 175.

[16] P.F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 39.

[17] A. Green, op. cit., s. 20.

[18] K.B. Matusiak, *Od przedsiębiorczości technologicznej do opartej na wiedzy (kreatywnej) – innowacyjna przedsiębiorczość ery postindustrialnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2011, nr 653, s. 24.

to proces myślenia, dzięki któremu następuje pomoc w generowaniu pomysłów. Mają one doprowadzić do realizacji celów organizacji w sposób racjonalny. Kreatywność dotyczy egalitarnej cechy każdego człowieka, który uzyskuje korzyści z twórczego myślenia. Kreatywność oznacza codzienne poszukiwanie nowych pomysłów (możliwości) na podstawie dostępnej wiedzy. W praktyce spotyka się dwa rodzaje kreatywności:

1. Kreatywność indywidualną, odnoszącą się do jednostki, określającą potencjał do twórczego rozwiązywania różnorodnych problemów. Wyraża się ona w indywidualnych zachowaniach osobnika i ocenie generowanych przez niego pomysłów. Poziom kreatywności determinowany jest zespołem cech danego człowieka oraz jego reakcji na otoczenie (bliższe, dalsze).

2. Kreatywność grupową, dotyczącą twórczego myślenia określonej zbiorowości ludzi. Odnosi się ona do wzajemnego oddziaływania osób składających się na tę grupę (interakcje). Rezultat kreatywności grupowej zależy od indywidualności (cech) tworzących daną grupę, klimatu, kultury, wzajemnej współpracy.

Kreatywność stanowi początkowy warunek innowacyjności osób, grup, organizacji i całych gospodarek w globalnym świecie. Kreatywność w sekwencji strukturalnej poprzedza innowacyjność. Wynika to z faktu, że pierwszym etapem bywa generowanie pomysłu, a dopiero później może mieć miejsce jego realizacja (aplikacja), a więc innowacyjność, która odnosi się do strony aplikacyjnej i dotyczy rynku.

Tworzenie kultury kreatywnej przewiduje udział kreatywnych jednostek i kreatywnych zespołów. Są to jednak warunki wstępne, niezbędne, jednakże same w sobie niewystarczające. Czynnikiem kształtującym obecną rzeczywistość są permanentne zmiany. Stąd bardzo ważne jest nakłanianie ludzi do kreatywnego myślenia, co ma uzasadniać wysiłek podejmowany w procesie zmian. Tworzenie nowych idei zależy od wielu czynników: kreatywnych osób (grupy), kreatywnego podmiotu, kreatywnego procesu i kreatywnego środowiska. Czynnikami generującymi kreatywność (proces) są[19]: czynniki intelektualne (wyobraźnia, bogactwo pomysłów, elastyczność, z jaką dana osoba zmienia punkt widzenia, oryginalność rozwiązań, pamięć, pojawianie się nowych pomysłów na podstawie posiadanej wiedzy, myślenie ciągłe), czynniki osobowościowe (umiejętności, wytrwałość, wola, motywacja, pasja do tworzenia, zainteresowania, kreatywne podejście) i czynniki zewnętrzne (zwłaszcza społeczne, rola wymagań społecznych, stosunek społeczeństwa do kreatywności). Nowy pomysł to zaledwie początek, a nie koniec procesu kreatywnego. Występuje bowiem wiele barier, które mogą blokować pomysły[20]. Wymienia się często bariery kulturowe

---

[19] Innosupport, *Wspieranie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, www.enovateknowledgespan.org [7.12.2012], s. 52.

[20] Ibidem, s. 53.

(np. konformizm, zbyt duża artykulacja położona na rozsądek, osądzanie z góry, różnice kulturowe, nieintegrowanie frustracji, tj. ucieczka, agresja, rezygnacja, integracja frustracji), bariery percepcyjne (np. myślenie negatywne, trudności z odróżnianiem faktów, przedstawianie pseudorozwiązań, problemy z postrzeganiem niestandardowych zależności między projektami) i bariery osobowościowe (np. bojaźń przed popełnieniem błędu, ograniczona zdolność do zrelaksowania się, nadmierna zależność od sądu innych osób, brak wiary we współpracowników i przełożonych). Podstawowe znaczenie posiadają nie tylko interakcje między zespołami, ale także między jednostkami w zespołach. Tego typu sytuacja ma miejsce dopóty, dopóki kreatywność występuje nie w głowie indywidualnych osób, lecz powstaje w interakcji pomiędzy indywidualnym myśleniem a kontekstem społeczno-kulturowym[21]. Kreatywność nie jest cechą wrodzoną. Jest zależna zarówno od skłonności (predyspozycji), jak i od wychowania, od środowiska, do którego trafia osoba z predyspozycjami do kreatywności. Ponadto normy społeczne, wzorce kulturowe jego czasów i kultury człowieka rozstrzygają o tym, czy rozwinie swoje uzdolnienia, czy nie[22]. Z powyższego wynika, że myślenia kreatywnego można się nauczyć i wykorzystać zarówno na poziomie indywidualnym, jak i na płaszczyźnie społecznej i gospodarczej.

Reasumując, różni autorzy określając kreatywność, podają następujące cztery składowe charakterystyki[23]:

– kreatywność żąda twórczego myślenia bądź działania,

– wszystkie kreatywne działania są celowe, tj. nastawione na realizację jakiegoś konkretnego celu,

– kreatywne (twórcze) działania prowadzą do powstania czegoś oryginalnego,

– końcowy rezultat powinien być wartościowy z punktu widzenia realizacji danego celu.

Przywołując powyższe składowe charakterystyki kreatywności może powstać wrażenie niejasności, związane z oceną oryginalności czegoś nowego i wartościowości w wyniku kreacji. Rezultatem procesu kreacji ma być wytwór nowy dla określonej grupy bądź całego społeczeństwa. Trzeba więc odwoływać się do otoczenia, które może przyjmować wątpliwe (dyskusyjne) kryteria oceny kreatywności. Zazwyczaj w organizacji spotykamy się z dualną oceną kreatywności. Z oceną wewnętrzną, jeśli pomysł pojawił się w organizacji, o której decyduje dyrektor, zarząd lub kierownik. Zewnętrzną, o której decydują klienci, rozstrzygając, czy przedstawiony przez organizację pomysł może być uznany za nowy i odpowiadający percepcji odbiorców. Równolegle występuje dyskusja

---

[21] T. Wieke, *Kreatywność i Ty. Droga do pomysłowości w pracy*, Helion, Gliwice 2007, s. 16.

[22] Ibidem, s. 9.

[23] F. Trompenaars, op. cit., s. 25.

nad zasadnością i sposobami badania kreatywności (np. burza mózgów, „obrazy wybrane losowo" (*random picture*), technika „fałszywych zasad" (*false rules*), metoda „scamper", analogie, odgrywanie scenek, technika Alexandra i inne)[24]. Wieloznaczność pojęcia kreacji utrudnia proces badawczy, zbieranie danych i ich interpretację.

W literaturze, demistyfikując nieco twórczość, wyróżnia się kreatywność[25]:

– płynną,
– skrystalizowaną,
– dojrzałą,
– wybitną.

Kreatywność odnosi się na ogół do dwóch pierwszych wymiarów twórczości[26]. Pierwszy rodzaj kreatywności odwołuje się do cechy wrodzonego, egalitarnego charakteru twórczości. Wychodzi się tutaj z założenia, że każdy produkt działania może być twórczy, co wynika z ludzkiej natury, praw przyrodniczych. Ten poziom kreatywności obejmuje tworzenie nowych pomysłów, użytecznych dla podmiotu doznającego, co ułatwia przystosowanie podmiotów do warunków otoczenia, w których one funkcjonują. Ten poziom kreatywności uznawany jest za podstawowy. Jest on udziałem indywidualnym lub zbiorowości, ma charakter dominujący.

Drugi poziom – kreatywność skrystalizowana – dotyczy nie tylko formułowania nowych pomysłów, lecz przede wszystkim umiejętności definiowania problemu, co oznacza sposób i możliwości jego rozwiązania. Najczęściej wymaga to dłuższego okresu, większej wytrwałości i umiejętności motywowania do wysiłku. Przykładem zastosowania drugiego poziomu kreatywności skrystalizowanej może być praca koncepcyjna związana z formułowaniem strategii w rozwoju organizacji.

Trzeci poziom – kreatywność dojrzała – odnosi się do pogłębionej wiedzy z określonej dyscypliny. Kreatywność dojrzała odzwierciedla rezultat wiedzy nabytej w danej dziedzinie, a także doświadczenia praktycznego w tej dziedzinie. Przyjmuje się, że jest to okres przekraczający dziesięć lat, niezbędny dla zdobycia wiedzy specjalistycznej. Wprawdzie kryterium czasu wystąpienia kreatywności dojrzałej jest mało precyzyjne, ponieważ występują oryginalne pomysły w okresie krótszym, to jednak pojawiają się one w mniejszości. Na płaszczyźnie

---

[24] Innosupport, op. cit., s. 62-63.

[25] Zob. G. Leszczyński, *Badanie i ocena kreatywności*, w: *Kreatywność w biznesie...*, s. 62-72.

[26] E. Nęcka, *Wymiary twórczości*, w: *Nowe teorie twórczości. Nowe metody pomocy w tworzeniu*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2002, s. 45-50; E. Jerzyk, op. cit., s. 15-18.

naukowej najczęściej odnosi się to do prac na poziomie habilitacji i profesury tytularnej[27].

Z kolei kreatywność wybitna należy do kategorii twórczości dojrzałej. Poddana zostaje ocenie otoczenia, uzyskując wyroki na poziomie uznania społecznego i wyróżniającym – w znaczeniu pozytywnym – charakterystykę.

Przedstawiona klasyfikacja kreatywności jest jedną z wielu możliwych[28]. Sprzyja jednak bliższemu poznaniu tej kategorii, posiada charakter wartościujący, co wiąże się z oceną osoby, organizacji bądź efektu tej kreacji.

Funkcja kreatywności postrzegana jest jako nieodłączny instrument strategii i taktyki organizacji. Z jednej strony kreatywność może być sposobem na przetestowanie istniejącej strategii za pomocą alternatywnych pomysłów, które mogą wpłynąć na strategiczny rozwój organizacji. Z drugiej strony nowe pomysły same w sobie mogą posiadać koncepcję strategiczną, która tworzy kolejny wymiar działalności organizacji[29].

Funkcja kreatywna może mieć zastosowanie na wszystkich płaszczyznach projektowania, identyfikowania i formułowania strategii[30], a przede wszystkim na dwóch podstawowych płaszczyznach: strategii jako deklaracji intencji i jej realizacji, a także strategii jako miernika wartości organizacyjnej i zachowań.

Współczesne badania nad kreatywnością w organizacji skupiają się na identyfikacji czynników, które pobudzają lub hamują pracę twórczą. Ta próba identyfikacji bardzo wielu złożonych czynników odnosi się do podmiotu procesu kreatywnego, tj. człowieka wraz z jego cechami (osobowość, motywacja, zainteresowania, kompetencje, wiedza itp.), procesu kreatywnego zespołu (wraz z liderem) oraz organizacji wraz z jej otoczeniem bliższym i dalszym. Z tej enumeracji wynika wyjątkowa złożoność rozpatrywanego zagadnienia. Najczęściej do tej kwestii podchodzi się przez artykulację wyniku procesu kreacji, czyli ocenę powstałej wartości dla organizacji oraz dla otoczenia[31]. Jeżeli rozumie się przez pojęcie kreatywności pomysł bądź działanie, które reprezentuje sobą nowość i wartościowość, to jednak nie wystarcza akceptowanie oceny pojedynczego rezultatu jako skali miernika efektywności.

---

[27] E. Jerzyk, op. cit., s. 17.

[28] M. Stasiakiewicz, *Twórczość i interakcja*, WN UAM, Poznań 1999, s. 24-25.

[29] A. Green, op. cit., s. 130-131.

[30] W. Janasz, *Podstawowe koncepcje formułowania strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody, strategie*, red. K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik-Depczyńska, Difin, Warszawa 2010, s. 41-83.

[31] Różne ujęcia tej problematyki zawierają m.in. prace: M. Karwowski, *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody badania*, Difin, Warszawa 2009, s. 14-35; *Kreatywność w biznesie...*, s. 9-62.

Uwarunkowania kreatywności w organizacji można przedstawić w postaci formuły 4P[32]:

– *people* (ludzie) – pracownicy (jednostka, grupa),

– *process* (proces) – proces kreatywności, który obejmuje identyfikację sytuacji problemowej, gromadzenie informacji, zastanawianie się nad możliwymi rozwiązaniami, zastosowanie technik kreatywnych i ocenę uzyskanych rozwiązań,

– *press* (presja) – pojmowana jako środowisko i uwarunkowania procesu kreacji,

– *product* (produkt, usługa) – postrzegane jako rezultat (efekt) kreatywności.

Zmiany w otoczeniu oznaczają dla organizacji sprzyjającą atmosferę, dobry klimat bądź pojawianie się określonych ograniczeń, barier działania dla kreowania nowych oryginalnych rozwiązań.

Literatura

Amabile T., *Creative and Innovation in Organization*, „Harvard Business School" 1995, No. 5.

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

Green A., *Kreatywność w public relations*, PWE, Warszawa 2004.

Innosupport, *Wspieranie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, www.enovateknowledgespan.org.

Janasz W., *Kreatywność i innowacyjność w organizacji*, w: *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, Difin, Warszawa 2012.

Janasz W., *Podstawowe koncepcje formułowania strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody, strategie*, red. K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik-Depczyńska, Difin, Warszawa 2010.

Jerzyk E., *Kreatywność – uwarunkowania i ocena*, w: *Kreatywność w biznesie*, red. E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2006.

Karwowski M., *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody badania*, Difin, Warszawa 2009.

Kreatywność i innowacje według J. Adaira, red. N. Thomas, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2009.

Kreatywność w biznesie, red. E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2006.

Leszczyński G., *Badanie i ocena kreatywności*, w: *Kreatywność w biznesie*, red. E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2006.

Levitt T., *Creativity Is Not Enought*, „Harvard Business Review", reprint, 2002.

Łukasik P., *Komunikacja a innowacyjność*, w: *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, red. A. Potocki, Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2011.

Matusiak K.B., *Od przedsiębiorczości technologicznej do opartej na wiedzy (kreatywnej) – innowacyjna przedsiębiorczość ery postindustrialnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2011, nr 653.

May R., *The Courage to Greate*, W.W. Norton & Company, New York 1994.

---

[32] Wspomnianą formułę przypisuje się Mooneyowi. Zob. E. Nęcka, *Psychologia*..., s. 12; E. Jerzyk, op. cit., s. 26.

Nęcka E., *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
Nęcka E., *Wymiary twórczości*, w: *Nowe teorie twórczości. Nowe metody pomocy w tworzeniu*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2002.
Ostrowska A., *Zarządzanie kreatywnością*, www.pi.gov.pl./popr/chapter 86197.
Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011.
Stasiakiewicz M., *Twórczość i interakcja*, WN UAM Poznań 1999.
Trompenaars F., *Kultura innowacji, kreatywność pracowników a sukces firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, WN PWN, Warszawa 2000.
Wieke T., *Kreatywność i Ty. Droga do pomysłowości w pracy*, Helion, Gliwice 2007.

Creativity in the Development of the Contemporary Organisation

Summary. The purpose of the article is to present the creativity process and the role of creativity in the development of the contemporary organisation. The article discusses semantic issues connected with creativity and describes components of individual and group creativity as well as the ways in which it may affect the contemporary organisation.

Keywords: creativity, development, organisation

Studia Zarządzania i Finansów
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 4/2013

Arkadiusz Świadek
Uniwersytet Zielonogórski

Znaczenie powiązań przemysłowych dla aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw w regionie małopolskim w latach 2008-2010

Streszczenie. Głównym celem prowadzonych badań była próba poszukiwania zmiennych warunków wpływu łańcuchów dostaw na działalność innowacyjną przedsiębiorstw w obrębie wybranego regionalnego systemu przemysłowego, a tym samym określenie warunków brzegowych dla modelu regionalnej sieci innowacji, biorąc pod uwagę specyfikę województwa małopolskiego. Badanie zostało oparte na kwestionariuszu ankietowym i wykonane na grupie 500 firm działających w Małopolsce. W badaniu wykorzystano modelowanie probitowe. Metoda ta jest skutecznym narzędziem analizy dużych, ale statycznych prób, w których zmienna zależna ma charakter jakościowy.

Słowa kluczowe: innowacja, region, łańcuch dostaw, przemysł

1. Wprowadzenie

Obecnie w literaturze przedmiotu panuje przekonanie, że tradycyjne determinanty przewagi komparatywnej utraciły swoje znaczenie w perspektywie ostatnich trzydziestu lat na skutek procesów globalizacji oraz rewolucji komputerowej czy telekomunikacyjnej[1]. Sądzi się ponadto, iż czynniki te w niesatysfakcjonują-

[1] D.B. Audretsch, *Agglomeration and the location of innovative activity*, „Oxford Review of Economic Policy" 1998, Vol. 14, No. 2, s. 19. Szerzej o czynnikach rozwoju społeczno-gospodarczego w pracach: T. Obrębski, *Dochód narodowy i wzrost gospodarczy*, w: *Makro- i mikroekonomia. Podstawowe problemy*, red. S. Marciniak, Warszawa 1999, s. 306-308; W. Łukasik, K. Szopik, *Istota, zakres i cele działalności przemysłowej*, w: *Zarys strategii rozwoju przemysłu*,

cym stopniu wyjaśniają zmienność rozwoju gospodarczego na poziomie makro. Badania realizowane przez Solowa ukazały, że prawie połowa rozwoju ekonomicznego była niewystarczająco wyjaśniona za pomocą przyczyn tradycyjnych. Zjawisko to uznano za błąd wariancji i zostało określone jako wpływ zmian technologicznych[2]. Na tej podstawie innowacje stały się autonomicznym najistotniejszym akceleratorem długookresowego poziomu konkurencyjności gospodarki.

Według „The Economist", niskie koszty w komunikacji związane z pokonywaniem dystansu będą stanowić jeden z najistotniejszych czynników wpływających na kształt społeczeństwa pierwszej połowy XXI w. Istotny wzrost znaczenia aktywności innowacyjnej jest udokumentowany przyrostem wniosków patentowych i udzielonych patentów w Stanach Zjednoczonych: z poziomu średnio 40-60 tys. w XX w. do ponad 120 tys. w samym 1985 r. oraz znaczącym spadkiem zapotrzebowania na pracowników o niskich kwalifikacjach[3].

Mimo że geograficznie rynek większości produktów podlega globalizacji, to jednocześnie obserwuje się wzrost znaczenia aktywności innowacyjnej w krajach przodujących gospodarczo. Interpretowane jest to jako skutek wzrostu roli regionów będących kluczowymi źródłami przewagi konkurencyjnej[4]. Z jednej strony zasobowe ujęcie technologii staje się międzynarodowe, z drugiej natomiast rośnie waga regionalnych systemów na skutek zbliżenia przestrzennego i procesu przepływu wiedzy w ich obrębie i między nimi[5]. Co więcej, waga poziomu regionalnego w takich państwach wzrasta równolegle z poziomem ich zaawansowania technologicznego[6]. Wraz z postępującą globalizacją, a może na jej skutek, panuje przekonanie, że aktywność innowacyjna jest słabiej powiązana z ponadnarodowymi korporacjami, a częściej z wysoko technologicznymi innowacyjnymi regionalnymi klastrami[7]. Na tej podstawie powstaje wątpliwość: czy i w jakim stopniu omawiane fenomeny występujące, w krajach rozwiniętych gospodarczo,

---

red. W. Janasz, Warszawa 2006, s. 60-85; A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa–Łódź 2001, s. 97-105.

[2] R.R. Stough, *Endogenous growth in a regional context*, „Annals of Regional Science" 1998, No. 32, s. 1.

[3] S. Kortum, J. Levner, *Stronger Protection or Technological Revolution: What is Behind the Recent Surge in Patenting?* „Working Paper" 1997, No. 6204, s. 1; E. Berman, J. Bound, S. Machin, *Implications of Skill-biased Technology Change: International Evidence*, „Working Paper" 1997, No. 6166.

[4] D.B. Audretsch, op. cit., s. 26.

[5] P. Guerrieri, *Patterns of national specialisation in the global competitive environment*, w: *Innovation Policy in a Global Economy*, red. D. Archibugi, J. Howells, J. Michie, Cambridge 1999, s. 154.

[6] C. Beaudry, S. Breschi, *Are Firms in Clusters Really More Innovative?*, „Economy. Innovation. New Technology" 2003, No. 12 (4), s. 339.

[7] D.B. Audretsch, op. cit., s. 18.

są adekwatne do sytuacji państw znajdujących się na niższym poziomie rozwoju, a rozwiązania tam wykorzystywane możliwe są do bezpośredniego transferu?

Proces redukcji luki gospodarczej nie jest automatyczny i zależy od umiejętności krajów w ograniczaniu luki technologicznej. Koncepcja „umiejętności społecznych" M. Abramowitza zakłada zdolność kraju do przenoszenia rozwiązań tworzonych poza jego granicami na skutek zjawiska dynamicznego rozprzestrzeniania umiejętności absorpcyjnych importowanych technologii. Co więcej, kraje rozwijające sie mogą cechować się dynamicznymi zmianami strukturalnymi w krótkim horyzoncie czasu, o ile potrafią zbudować swoje zdolności absorpcyjne i imitacyjne. Niemniej wcześniej czy później staną w obliczu imperatywu stworzenia własnej bazy naukowej i technologicznej[8]. Zanim jednak do tego dojdzie, kraje tego typu zmuszone są na pokonywania bariery przestrzennej, aby redukować występujące dysproporcje gospodarcze.

Esencją funkcjonowania systemów innowacji są relacje zachodzące między poszczególnymi uczestnikami rynku tworzących sieć powiązań. Mogą one przyjmować charakter interakcji pionowych i/lub poziomych, gdzie zbliżenia przestrzenne i technologiczne odgrywają istotną rolę[9]. Z powodu znacznego stopnia skomplikowania omawianej w tej pracy materii zdecydowano się rozpatrywanie jedynie powiązań pionowych, czyli relacji z dostawcami i odbiorcami dóbr i usług wytwarzanych w systemach przemysłowych.

Nowoczesne sieci regionalne zmierzają w kierunku dywersyfikacji powiązań przez tworzenie związków z różnymi grupami przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw. W tradycyjnych systemach interakcje takie powinny oscylować wokół wysublimowanych współzależności, z którymi związany jest problem specjalizacji. Na tym etapie rozważań interesująca wydaje się kwestia, czy aktywność innowacyjna systemów regionalnych w Polsce jest uwarunkowana:

– zróżnicowanymi czy wąskimi interakcjami,
– zachodzącymi w niewielkiej czy znacznej odległości,
– opartymi na silnych i trwałych czy luźnych związkach między przedsiębiorstwami.

Stworzone ramy koncepcyjne skłoniły do analizy wpływu związków przedsiębiorstw w ramach łańcuchów dostaw na aktywność innowacyjną systemu przemysłowego w Małopolsce. Nadrzędną hipotezą badawczą stało się twierdzenie, że procesy innowacyjne występujące w krajowych układach industrialnych są silnie zdeterminowane intensywnością i charakterem pionowych związków

---

[8] Szerzej: M. Abramowitz, *The origins of the post-war catch up and convergence boom*, w: *The Dynamics of Technology, Trade and Growth*, red. J. Fagerberg, N. von Tunzelman, B. Verspagen, Edward Elgar, London 1994.

[9] M.M. Fischer, *Innovation, knowledge creation and system of innovation*, „Annual Regional Science" 2001, No. 35, s. 211.

wzdłuż łańcucha dostaw. Zaliczono do nich liczbę przemysłowych dostawców i odbiorców czy egzystencję w pełnym łańcuchu dostaw. Zdolność prawidłowej identyfikacji procesów innowacyjnych wraz ich ograniczeniami w badanym województwie stwarza fundamenty do budowy adekwatnych mechanizmów w obszarze stymulowania sieci innowacyjnych.

Podstawowym celem prowadzonych badań było poszukiwanie wpływu liczebności interakcji przemysłowych występujących między przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw na działalność innowacyjną badanego systemu regionalnego. Konsekwencją prowadzonych analiz będzie określenie warunków granicznych dla struktury regionalnej sieci innowacji, która będzie uwzględniać specyfikę badanego regionu.

Próba badawcza obejmuje 500 przedsiębiorstw województwa małopolskiego, które zaliczane jest do regionów reprezentujących średniosilny poziom rozwoju przemysłowego w Polsce. Analizy przeprowadzono na podstawie kwestionariusza ankietowego. Podstawową metodą gromadzenia danych była ścieżka łącząca rozmowę telefoniczną z wysłaniem formularza ankietowego drogą elektroniczną lub pocztową.

2. Metodyka prowadzonych badań i charakterystyka próby badawczej

Wskaźniki opracowane dla krajów OECD skupiają się na tradycyjnych elementach wejściowych i wyjściowych. Są one zestandaryzowane w większości krajów należących do OECD, co pozwala na utylitarną komparatystykę międzyregionalną i międzynarodową[10]. Na tej podstawie zdecydowano się na przyjęcie do badania następujących zmiennych zależnych: nakłady finansowe ponoszone na aktywność innowacyjną, wdrożenia nowych wyrobów i procesów, instytucjonalna współpraca innowacyjna. Po stronie zmiennych niezależnych, z punktu widzenia sformułowanego głównego celu badawczego, znalazły się: liczba przemysłowych dostawców i odbiorców.

Jedną z metod analizy zmiennej jakościowej jest wyznaczenie szans, z jakimi jej wariant może wystąpić w przyszłości w zależności od przyjętych czynników – modelowanie probitowe. Choć liczba wariantów może być znaczna, w pracy tej zostanie wykorzystana jedynie metoda estymowania parametrów zmiennych binarnych, czyli o dwóch wariantach. Wynika to z sensu i celowości prowadzonych analiz.

---

[10] *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3, OECD, Paryż 2005.

Tabela 1. Struktura przedsiębiorstw przemysłowych z punktu widzenia poziomu stosowanej technologii i wielkości w województwie małopolskim w latach 2008-2010 (w %)

Poziom technologii	Województwo małopolskie	Wielkość przedsiębiorstwa	Województwo małopolskie
Wysoki	5,4	mikro	46,2
Średniowysoki	7,6	małe	33,8
Średnioniski	25,4	średnie	16,0
Niski	61,6	duże	4,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Ze względu na zastosowanie jednoczynnikowych modeli probitowych, w celu interpretacji badanych zjawisk w zupełności wystarczy strukturalna postać modelu, która może zostać wzbogacona wartościami prawdopodobieństwa. Kluczowy dla rozważań jest znak występujący przy parametrze. Dodatni oznacza, że szanse na zajście analizowanego zdarzenia innowacyjnego jest statystycznie istotnie wyższe w badanej grupie podmiotów w porównaniu z pozostałą zbiorowością. Znak ujemny interpretuje się przeciwnie. Wykorzystane w pracy modelowanie probitowe pozwala na prowadzenie badań nad systemami regionalnymi z powodu wymogu posiadania ilościowo znacznych, ale statycznych prób, gdzie zmienna zależna występuje w postaci jakościowej.

Dla osiągnięcia celu badawczego zaistniała potrzeba oszacowania ponad trzystu różnych modeli probitowych, z których część spełniała wymagane warunki statystyczne i na nich skupiono się w tej pracy.

Powiązania przemysłowe uznawane są za główną determinantę działalności innowacyjnej przedsiębiorstw rozumianej jako wyraz związków kooperacyjnych. Dotychczas zrealizowane przez autora badania prowadzone w kraju utwierdzają w przekonaniu, że interakcje występujące w przemyśle silnie wpływają na zdolność do generowania nowych produktów. Innymi słowy, powiązania wertykalne powinny skutkować pobudzaniem aktywności innowacyjnej w regionalnych systemach przemysłowych w Polsce, zarówno po stronie dostawców, jak i odbiorców.

Jak wspomniano już we wstępie, badanie przeprowadzono opierając się na próbie 500 przedsiębiorstw przemysłowych województwa małopolskiego.

Zarówno w przypadku wielkości przedsiębiorstw, jak i stosowanej technologii ich struktura kształtuje się na zbliżonym poziomie do danych krajowych.

3. Wpływ związków przemysłowych na działalność innowacyjną przedsiębiorstw

Struktura technologiczna badanych przedsiębiorstw odpowiadała tej analizowanej przez GUS. Dominowały podmioty reprezentujące niski poziom technologiczny (61,6%) i średnioniski (25,4%). Niewielką część stanowią te, które zostały zaliczone do średniowysokich (7,6%) i wysokich technologii (5,4%). Największą liczebność stanowią: działalność wydawnicza (76 przedsiębiorstw), produkcja wyrobów z metalu (66 podmiotów), artykułów spożywczych (55 przedsiębiorstw) i mebli (55). Przybliżone typy działalności stanowią łącznie 50,4% próby.

Badane podmioty wskazały na szerokie powiązania z dostawcami przemysłowymi (761 przypadków), co oznacza blisko 1,5 związków przypadających na przedsiębiorstwo. Istotnie zmienia się ich struktura technologiczna. Spada znaczenie niskich technologii do 42,7%. Zyskują natomiast pozostałe: średnioniskie do 35,3%, średniowysokie do 14,6% i wysokie technologie do 7,4%. W pierwszym rzędzie znajdują się: produkcja metali (78 związków), włókiennictwo (70 związków), wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych (68 związków), wyrobów gumowych i z tworzyw sztucznych (61 związków), wyrobów metalowych (59 związków), z drewna (59 związków). Pozostałe odgrywają niewielką rolę w badanym systemie przemysłowym. Chociaż poprawia się struktura technologiczna dostawców do regionu, to w dalszym ciągu są one domeną obszarów o niskim zaawansowaniu technologicznym.

Tabela 2. Prawdopodobieństwo występowania poszczególnych obszarów aktywności innowacyjnej w regionie małopolskim z punktu widzenia liczby dostawców przemysłowych

Parametr innowacyjności	Dostawcy (liczba)	Postać probitu	Prawdopodobieństwo	
			zdarzenie właściwe	zdarzenie przeciwne
Nakłady na działalność B + R	4	$y = -0{,}48 + 1{,}09x$	0,62	0,35
Inwestycje w środki trwałe:	4	$y = 0{,}71 + 0{,}63x$	0,33	0,21
a) w maszyny i urządzenia	4	$y = 0{,}50 + 0{,}67x$	0,38	0,24
Oprogramowanie komputerowe	4	$y = 0{,}18 + 0{,}52x$	0,46	0,33
Implementacja nowych procesów:	4	$y = 0{,}53 + 0{,}64x$	0,37	0,24
a) systemów okołoprodukcyjnych	4	$y = -0{,}56+0{,}75x$	0,64	0,45
b) systemów wsparcia	4	$y = -0{,}83 + 0{,}79x$	0,49	0,30
Współpraca z dostawcami	4	$y = -0{,}85 + 0{,}66x$	0,70	0,55
Współpraca z konkurentami	4	$y = -1{,}99 + 0{,}65x$	0,21	0,12
Współpraca z odbiorcami	4	$y = -0{,}91 + 0{,}48x$	0,71	0,61
Współpraca innowacyjna ogółem	4	$y = -0{,}38 + 0{,}65x$	0,59	0,43

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Modele z parametrami istotnymi statystycznie zostały wygenerowane dla jedenastu na osiemnaście potencjalnych zmiennych, dotyczyły one zatem ponad połowy przyjętych obszarów innowacji. W zbliżonym stopniu opisane zostały poszczególne rozpatrywane płaszczyzny: implementacyjna, finansowa i kooperacyjna.

Finansowanie nowych rozwiązań w analizowanym systemie przemysłowym jest ściśle powiązane z występowaniem więzi industrialnych w regionie. Występowanie w województwie małopolskim związków sieciowych od strony dostawców produkcyjnych determinuje in plus tworzenie nowych rozwiązań technologicznych. Ich charakterystyka jest zbliżona zarówno co do kierunku, jak i intensywności. Wpływa to na wyprowadzanie jednoznacznych wniosków w analizowanym obszarze.

Aktywność innowacyjna w tym wypadku rośnie, gdy z coraz większą liczbą różnorodnych przemysłów utrzymywane są kontakty przez badane podmioty – modele z czterema dostawcami wystąpiły we wszystkich płaszczyznach innowacji. Dla pozostałych siedmiu płaszczyzn powiązania z dostawcami pozostały bez istotnych współzależności statystycznych.

Innymi słowy: fakt współpracy z dostawcami przemysłowymi, bez względu na ich przynależność do konkretnej grupy PKD, stanowi warunek wystarczający do podwyższonego dynamizmu innowacyjnego układu. Postępująca dywersyfikacja technologiczna i zwiększenie liczby związków industrialnych dodatkowo przyśpiesza omawiane procesy w systemie.

Po stronie odbiorców przedsiębiorstwa posiadają znacznie słabsze powiązania przemysłowe. Spadają one czterokrotnie w porównaniu z dostawcami – z liczebnością zdarzeń na poziomie 183 – co interpretowane jest jako zjawisko niekorzystne, lecz typowe. I w tym przypadku obserwuje się pozytywne zmiany w strukturze powiązań technologicznych. Znaczący spadek znaczenia odnotowano dla przedsiębiorstw działających w obszarze niskich technologii (32,4% związków). Niewielki wzrost roli można przypisać obszarowi średnioniskich technologii (29,1% związków). Istotnie wzrosło znaczenie przemysłów z zakresu średniowysokich technologii (34,6% związków – wzrost pięciokrotny) i nieznacznie spadła liczebność związków w obszarze wysokich technologii (3,8%). Mimo słabego potencjału liczonego liczbą kontaktów z odbiorcami przemysłowymi, należy dostrzec pozytywne zmiany opisujące badane relacje, co korzystnie wpływa na systemową aktywność innowacyjną. Pierwszą pozycję w rankingu zajmuje produkcja maszyn i urządzeń (22 związki). Za nią znajdują się produkcja pojazdów mechanicznych (15 związków) i metalowych wyrobów gotowych (15 związków). Na podstawie tych danych można stwierdzić, że przedsiębiorstwa zlokalizowane w regionie stanowią nierzadko element łańcucha przemysłowego również po stronie odbiorców, chociaż z dużo mniejszą intensywnością. Pozytywne jest to, że w tych sprzężeniach na wyjściu znajdują się głównie producenci z obsza-

rów średniowysokich technologii. Niewielką rolę odgrywają tu przedsiębiorstwa najbardziej zaawansowane technologicznie, co świadczy o słabym potencjale rozwojowym regionu w tym obszarze i wskazuje jednocześnie na typowe zacofanie cywilizacyjne krajowych województw – embrionalny poziom systemowego rozwoju wysokich technologii.

Tabela 3. Prawdopodobieństwo występowania poszczególnych obszarów aktywności innowacyjnej w regionie małopolskim z punktu widzenia liczby odbiorców przemysłowych

Parametr innowacyjności	Odbiorcy (liczba)	Postać probitu	Prawdopodobieństwo	
			zdarzenie właściwe	zdarzenie przeciwne
Nakłady na działalność B + R	3	$y = -0{,}48 + 1{,}09x$	0,62	0,35
Inwestycje w środki trwałe:	2	$y = 0{,}70 + 0{,}48x$	0,33	0,24
a) w budynki i budowle	2	$y = -0{,}83 + 0{,}53x$	0,42	0,30
b) w maszyny i urządzenia	2	$y = 0{,}49 + 0{,}50x$	0,38	0,27
Implementacja nowych wyrobów	4	$y = 0{,}50 + 1{,}04x$	0,38	0,18
Implementacja nowych procesów:	4	$y = 0{,}54 + 1{,}00x$	0,37	0,18
a) metody wytwarzania	4	$y = -0{,}09 + 0{,}77x$	0,52	0,34
b) systemy okołoprodukcyjne	3	$y = -0{,}56 + 0{,}75x$	0,64	0,45
c) systemy wspierające	1	$y = -0{,}84 + 0{,}41x$	0,39	0,30
Współpraca z dostawcami	4	$y = -0{,}83 + 0{,}67x$	0,70	0,54
Współpraca ze szkołami wyższymi	4	$y = -2{,}08 + 0{,}93x$	0,24	0,11
Współpraca z krajowymi JBR	2	$y = -1{,}63 + 0{,}79x$	0,30	0,16
Współpraca z odbiorcami	3	$y = -0{,}92 + 0{,}57x$	0,71	0,59
Współpraca innowacyjna ogółem	4	$y = -0{,}37 + 0{,}85x$	0,60	0,38

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Przedsiębiorstwa zaliczane do pośredniego ogniwa dostaw w łańcuchu przemysłowym charakteryzują się istotnie wyższą aktywnością innowacyjną w systemie regionalnym. Wzmacnia to tym samym tezę o istotności i imperatywie egzystencji silnych związków przemysłowych po stronie odbiorców bez względu na ich przynależność sektorową czy fizyczną odległość. Zaobserwowane prawidłowości związane są z czternastoma przyjętymi do badania zmiennymi na osiemnaście rozpatrywanych, a zatem nawet częściej niż w przypadku dostawców przemysłowych. Jeżeli jednak uwzględnimy znacznie mniejszą liczbę związków z odbiorcami, skala systemowego pozytywnego oddziaływania jest niższa niż mogłaby być.

Wyestymowane modele świadczą o tym, podobnie jak miało to miejsce w przypadku dostawców, że to rosnąca liczba odbiorców przemysłowych wpływa na akcelerację procesów innowacyjnych w regionie. Małopolska zaliczana jest

do grupy silnych systemów przemysłowych w kraju. Z tego powodu, w przeciwieństwie do słabych ekonomicznie przypadków, rośnie znaczenie rozległych powiązań przemysłowych.

Podsumowując, rosnąca intensywność i zróżnicowanie związków przemysłowych w łańcuchach dostaw w regionie małopolskim, po stronie dostawców i odbiorców, pozytywnie oddziałuje na częstotliwość implementacji nowych rozwiązań, chociaż analizowany przypadek wchodzi w silne związki przemysłowe dopiero z krajowymi i międzynarodowymi sieciami, będąc często jednym z ich elementów, lecz nie końcowym producentem.

Przypadek badanego województwa wskazuje na imperatyw występowania zdywersyfikowanych i powszechnych interakcji zachodzących między regionalnym systemem przemysłowym a jego dalszym otoczeniem, uważanym za kanał transferu innowacji do regionu i z regionu. Choć liczba dostawców i odbiorców przemysłowych nie różni się zasadniczo od tej obserwowanej dla innych województw, to struktura technologiczna tam zaobserwowana jest zdecydowanie korzystniejsza. Z innej strony, wskazane prawidłowości sugerują konieczność powszechnego i zdywersyfikowanego wchodzenia w związki współpracy z przemysłem w celu poprawy dynamiki procesów innowacyjnych w regionie.

4. Podsumowanie

Nadrzędnym celem badania było poszukiwanie wpływu związków przedsiębiorstw przemysłowych wzdłuż łańcucha dostaw na aktywność innowacyjną regionalnego systemu przemysłowego małopolski. Konsekwencją tak sformułowanego celu jest nakreślenie brzegowych warunków dla regionalnej sieci innowacji, która uwzględnia specyfikę badanego przypadku.

Uzyskane końcowe wyniki badań wskazały, iż uczestnictwo analizowanych przedsiębiorstw przemysłowych w łańcuchach dostaw, zarówno po stronie dostawców, jak i odbiorców, pozytywnie determinuje akcelerację procesów innowacyjnych w regionalnym systemie. Występowanie w Małopolsce ponadregionalnych – krajowych i międzynarodowych – związków o charakterze sieciowym między przedsiębiorstwami produkcyjnymi przyczynia się do kreowania nowych rozwiązań technologicznych, a ich zbliżona intensywność wpływa na możliwość wyprowadzenia interesujących wniosków. Analizując dostawców przemysłowych, aktywność innowacyjna systemu regionalnego wzrasta, gdy z coraz większą ich liczbą utrzymywane są kontakty. Tym samym procesy dywersyfikacji posiadają istotny wpływ na źródła informacji o nowych rozwiązaniach technologicznych. Fakt współpracy z dostawcami przemysłowymi, bez względu na ich przynależność do poszczególnych grup PKD, stanowi warunek wystarczający

dla poprawy dynamizmu innowacyjnego układu. Natomiast postępujące zróżnicowanie i zwiększenie intensywności związków industrialnych przyśpiesza analizowane procesy.

Równolegle tylko niewielka, lecz rosnąca liczba odbiorców przemysłowych akceleruje działalność innowacyjną w województwie. Sam fakt, iż również odbiorca powinien działać w przemyśle, stanowi przesłankę wystarczającą dla stymulowania aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw. Wynika to prawdopodobnie z faktu, iż korzystniej identyfikowane są potrzeby rynkowe i nie wymagają one prowadzenia kosztownych badań. Po stronie związków z odbiorcami przemysłowymi bliższa prawdy jest teza, że to tymczasem wyspecjalizowane interakcje są głównym elementem wpływającym na aktualne postawy innowacyjne w Małopolsce, choć jednocześnie kierują się one ku układowi o charakterze zdywersyfikowanym.

W prezentowanym artykule zwrócono uwagę, że dopiero przedsiębiorstwa działające w zintegrowanej sieci przemysłowej, często o zasięgu ponadnarodowym, są w stanie intensywnie wprowadzać innowacje. Na ogół tym częściej, im z większą liczbą podmiotów współpracują, zarówno na wejściu, jak i na wyjściu. Tym samym fenomen pionowej kooperacji stanowi podstawę możliwości transferu wiedzy do regionalnego systemu przemysłowego.

Literatura

Abramowitz M., *The origins of the post-war catch up and convergence boom*, w: *The dynamics of Technology, Trade and Growth*, red. J. Fagerberg, N. von Tunzelman, B. Verspagen, Edward Elgar, London 1994.

Audretsch D.B., *Agglomeration and the location of innovative activity*, „Oxford Review of Economic Policy" 1998, Vol. 14, No. 2.

Beaudry C., Breschi S., *Are Firms in Clusters Really More Innovative?*, „Economy. Innovation. New Technology" 2003, No. 12 (4).

Berman E., Bound J., Machin S., *Implications of Skill-biased Technology Change: International Evidence*, „Working Paper" 1997, No. 6166.

Fischer M.M., *Innovation, knowledge creation and system of innovation*, „Annual Regional Science" 2001, No. 35.

Guerrieri P., *Patterns of national specialisation In the global competitive environment*, w: *Innovation Policy in a Global Economy*, red. D. Archibugi, J. Howells, J. Michie, Cambridge 1999.

Kortum S., Levner J., *Stronger Protection or Technological Revolution: What is Behind the Recent Surge In Patenting?*, „Working Paper" 1997, No. 6204.

Łukasik W., Szopik K., *Istota, zakres i cele działalności przemysłowej*, w: *Zarys strategii rozwoju przemysłu*, red. W. Janasz, Warszawa 2006.

Obrębski T., *Dochód narodowy i wzrost gospodarczy*, w: *Makro- i mikroekonomia. Podstawowe problemy*, red. S. Marciniak, Warszawa 1999.

Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, wyd. 3, OECD, Paryż 2005.

Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa–Łódź 2001.
Stough R.R., *Endogenous growth in a regional context*, „Annals of Regional Science" 1998, No. 32.

The Importance of Industrial Linkages for the Enterprises' Innovation Activity in Małopolska Region 2008-2010

Summary. The main objective of the study was an attempt to search for the conditions affecting the nature of supply chains for enterprises innovative activity within the regional industrial systems, and consequently determine the frame conditions for the model of regional innovation networks, taking into account the specificities of Małopolska region. The study was based on a questionnaire on a group of 500 companies from Małopolska. The study used probity modeling. This method is an effective research tool for large groups, but the static tests in which the dependent variable has a qualitative character.

Keywords: innovation, region, supply chain, industry

Studia Zarządzania i Finansów
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 4/2013

Joanna Wiśniewska
Uniwersytet Szczeciński

Innowacje i jakość a konkurencyjność organizacji w zmiennym otoczeniu

Streszczenie. XXI w. stawia przed organizacjami wiele wyzwań, tworząc przy tym niezwykle złożone i dynamicznie zmieniające się warunki funkcjonowania. W tej sytuacji istotnego znaczenia nabiera problem właściwego sposobu kształtowania konkurencyjności organizacji. W warunkach niestabilności otoczenia, proces tworzenia konkurencyjności organizacji wymaga podejmowania działań i kształtowania zasobów, pozwalających na wyprzedzenie innych w tworzeniu nowatorskich pomysłów, przy zapewnieniu najwyższej jakości procesów, jakie są realizowane. Z tego względu celem artykułu jest wskazanie znaczenia innowacji i jakości w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: innowacje, jakość, organizacja

1. Wprowadzenie

Współczesną gospodarkę światową cechują dynamiczne zmiany otoczenia. Przeobrażenia systemów społecznych, gospodarczych i politycznych osiągają coraz większą skalę i są coraz trudniejsze do przewidywania, co sprzyja powstawaniu atmosfery niepewności. W takich warunkach prowadzenie działalności gospodarczej jest szczególnie trudne, a poszukiwanie skutecznych sposobów kształtowania konkurencyjności staje się głównym problemem zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania.

Do kluczowych współcześnie zmian uwarunkowań zaliczyć należy[1]:

– przyspieszenie w zakresie wprowadzania i wytwarzania produktów opartych na wiedzy,
– globalną dystrybucję produktów opartych na wiedzy,
– fragmentaryzację i wirtualizację rynków,
– wzrost liczby nowych użytkowników,
– rozwój infrastruktury technologicznej i społecznej.

Wskazane warunki funkcjonowania współczesnych organizacji wpływają na istniejące zasady konkurowania, kształtując je w zasadniczej mierze na podstawie szeroko rozumianej innowacyjności i jakości. Jednym ze współczesnych paradygmatów gospodarki rynkowej jest ciągłe doskonalenie jakości w odniesieniu do wszystkiego, co da się poprawić. Sprostanie wymaganiom, jakie współcześnie stawia organizacjom otoczenie zewnętrzne (zwłaszcza klienci, konsumenci, petenci, kontrahenci) wymaga również innowacji, m.in. zastosowania wielu nowoczesnych i elastycznych technologii wytwarzania i komunikowania, przy zachowaniu najwyższych standardów jakości produktów oraz realizowanych procesów.

2. Konkurencyjność organizacji

Konkurencyjność organizacji bywa różnie definiowana i interpretowana. Przegląd literatury pozwala stwierdzić, iż jest ona rozumiana m.in. jako[2]:

– proces, w którym uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzje zawarcia transakcji,
– zdolność organizacji do zrównoważonego rozwoju w długim okresie oraz dążność do utrzymania i powiększania udziałów rynkowych,
– relatywna zdolność do forsowania własnego systemu celów, zamierzeń bądź wartości,
– zdolność do wzrostu efektywności wewnętrznego funkcjonowania poprzez umocnienie i poprawę pozycji na rynku,
– umiejętność osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej,
– rywalizacja i współpraca jednocześnie, prowadzące zarówno do poznawania istotnych technologii, jak i potrzeb oraz wymagań klientów.

---

[1] Por. J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 37-38.

[2] Por. E. Skawińska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, WN PWN, Warszawa–Poznań 2002, s. 76.

Teoria konkurencyjności ukształtowana na bazie prac M. Portera ewoluuje w kierunku koncepcji odnoszących się, m.in. do takich kwestii, jak: model biznesu, kluczowe kompetencje, wyróżniające zdolności, zasoby niematerialne, kapitał intelektualny. Główne wyznaczniki kierunków zmian teorii konkurencyjności przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Kierunki modyfikacji teorii konkurencyjności przedsiębiorstwa

Aspekt analizy	W przeszłości	Obecnie	W przyszłości
Niematerialne zasoby strategiczne	Mało istotne	Istotne	Bardzo istotne
Problem atrakcyjności sektora	Poszukiwanie sektorów atrakcyjnych inwestycyjnie	Rozwój istniejących sektorów	Tworzenie nowych sektorów
Pomiar pozycji konkurencyjnej	Na podstawie tradycyjnych czynników	Na podstawie nowych czynników	Na podstawie poziomu kluczowych kompetencji
Trwałość przewagi konkurencyjnej	Zależna od barier mobilności	Zależna od barier imitacji	Zależna od barier dostępu do zasobów
Dywersyfikacja	Pożądana	Niepożądana	Oparta na kluczowych kompetencjach.

Źródło: B. Nogalski, J. Rybicki, *Wybrane zagadnienia zarządzania strategicznego – spojrzenie retrospektywne i prospektywne*, w: *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości" 2011, s. 121.

Przewagę konkurencyjną osiągają te podmioty, które na podstawie posiadanych zasobów i umiejętności są w stanie wykreować ofertę zaspokajającą potrzeby klientów w sposób lepszy i bardziej efektywny od konkurentów. Podstawowym czynnikiem determinującym sukces współczesnych organizacji stały się zasoby intelektualne.

Kierunki i tempo rozwoju technologii sprawiają, że obok tradycyjnych procesów materialnych (np. dostawa materiałów i surowców do produkcji), coraz większą rolę odgrywają procesy realizowane w sposób elektroniczny (np. projektowanie wyrobów, rozliczenia płatności). Jest to efekt gwałtownych zmian wynikających z przejścia od ery industrialnej do ery informacyjnej, którym towarzyszy zjawisko globalizacji[3]. Zasadnicze różnice pomiędzy erą industrialną a informacyjną przedstawiono w tabeli 2.

[3] Por. A. Daniluk, *Rola technologii i systemów informatycznych w rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, red. B. Budzisz, W. Urban, A. Wasiluk, Difin, Warszawa 2008, s. 114-115.

Tabela 2. Porównanie ery industrialnej i informacyjnej

Era industrialna	Era informacyjna
Zmiany ewolucyjne	Zmiany gwałtowne/chaotyczne
Działanie realne	Działania wirtualne
Pojedyncze firmy	Globalne partnerstwo
Korzyść pojedynczej organizacji	Wspólny interes partnerów
Pojedyncze usługi	Współpraca
Orientacja na zadania	Orientacja na procesy
Istotna hierarchia w organizacji	Istotne kompetencje w organizacji
Sporadyczne dokształcanie	Ciągłe doskonalenie
Narodowy wymiar gospodarki	Globalny wymiar gospodarki
Masowa produkcja	Masowy zbyt
Długi cykl życia produktu	Krótki cykl życia produktu
Doraźna rywalizacja	Opracowana strategia konkurowania

Źródło: A. Daniluk, *Rola technologii i systemów informatycznych w rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, red. B. Budzisz, W. Urban, A. Wasiluk, Difin, Warszawa 2008, s. 116.

Współcześnie konkurencyjność organizacji kształtowana jest pod wpływem różnorodnych zmian otoczenia, wśród których do najważniejszych zaliczyć można[4]:

– przejście do społeczeństwa opartego na wiedzy i powstanie inteligentnego przedsiębiorstwa,

– nawiązanie współpracy między firmami, które funkcjonują obecnie jako konstelacje przedsiębiorstw (te ekosystemy firm, które rywalizują o zasoby i klientów z innymi konstelacjami, są tak silne, jak ich najsłabszy element, a ich istnienie zmienia sposób, w jaki menedżerowie powinni myśleć o konkurencyjności i siłach konkurencji),

– rozwój Internetu i jego głęboki wpływ na działalność gospodarczą poprzez powstanie e-handlu i e-biznesu.

Zauważyć również należy pojawienie się nowego modelu konkurencji, w którym styl działalności wpływa na charakter firmy.[5] Z tego względu tradycyjny model działalności gospodarczej ma coraz mniejszą rację bytu. Potrzeba nowego podejścia w odniesieniu nie tylko do produktów, technologii czy sposobów orga-

[4] Por. F.R. Bruner, M.R Eaker, R.E. Freeman, E.O. Teisberg, *MBA Kompendium*, Grupa Wydawnicza Helion SA Onepress.pl, 2006, s. 22.

[5] Nowy model konkurencji to model, oparty na innowacyjnym podejściu do produkcji i procesów biznesowych. Na przykład firma Benetton to zbiór współpracujących ze sobą małych przedsiębiorstw, projektujących i sprzedających stylową odzież. Podmiot nie działa jak tradycyjna firma – sam nie zajmuje się produkcją, a jedynie organizacją procesów biznesowych oraz współpracą z przedsiębiorstwami projektującymi i szyjącymi pod jej marką. Zob. S. Łobejko, *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, ekspertyza przygotowana przez EMAR Research Marketing, Warszawa 2009, s. 8.

nizacji, ale również do zupełnie nowych modeli biznesu, które pozwolą na trwały i zrównoważony rozwój organizacji, stanowiąc o jej konkurencyjności.

3. Innowacje we współczesnej organizacji

Klienci oczekują dziś od organizacji nie tylko zwykłych rozwiązań zaspokajających potrzeby, ale też liczą na to, że będą to koncepcje nowatorskie i wysokiej jakości. Na rozwiniętych rynkach dóbr konsumenckich ponad 30% przychodów dużych przedsiębiorstw generują nowości rynkowe, w usługach ten odsetek jest jeszcze wyższy. Od ekonomii skali przechodzimy więc do ekonomii wyboru (lub ekonomii doświadczeń), którą napędza innowacyjność[6].

Zwrócenie uwagi na innowacyjność, jako czynnik kształtowania konkurencyjności, wynika z kilku przesłanek[7]:

– innowacyjność zawiera element nowości i zmiany, ma zatem charakter dynamiczny i twórczy,

– innowacyjność jest czynnikiem powiązanym z pozostałymi czynnikami oddziałującymi na wzrost konkurencyjności zarówno na wejściu, jak i na wyjściu, co oznacza oddziaływanie na ogólną efektywność działań firmy,

– oddziaływanie innowacji na pozostałe czynniki, w aspekcie konkurencji, ma na ogół charakter synergicznie pozytywny,

– innowacje silnie oddziałują na kreowanie popytu rynkowego, który jest niezwykle ważnym czynnikiem kształtowania konkurencyjności.

Wpływ innowacyjności na konkurencyjność organizacji interpretowany bywa na podstawie koncepcji zasobowe lub rynkowej. W pierwszym przypadku przewaga konkurencyjna, wynikająca z prowadzenia działalności innowacyjnej, jest wypadkową posiadanych w organizacji zasobów – wartościowych, rzadkich, niemożliwych do całkowitego skopiowania lub zastąpienia. W drugim zaś jest wynikiem wprowadzenia, a przez to wzbogacenia rynku nowymi, wysokiej jakości produktami. W tym przypadku staje się ona pochodną przywiązania klientów do marki oraz ograniczonej wrażliwości popytu na cenę[8].

W czasie walki z rynkowymi rywalami, nieustannie redukującymi koszty, szeroko pojęta innowacyjność jest jedynym sposobem na osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników. Przy tym zauważyć należy, że chodzi nie tylko o innowa-

---

[6] Por. B. Serafiński, *Design thinking – myśl rozwiązaniami*, „Thinktank Magazine" 2009, nr 2, s. 40.

[7] T. Bal-Woźniak, *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, PWE, Warszawa 2012, s. 57.

[8] Por. M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2013, s. 10.

cje w technologii, ale także w zakresie modelu biznesu, procesów, rynków itd. Luka, jaka powstaje pomiędzy potrzebą innowacyjności a ograniczoną zdolnością do niej, w pewnym zakresie jest wynikiem ograniczenia innowacji do działań w obrębie działów technicznych. Jeśli innowacjom technologicznym nie będzie towarzyszyć tworzenie lub przechwytywanie wartości, nie będą w stanie zaspokoić pragnień klientów i w konsekwencji okażą się porażką[9]. Oznacza to, że sami innowatorzy w dziale rozwoju produktu czy B + R nie zagwarantują sukcesu. Konieczne jest promowanie kreatywnych działań, stałej gotowości do zmian, eksperymentów wśród wszystkich pracowników i na każdej płaszczyźnie funkcjonowania firmy. Jeżeli zasadniczym celem strategicznym firmy jest wzrost przewagi konkurencyjnej, to menedżerowie powinni[10]:

– odblokować potencjał innowacyjny tkwiący w każdym pracowniku,

– rozwijać elastyczne i zdolne do szybkiej adaptacji w nowych warunkach przedsiębiorstwo,

– opracować listę zasad różnych strategii rynkowych, dzięki którym firmy odnoszą sukces na rynku,

– opracować i wprowadzić system zarządzania, który koncentruje uwagę wszystkich pracowników na innowacyjności,

– zwiększać dochody z innowacyjnych inwestycji,

– stworzyć wizję firmy, która pozwala przezwyciężać opór przed wprowadzaniem zmian,

– zarządzać codziennym napięciem, jakie powstaje między innowacją a wydajnością operacyjną firmy.

Zbiór technologii, relacji, kompetencji, wiedzy, procesów biznesowych i innych narzędzi kreowania konkurencyjności współczesnej organizacji coraz częściej porównywany jest do swoistego zestawu klocków lego, z których budowane są rozwiązania dostosowane do specyficznych potrzeb i pomysłów. Jednocześnie towarzysząca im standaryzacja oraz modularyzacja sprawia, że łączenie ich w hybrydowe produkty czy usługi staje się coraz łatwiejsze, dzięki temu ten rodzaj innowacji może się dokonywać na masową skalę. Ta koncepcja tworzenia innowacji doczekała się już własnej nazwy – *legonomia*. Dzieje się tak m.in. za sprawą dokonującej się ewolucji wartości: od produktów i usług do budowania

---

[9] Por. F. Trias De Bes, Ph. Kotler, *Innowacyjność – przepis na sukces. Model od A do F*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznan 2013, s. 3.

[10] Gary Hamel – gość megakonferencji „Get Inspired! 2007", zorganizowanej przez Forum Rozwoju Menedżerskiego w maju 2007 r. w Warszawie, zob. H. Guryn, *Kto nie kreuje, ten nie przeżyje*, http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie/artykuly/54406,kto_nie_kreuje_ten_nie_przezyje.html [12.01.2009].

doświadczeń[11]. Tego typu zmiana osiągana jest zwykle dzięki integracji usług, aktywów niematerialnych (np. wiedzy) i produktów[12].

Z uwagi na skracanie okresu rynkowej użyteczności innowacji, a także na fakt, iż nowo tworzone, innowacyjne rozwiązania nierzadko wymagają kreowania popytu; o sukcesie i konkurencyjności organizacji decyduje umiejętne zarządzanie tzw. łańcuchem innowacji. W tym przypadku chodzi o taką organizację łańcucha, która jednocześnie będzie pozwalać na redukcję czasu i kosztów wprowadzania nowości na rynek, przy jednoczesnym zapewnieniu zdolności do różnicowania oferty w sposób atrakcyjny dla klienta. Stwierdzić zatem należy, że współczesna innowacyjność organizacji, w następstwie globalnego trendu serwicyzacji gospodarki, coraz częściej bazuje na „konwergencji biznesowej"[13], która wymaga zdolności do szybkiego i efektywnego przetwarzania pomysłów w nowe oferty dla klientów, wspierane przez odpowiednio przystosowane organizacje (np. procesy, role, relacje) oraz znajdujące odwzorowanie w nowych modelach biznesu.

4. Jakość w procesie konkurowania

Jakość, pozostając w ścisłym związku z procesem produkcji wyrobów (świadczenia usług), sprzedażą i poziomem kosztów występujących w przedsiębiorstwie, przesądza o sukcesie bądź porażce produktu. Zwłaszcza w przypadku rozwiniętych i zasobniejszych rynków, jakość oferowanego produktu uznaje się za podstawowy oraz najbardziej efektywny instrument kreowania przewagi konkurencyjnej.

Operowanie produktem, jako instrumentem konkurencji jakościowej, jest postępowaniem obejmującym kompleks przedsięwzięć umożliwiających różnicowanie produktu, które jest podstawą wyróżniania się wytwórcy na tle konkurentów oraz uzyskiwania akceptacji tego wyróżnienia przez potencjalnych nabywców[14]. Konkurowanie na bazie jakości produktów może być oparte na wertykalnych

---

[11] Chodzi o zaspokajanie potrzeb najwyższego rzędu (tzn. znajdujących się na najwyższym poziomie tzw. modelu hierarchii potrzeb Maslowa).

[12] Na przykład wspólna inicjatywa Nike i Apple, która obejmuje zintegrowaną ofertę składającą się z fizycznego produktu (buty sportowe, odtwarzacz MP3 i łącze danych), zawartości multimedialnej (muzyka, filmy itp.) i usługi internetowej. Zob. *Legonomia. W kierunku masowej innowacyjności – Polska na tle świata*, raport z badania Infovide-Matrix SA, CASE-Doradcy, Cutter-Consortium, Warszawa 2008, s. 4-6.

[13] Konwergencja biznesowa rozumiana jest jako specyficzny proces przenikania się ofert (usług, informacji, produktów bazujących na standardach technologicznych).

[14] S. Popek, D. Kłak, *Kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o jakość produktów*, „Przedsiębiorstwo i Region" 2009, nr 1, Uniwersytet Rzeszowski, s. 34.

i/lub horyzontalnych zmianach jakości, występujących w następujących zakresach[15]:

– zmian poziomu jakości istniejących produktów lub wprowadzania na rynek nowych produktów o wyższej jakości,

– kształtowania odmiennej jakości produktu w stosunku do jakości produktów istniejących oraz oferowanych przez konkurentów,

– kształtowania oraz zmian poziomu jakości i zakresu usług towarzyszących oferowaniu produktów na rynku.

Na ostateczną jakość produktów czy usług wpływ mają jakości cząstkowe, występujące na poszczególnych etapach tzw. cyklu życia produktu (usługi). Obejmują one jakość: projektową, wykonania, rynkową, eksploatacji, likwidacyjną. Na przykład prowadząc prace projektowe, organizacja powinna uwzględniać takie elementy, jak: bezpieczeństwo, niezawodność, trwałość, ergonomia, a także oddziaływanie na środowisko. Oznacza to również ścisłe powiązanie procesów kreowania nowości ze standardami zarządzania jakością.

Zarządzanie jakością nie stanowi oczywiście gwarancji osiągnięcia natychmiastowej przewagi konkurencyjnej. Jednak takie cechy, jak: uniwersalność, elastyczność, otwartość i ponadczasowość, a w szczególności orientacja na potrzeby klienta, która stanowi jedną z głównych zasad zarządzania jakością, pozwalają podejmować wyzwania stawiane przez współczesny rynek[16].

Dostrzeganie korzyści wynikających z dbałości o jakość w organizacji, a także ze zgodności tworzonej produkcji z istniejącymi normami międzynarodowymi daje impuls do podejmowania wysiłku certyfikacyjnego. Mimo że wiele norm nie ma charakteru obligatoryjnego, to coraz powszechniej obserwowane jest ich wdrażanie w organizacjach. Taki charakter mają np. normy ISO z serii 9000. Posiadanie certyfikatu jakości w tym zakresie przyczynić się może do określonych korzyści, istotnych z punktu widzenia konkurencyjności. Do najważniejszych zaliczyć można:

– operowanie w ramach funkcjonujących międzynarodowych standardów jakości (wymogi, nomenklatura itd.), co ułatwia kontakty z klientami,

– potwierdzenie zgodności systemu zarządzania jakością, funkcjonującego w organizacji, z wymogami norm ISO 9000, co ułatwia i przyspiesza nawiązywanie kontaktów i zawieranie umów z kontrahentami,

– rzeczywistą poprawę jakości wytwarzanych produktów lub świadczonych usług, co sprzyja podniesieniu prestiżu organizacji i oferowanych przez nią dóbr czy usług,

---

[15] M. Marczak, *Jakość produktu jako instrument konkurowania*, „Problemy Jakości" 2001, nr 12, s. 29.

[16] Por. S. Popek, D. Kłak, op. cit. s. 36.

– uporządkowanie spraw związanych z odpowiedzialnością za poszczególne działania w organizacji.

Poprzez efekt synergii wskazane korzyści mogą prowadzić do obniżki określonych kosztów funkcjonowania organizacji, wzrostu przychodów, udziału w rynku itp.

Wdrożenie systemu zarządzania jakością według ISO 9001 stanowi ważny aspekt w pozycjonowaniu firmy jako rzetelnego partnera handlowego. Zwykle daje to sygnał dla otoczenia, że firma dostosowuje swe działania do oczekiwań rynku, jest zorientowana na podnoszenie kwalifikacji pracowników, a wszelkie procesy w przedsiębiorstwie są nadzorowane poprzez wykorzystanie instrumentów zarządzania jakością w celu wykluczenia ewentualnych nieprawidłowości podczas produkcji[17].

Fundamentem dla osiągania przewagi konkurencyjnej organizacji coraz częściej staje się również szeroko rozumiana koncepcja ciągłego doskonalenia. Nieustanne usprawnianie organizacji, procesów oraz oferowanych wyrobów pozwala nie tylko szybko reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, ale też identyfikować i wprowadzać innowacje[18].

Innowacyjność najczęściej postrzegana jest przez pryzmat radykalnych zmian, co w znacznej mierze wynika z faktu, że ten typ procesów zdecydowanie przekształca zasady rządzące rynkiem. Tymczasem należy zwrócić uwagę, że stopniowe innowacje, polegające na kolejnych (niekiedy drobnych) modyfikacjach są tak samo potrzebne. Ewolucyjna innowacyjność prowadzi bowiem zwykle do rewolucyjnych zmian w systemach, w jakich jest dokonywana.

Biorąc to pod uwagę, stwierdzić należy, że alternatywą dla procesu innowacji może być podejście *Kaizen*, stanowiące podstawę nowoczesnych systemów zarządzania jakością. Koncepcja ta wiąże się z nastawieniem firmy na ciągłe wprowadzanie zmian w organizacji, technologii, procesach wewnętrznych. Odbywają się one stale i małymi kroczkami. Dzięki takiemu podejściu organizacja może osiągnąć podobne efekty, jak podczas wprowadzania innowacji, jednakże przy znacznie niższych nakładach. Ma to znaczenie zwłaszcza w okresach kryzysu gospodarczego, kiedy przetrwanie czy sukces przedsiębiorstwa wymaga zmian w dotychczasowym sposobie prowadzenia biznesu. Sytuacje kryzysowe uwypuklają występowanie swoistego paradoksu. Z jednej strony wymagają bowiem istotnego wzrostu roli innowacji w organizacjach, a z drugiej oznaczają znaczne

---

[17] Por. M. Lemanowicz, *Ekonomiczno-marketingowe korzyści wdrożenia systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie przemysłu alkoholowego*, „Zarządzanie i Finanse – Journal of Management and Finance" 2012, nr 1/1, s. 505.

[18] J. Wiśniewska, *Innowacyjność i jakość wyzwania współczesnych organizacji*, w: *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 27.

ograniczenia w dostępnych zasobach i niechęć do ponoszenia dużego ryzyka. W takiej sytuacji podejście *Kaizen* umożliwia jakiekolwiek działania innowacyjne, dzięki którym tworzona jest przewaga nad konkurencją.

5. Podsumowanie

Postęp techniczny oraz tempo dokonywanych zmian technologicznych powodują stałe nasilanie się konkurencji. W warunkach nasyconego rynku i coraz bardziej wymagającego klienta, jakość i innowacyjność stają się istotnymi czynnikami przewagi konkurencyjnej organizacji. Dynamiczne zmiany otoczenia, jakie obserwowane są w skali globalnej, uwypuklają znaczenie obu wspomnianych kategorii. Niestabilność otoczenia tworzy impuls do analiz w zakresie dotychczasowych sposobów funkcjonowania i wymusza zmiany w organizacji. Interakcje, jakie zachodzą między otoczeniem a organizacją, stymulują innowacyjność. Chodzi bowiem nie tylko o dostosowywanie organizacji do otoczenia, ale również o możliwość twórczego kształtowania otoczenia, co przyczynia się do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Literatura

Bal-Woźniak T., *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, PWE, Warszawa 2012.

Bruner F.R., Eaker M.R, Freeman R.E., Teisberg E.O., *MBA Kompendium*, Grupa Wydawnicza Helion SA Onepress.pl, 2006.

Daniluk A., *Rola technologii i systemów informatycznych w rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, red. B. Budzisz, W. Urban, A. Wasiluk, Difin, Warszawa 2008.

Guryn H., *Kto nie kreuje, ten nie przeżyje*, http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie/artykuly/54406,kto_nie_kreuje_ten_nie_przezyje.html.

Legonomia. W kierunku masowej innowacyjności – Polska na tle świata, raport z badania Infovide-Matrix SA, CASE-Doradcy, Cutter-Consortium, Warszawa 2008.

Lemanowicz M., *Ekonomiczno-marketingowe korzyści wdrożenia systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie przemysłu alkoholowego*, „Zarządzanie i Finanse – Journal of Management and Finance" 2012, nr 1/1.

Łobejko S., *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, ekspertyza przygotowana przez EMAR Research Marketing, Warszawa 2009.

Marczak M., *Jakość produktu jako instrument konkurowania*, „Problemy Jakości" 2001, nr 12.

Nogalski B., Rybicki J., *Wybrane zagadnienia zarządzania strategicznego – spojrzenie retrospektywne i prospektywne*, w: *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości" 2011.

Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2013.
Popek S., Kłak D., *Kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o jakość produktów*, „Przedsiębiorstwo i Region" 2009, nr 1, Uniwersytet Rzeszowski.
Serafiński B., *Design thinking – myśl rozwiązaniami*, „Thinktank Magazine" 2009, nr 2.
Skawińska E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, WN PWN, Warszawa–Poznań 2002.
Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
Trias De Bes F., Kotler Ph., *Innowacyjność – przepis na sukces. Model od A do F*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013.
Wiśniewska J., *Innowacyjność i jakość wyzwania współczesnych organizacji*, w: *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, CeDeWu, Warszawa 2013.

Innovation, Quality and Competitiveness of the Organization in a Changing Environment

Summary. There are many challenges for organizations in the 21st century. All of them create a highly complex and rapidly changing operating conditions. In this situation, one of the most important problems is how to shape the competitiveness of the organization. Due to the instability of the environment, the process of creating competitive organizations need to take into account action and resource development in a way that is ahead of others in the creation of innovative ideas, while ensuring the highest quality processes that are carried out. Therefore, the aim of this article is to point out the importance of innovation and quality in the process of creating a competitive advantage.

Keywords: innovation, quality, organization

Studia Zarządzania i Finansów
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 4/2013

Krzysztof Janasz
Uniwersytet Szczeciński

Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie

Streszczenie. W artykule przedstawiono problematykę zarządzania projektami w przedsiębiorstwie, z uwzględnieniem etapów tego procesu, i zarządzania ryzykiem w projekcie. Zaprezentowano również metody oceny projektów realizowanych w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: zarządzanie, projekty, ryzyko, metody oceny

1. Wprowadzenie

Wraz z postępującą złożonością i indywidualizacją problemów przedsiębiorstw i organizacji we współczesnych czasach stale rośnie zainteresowanie nowoczesnymi metodami zarządzania. Coraz częściej zarówno naukowcy, jak i praktycy życia gospodarczego odnoszą te metody do metod zarządzania projektami, za pomocą których można osiągnąć skuteczne i efektywne rozwiązania złożonych i skomplikowanych problemów przedsiębiorstw. Realizacja przedsięwzięć inwestycyjnych, umożliwiających rozwój przedsiębiorstwa i wzrost jego wartości, wymaga pozyskania kapitału, który sfinansuje te inwestycje. Napływ kapitału do przedsiębiorstwa jest możliwy w sytuacji, gdy potencjalni inwestorzy są przekonani, że inwestycje kapitałowe w wybrane przedsiębiorstwo przyniosą oczekiwaną przez nich stopę zwrotu przy akceptacji ryzyka, jakie towarzyszy każdej działalności gospodarczej. Niezmiernie ważne jest więc odpowiednie

zaprogramowanie realizacji danego projektu[1]. Zarządzanie projektami obejmuje różne metody i techniki zarządzania, które mają na celu zapewnienie lepszej kontroli i wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa.

Samo pojęcie „projekt" pochodzi od łacińskiego słowa *proiectus*, które oznacza „wysunięcie się ku przodowi". Należy je zatem tłumaczyć jako przedstawienie opisu rozwiązania jakiegoś zadania (problemu), które w przyszłości zostanie wykonane[2]. Projekty mogą oczywiście występować we wszystkich dziedzinach ludzkiej działalności: gospodarce, administracji publicznej, edukacji, kulturze czy sporcie. Znaczenie projektów i zarządzania nimi we współczesnym świecie stale rośnie. Jest to związane m.in. ze złożonością występujących problemów i stale postępującą globalizacją gospodarki. Również rosnące zainteresowanie nowoczesnymi metodami zarządzania prowadzi właśnie do metod zarządzania projektami, ponieważ dzięki nim można osiągać skuteczne i efektywne rozwiązania problemów przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest przedstawienie procesu zarządzania projektami w przedsiębiorstwie w odniesieniu do etapów tego procesu, z uwzględnieniem problematyki ryzyka, a także standardowych metod oceny projektów.

Należy wziąć pod uwagę, że XXI w. niesie nowe zadania i wyzwania, przed którymi staną przedsiębiorstwa, organizacje, a nawet całe kraje. Sukces mogą odnieść te kraje i przedsiębiorstwa, które wyzwolą w sobie zdolność do generowania nowych rozwiązań. Wartość przedsiębiorstw nie będzie budowana siłą rąk i maszyn, tylko siłą umysłów[3]. Niezwykle istotnym elementem w tym względzie jest odpowiednie zarządzanie projektami i dobór właściwych metod do tego procesu.

2. Etapy procesu zarządzania projektami

W literaturze przedmiotu możemy znaleźć liczną typologię projektów. Z racji określonej ograniczoności artykułu, poniżej przedstawiono jedynie podział projektów ze względu na fazy pracy nad przygotowaniem nowego produktu, jego wdrożenia i eksploatacji. Można tu wyróżnić następujące rodzaje projektów[4]:

---

[1] K. Janasz, *Zarządzanie projektem innowacyjnym i jakościowym w organizacji*, w: *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 123.

[2] A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 29.

[3] K. Janasz, *Finansowanie innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, Difin, Warszawa 2012, s. 228.

[4] M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 20-21.

– projekty badań podstawowych (określone dziedziny naukowe: robotyka, nanotechnologia itp.),

– projekty badań stosowanych (określony cel, jaki ma zostać osiągnięty, na przykład budowa prototypu urządzenia),

– projekty racjonalizacyjne (poprawa procesów i struktur już istniejących i tworzenie nowych),

– projekty, których celem jest wytworzenie materialnego systemu, mogącego się składać w dużej części z typowych lub wcześniej znanych komponentów i dostarczanie go klientom),

– projekty, których celem jest kontrola nad eksploatacją urządzenia lub innego systemu i jego konserwacja.

Natomiast do pojęcia zarządzania projektami przyczyniły się potrzeby planowania i kontroli realizacji wielkich projektów niemożliwych do zarządzania za pomocą tradycyjnych metod. Pierwszym impulsem do nowoczesnego zarządzania projektami był projekt Manhattan z 1941 r., poświęcony budowie bomby atomowej. Przy tym projekcie opracowane zostały specjalne metody planowania i kontroli realizacji[5]. Był to projekt wojskowy, natomiast pierwsze cywilne zastosowania metod zarządzania projektami pojawiły się pod koniec lat 40. XX w. XX w. w związku z uruchomieniem amerykańskich programów pomocowych dla Europy zniszczonej po II wojnie światowej.

Zarządzanie projektami (*Project Management*) ma dwa znaczenia, może być rozumiane[6]:

– dziedzina wiedzy teoretycznej i praktycznej, która znajduje zastosowanie w zarządzaniu projektami,

– zbiór umiejętności kierowniczych niezbędnych do skutecznej i efektywnej realizacji projektu.

Pomiędzy tymi dwoma znaczeniami istnieją jednak ścisłe powiązania, a mianowicie: zarządzanie projektami, jako dziedzina wiedzy, tworzy bazę wiedzy dla umiejętności kierowniczych potrzebnych do realizacji tego typu przedsięwzięć.

Zarządzanie projektami[7] jest dziedziną zarządzania zajmującą się zastosowaniem dostępnej wiedzy, umiejętności, metod i narzędzi w celu osiągnięcia założonych celów projektu, tzn. jakości zamierzonego rezultatu, terminu i kosztów w celu spełnienia oczekiwań zleceniodawców projektu.

---

[5] M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 28.

[6] M. Trocki, *Projekty w organizacji*, w: *Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2012, s. 49.

[7] Definicja wg *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 4th Edition Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2008, s. 6.

Według K. Wrzosek istotą zarządzania projektami jest określenie takiego sposobu postępowania, który umożliwiałby sprawne inicjowanie, opracowanie i wdrażanie projektów. Składają się na niego następujące funkcje zarządzania[8]:

– planowanie,
– organizowanie,
– kontrola działań,
– motywowanie realizatorów projektu.

M. Pawlak przyjmuje, że zarządzanie projektami oznacza wypełnianie klasycznych funkcji zarządzania: planowania, organizowania, decydowania czy motywowania, w odniesieniu do specyficznych przedsięwzięć, jakimi są projekty[9]. Autor ten dokonuje także rozróżnienia funkcjonalnego, instytucjonalnego, instrumentalnego i personalnego rozpatrywania zarządzania projektami.

W funkcjonalnym podejściu do zarządzania projektami umieszcza się następujące aspekty cząstkowe[10]:

– prace przygotowawcze w sensie planowania projektu,
– sterowanie projektem i kontrolę realizacji,
– ustalanie i przekazywanie idei i wyników.

Podejście instytucjonalne rozpatruje przede wszystkim struktury organizacyjne zarządzania projektami i umiejscowienie ich w tych strukturach danego przedsiębiorstwa czy organizacji.

Z kolei zarządzanie projektami posiada ważny wymiar instrumentalny (narzędziowy), którego istotą jest określenie sposobu realizacji prac. Dotyczy to w szczególności technik planowania i kontrolowania, technik rozwiązywania problemów czy też projektowania systemów. Ostatnim z wymienionych wymiarów zarządzania projektami jest kierowanie grupą projektową. W tym wymiarze chodzi przede wszystkim o dobór odpowiedniej kadry do pracy przy danym projekcie i aspektów porozumiewania się w grupie projektowej.

Cykl zarządzania projektem możemy zdefiniować jako modelowe przedstawienie procesów zarządczych projektu. Koncepcja ta opiera się na założeniu, że mimo znacznego zróżnicowania celów i treści projektów, można określić wspólny dla nich wszystkich zestaw procesów zarządczych[11].

Klasyczny podział etapów zarządzania projektami przedstawia się następująco:

– wyznaczanie celów,
– planowanie,

---

[8] K. Wrzosek, *Wprowadzenie do zarządzania projektami*, w: *Zarządzanie projektami*, red. J. Skalik, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 19.

[9] M. Pawlak, op. cit., s. 28.

[10] Ibidem.

[11] M. Trocki, *Model procesowy projektów*, w: *Nowoczesne zarządzanie*..., s. 72.

– organizowanie,
– motywowanie,
– kontrolowanie,
– koordynowanie[12].

W zarządzaniu projektami można również wyróżnić zagadnienia przekrojowe, które wchodzą w skład poszczególnych etapów cyklu tego zarządzania. Project Management Institute przedstawia to w sposób następujący[13]:

– zarządzanie zakresem projektu, czyli zagadnienia planowania i realizacji prac projektowych,
– zarządzanie czasem w projekcie – zagadnienia terminowej realizacji projektu,
– zarządzanie kosztami projektu – wykonalność projektu zgodnie z założonym budżetem,
– zarządzanie jakością w projekcie – dotyczy zaspokajania przez projekt potrzeb i wymagań jakościowych,
– zarządzanie kapitałem ludzkim w projekcie – efektywność wykorzystania kadry pracowniczej,
– zarządzanie komunikacją w projekcie – proces opracowania, przechowywania, gromadzenia i likwidacji informacji dotyczących przedsięwzięcia,
– zarządzanie ryzykiem w projekcie – identyfikacja, badanie i reakcja na ryzyko mogące wystąpić w projekcie,
– zarządzanie zamówieniami w projekcie – sposoby pozyskiwania dóbr niezbędnych do realizacji projektu,
– zarządzanie integracją projektu – koordynacja różnych elementów projektu.

Rozpoczęcie realizacji danego projektu wymaga dużo wysiłku, a przede wszystkim kreatywności. Zasadniczo realizacje danego projektu decydenci opierają na kaskadowym modelu, składającym się z czterech etapów[14]:

1. Identyfikacji możliwości.
2. Planowania i specyfikacji.
3. Weryfikacji i komercjalizacji.
4. Zamknięcia projektu.

Każdy z tych etapów kończy się punktem decyzyjnym, na który zespół projektowy musi dostarczyć pewien ściśle określony zestaw produktów. Projekt innowacyjny może przejść z jednego etapu do następnego tylko w przypadku zatwierdzenia wszystkich produktów dostarczonych do punktu decyzyjnego[15].

---

[12] Szerzej: zob. ibidem.

[13] *A Guide to the Project Management*...

[14] Zob. R. Kukliński, *Inicjowanie i prowadzenie projektów innowacyjnych w firmie cz. 3*, www.4pm.pl/artykul [11.11.2012].

[15] Ibidem.

Projekty inwestycyjne i zarządzanie nimi może składać się z wielu etapów. Nie ma jednego idealnego modelu, który mógłby zostać zaimplementowany do każdego projektu. Projekty ze względu na towarzyszące im ryzyko wymagają dużej elastyczności i związanych z tym niekonwencjonalnych działań.

3. Zarządzanie ryzykiem w projektach

Niepewność i ryzyko mogą przybierać formę szans lub zagrożeń. Ich wykorzystywanie lub zapobieganie im odbywa się w społeczeństwie ryzyka w warunkach narastającej zmienności w wymiarze makroekonomicznym i mikroekonomicznym[16].

Pojęcie „ryzyko" oznacza także możliwość pojawienia się straty, zagrożenia lub niebezpieczeństwa jako przewidywanego rezultatu postępowania. Po dokonaniu wyboru ryzyko nadal istnieje, lecz w zmienionej postaci[17].

Szacowanie ryzyka jest zadaniem złożonym ze względu na wieloaspektowość i wielowymiarowość tego zjawiska. Wartość każdego przedsiębiorstwa jest mierzona przez jego zdolność do efektywnego zarządzania oraz ograniczania ryzyka i niepewności.

Każde przedsiębiorstwo posiada określone zasady realizacji projektu. Podejmowanie ryzyka wymaga odwagi, ale także określonej tolerancji niepewności, wtedy wykonawcy projektu mają poczucie, że warto ryzykować i stawiać czasem na – wydałoby się – rzeczy niemożliwe. W atmosferze tolerancji ryzyka odważne projekty zyskać mogą aprobatę nawet wtedy, gdy ich wynik jest nieznany.

Zarządzanie ryzykiem w projekcie jest dziedziną zarządzania projektami, która zajmuje się identyfikacją, analizą i oceną (ewaluacją) ryzyka projektów, opracowaniem oddziaływania na to ryzyko, jego kontrolowaniem, a także sterowaniem w celu minimalizacji zagrożeń i maksymalizacji szans powodzenia przedsięwzięcia[18]. Proces zarządzania ryzykiem w projekcie wymaga badania wielu procesów, które wymagają stałej obserwacji zespołu projektowego, ponieważ ryzyko w projektach ma charakter dynamiczny.

Źródłem ryzyka mogą być trzy grupy czynników:

– makrogospodarcze – które mają związek ze zmianami gospodarki, polityki monetarnej i fiskalnej, kursów walutowych, inflacji oraz mają związek z globalizacją procesów gospodarczych,

---

[16] J.K. Solarz, *Zarządzanie ryzykiem systemu finansowego*, WN PWN, Warszawa 2008, s. 29.

[17] *Elementy strategii rozwoju przemysłu*, red. W. Janasz, WNUS, Szczecin 2000, s. 365.

[18] M. Trocki, *Zarządzanie ryzykiem w projekcie*, w: *Nowoczesne zarządzanie*..., s. 297.

– mezogospodarcze – związane są z działami gospodarki, w jakich realizowane są przedsięwzięcia innowacyjne,

– mikrogospodarcze – wynikają z analizy sytuacyjno-finansowej przedsiębiorstwa, w której ujawnia się jego swoista działalność operacyjno-finansowa, głównie wobec dostawców i odbiorców oraz instytucji finansowych.

Zarządzanie ryzykiem projektu można także zdefiniować jako logicznie uporządkowany zbiór reguł i zasad, w sposób jednolity i stały stosowanych w odniesieniu do działalności całego przedsiębiorstwa. Pomimo że obecne praktyki zarządzania ryzykiem różnią się prawdopodobnie w zależności od organizacji, to pewne elementy pozostają niezmienne. Składają się one na funkcję zarządzania ryzykiem, a mianowicie[19]:

– określenie zadań,
– szacowanie ryzyka i niepewności,.
– kontrolę ryzyka,
– finansowanie ryzyka,
– administrowanie programem.

Istotną rolę w procesie zarządzania projektami odgrywają czynniki, które wpływają na poziom redukcji ryzyka danej inwestycji. Do nich zaliczyć można[20]:

– pozytywne podejście do inwestycji w przedsiębiorstwie,
– zdecydowane wspieranie danego projektu przez zarząd firmy,
– cele przedsięwzięcia, które są jasno zdefiniowane i zarazem osiągalne,
– zmotywowany zespół projektowy, którego obowiązki zostały szczegółowo rozpisane na jego członków,
– zapewnioną odpowiednią komunikację w zespole,
– potrzeby czasowe i finansowe ustalone na rozsądnym poziomie.

Ryzykiem, jak już wiadomo, można zarządzać. Na proces zarządzania ryzykiem projektu składają się cztery fazy[21]:

1. Identyfikacja ryzyka – określenie tych oczekiwanych rodzajów ryzyka, które będą oddziaływały na przedsięwzięcie oraz cech każdego z nich.

2. Kwantyfikacja ryzyka – ewaluacja poszczególnych rodzajów ryzyka oraz wzajemnego ich oddziaływania w celu oszacowania poziomu ryzyka.

3. Określenie sposobów reagowania na ryzyko – zdefiniowanie możliwości oraz sposobów reagowania na występujące zagrożenia.

---

[19] G.N. Crockford, *The Bibliography and History of Risk Management: Some Preliminary Observations*, „The Geneva Papers on Risk and Insurance" 1982, Vol. 7, No. 23, s. 169-179.

[20] J. Keizer, J. Halaman, M. Song, *From Experience: Applying the Risk Diagnosing Methodology*, „The Journal of Product Innovation Management" 2002, No. 3.

[21] K. Marcinek, *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2000, s. 131.

4. Kontrola reakcji na ryzyko – dopasowanie reakcji na ryzyko odpowiednio do zmian, jakie występują w ekonomicznym okresie życia projektu.

W procesie identyfikacji ryzyka w projektach wykorzystuje się różne i w dalszym ciągu rozwijane oraz modyfikowane metody i techniki. Do podstawowych metod z tej grupy szacowania ryzyka zaliczyć można:

– metodę pytań kontrolnych,
– metodę heurystyczną,
– metodę delficką,
– metodę holistyczną.

Pierwsza z tych metod polega na wskazaniu przez współpracujących ekspertów różnych rodzajów ryzyka wynikających z poszczególnych obszarów, które w sposób bezpośredni lub pośredni mogą wpływać na poziom opłacalności danego przedsięwzięcia. Wyszczególnienie ryzyka odbywa się poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania dotyczące danych obszarów projektu innowacyjnego.

Identyfikacja ryzyka w przedsięwzięciach gospodarczych może także odbywać się drogą metod heurystycznych, do których zaliczyć można metodę **burzy mózgów** oraz metodę **synektyczną**. Do podstaw metody **burzy mózgów** należy zaliczyć koncepcję włączenia w proces identyfikacji ryzyka jak najszerszej grupy zróżnicowanych zawodowo specjalistów z danej dziedziny, specjalistów z dziedzin pokrewnych oraz mających różne doświadczenia zawodowe, co sprawia, że grupa identyfikująca ryzyko reprezentuje łącznie duży potencjał wiedzy i doświadczenia. Metoda przynosi zwykle dobre rezultaty, szczególnie wówczas, gdy informacje o potencjalnych źródłach ryzyka są rozproszone wśród wielu osób[22].

Metoda delficka opiera się również na opiniach ekspertów i specjalistów zaproszonych do identyfikacji i szacowania ryzyka danego projektu. Pozwala jednak ona wyeliminować niepożądane efekty, jakie występują, kiedy specjaliści pracują w grupie. W tej metodzie poszczególne osoby należące do grupy ekspertów nie spotykają się, a często nie wiedzą nawet, kto jeszcze uczestniczy w procesie szacowania i identyfikacji ryzyka i jakie rodzaje ryzyka zostały już zidentyfikowane[23].

W ostatnim czasie coraz większą popularnością cieszą się metody holistyczne, które identyfikują ryzyko w sposób całościowy, umożliwiając lepsze zrozumienie przedsięwzięcia innowacyjnego. Rozbudowaną listę narzędzi i technik identyfikacji ryzyka oferuje także standard PMI, w którym wyróżniono między

---

[22] W. Rogowski, A. Michalczewski, *Zarządzanie ryzykiem w przedsięwzięciach inwestycyjnych. Ryzyko walutowe i ryzyko stopy procentowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 41-42.

[23] K. Marcinek, op. cit., s. 112-115.

innymi: przegląd dokumentacji, techniki gromadzenia dokumentacji, listy kontrolne, analizę założeń oraz techniki diagramowe[24].

Ryzyko jest niezwykle ważną i istotną kategorią, która ograniczać może w zasadniczy sposób wzrost poziomu inwestycji w organizacji. Aby je skutecznie eliminować, każde przedsiębiorstwo powinno dysponować odpowiednim systemem zarządzania ryzykiem projektu. Wprowadzenie bowiem mechanizmów redukujących to ryzyko, pozwala niewątpliwie przedsiębiorstwu na bezpieczne wprowadzenie różnorodnych przedsięwzięć rozwojowych.

4. Metody oceny projektów w przedsiębiorstwie

Podstawą do przeprowadzenia oceny sukcesu projektu są obiektywne, mierzalne i wyrażone w prostych kategoriach liczbowych kryteria powodzenia danego projektu, które sformułować można na etapie rozpoczęcia projektu. Szacowanie, ocena projektów – to kompleksowy system oceny wartości projektów pod kątem finansowym, użytkowym oraz realizacji strategii organizacji[25]. Koncepcja ta została rozwinięta w związku z realizacją projektów rozwojowych i publicznych. W wyniku ewaluacji projektów następują[26]:

– identyfikacja źródeł niepowodzeń i sukcesów w projektach,
– określenie stopnia realizacji zadań w stosunku do przyjętych kryteriów,
– wspieranie procesów podejmowania decyzji o realizacji bądź przerwaniu projektu,
– zwiększenie poziomu skuteczności i efektywności wykorzystania zasobów,
– uczenie się organizacji i doskonalenie procesów zarządzania projektami.

Każdorazowo podjęcie decyzji o realizacji projektu wiąże się z koniecznością oceny efektów, jakich spodziewają się przedsiębiorcy po zakończeniu przedsięwzięcia oraz określenia prawdopodobieństwa uzyskania zakładanych rezultatów. Nie powinni jednak oni ograniczać tej oceny tylko do aspektów finansowych. Wielokryteriowa ocena projektu powinna zawierać[27]:

1. Zgodność realizacji projektu z celami strategicznymi przedsiębiorstwa, a także z oczekiwaniami interesariuszy.
2. Wpływ realizacji projektu na udział w rynku.

---

[24] Por. W. Rogowski, A. Michalczewski, op. cit., s. 42; C.L. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-Press, Warszawa 2002, s. 30-31.

[25] O. Nadskakuła, *Ewaluacja projektów*, Bizarre, Warszawa 2010, s. 9.

[26] B. Grucza, *Ewaluacja projektów*, w: *Nowoczesne zarządzanie*..., s. 271.

[27] T. Sudoł, *Ocena projektu*, w: *Zarządzanie projektami*, red. J. Skalik, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 192.

3. Koszt zaangażowanego w projekt kapitału wraz z utraconymi korzyściami spowodowanymi brakiem realizacji innych projektów (luka kapitałowa).

4. Premie za ryzyko poniesione przez organizację w czasie realizacji projektu.

Inną charakterystykę prawidłowo przeprowadzonej ewaluacji projektu, która odnosi się do następujących kryteriów, podaje T. Sudoł[28]:

– kryterium skuteczności (rezultat – założone cele),

– kryterium efektywności (porównanie zaangażowanych zasobów z osiągnięciami na poziomie produktu i rezultatu oddziaływania projektu),

– kryterium użyteczności (potrzeby odbiorcy finalnego – rezultaty),

– kryterium trafności (odniesienie zgodności celów projektu do potrzeb odbiorcy finalnego),

– kryterium trwałości (szansa na stałość efektu projektu po jego zakończeniu).

Ze względu na określony zakres opracowania zostaną przedstawione następujące metody oceny projektów:

– metody finansowe,

– metody niefinansowe.

Każdy projekt wymaga przeprowadzenia oceny jego efektywności. Do tego celu wykorzystywane są sformalizowane oceny opłacalności, które można klasyfikować jako:

– metody proste,

– metody dyskontowe.

Do metod prostych należą:

– proste stopy zwrotu,

– prosty okres zwrotu,

– księgowa stopa zwrotu.

Wśród metod dyskontowych wyróżnia się:

– wartość zaktualizowaną netto (NPV),

– zmodyfikowaną wartość bieżącą (MNPV),

– wskaźnik wartości bieżącej (NPVR),

– wewnętrzną stopę zwrotu (IRR),

– zmodyfikowaną wewnętrzną stopę zwrotu (MIRR),

– współczynnik rentowności (PI),

– zdyskontowany okres zwrotu (DPB).

Należy dodać, że nie każda z wyżej wymienionych metod spełnia wszystkie teoretyczne wymagania stawiane metodom oceny efektywności przedsięwzięć

[28] Ibidem, s. 193 za: T.A. Grzeszczyk, *Metody oceny projektów z dofinansowaniem Unii Europejskiej*, Placet, Warszawa 2006, s. 68.

inwestycyjnych. Teoretycznie najbardziej poprawna metoda oceny efektywności inwestycji powinna[29]:

– uwzględniać korzyści netto z całego okresu życia przedsięwzięcia inwestycyjnego,
– uwzględniać zmienną wartość pieniądza w czasie,
– oceniać bezwzględną opłacalność realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego z uwzględnieniem wpływu jego realizacji na wartość firmy.

Można stwierdzić, że jedynie metoda NPV spełnia wszystkie warunki idealnej metody. Z tego względu w literaturze przedmiotu jest uznawana za najwłaściwsze narzędzie oceny efektywności inwestycji.

Do metod niefinansowych szacujących (oceniających) projekty w przedsiębiorstwie na etapie strukturyzacji oceny, wykorzystuje się następujące grupy metod[30]:

1. Metody eksperckie, takie jak:
– SWOT,
– matryca logiczna,
– logiczny model oddziaływania projektu.
2. Metody z dużym udziałem partnerów, takie jak:
– metaplan,
– mapa oddziaływania.

Jak podaje T. Sudoł, innym sposobem podziału jest klasyfikacja według zastosowań metod:

1. Metody oceny ogólnej, takie jak:
– SWOT,
– logiczny model oddziaływania projektu,
– mapa oddziaływania.
2. Metody oceny szczegółowej (pogłębionej), takie jak:
– matryca logiczna,
– metaplan[31].

Dobór odpowiedniej metody szacowania projektu zawsze jest wyzwaniem dla zarządzających projektem. Od tego wyboru może zależeć los samego przedsięwzięcia, a później jego ewentualny sukces na rynku.

---

[29] W. Rogowski, A. Michalczewski, op. cit., s. 68.

[30] T. Sudoł, op. cit., s. 199.

[31] Szerzej na temat metod zob. T. Sudoł, op. cit., s. 200-206; M. Trocki, *Ewaluacja projektów*, w: *Nowoczesne zarządzanie*..., s. 280-294.

5. Podsumowanie

Organizacje, które prowadzą działalność gospodarczą, w znacznej mierze decydują o rozwoju gospodarczym danego kraju. Do tego potrzebny jest dynamiczny rozwój przedsiębiorstw, który wymaga często odpowiedniego instrumentarium. We współczesnych, burzliwych czasach można stwierdzić, że do zarządzania projektami potrzebne jest odmienne podejście od tego, za pomocą którego zarządza się bieżącą działalnością przedsiębiorstwa. Dziedzina: zarządzanie projektami rozwija się dość dynamicznie, czego dowodem są nowe metody, modele i techniki. Ich znajomość staje się niezbędnym czynnikiem do funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu.

Zarządzanie projektem w przedsiębiorstwie jest przedsięwzięciem obejmującym znaczny stopień ryzyka i niepewności, dlatego wymaga właściwego podejścia i odpowiedniej organizacji.

Literatura

A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 4th Edition Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2008.

Crockford G.N., *The Bibliography and History of Risk Management: Some Preliminary Observations*, „The Geneva Papers on Risk and Insurance" 1982, Vol. 7, No. 23.

Elementy strategii rozwoju przemysłu, red. W. Janasz, WNUS, Szczecin 2000.

Grucza B., *Ewaluacja projektów*, w: *Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2012.

Grzeszczyk T.A., *Metody oceny projektów z dofinansowaniem Unii Europejskiej*, Placet, Warszawa 2006.

Janasz K., *Finansowanie innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, Difin, Warszawa 2012.

Janasz K., *Zarządzanie projektem innowacyjnym i jakościowym w organizacji*, w: *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, CeDeWu, Warszawa 2013.

Keizer J., Halaman J., Song M., *From Experience: Applying the Risk Diagnosing Methodology*, „The Journal of Product Innovation Management" 2002, No. 3.

Kukliński R., *Inicjowanie i prowadzenie projektów innowacyjnych w firmie cz. 3*, www.4pm.pl/artykul.

Marcinek K., *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2000.

Nadskakuła O., *Ewaluacja projektów*, Bizarre, Warszawa 2010.

Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, WN PWN, Warszawa 2006.

Pritchard C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-Press, Warszawa 2002.

Rogowski W., Michalczewski A., *Zarządzanie ryzykiem w przedsięwzięciach inwestycyjnych. Ryzyko walutowe i ryzyko stopy procentowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Solarz J.K., *Zarządzanie ryzykiem systemu finansowego*, WN PWN, Warszawa 2008.

Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, WN PWN, Warszawa 2006.
Sudoł T., *Ocena projektu*, w: *Zarządzanie projektami*, red. J. Skalik, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
Trocki M., *Ewaluacja projektów*, w: *Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2012.
Trocki M., *Projekty w organizacji*, w: *Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2012.
Trocki M., *Zarządzanie ryzykiem w projekcie*, w: *Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2012.
Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
Wrzosek K., *Wprowadzenie do zarządzania projektami*, w: *Zarządzanie projektami*, red. J. Skalik, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.

Projects Management in the Enterprise

Summary. In this article the special role of project management in the enterprise has been presented. Especially the steps of this process, the scope of project risk management and the methods of project evaluation in the enterprise. Accomplishing organizational change is a natural application of project management and many enterprises have set up projects to implement their goals for strategic and tactical change.

Keywords: management, projects, risk, methods of evaluation

Organizacja w warunkach zmian i kreowania innowacji

Studia Zarządzania i Finansów
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 4/2013

Zdzisław Niedzielski
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Parametr czasu w racjonalnym zarządzaniu finansami w gospodarce rynkowej

Streszczenie. W artykule omówiono wybrane problemy zarządzania finansami podmiotów gospodarczych. Poruszono kwestię podejmowania decyzji finansowych mających wpływ na bieżącą i przyszłą działalność przedsiębiorstw. Dokonano analizy parametru czasu w zarządzaniu finansami w warunkach gospodarki rynkowej.

Słowa kluczowe: zarządzanie finansami, finanse przedsiębiorstw, wartość pieniądza

1. Wprowadzenie

Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa – to podejmowanie decyzji finansowych i inwestycyjnych, które ukierunkowane są na realizację celu głównego działalności przedsiębiorstwa. Istotne jest przy tym, że efekty tych decyzji będą miały swoje odzwierciedlenie w przyszłości, która w momencie decydowania jest niepewna. Skutki decyzji związanych z gromadzeniem i wydatkowaniem zasobów finansowych są zatem rozciągnięte na cały przewidywany okres życia przedsiębiorstwa, wobec czego upływ czasu odgrywa znaczącą rolę. Celem artykułu jest analiza parametru czasu w racjonalnym zarządzaniu finansami, w warunkach zmienności otoczenia, charakterystycznych dla gospodarki rynkowej.

2. Gospodarka rynkowa jako główne tło decyzyjne

Gospodarka rynkowa jest etapem rozwoju społeczeństwa po kapitalizmie państwowo – monopolistycznym. Ewolucyjne zmiany w wysoko towarowej gospodarce światowej w drugiej połowie XX w. spowodowały, że stosunki panujące w niej nie są odwzorowaniem kapitalizmu z poprzednich wieków. Dlatego do określenia zachodzących obecnie procesów gospodarczych powszechnie używa się pojęcia ***gospodarka rynkowa***.

Charakteryzuje się ona następującymi cechami[1]:

– **orientacją mikroekonomiczną**, która odwołuje się do racjonalnych działań podmiotów i jednostek jako źródła sukcesów całej gospodarki. Racjonalność mikroekonomiczna wymaga własności prywatnej, stanowiącej bazę warunkującą działanie na własny rachunek i własną odpowiedzialność;

– **działaniem mechanizmów rynkowych wspartych konstytucyjną zasadą ustrojowej wolności gospodarczej.** Nie może ona być rozumiana jako wolność od prawa, lecz wręcz przeciwnie – jako twarde egzekwowanie praw i zobowiązań. Mechanizm rynkowy weryfikuje trafność decyzji ekonomicznych;

– **gospodarką pieniężną.** Pieniądz pełni funkcje weryfikacyjne w gospodarce, a nakłady i efekty pieniężne są podstawą do podejmowania decyzji. Największe znaczenie ma stabilność pieniądza i jego swoboda wymienialności jako podstawa rachunku ekonomicznego;

– **zasadą pomocniczości, a nie dominacji państwa nad życiem gospodarczym.** Służebność państwa wobec gospodarki przejawia się we wspieraniu jej legislacyjnie, administracyjnie i sądowniczo. Domeną państwa są obszary gospodarki przestrzennej i infrastrukturalnej oraz odnoszące się do zasobów naturalnych i ochrony środowiska. W obszarach tych konieczne jest nawet ograniczenie prawa własności prywatnej ze względu na dobro i interes społeczny.

Cechy gospodarki rynkowej, ujęte hasłowo, to[2]:

– prywatna własność środków produkcji jako własność dominująca,

– mechanizm rynkowy w gospodarce,

– rachunek ekonomiczny jako zespół procedur dla decyzji racjonalnych ekonomicznie,

– służebność państwa wobec gospodarki.

Należy zauważyć, że właśnie tak modelowo funkcjonuje gospodarka państw rozwiniętych. Rezultatem odtwarzanych w nich procesach produkcyjnych są:

---

[1] Por. W. Grzywacz, *Polityka gospodarcza – istota i założenia metodyczne*, Szczecin 1998, s. 292.

[2] Por. A. Zielińska-Głębocka, *Współczesna gospodarka światowa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 15 i n.

– względnie racjonalna alokacja zasobów. Czynniki procesu produkcji są lokowane tam, gdzie ich wydajność jest wysoka;

– daleko idąca innowacyjność w procesach produkcji. Wdrożenie wyników badań naukowych do produkcji jest regułą. Zmiany w produktach są często kilkakrotne w ciągu roku;

– gospodarka państw Europy Zachodniej, USA, Japonii i innych rozwiniętych gospodarek jest odtwarzana ogólnie w warunkach równowagi gospodarczej, globalnej i cząstkowej z jednoczesnym zapewnieniem warunków reprodukcji rozszerzonej;

– obniżka kosztów i wypracowywanie nadwyżek ekonomicznych przez przedsiębiorstwa;

– sprawne procesy decyzyjne.

Zasygnalizowane elementy składowe gospodarki rynkowej i jej rezultaty jednoznacznie świadczą o tym, że w procesach gospodarowania nie ma tzw. niewidzialnej ręki, regulującej realne procesy gospodarcze. Wręcz przeciwnie, w społeczno-ekonomicznej strukturze podmioty gospodarcze współpracują ze sobą w ramach swobodnej i otwartej konkurencji, dążąc do przewagi ekonomicznej, w której bronią staje się ludzka inteligencja, ocena rzeczywistości, racjonalnie podjęte decyzje są kluczem do sukcesu tak w skali makro, jak i mikro.

Gospodarka rynkowa ze swoimi elementami składowymi jest fundamentem problematyki zarządzania finansami przedsiębiorstwa jako procesu dla oceny, weryfikacji zjawisk ekonomicznych związanych z gromadzeniem i wydatkowaniem środków pieniężnych na cele działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Kierownictwo podmiotów gospodarczych powinno w tym zakresie prowadzić działalność organizacyjną, decyzyjną i kontrolną w sferze finansów, stwarzając szansę uzyskania najkorzystniejszych efektów funkcjonowania firmy.

3. Zarządzanie finansami i jego uwarunkowania

Zarządzanie finansami w podmiotach gospodarczych musi uwzględniać wszystkie aspekty zarządzania, którymi są:

a) zarządzanie w ujęciu ekonomicznym, tj. gospodarowanie zasobami,

b) zarządzanie w ujęciu administracyjnym, tj. z pełnienie funkcji nadrzędnych, władczych. Zarządzanie jest tutaj procesem sprawowania władzy w przedsiębiorstwie. Wiąże się to z opracowaniem struktury organizacji,

c) zarządzanie w ujęciu socjologicznym – skupia się ono na ludziach i dokonuje w grupach społecznych. Dużą rolę odgrywają tutaj relacje pomiędzy ludźmi.

W zarządzaniu finansami, jak w każdym procesie zarządzania, należy pamiętać o podstawowych funkcjach zarządzania, którymi są[3]:

Planowanie – to wyznaczanie celu działania, rozwinięcie przyszłych opcji działania i wybór spośród nich. Planowanie oznacza zatem wyznaczanie celów ramowych wytycznych, programów i sposobów postępowania dla całego przedsiębiorstwa lub poszczególnych jego części, określenie stanu wyjściowego, opracowanie zbioru działań mających doprowadzić do celu. W przedsiębiorstwie planowanie objawia się w formie budżetowania.

Organizowanie – które ma za zadanie kształtować strukturę działania – specyfikuje konieczne zadania. Tak je łączy, że realizacja planów jest zapewniona. Organizowanie, ze względu na wykonywane przez przedsiębiorstwo funkcje, znajduje odzwierciedlenie w schemacie organizacyjnym przedsiębiorstwa.

Motywowanie – to działanie mające na celu skłonić pracowników do realizacji celów przedsiębiorstwa, np. poprzez wynagrodzenie adekwatne do wyników.

Kontrola – ma na celu rejestrować osiągnięte wyniki i porównywać je z planem. Porównywanie wyznaczonych zadań z wynikami ma wskazywać, czy udało się przekształcić plany w rzeczywistość. Wszystkie odstępstwa należy zbadać i zainicjować przedsięwzięcia korygujące lub zmianę planów.

Dla podmiotów gospodarujących wszystkie funkcje zarządzania w procesie podejmowania decyzji gospodarczych są ważne. Należy jednak sądzić, że w zarządzaniu finansami najistotniejsze jest planowanie, którego rezultatem są ujęte w wyrażeniu finansowym przyszłe dochody i wydatki oraz różnica między nimi, ukazująca zyski lub stratę z zaplanowanych zamierzeń. Należy tutaj zauważyć, że planowanie z reguły dotyczy zamierzeń przyszłościowych, których realizacja będzie miała miejsce w dłuższym horyzoncie czasowym, w wielu przypadkach kilku lat.

W planowaniu, słusznie nazywanym budżetowaniem, wykorzystujemy do finansowego określenia wysokości przychodów i kosztów ich realizacji parametry cenowe, do których zalicza się[4]:

– ceny środków pracy, tj. maszyn i urządzeń z cenami robót budowlano-montażowych nabywanych przez realizujących zadania inwestycyjne,

– cenę czynników surowcowo-energetycznych, tj. surowców, materiałów, półfabrykatów potrzebnych do wykonania zamierzonych celów,

– ceny produkowanych wyrobów i usług,

– cenę czynnika osobowego, którą jest wycena siły roboczej w postaci płacy oraz narzutów na fundusz płac,

– stawki taryfowe jako cenę usług przewozowych,

---

[3] *Organizacja i zarządzanie w zarysie*, red. J. Bogdanienko, UW, Warszawa 2010, s. 11 i n.

[4] Por. J. Mizerka, *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, „Studia z finansów przedsiębiorstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu" 1998, nr 264.

– wycenę czynników wytwórczych w postaci amortyzacji,
– oprocentowanie środków trwałych i obrotowych,
– rentę gruntową lub podatek od użytkowania ziemi,
– cenę pieniądza krajowego w postaci oprocentowania kredytów bankowych,
– cenę pieniądza zagranicznego w postaci kursu walutowego,
– wycenę pozostałych zdarzeń gospodarczych, jak np. karne opłaty za zdarzenia gospodarcze negatywnie oceniane (np. w transporcie kolejowym kary za przetrzymywanie wagonów) oraz bonifikaty za zdarzenia oceniane pozytywnie (np. premia za realizację zadań przed terminem, za nieoczekiwanie wysoką jakość dostarczanych towarów czy też realizowanych usług).

Wymienione parametry cenowe możemy podzielić na dwie grupy:

1. Są one znane podmiotom gospodarczym w momencie planowania, budżetowania i tylko takie można przyjąć do rachunku ekonomicznego. Zmiana ich wysokości w przyszłości może mieć miejsce, jednak dla strony kosztowej projektu jest to bez znaczenia, ponieważ musi je zakupić w momencie realizacji projektu. Będą to niewątpliwie ceny środków pracy, pod warunkiem, że ich wykorzystanie zabezpiecza w pełni realizację zadań przez cały okres zaplanowanych zamierzeń.

2. Pozostałe parametry cenowe rachunku są znane w momencie projektowania. Nikt nie jest w stanie określić, czy nie ulegną one zmianie w przyszłości, tj. czy nie zostaną one w przyszłości podwyższone lub obniżone. Dotyczy to ceny robót budowlano-montażowych, cen czynników surowcowo-energetycznych, cen produkowanych wyrobów i usług, wysokości płacy i elementów pozapłacowych, podatków od użytkowania terenów, oprocentowania kredytów bankowych, kursów walutowych.

Skala zmian parametrów cenowych w przyszłości, uzależniona jest od horyzontu czasowego, przyjętego do realizacji planu. Stan niepewności ich poziomów ulega wzrostowi wraz z wydłużeniem okresu planowania. Tym samym rośnie ryzyko zrealizowania założeń planowych. Na przykład stopy procentowe od udzielanych kredytów w 1996 r. oscylowały wokół 26%, w 2002 r. był to już poziom około 8-9% dzisiaj, tj. w 2013 r. oscylują one około 7-8%. Kursy walut w 2007 r. były około 30-35% niższe od kursu walut w 2013 r. Podobne relacje dotyczyły płacy, cen czynników surowcowo-energetycznych (ceny benzyny, gazu, energii). W ciągu kilku lat ulegały także zmianie ceny gotowych wyrobów, robót budowlano-montażowych. Wszystko to świadczy o tym, że planowanie, tj. wyliczanie poziomu środków finansowych po stronie przychodów oraz kosztów ich uzyskania, obarczone jest dużym stopniem niepewności, ryzyka.

4. Czas jako podstawowy czynnik decyzyjny w przedsiębiorstwach

W teorii zarządzania są algorytmy umożliwiające wyliczenie wartości pieniądza w czasie. Wykorzystywane są tutaj dwie formuły[5]:

– **wartość przyszłą FV** (*future value*) zaangażowanych w chwili obecnej pieniędzy,

– **wartość obecną PV** (*present value*), wysokość, poziom środków finansowych, oczekiwanych należności w przyszłości na dzień konstruowania planu, budżetowania.

Wartość przyszła informuje, jaką wartość osiągnie ustalona nominalne kwota środków finansowych po upływie określonego czasu.

W przypadku braku kapitalizacji odsetek po kolejnych okresach obliczeniowych mamy do czynienia z tzw. **procentem prostym** (algorytm 1):

$$FV_n = PV \cdot (1 + r_1 + r_2 + r_3 + ... + r_n) \tag{1}$$

gdzie:

FV_n – wartość przyszła,

PV – wartość obecna,

$r_{1, 2, 3, ..., n}$ – stopa procentowa w kolejnych okresach (np. latach).

Proces liczenia wartości przyszłej, przy stałości stóp procentowych, np. na poziomie 10% w ciągu lat, i wartości początkowej 1000, to:

$$FV_n = 1000 \cdot (1 + 0{,}1 + 0{,}1 + 0{,}1),$$
$$FV_3 = 1300.$$

Jeżeli po kolejnych okresach obliczeniowych następuje kapitalizacja odsetek, mamy do czynienia z tzw. **procentem składanym**[6]. Oprocentowaniu w kolejnych okresach podlega nie tylko początkowa wartość kapitału, lecz również odsetki uzyskane w poprzednich okresach (algorytm 2):

$$FV_n = PV \cdot (1 + r_1) \cdot (1 + r_2) \cdot (1 + r_3) \cdot ... \cdot (1 + r_n) \tag{2}$$

Wyliczanie wartości przyszłej, przy założeniu wartości początkowej 1000 i stopach procentowych w pierwszym roku 10%, w drugim 15%, a w trzecim 13%, jest następujące:

---

[5] S. Franek i in., *Wybrane zagadnienia z finansów przedsiębiorstw*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1998, s. 20.

[6] M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 270 i n.

$$FV_3 = 1000 \cdot (1 + 0{,}1) \cdot (1 + 0{,}15) \cdot (1 + 0{,}13),$$
$$FV_3 = 1429{,}45.$$

Jeżeli stopa procentowa pozostaje na stałym poziomie w całym okresie obliczeniowym, to wartość przyszłą można wyliczyć wykorzystując algorytm 3:

$$FV_n = PV \cdot (1 + r)^n \tag{3}$$

Jeżeli przyjmiemy, podobnie jak wyżej, wartość początkową na poziomie 1000, a stopy procentowej przez trzy lata, np. na niezmienionym poziomie 10%, to wysokość FV po trzech latach, zgodnie z algorytmem 3, wyniesie:

$$FV_3 = 1000 \cdot (1 + 0{,}1)^3,$$

co stanowi wielkość 1331.

Wymienione formuły, prezentowane w literaturze przedmiotu[7], nie pozwalają na ich praktyczne wykorzystanie, ponieważ stopy procentowe oraz inne parametry rachunku ekonomicznego ulegają istotnym zmianom w trakcie roku oraz w przyszłości. Stąd też jest potrzeba ich modyfikacji, rozbudowy. Gdy przyjmiemy, że stopy procentowe zmieniają się w trakcie roku (np. co dwa miesiące, co kwartał, co pół roku), wzór na wartość przyszłą można wyliczyć wykorzystując algorytm 4.

$$FV_n = PV \cdot \left(1 + \frac{r_{11} \cdot t_{11}}{360}\right) \cdot \left(1 + \frac{r_{12} \cdot t_{12}}{360}\right) \cdot \ldots \cdot \left(1 + \frac{r_{1m} \cdot t_{1m}}{360}\right) \cdot$$
$$\cdot \left(1 + \frac{r_{21} \cdot t_{21}}{360}\right) \cdot \left(1 + \frac{r_{22} \cdot t_{22}}{360}\right) \cdot \ldots \cdot \left(1 + \frac{r_{2m} \cdot t_{2m}}{360}\right) \cdot \left(1 + \frac{r_{nm} \cdot t_{nm}}{360}\right) \tag{4}$$

gdzie:

$r_{11}, \ldots, r_{1m}$ – roczne stopy procentowe 1 do m w pierwszym roku obliczeniowym,
$t_{11}, \ldots, t_{1m}$ – czas obowiązywania stóp procentowych w pierwszym roku obliczeniowym,
$r_{n1}, \ldots, r_{nm}$ – roczne stopy procentowe 1 do m w n-tym roku obliczeniowym,
$t_{11}, \ldots, t_{1m}$ – czas obowiązywania stóp procentowych w n-tym roku obliczeniowym.

Z reguły w praktyce życia gospodarczego stopy procentowe są zmieniane kilkakrotnie w czasie trwania jednego roku. Jest to uzależnione od stopy inflacji, wskaźników gospodarczych, stanu rynku pracy itp. Nikt nie jest w stanie określić

[7] E.F. Brigham, L.C. Gapensky, *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2000, s. 339 i n., 385 i n.; K. Janasz i in., *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2008, s. 143 i n.

ich poziomu i czasu trwania w przyszłości. Należy jednak mieć świadomość, że taki stan rzeczy ma miejsce. Jeżeli przyjmiemy dla naszych wyliczeń:

a) czasookres do wyliczeń trzy lata,

b) stopy procentowe ulegają zmianie co pół roku, a zatem w pierwszym półroczu roku pierwszego wynoszą 10%, w drugim 13%, w pierwszym półroczu roku drugiego 12%, w drugim półroczu roku drugiego 14%, w pierwszym półroczu roku trzeciego 15% i w drugim półroczu roku trzeciego 16%,

to wyliczenie wartości przyszłej, zgodnie z algorytmem 4, przedstawia się następująco:

$$FV_3 = 1000 \cdot (1 + 0{,}1 \cdot 180/360) \cdot (1 + 0{,}13 \cdot 180/360) \cdot (1 + 0{,}12 \cdot 180/360) \cdot \\ \cdot (1 + 0{,}14 \cdot 180/360) \cdot (1+ 015 \cdot 180/360) \cdot (1 + 0.16 \cdot 180/360),$$

$$FV_3 = 1472{,}52.$$

Do wyliczenia wartości przyszłej dla kapitalizacji w okresach krótszych niż rok należy wykorzystać algorytm 5:

$$FV_n = PV \cdot \left(1 + \frac{r}{m}\right)^{(n \cdot m)} \tag{5}$$

gdzie:

FV_n – wartość przyszła,
PV – wartość obecna,
r – roczna nominalna stopa procentowa,
m – liczba kapitalizacji w ciągu roku,
n – liczba lat.

Skracając okres kapitalizacji, wartość przyszła wzrasta coraz wolniej. Wartością graniczną jest wartość przyszła, przy nieskończonej liczbie kapitalizacji (tzw. kapitalizacja ciągła), którą wyznacza algorytm 6:

$$FV_n = PV \cdot e^{r \cdot n} \tag{6}$$

gdzie e – liczba Eulera (podstawa logarytmu naturalnego).

Przeciwieństwem kapitalizacji jest dyskontowanie. Pomocny tutaj jest algorytm 7:

$$PV = FV \cdot \frac{1}{(1 + r)^n} \tag{7}$$

gdzie:

FV – wartość przyszła,
PV – wartość obecna,
r – stopa procentowa w kolejnych latach,
n – liczba lat.

Wykorzystanie algorytmu 7 jest następujące. Jeżeli przyjmiemy, że wartość przyszła za trzy lata od momentu szacowania budżetu będzie wynosiła 1000, a stopa procentowa przez ten cały okres będzie stała na poziomie 10%, to:

$$PV_3 = 1000 \cdot 1/(1 + 0{,}1)^3$$

i wynosi 751,31.

Jeżeli przyjmiemy, że stopy procentowe zmieniają się w czasie, a ich zmiana ma miejsce tylko raz w roku, wówczas wzór na wartość bieżącą będzie wyglądał następująco (algorytm 8):

$$PV = FV \cdot \frac{1}{(1 + r_1) \cdot (1 + r_2) \cdot \ldots \cdot (1 + r_n)} \tag{8}$$

gdzie:

FV – wartość przyszła,

PV – wartość obecna,

$r_{1, 2, 3, \ldots, n}$ – stopa procentowa w kolejnych okresach (np. latach).

Wartość PV_3, przy przyjęciu założeń: wartość przyszła w trzecim roku od momentu budżetowania wyniesie 1000, stopa procentowa w pierwszym roku od momentu budżetowania wyniesie 10%, w drugim roku od momentu budżetowania 15%, a w trzecim roku od momentu budżetowania 13%, to:

$$PV_3 = 1000 \cdot 1/(1{,}1 \cdot 1{,}15 \cdot 1{,}13)$$

i wynosi 699,56.

Jeżeli stopy procentowe bądź inne parametry cenowe rachunku ekonomicznego ulegają zmianie w okresach krótszych niż rok (np. co kwartał, co pół roku), wartość bieżącą należy wyliczać wykorzystując algorytm 9:

$$PV = FV \cdot \frac{1}{\left(1 + \frac{r_{11} \cdot t_{11}}{360}\right)} \cdot \frac{1}{\left(1 + \frac{r_{12} \cdot t_{12}}{360}\right)} \cdot \frac{1}{\left(1 + \frac{r_{nm} \cdot t_{nm}}{360}\right)} \tag{9}$$

gdzie:

$r_{11}, \ldots, r_{1m}$ – roczne stopy procentowe 1 do m w pierwszym roku obliczeniowym,

$t_{11}, \ldots, t_{1m}$ – czas obowiązywania stóp procentowych w pierwszym roku obliczeniowym,

$r_{n1}, \ldots, r_{nm}$ – roczne stopy procentowe 1 do m w n-tym roku obliczeniowym,

$t_{11}, \ldots, t_{1m}$ – czas obowiązywania stóp procentowych w n-tym roku obliczeniowym.

Wartość obecną przy przyjęciu poniższych założeń:

a) okres do wyliczeń trzy lata,

b) stopy procentowe ulegają zmianie co pół roku, a zatem w pierwszym półroczu roku pierwszego wynoszą 10%, w drugim 13%, w pierwszym półroczu roku drugiego 12%, w drugim półroczu roku drugiego 14%, w pierwszym półroczu roku trzeciego 15% i w drugim półroczu roku trzeciego 16%,

obliczamy w sposób następujący:

$$PV_3 = 1000 \cdot 1/(1 + 0{,}1 \cdot 180/360) \cdot 1/(1 + 0{,}13 \cdot 180/360) \cdot 1/(1 + 0{,}12 \cdot 180/360) \cdot \\ \cdot 1/(1 + 0{,}14 \cdot 180/360) \cdot 1/ (1 + 0{,}15 \cdot 180/360) \cdot 1/(1 + 0{,}16 \cdot 180/360),$$

co wynosi 679,11.

Przy założeniu, że kapitalizacja będzie krótsza niż jeden rok, wykorzystuje się algorytm 10:

$$PV = FV \cdot \frac{1}{\left(1 + \frac{r}{m}\right)^{m \cdot n}} \tag{10}$$

gdzie:

FV – wartość przyszła,
PV – wartość obecna,
r – roczna nominalna stopa procentowa,
m – liczba kapitalizacji w ciągu roku,
n – liczba lat.

Natomiast przy kapitalizacji ciągłej – algorytm 11:

$$PV = FV \cdot \frac{1}{e^{r \cdot n}} = FV \cdot e^{-r \cdot n} \tag{11}$$

5. Podsumowanie

Nasuwa się pytanie natury zasadniczej? Jaka jest możliwość wykorzystania przedstawionych algorytmów w praktyce budżetowania przyszłościowych dochodów i wydatków, szczególnie w sytuacji, gdy mamy do czynienia z przystępowaniem do przetargów dotyczących przyszłych zamierzeń gospodarczych? Odpowiedź jest zdecydowanie negatywna, tzn. w praktyce tych algorytmów nie można wykorzystać. Uzmysławiają one jedynie, że wartość pieniądza w czasie jest ważna, należy mieć świadomość, że pieniądz w przyszłości nie będzie na takim samym poziomie, jak dziś, wartość bieżąca strumieni przyszłościowych środków

finansowych jest trudna do oszacowania. Przyczyną tego jest to, że praktycznie jest niemożliwe, jak to było już sygnalizowane, określenie poziomu stóp procentowych od kredytów w okresach przyszłych, nikt nie jest w stanie określić, dla wyliczania wartości bieżącej, cen energii – tak płynnych, jak i stałych – czy cen robót budowlano-montażowych, cen usług, cen wyrobów gotowych itd. Jeżeli ktokolwiek przedstawione algorytmy będzie wykorzystywał w praktyce, to musi mieć świadomość, że wartości wyliczane obarczone są dużym ryzykiem.

Ryzyko jest nierozerwalnie związane z procesem gospodarowania. Zarządzaniu przedsiębiorstwem, jego finansami, towarzyszy pewna doza niepewności odnoszącej się do przyszłych warunków jego działania. Im dłuższy okres, na który dokonujemy budżetowania dochodów i wydatków, tym ryzyko jest wyższe, a w zasadzie niemożliwe do oszacowania.

Z przeprowadzonych symulacyjnych wyliczeń wynika, że różnice w wyliczeniach, tak dla wartości przyszłej, jak i bieżącej, są znaczne. Należy zauważyć, że wartością początkową w wyliczeniach było 1000 jednostek, w praktyce może to być mln zł, 100 mln, jeden mld bądź więcej. Istnieje też różnica w szacowaniu wartości przyszłej i bieżącej. Przy wartości przyszłej niewiadomymi są jedynie stopy procentowe w okresach przyszłych. Przy wyliczaniu wartości bieżącej, stosując prawidłowe wykorzystanie algorytmów umożliwiających wyliczanie wartości bieżącej, mamy do czynienia z dwoma niewiadomymi: nie znaczy wartości przyszłej, za rok, dwa bądź w dłuższym czasie, i przyszłościowych stóp procentowych.

Jak więc przewidywać strumienie środków finansowych w przyszłości – po stronie dochodów i wydatków – dla zdroworozsądkowych, racjonalnych decyzji ekonomicznych? Trudno zaakceptować stan, w którym takie decyzje podejmowane są bez wyliczeń, na zasadzie spojrzenia na sufit bądź podłogę.

Wydaje się, że do przyjęcia są następujące warianty zachowań:

Budżetowanie przyszłościowych dochodów i wydatków powinno uwzględniać bieżące parametry rachunku ekonomicznego, rozumianego jako wielowariantowe zestawienie nakładów i wyników. W podpisywanych kontraktach powinna być zawarta klauzula, że zmiana parametrów cenowych, o których była mowa, spowoduje zmianę relacji ekonomicznych przy końcowych rozliczeniach kontraktu. Wymaga to dużej szczegółowości kontraktów, które mają być realizowane w przyszłości. Takie podejście gwarantuje ograniczenie ryzyka w podejmowaniu decyzji ekonomicznych w maksymalnym stopniu. Dotyczy to sytuacji, gdy po stronie wpływów znana jest wynegocjowana wartość kontraktu, kontrakt w całości realizowany jest z własnych środków finansowych. Jeżeli do realizacji kontraktu podmiot realizujący go wykorzystuje kredyty bądź inne zewnętrzne źródła finansowania, to zobowiązany jest uwzględnić stopień ryzyka zmienności stóp procentowych bądź innych parametrów powodujących zmianę kosztów wykorzystania zewnętrznych źródeł finansowania. Należy tutaj zauważyć i mocno

zaakcentować, że takie podejście leży w interesie firm oraz władz centralnych, samorządowych. Powinny one być zainteresowane tym, żeby firm podejmujących się realizacji przyszłościowych zadań nie doprowadzić do upadłości. Funkcja kontrolna w zarządzaniu finansami wykracza poza obszar firmy, rozszerza się ona na podmioty, instytucje ogłaszające przetargi. Nieuwzględnienie tego ma przykre następstwa. Przykładem niech będzie firma PBG (notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie), która w 2012 r. zgłosiła wniosek o upadłość[8]. Kłopoty finansowe tej firmy wynikały z faktu nieuwzględnienia w kontraktach wzrostu kosztów materiałów o kilkadziesiąt procent, zmian cen paliwa, płac itp. Taka sytuacja doprowadza również do upadłości firmy kooperujące[9]. Zjawisko domina wpływa negatywnie na rynek pracy.

Odmienna sytuacja ma miejsce, gdy przyszłościowe zamierzenie gospodarcze dotyczy rozszerzenia rynków zbytu bądź wejścia na rynek z nowymi, gotowymi produktami bądź usługami. Pojawia się tutaj niewiadoma. Nieznane są bowiem przyszłościowe ceny nowych produktów i usług. Nikt nie jest w stanie dokładnie określić, jaki będzie poziom tych cen w przyszłości na rynku, który w gospodarce rynkowej jest z natury rzeczy rynkiem konkurencyjnym. Jeżeli przyjmiemy, że stronę kosztową można stosunkowo dokładnie określić, to strona dochodowa jest w pewnym stopniu niewiadomą. Wydaje się, że jedynym rozsądnym zachowaniem będzie szacowanie ryzyka związanego z poziomem cen dóbr i usług w przyszłości.

Literatura

Brigham E.F., Gapensky L.C., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2000.

Franek S. i in., *Wybrane zagadnienia z finansów przedsiębiorstw*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1998.

Grzywacz W., *Polityka gospodarcza – istota i założenia metodyczne*, Szczecin 1998.

http://natemat.pl/17549,czeka-nas-totalny-chaos-upadlosc-pbg-moze-zupelnie-zmienic-zasady-rynku-budowlanego.

Janasz K. i in., *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2008.

Mizerka J., *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, „Studia z finansów przedsiębiorstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu" 1998, nr 264.

Organizacja i zarządzanie w zarysie, red. J. Bogdanienko, UW, Warszawa 2010.

Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, WN PWN, Warszawa 2004.

www.forbes.pl/tagi/15336/upadlosc-firm-budowlanych/1.

Zielińska-Głębocka A., *Współczesna gospodarka światowa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

---

[8] http://natemat.pl/17549,czeka-nas-totalny-chaos-upadlosc-pbg-moze-zupelnie-zmienic-zasady-rynku-budowlanego [10.04.2013].

[9] www.forbes.pl/tagi/15336/upadlosc-firm-budowlanych/1 [10.04.2013].

Time Parameter in Rational Corporate Financial Management in Market Economy

Summary. The corporate financial management is a financial and investment decision-making process focused on the realisation of the main goal of the company. It is important that the effects of those decisions will be reflected in the future, which is uncertain. The aim of this paper is to analyse the time parameter in the rational financial management in the conditions of environment variation typical of the market economy.

Keywords: corporate finance, financial management, time value of money

Studia Zarządzania i Finansów
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 4/2013

Anna Wieczorek-Szymańska
Uniwersytet Szczeciński

Zarządzanie kompetencjami pracowników banków w zmiennym otoczeniu

Streszczenie. W artykule poruszono problematykę gospodarowania kompetencjami pracowniczymi. Scharakteryzowano podejście kompetencyjne i przedstawiono wybrane wyniki badań nad kształtowaniem kompetencji kadry krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych.

Słowa kluczowe: otoczenie, kompetencje, banki

1. Wprowadzenie

Zmienne otoczenie współczesnych przedsiębiorstw wymaga reorientacji podejścia do gospodarowania jednym z najistotniejszych zasobów przedsiębiorstwa, czyli do kadry pracowniczej. W artykule przedstawiono krótką charakterystykę koncepcji zarządzania kompetencjami pracowniczymi, która została stworzona w odpowiedzi na rozwój nowych rodzajów organizacji, czyli tzw. uczących się lub inteligentnych. Podjęto próbę przeanalizowania procesu zarządzania kompetencjami na przykładzie sektora bankowego, ponieważ w czasie kryzysu gospodarczego XXI w., którego początki sięgają 2007 r., to właśnie sektor finansowy stał się głównym obszarem zainteresowań naukowców i praktyków zarządzania.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych badań dotyczących kompetencji kadry bankowej i weryfikacja hipotezy, że: poziom kompetencji kadry bankowej jest zróżnicowany i nie odpowiada stawianym wymogom, przy czym najczęściej obserwuje się luki niedoboru kompetencyjnego.

2. Specyfika otoczenia współczesnych przedsiębiorstw

Charakteryzując otoczenie współczesnych przedsiębiorstw, można odnieść się do słów P. Druckera, że jedyną stałą rzeczą w gospodarce jest zmiana[1]. Tempo przemian rynkowych, postępujące zjawisko globalizacji, funkcjonowanie gospodarki opartej na wiedzy powodują, że trudne staje się precyzyjne prognozowanie schematu zmian społeczno-gospodarczych w przyszłości. Otoczenie, w którym działają organizacje, staje się więc coraz bardziej nieprzewidywalne, a zachodzące przeobrażenia przyjmują postać skokowych i nagłych[2].

Podmioty gospodarcze, funkcjonujące w warunkach gospodarki XXI w., podlegają wpływom szeregu czynników odnoszących się do sytuacji ekonomicznej w kraju i na świecie, co z kolei związane jest z występowaniem faz cyklu koniunkturalnego. Zauważyć można, że w dobie globalizacji, kryzysy, które dotykają gospodarki poszczególnych krajów, szybko mogą przenosić się i oddziaływać na stabilność innych gospodarek. W konsekwencji oznacza to ryzyko częstszego występowania okresów recesji. Podobne zjawisko obserwuje się od 2007 r., kiedy nastąpiło załamanie na amerykańskim rynku substandardowych kredytów hipotecznych, a kryzys wywołany tym zdarzeniem wpłynął i wpływa nadal na kondycję rynku globalnego[3].

Niewątpliwie przyczyn kryzysu upatruje się w wielu czynnikach. Ze względu na tematykę artykułu skupiono uwagę jedynie na wybranych, związanych bezpośrednio z funkcjonowaniem rynku finansowego.

Jednym z głównych problemów, wpływających na zaburzenie stanu równowagi gospodarczej, była nadmierna podaż pieniądza, wynikająca z postępu giełdyzacji i rozwoju inżynierii finansowej. Zarządzający, szukając okazji do opłacalnych inwestycji, skłonni byli angażować aktywa w coraz bardziej ryzykowne instrumenty finansowe na rynku kapitałowym czy rynku funduszy inwestycyjnych. Z kolei dążenie do osiągania maksymalnie wysokich poziomów zwrotu z inwestycji, bez względu na towarzyszące temu zjawisku ryzyko, wynikało z systemu motywowania menedżerów. Na rynku międzybankowym dochodziło do zjawiska kreacji pieniądza, ponieważ przed 2008 r. coraz więcej banków zaczęło zwiększać stosunek kredytów do depozytów (stosunek ten zaczął przekraczać 100%). Banki traktowały instrumenty pochodne jak gotówkę i na ich bazie pro-

---

[1] Zob. P. Drucker, *The Age of Discontinuity*, NT Transaction, New Brunswick 1994.

[2] Por. T. Czechowska-Świtaj, *Rozwój gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, red. A. Sajkiewicz, Difin, Warszawa 2008, s. 11.

[3] Szerzej na ten temat m.in. S. Marek, A. Wieczorek-Szymańska, *Przyczyny i przewidywane skutki kryzysu XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2011, nr 629, s. 225-236.

wadziły akcję kredytową. Ponadto na skutek obniżenia kosztu kredytów obserwowano bardzo dynamiczną ekspansję kredytową, która spowodowała silne pobudzenie konsumpcji. Banki niebezpiecznie obniżały wymogi stawiane osobom starającym się o kredyt, a klienci przejawiali przekonanie, że zadłużanie się jest bezpieczne i opłacalne[4].

W aspekcie przedstawionych zjawisk pojawia się pytanie o kompetencje osób związanych z funkcjonowaniem sektora finansowego. W związku z tym podjęto problematykę analizy kształtowania kompetencji pracowniczych w sektorze bankowym[5].

3. Koncepcja zarządzania kompetencjami pracowników

Zarządzanie kompetencjami, jako formalna teoria, została stworzona w latach 90. XX w., kiedy kategoria kompetencji pracowników zaczęła stopniowo zastępować pojęcie kwalifikacji. Kompetencje określają co pracownik powinien wiedzieć, co pracownik powinien zrobić i jak powinien to zrobić[6]. Są to więc dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie. Zakłada się jednocześnie, że wykorzystywanie i rozwijanie kompetencji w procesie pracy prowadzi do osiągnięcia celów opisanych w strategii organizacji.

Zarządzanie kompetencjami można określić jako sposób prowadzenia polityki personalnej w organizacji, gdzie głównym celem jest dążenie do pozyskiwania, rozwijania i wykorzystywania kompetencji pracowników zgodnie z potrzebami wynikającymi ze strategii organizacyjnej. Zakłada się przy tym, że wizja, misja i strategia wyznaczają kompetencje pożądane u kadry. Jednocześnie każda organizacja (rozumiana jako grupa ludzi) dysponuje specyficznym zbiorem realnych kompetencji swoich członków. Można więc powiedzieć, że pomiędzy oczekiwanymi i rzeczywiście posiadanymi kompetencjami zachodzą sprzężenia zwrotne. Zbiór kompetencji pożądanych powoduje weryfikację kompetencji realnie pozostających do dyspozycji organizacji, ale także władanie pewnymi cennymi kompetencjami może wpłynąć na weryfikację profilu dzia-

---

[4] Szerzej na ten temat m.in. M. Białasiewicz, S. Marek, A. Wieczorek-Szymańska, *Kryzys w gospodarce i przedsiębiorstwie*, w: *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2011, s. 333-362.

[5] Badania były przeprowadzone na potrzeby dysertacji doktorskiej *Proces kształtowania kompetencji pracowniczych w sektorze bankowym*, napisanej pod opieką naukową dr hab. prof. US M. Białasiewicz. W artykule przedstawiono wąski fragment wyników badań.

[6] Por. M. Stolarska, *Bilans kompetencji – niewykorzystany element zarządzania kadrami*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2004, nr 1023, s. 724.

łalności organizacji i poszerzenie kompetencji oczekiwanych. Również zmiany w otoczeniu zewnętrznym wpływają na modyfikację zbiorów pożądanych i realnie posiadanych w organizacji kompetencji. Stąd też aktywne zarządzanie kompetencjami pracowniczymi to proces wymagający systemowego podejścia do planowania i doskonalenia niezbędnych w organizacji kompetencji. Istotne są tu nie tylko działania wewnątrzorganizacyjne, ale także potrzeba szeroko rozumianej współpracy z otoczeniem zewnętrznym. Kompetencji można się uczyć drogą benchmarkingu, zdobywać poprzez outsourcing czy alianse strategiczne.

Podejście kompetencyjne do gospodarowania kapitałem ludzkim zakłada tworzenie tzw. modelu kompetencyjnego, czyli spisu i opisu kompetencji uważanych za istotne w realizacji celów organizacyjnych. Następnie, bazując na modelu, tworzone są profile, które obrazują wymagania stawiane pracownikowi na konkretnym stanowisku. Nadawane są także wagi poszczególnym kompetencjom. Dzięki dobrze zbudowanym profilom można przeprowadzać audyty kompetencji kadry, to znaczy porównywać poziom kompetencji konkretnego pracownika z formułowanymi wobec niego oczekiwaniami. W wyniku audytu otrzymuje się informacje o występujących lukach niedopasowania kompetencyjnego kadry, czyli o stanach nadkompetencji lub niedoborów kompetencyjnych. Rezultaty pomiaru są następnie bazą do projektowania działań związanych z rozwojem pracowników, przesunięciami w strukturze organizacyjnej, wynagradzaniem itp. Szczegółowo cele zarządzania kompetencjami pracowniczymi przedstawiono na rysunku 1.

Oczywiście zarządzanie kompetencjami oprócz szeregu zalet ma także pewne słabości. Najważniejsze z nich to czas i umiejętności potrzebne do opracowania i wdrożenia systemu. Specjaliści podkreślają, że budowanie systemu kompetencyjnego dla konkretnej organizacji to szereg ustrukturyzowanych zadań, które wymagają użycia odpowiednich technik na poszczególnych etapach[7]. S. Whiddett i S. Hollyforde wskazują na następujące działania[8]:

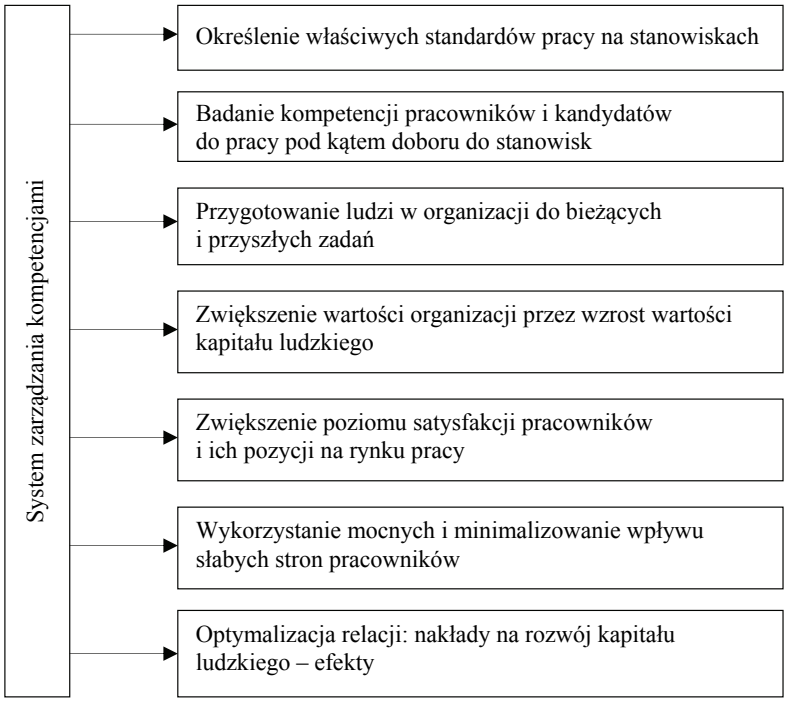
– uzyskanie poparcia kluczowych osób w organizacji (decydenci rozporządzający funduszami firmy i potencjalni użytkownicy modelu kompetencyjnego),
– jasne określenie celu tworzenia struktury,
– opracowanie planu realizacji przedsięwzięcia,
– powołanie zespołu wykonującego zadanie i podział ról,
– wybór technik analizy stanowisk lub ról pracowniczych,
– zebranie danych i ich analiza,
– opracowanie projektu struktury kompetencyjnej,

---

[7] Por. S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 43.

[8] Ibidem.

– weryfikacja użyteczności struktury, modyfikacje i korekty projektu,
– wprowadzenie struktury w życie,
– bieżąca kontrola funkcjonowania struktury, dokonywanie niezbędnych zmian.



Rysunek 1. Podstawowe cele systemu zarządzania kompetencjami w organizacji

Źródło: T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, w: *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, red. A. Ludwiczyński, Wyd. PFPK, Warszawa 1999, s. 65.

Pomimo złożoności procesu przygotowania i wdrożenia podejścia kompetencyjnego jest to koncepcja, która w efekcie może przynieść organizacji szereg korzyści. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy przedsiębiorstwa konkurują jakością kapitału ludzkiego, którym dysponują. Jak już podkreślono wcześniej, w podejściu kompetencyjnym akcentuje się dążenie do tego, aby pracownicy posiadali kompetencje istotne z punktu widzenia założeń strategicznych firmy, przy jednoczesnym uwzględnianiu dużej zmienności otoczenia organizacji. C. McDowell twierdzi, że zharmonizowanie potencjału pracujących ze strategią organizacji jest skuteczne tylko wtedy, gdy będzie miało strategiczny charakter,

będzie bazowało na kooperacji i koncentrowało się na działalności firmy[9]. Podobnie K. Pritchard postrzega kompetencje jako płaszczyznę integracji strategii zarządzania HR ze strategią przedsiębiorstwa, twierdząc, że wykorzystywanie kompetencji wzmacnia pojedyncze jednostki i zespoły oraz wyzwala menedżerów z ograniczeń wynikających ze stosowania tradycyjnych procedur gospodarowania zasobem ludzkim, co przyczynia się do poprawy wyników całej organizacji[10]. S. Cooper, E. Lawrence, J. Kierstead, B. Lynch i S. Luce zwracają z kolei uwagę na pozytywne skutki dopasowania kompetencji pracowników do strategii firmy poprzez tworzenie opisów stanowisk pracy z wykorzystaniem modelu kompetencyjnego, usprawnianie mechanizmów doskonalenia zatrudnionych czy możliwości bieżącego monitorowania i doskonalenia modeli kompetencji[11].

W kolejnej części artykułu przedstawiono wybrane aspekty zarządzania kompetencjami pracowniczymi w krajowych uniwersalnych bankach komercyjnych.

4. Zarządzanie kompetencjami pracowników banków na podstawie wyników badań

Badania nad kształtowaniem kompetencji pracowniczych w sektorze bankowym[12] przeprowadzono w okresie styczeń–grudzień 2011 r. Zastosowano metodę badania sondażowego z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety. Proces badawczy przebiegał w trzech etapach:

– etap pierwszy – przeprowadzenie badania pilotażowego,

– etapy drugi i trzeci – wzajemnie się uzupełniały. Zamierzeniem etapu drugiego była identyfikacja polityki gospodarowania kompetencjami na pozio-

---

[9] Por. C. McDowell, *Achieving workforce competence*, „Personel Journal", September 1996, s. 6.

[10] Por. K. Pritchard, *Introduction to competencies*, www.shrm.org [10.09.2011].

[11] Por. S. Cooper, E. Lawrence, J. Kierstead, B. Lynch, S. Luce, *Competencies – a brief overview of development and application to public and private sectors*, Public Service Commision of Canada, Research Directorate, Policy, Research and Communications Branch, Ottawa 1998.

[12] Dokonano analizy procesu kształtowania kompetencji na celowo dobranej grupie w ramach sektora bankowego, tj. na grupie krajowych uniwersalnych banków komercyjnych. Z badania wyłączono banki spółdzielcze oraz banki specjalistyczne i zrzeszające, a także oddziały instytucji kredytowych. Taki dobór próby badawczej podyktowany był przede wszystkim dążeniem do możliwości porównywania podmiotów między sobą, a także faktem dominującej roli bankowości komercyjnej w sektorze: w 2011 r. w segmencie banków komercyjnych zatrudnionych było ponad 80% ogółu pracowników całego sektora, udział pięciu największych banków komercyjnych w aktywach wynosił na koniec I półrocza 2011 r. 44,35%.

mie central banków, a także ustalenie pożądanych profili kompetencji bankowców. A w ramach trzeciego etapu dążono do określenia rzeczywistych działań w zakresie gospodarowania kompetencjami w oddziałach banków. Badano opinie o kluczowych kompetencjach banku i jego pozycji konkurencyjnej, samoocenę kompetencji pracowniczych, a także wagę poszczególnych kompetencji dla pracy na zajmowanym stanowisku. Analizowano problematykę rozwoju i doskonalenia kompetencji kadry bankowej, a także zasady oceny potencjału kompetencyjnego. W podjętych badaniach chodziło między innymi o to, aby sprawdzić, czy deklaracje przedstawicieli komórek HR (*Human Resources*) na poziomie central banków znajdują odzwierciedlenie w praktyce działania w terenie.

Wyniki badań sondażowych z obu etapów poddano statystycznej analizie z wykorzystaniem programu STATISTICA.

W procesie badawczym sformułowano szereg hipotez, które poddano weryfikacji. Ze względu na ograniczenia edytorskie niniejszego artykułu przedstawione zostaną wybrane wyniki dla jednej z hipotez, które brzmiała: Poziom kompetencji kadry bankowej jest zróżnicowany i nie odpowiada stawianym wymogom, przy czym najczęściej obserwuje się luki niedoboru kompetencyjnego.

W badaniu ankietowym central banków (na wspomnianym wcześniej etapie drugim) kwestionariusz ankiety skierowany był do pracownika obszaru Human Resources. Rozesłano ankiety do 27 central, a zwrot otrzymano z 15. W badaniu ankietowym trzeciego etapu procesu badawczego wzięło udział 415 respondentów[13] – pracowników i menedżerów z oddziałów[14] krajowych uniwersalnych banków komercyjnych z terenu województwa zachodniopomorskiego. W próbie badawczej, która ostatecznie wynosiła 410 osób, 73,17% stanowią pracownicy banków oraz 26,83% menedżerowie, dominują kobiety – 76,10%, wobec 23,90% mężczyzn. Respondenci legitymują się głównie wykształceniem wyższym z tytułem magistra (69,27%), przede wszystkim o profilu ekonomicznym (70,73%). Najwięcej badanych (33,66%) to osoby z doświadczeniem zawodowym powyżej 15 lat. 31,56% respondentów jest związanych z bankiem, w którym aktualnie pracują, co najmniej 10 lat. Szczegółową charakterystykę badanej zbiorowości przedstawiono w tabeli 1.

---

[13] Kolportaż ankiet obejmował 1000 respondentów, otrzymano zwrot od 415 respondentów, 410 ankiet poddano analizie.

[14] Podjęto próbę dotarcia do oddziałów wszystkich krajowych uniwersalnych banków komercyjnych, które funkcjonują na terenie województwa zachodniopomorskiego. Niemniej jednak część dyrektorów banków odmówiła udziału w badaniu. Stąd badanie przeprowadzono w oddziałach 19 krajowych uniwersalnych banków komercyjnych z terenu województwa zachodniopomorskiego.

Tabela 1. Charakterystyka menedżerów i pracowników ze względu na cechy socjodemograficzne

Cecha	Udział procentowy menedżerów w grupie badawczej	Udział procentowy pracowników w grupie badawczej
Płeć	kobiety – 70,91% mężczyźni – 29,09%	kobiety – 78,0% mężczyźni – 22,0%
Wiek	poniżej 25 lat – 1,82% 25-30 lat – 16,36% 31-35 lat – 30,0% 36-40 lat – 20,00% 41-45 lat – 8,18% 46-50 lat – 14,55% powyżej 50 lat – 9,09%	poniżej 25 lat – 5,67% 25-30 lat – 31,67% 31-35 lat – 18,67% 36-40 lat – 12,0% 41-45 lat – 14,0% 46-50 lat – 8,67% powyżej 50 lat – 9,33%
Wykształcenie	średnie – 2,73% pomaturalne – 3,64% wyższe zawodowe – 8,18% wyższe magisterskie – 85,45%	średnie – 15,67% pomaturalne – 8,33% wyższe zawodowe – 12,33% wyższe magisterskie – 63,33%
Profil wykształcenia	ogólne – 1,82% ekonomiczne – 82,73% humanistyczne – 9,09% techniczne – 2,73% prawnicze – 2,73% inne – 1,33%	ogólne – 9,33% ekonomiczne – 66,33% humanistyczne – 14,0% techniczne – 7,0% prawnicze – 2,0% inne – 1,33%
Staż pracy w latach	mniej niż 1 rok – 0,0% 1-5 lata – 8,18% 6-10 lat – 27,27% 11-15 lat – 24,55% więcej niż 15 lat – 40,0%	mniej niż 1 rok – 3,0% 1-5 lata – 24,0% 6-10 lat – 23% 11-15 lat – 18,67% więcej niż 15 lat – 31,33%
Staż pracy w banku	mniej niż 1 rok – 2,73% 1-5 lat – 23,64% 6-10 lat – 28,18% powyżej 10 lat – 45,45%	mniej niż 1 rok – 15,0% 1-5 lat – 34,67% 6-10 lat – 15,67% powyżej 10 lat – 34,67%
Typ zajmowanego stanowiska	obsługa klienta – 61,82% finanse – 22,73% administracja – 7,27% marketing – 1,82% więcej niż jeden obszar funkcjonalny – 6,36%	doradca klienta indywidualnego – 31,67% doradca klienta sektora MSP lub korporacyjnego – 11,33% specjalista – 28,33% kasjer/dysponent – 13,00% więcej niż jeden typ stanowiska – 8,0% inne – 2,33%
Szczebel w hierarchii służbowej	pierwsza linia – 56,36% kadra menedżerska średniego szczebla – 41,82% najwyższa kadra menedżerska – 1,82%	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W ramach badania poproszono respondentów m.in. o dokonanie samooceny trzech grup kompetencji – fachowych, społecznych i firmowych[15] – i zweryfikowano wyniki samooceny pod kątem cech socjodemograficznych, tak aby stwierdzić, czy zmienne metryczkowe istotnie różnicują poziom kompetencji wśród respondentów. W niniejszym artykule przedstawiono rezultaty analizy tylko w obszarze kompetencji społecznych[16] (zob. tab. 2 i 3).

Tabela 2. Siła związków (mierzona współczynnikiem V Cramera) pomiędzy poziomem kompetencji pracowników a cechami socjodemograficznymi

Kompetencje społeczne	Zmienna metryczkowa							
	bank	wiek	staż pracy	staż pracy w banku	płeć	poziom wykształcenia	profil wykształcenia	typ stanowiska
Asertywność	0,29	0,17	0,13	0,12	0,08	0,11	0,12	0,17
Kreatywność	0,32	0,15	0,15	0,12	0,17	0,08	0,08	0,23
Umiejętność komunikowania się	0,49	0,13	0,13	0,09	0,16	0,12	0,15	0,21
Opanowanie i odporność na stres	0,36	0,18	0,16	0,13	0,12	0,12	0,09	0,20
Wytrwałość	0,31	0,11	0,09	0,14	0,18	0,11	0,13	0,18
Samodzielność	0,31	0,16	0,17	0,14	0,16	0,12	0,11	0,16

Kolorem szarym zaznaczono związki istotne statystycznie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przypadku kompetencji społecznych pracowników znaleziono statystycznie istotne związki pomiędzy:

1. Kompetencją „asertywność" a bankiem, z którego wywodzi się respondent (słaby związek).

2. Kompetencją „kreatywność" a bankiem, z którego wywodzi się respondent (umiarkowany związek) i typem stanowiska (słaby związek). Najczęściej najwyż-

---

[15] Stosowaną strukturyzację kompetencji na firmowe, fachowe i społeczne zaczerpnięto z opracowań M. Sidor-Rządkowskiej. W odniesieniu do tego podziału prezentowane są dane empiryczne. Szerzej na temat strukturyzacji kompetencji: M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka, cz. 1*, www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/index_test.php?p=&p=&strona=biul_akt20_rzad&nr=20&p= [10.03.2013].

[16] Kompetencje społeczne – związane z koniecznością wchodzenia w interakcje z innymi ludźmi. W przypadku menedżera oznacza to przede wszystkim kontakty z podwładnymi, w sytuacji pracownika – z innymi współpracownikami, w odniesieniu do przedstawiciela handlowego – relacje z klientami. Przykładowe kompetencje tej grupy to: motywowanie pracowników, współpraca w zespole, sprawne rozpatrywanie skarg i reklamacji itd. Por. ibidem.

szy poziom kreatywności charakteryzował inspektorów bankowych, a poziom najniższy – specjalistów.

3. Kompetencją „umiejętność komunikowania się" a bankiem, z którego wywodzi się respondent (umiarkowany związek), płcią i typem stanowiska (słabe związki). Kobiety pojawiały się najczęściej zarówno wśród respondentów oceniających najwyżej, jak i najniżej tę kompetencję. Najlepszymi umiejętnościami komunikowania się wykazywali się doradcy klientów indywidualnych, w przeciwieństwie do kasjerów i dysponentów.

4. Kompetencją „opanowanie i odporność na stres" a bankiem, z którego wywodzi się respondent (umiarkowany związek), wiekiem, stażem pracy i typem stanowiska (słabe związki). Bardzo dobrze stres umieją opanować pracownicy w wieku 36-40 lat oraz pracujący od 6 do 10 lat, najczęściej na stanowisku inspektora bankowego. Najsłabiej ze stresem radzą sobie badani w wieku 31-35 lat, pracujący 6-10 lat oraz specjaliści.

5. Kompetencją „wytrwałość" a bankiem, z którego wywodzi się respondent (umiarkowany związek) i płcią (słaby związek). Kobiety częściej wysoko oceniały swoją wytrwałość, podobnie jak pracownicy zajmujący stanowisko inspektora bankowego. Najgorzej tę kompetencję ewaluowali doradcy klienta indywidualnego oraz mężczyźni.

6. Kompetencją „samodzielność" a bankiem, z którego wywodzi się respondent (umiarkowany związek) i stażem pracy (słaby związek). Najbardziej samodzielne w pracy są osoby ze stażem powyżej 15 lat, a najmniej osoby, które pracują niecały rok.

W grupie kompetencji społecznych, w wyniku samooceny menedżerów, wyodrębniono następujące zależności:

1. Opanowanie umiejętności pracy w zespole a profil wykształcenia menedżerów (słaba zależność). Przy czym respondenci z wykształceniem o profilu ekonomicznym wyżej oceniali siebie pod kątem umiejętności współpracy, podczas gdy menedżerowie z wykształceniem ogólnym wystawiali sobie niższe noty.

2. Opanowanie umiejętności rozwiązywania konfliktów a staż pracy w banku (umiarkowana siła związku). W grupie menedżerów, pracujących mniej niż rok w danym banku, znaleźli się zarówno ci, który najwyżej oceniali swoje umiejętności zarządzania konfliktem, jak i ci, którzy opanowanie tej umiejętności oceniali nisko.

3. Posiadanie umiejętności związanej z samodzielnością w działaniu a staż pracy w banku oraz płeć respondentów (związki o słabej sile). Mężczyźni i kobiety pracujący w banku mniej niż 5 lat – najlepiej oceniali swoją samodzielność w działaniu, ale jednocześnie w tej samej grupie pojawiały się najczęściej jednostki nisko ewaluujące opanowanie tej kompetencji.

4. Przyswojenie umiejętności opanowania stresu a praca w konkretnym banku (silny związek) oraz staż pracy i staż pracy w banku (słabe związki). Ci, którzy mają staż pracy w granicach 11-15 lat oraz pracują w tym samym banku ponad 10 lat – najwyżej oceniali opanowanie tej kompetencji. Natomiast wśród respondentów o stażu pracy poniżej 5 lat i funkcjonowaniu w banku krócej niż rok – zauważono niski poziom radzenia sobie ze stresem.

5. Prezentowanie postawy przywódczej a praca w konkretnym banku, wiek (związki o umiarkowanej sile) oraz staż pracy (związek słaby). Wyższy wiek (pomiędzy 41-45 rokiem życia) i wyższy staż pracy (pomiędzy 11-15 lat) sprzyjały lepszym wynikom samooceny. Młodzi menedżerowie (poniżej 25 roku życia lub ze stażem pracy 1-5 lat) gorzej oceniali poziom własnych umiejętności przywódczych.

6. Opanowanie umiejętności organizacyjnych a płeć (związki o słabym natężeniu). Kobiety wyżej ewaluowały tę kompetencję.

Tabela 3. Siła związków (mierzona współczynnikiem V Cramera) pomiędzy poziomem kompetencji menedżerów a cechami socjodemograficznymi

Kompetencje społeczne	Zmienna metryczkowa							
	bank	wiek	staż pracy	staż pracy w banku	płeć	poziom wykształcenia	profil wykształcenia	typ stanowiska
Asertywność	0,41	0,27	0,16	0,20	0,10	0,12	0,14	0,19
Kontrolowanie	0,39	0,24	0,21	0,20	0,15	0,20	0,22	0,19
Umiejętność pracy w zespole	0,36	0,29	0,16	0,17	0,23	0,17	0,30	0,17
Umiejętność rozwiązywania konfliktów	0,36	0,09	0,21	0,36	0,19	0,21	0,23	0,22
Samodzielność w działaniu	0,39	0,24	0,21	0,26	0,24	0,22	0,19	0,23
Kreatywność	0,38	0,18	0,19	0,13	0,22	0,16	0,18	0,21
Opanowanie i odporność na stres	0,52	0,09	0,26	0,27	0,13	0,22	0,24	0,15
Przywództwo	0,47	0,41	0,27	0,21	0,24	0,13	0,16	0,23
Organizowanie działań zespołu/komórki	0,44	0,28	0,21	0,21	0,29	0,15	0,25	0,19

Kolorem szarym zaznaczono związki istotne statystycznie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza i interpretacja zaprezentowanych danych w tabelach 2 i 3 pozwala na stwierdzenie, że zmienne socjodemograficzne różnicują poziom kompetencji

u badanych, a więc stan opanowania kompetencji społecznych wśród kadry bankowej jest zróżnicowany.

Kolejnym krokiem w procesie badawczym było przeprowadzenie audytu kompetencji pracowniczych dwiema ścieżkami:

1. Poprzez zestawienie wyników samooceny kompetencji z profilami stanowiskowymi stworzonymi przez respondentów (każdy respondent dokonywał oceny istotności poszczególnych kompetencji z punktu widzenia jej przydatności na danym stanowisku),

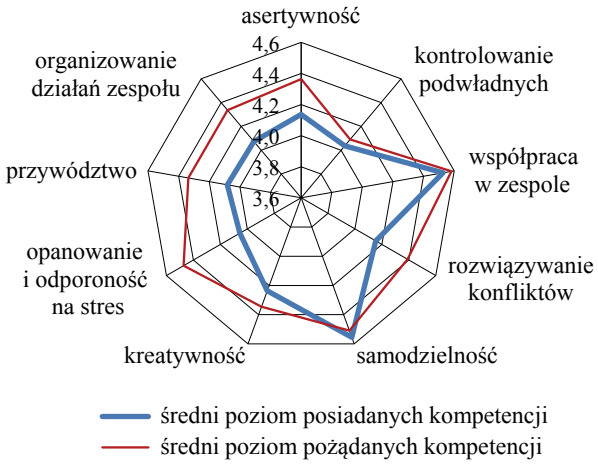
2. Poprzez zestawienie wyników samooceny kompetencji respondentów z profilami stanowiskowymi stworzonymi w centralach banków.

Efektem audytu było zdiagnozowanie stopnia dopasowania kompetencyjnego badanych do stanowiskowych profili kompetencyjnych. Wyniki audytu dokonywanego pierwszym sposobem zaprezentowano na tzw. wykresach radarowych. Na rysunkach 2 i 3 przedstawiono przykłady uśrednionych wyników audytu kompetencji dla kompetencji społecznych – osobno w grupie pracowników i menedżerów[17].

Na podstawie rysunków można zauważyć występowanie luk niedoborów kompetencji społecznych. Zarówno wśród menedżerów, jak i wśród pracowników największa średnia luka występuje dla kompetencji „opanowanie i odporność na stres", co oznacza, że poziom przyswojenia tejże kompetencji jest niższy wobec pożądanego z punktu widzenia wykonywanych zadań zawodowych. Jednocześnie za optymalnie opanowaną kompetencję społeczną respondenci obu grup uznali „samodzielność", co oznacza, że tę umiejętność respondenci posiedli w stopniu odpowiadającym wymogom pracy.

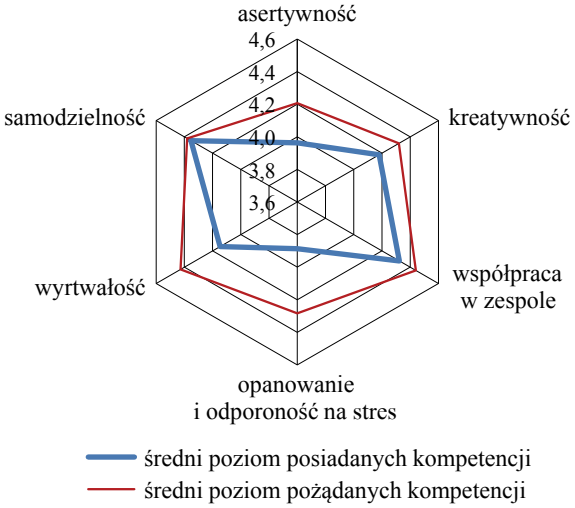
W ramach audytu postanowiono także porównać wyniki bilansu kompetencji, przeprowadzonego dwiema wspomnianymi ścieżkami, dla wybranych stanowisk pracy. Taki zabieg miał na celu sprawdzenie, czy wielkość luk, otrzymana z analizy dwoma różnymi sposobami, znacząco się różni. Zestawienie wyników dla grupy kompetencji społecznych przedstawiono w tabeli 4. Na podstawie danych w tej tabeli można zauważyć, że wielkość luki niedopasowania różni się w zależności od zastosowanej metody audytu kompetencji. Wnioski, jakie nasuwają się po analizie wyników bilansów, są takie, że zestawienie wyników samooceny z profilami stanowiskowymi, które respondenci sami tworzyli, skutkuje występowaniem mniejszych luk zarówno niedoboru, jak i nadmiaru kompetencji.

[17] Analizy przeprowadzano odrębnie dla menedżerów i odrębnie dla kadry pracowniczej – ze względu na różny charakter kompetencji społecznych cechujących menedżera.



Rysunek 2. Uśrednione wyniki audytu kompetencji społecznych wśród menedżerów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rysunek 3. Uśrednione wyniki audytu kompetencji społecznych wśród pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 4. Wyniki audytu kompetencji uzyskane przez porównanie samooceny kompetencji respondentów z profilami stanowiskowymi stworzonymi w centralach banków oraz z profilami stworzonymi na podstawie opinii respondentów

Kompetencje społeczne	Menedżer I linii		Menedżer średniego szczebla		Pracownik obsługi klienta	
	luka kompetencyjna					
	wobec profilu HR	wobec profilu z opinii respondenta	wobec profilu HR	wobec profilu z opinii respondenta	wobec profilu HR	wobec profilu z opinii respondenta
Asertywność	–0,12	–0,18	–0,01	–0,30	–0,20	–0,18
Kreatywność	0,68	0,00	1,05	–0,24	0,30	–0,14
Kontrolowanie podwładnych	–0,61	–0,04	0,83	–0,08	–	–
Komunikowanie się	–0,31	–0,08	–0,04	–0,02	–0,21	–0,06
Opanowanie, odporność na stres	–0,55	–0,32	–0,73	–0,73	0,01	0,57
Rozwiązywanie konfliktów	–0,27	–0,12	0,01	–0,24	–	–
Samodzielność	0,36	0,05	–0,01	0,05	0,66	0,00
Przywództwo	0,34	–0,19	–0,05	–0,35	–	–
Organizowanie działań zespołu	–0,43	–0,25	–0,22	–0,29	–	–
Wytrwałość	–	–	–	–	–0,30	–0,27

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dowiedziono jednocześnie, że dominują luki niedoboru kompetencyjnego. W przypadku menedżerów luka niedoboru w przynajmniej jednej z kompetencji społecznych dotyczyła 82,73% respondentów, a w przypadku pracowników – 72,67% badanych.

5. Podsumowanie

W artykule podkreślono zmienność otoczenia współczesnych przedsiębiorstw, co wymaga zmiany podejścia do zarządzania organizacjami, w tym do zarządzania kapitałem ludzkim. W związku z powyższym scharakteryzowano koncepcję zarządzania kompetencjami jako nowocześniejszą wobec tradycyjnego zarządza-

nia zasobami ludzkimi. W idei tej podkreśla się znaczenie strategii organizacji w budowaniu wymagań stawianych pracownikom w aspekcie pożądanej od nich wiedzy, umiejętności i postaw. Ponadto jest to podejście akcentujące konieczność systemowego gospodarowania kompetencjami – ciągłego ich pomiaru i modyfikowania w związku ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu organizacji.

W aspekcie kryzysu gospodarczego XXI w., zapoczątkowanego w sektorze finansowym, ciekawa staje się problematyka kształtowania kompetencji kadry właśnie tego sektora. Dlatego też Autorka podjęła się badań wspomnianej kwestii, przedstawiając w artykule wybrany wycinek danych, związany z oceną poziomu opanowania kompetencji społecznych przez pracowników i menedżerów banków.

W wyniku analizy stwierdzono, że wśród badanych respondentów rzeczywiście występuje najczęściej stan niedoborów kompetencji. Choć luki kompetencyjne nie są duże, to jednak dotyczą większości badanych. W związku z celowym doborem próby badawczej nie można wyników uogólniać na całą populację, ale przytoczone dane stają się płaszczyzną dalszej dyskusji nad kompetencjami osób pracujących w bankach.

Literatura

Białasiewicz M., Marek S., Wieczorek-Szymańska A., *Kryzys w gospodarce i przedsiębiorstwie*, w: *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2011.

Cooper S., Lawrence E., Kierstead J., Lynch B., Luce S., *Competencies – a brief overview of development and application to public and private sectors*, Public Service Commision of Canada, Research Directorate, Policy, Research and Communications Branch, Ottawa 1998.

Czechowska-Świtaj T., *Rozwój gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, red. A. Sajkiewicz, Difin, Warszawa 2008.

Drucker P., *The Age of Discontinuity*, NT Transaction, New Brunswick 1994.

Marek S., Wieczorek-Szymańska A., *Przyczyny i przewidywane skutki kryzysu XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2011, nr 629.

McDowell C., *Achieving workforce competence*, „Personel Journal", September 1996.

Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, w: *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, red. A. Ludwiczyński, Wyd. PFPK, Warszawa 1999.

Pritchard K., *Introduction to competencies*, www.shrm.org.

Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka, cz. 1*, www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/index_test.php?p=&p=&strona=biul_akt20_rzad&nr=20&p=.

Stolarska M., *Bilans kompetencji – niewykorzystany element zarządzania kadrami*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2004, nr 1023.

Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Management of Banks' Employees' Competencies in Turbulent Environment

Summary. The author of the article presents the idea of employees' competencies management. The competence – based management is characterized and selected empirical data on universal banks' employees' competencies management are presented.

Keywords: environment, competencies, banks

Studia Zarządzania i Finansów
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 4/2013

Dariusz Sobolewski
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Formy wspierania rozwoju mikroprzedsiębiorstw poprzez wykorzystanie współpracy instytucjonalnej – wybrane przykłady polskie i francuskie

Streszczenie. W artykule scharakteryzowano wybrane formy wspierania rozwoju mikroprzedsiębiorstw w Polsce (Krajowy System Usług, Enterprise Europe Network) oraz we Francji (Stowarzyszenie „Sieć Przedsiębiorczości" – *Réseau Entreprendre*). Ponadto przedstawiono podstawowe informacje na temat systemu funduszy pożyczkowych w Polsce. Analiza ta stała się podstawą do zaproponowania przez autora artykułu ramowych założeń programu wspierania rozwoju mikroprzedsiębiorstw, wykorzystującego system funduszy pożyczkowych. Istotnym elementem nowego programu jest współpraca mikroprzedsiębiorstw i funduszy pożyczkowych w obszarze bezpośredniego współdziałania przedsiębiorstw oraz finansowania działalności gospodarczej. W artykule zawarto rekomendacje dla funduszy pożyczkowych oraz instytucji centralnych i samorządowych w zakresie przygotowania oraz realizowania programu współpracy.

Słowa kluczowe: mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, fundusze pożyczkowe, współpraca przedsiębiorstw, finansowanie działalności gospodarczej

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie przykładowych form wspierania rozwoju mikroprzedsiębiorstw wykorzystujących różne poziomy współpracy instytucjonalnej i przedstawienie propozycji ramowych założeń nowego programu współpracy opartego na bezpośrednim współdziałaniu mikroprzedsiębiorstw korzystających z usług funduszy pożyczkowych.

Funkcjonowanie mikroprzedsiębiorstw w Polsce, analogicznie do całej gospodarki europejskiej, w bardzo znacznym stopniu wpływa na rozwój gospodarki. Działalność gospodarcza najmniejszych firm w całej Europie napotyka bardzo podobne problemy, do których obok barier finansowych zaliczyć można niską skłonność przedsiębiorstw do współpracy oraz długoterminowego planowania własnej działalności gospodarczej. Warto zatem zwrócić uwagę na instytucjonalne rozwiązania, których celem jest konsekwentne zmniejszanie, a docelowo wyeliminowanie określonych barier strukturalnych. Przedstawione w dalszej części artykułu dwa różne systemy wspierania rozwoju mikroprzedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce wykorzystują pionowy poziom współpracy. Scharakteryzowano Krajowy Systemu Usług oraz europejską sieć Enterprise Europe Network, wskazując zarówno na zalety, jak i wady obu systemów pod kątem ich roli i znaczenia dla rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Z tymi przykładami zestawiono system wspierania rozwoju przedsiębiorczości funkcjonujący we Francji, opierający się na bezpośredniej poziomej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami zorganizowanymi w stowarzyszeniu, koncentrującym się na wzajemnej pomocy i wsparciu. W systemie francuskim elementem konsolidującym współpracę zaangażowanych przedsiębiorców są instytucje prowadzące regionalne fundusze pożyczkowe, udzielające przedsiębiorcom pożyczek na rozwój ich działalności gospodarczej.

Podjęto próbę przedstawienia ramowych założeń nowego programu wspierania rozwoju przedsiębiorstw, opartego na współpracy (integracji) poziomej, która wykorzystuje istniejący aktualnie w Polsce system funduszy pożyczkowych. Propozycja programu odwołuje się bezpośrednio do doświadczeń francuskich, które zostają dostosowane do realiów polskiego systemu wspierania przedsiębiorczości. Zaprezentowane założenia programu współpracy przedsiębiorstw powinny być przedmiotem dalszych dyskusji i uzgodnień. Pozwoli to na wypracowanie formalnych rozwiązań, do których mogą być włączone instytucje państwowe oraz samorządowe, takie jak Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Bank Gospodarstwa Krajowego, Polski Związek Funduszy Pożyczkowych czy poszczególne urzędy marszałkowskie.

2. Funkcjonowanie mikroprzedsiębiorstw w gospodarce

Mikroprzedsiębiorstwa to podmioty gospodarcze zatrudniające mniej niż 10 pracowników, których roczny obrót lub całkowity bilans roczny nie przekracza równowartości 2 mln euro. Firmy te są samodzielnymi przedsiębiorstwami, to znaczy nie są powiązane kapitałowo lub osobowo z innymi podmiotami

gospodarczymi[1]. W Polsce mikroprzedsiębiorstwa działają głównie w handlu i usługach, w mniejszym natomiast stopniu w przemyśle i budownictwie. Jak wynika z danych GUS, do kategorii przedsiębiorstw mikro zalicza się ponad 1,654 mln przedsiębiorstw, co stanowi około 96% wszystkich firm[2]. W ostatnich latach udział przedsiębiorstw mikro w strukturze firm w Polsce systematycznie się zmniejsza i bardzo powoli zmierza w kierunku średniej unijnej, wynoszącej obecnie 92%[3]. Mikrofirmy są miejscem pracy dla 3,5 mln osób, czyli dla niemal 40% ogółu pracujących w przedsiębiorstwach, co jest wartością wyższą niż średnia Unii Europejskiej (39,3 mln osób pracujących, które stanowią około 29,6% wszystkich pracujących w przedsiębiorstwach). Przeciętne mikroprzedsiębiorstwo w Polsce notuje gorsze wyniki ekonomiczne niż jego odpowiednik w Unii Europejskiej. Produktywność firm w Polsce stanowi bowiem od 31% do 41% (w zależności od metody wyliczania wskaźnika) średnich wyników takich firm dla całej Unii Europejskiej[4].

Zgodnie z danymi przedstawionymi przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, właściciele mikroprzedsiębiorstw opierają swoją działalność głównie na własnej intuicji, nie myślą perspektywicznie, lecz raczej dążą do utrzymania dotychczasowej pozycji na rynku[5].

Z przedstawionych danych wynika jednocześnie, że mikroprzedsiębiorstwa wnoszą istotny wkład do polskiego PKB (30,4%), a na przestrzeni lat daje się zauważyć korzystne, choć powolne zmiany zachodzące w tej grupie firm. Pomimo zidentyfikowanych ograniczeń i dość niskiego potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw, są one w stanie powstawać i utrzymywać się na rynku, konkurując z większymi przedsiębiorstwami, a w czasach dekoniunktury gospodarczej radzą sobie lepiej niż większe podmioty.

Analizując problem mikroprzedsiębiorstw, trzeba zwrócić uwagę na niski poziom kapitału finansowego. Dostępne badania na temat zdolności i efektywności działania mikroprzedsiębiorstw pokazują, że przy kwocie niezapłaconych faktur, średnio w wysokości pięciu tysięcy złotych, wiele firm traci zdolność funkcjonowania. Potwierdza to raport Krajowego Rejestru Długów i Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce, według którego 36,1% mikroprzedsiębiorstw i ponad 34% małych firm przyznaje, że wstrzymało realizację części projektów

---

[1] www.parp.gov.pl/index/index/72 [5.04.2012].

[2] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2009-2010*, PARP, Warszawa 2011.

[3] J. Orłowska, *Mikroprzedsiębiorstwa w Polsce... czyli o większości polskich firm*, „Biuletyn Euro Info", www.een.org.pl/index.php/spisakt/items/Luty-2012.html [5.04.2012].

[4] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2009-2010...*

[5] *Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstwa*, PARP, Warszawa 2010.

inwestycyjnych z powodu kłopotów związanych ze ściąganiem należności[6]. Dane Instytutu Ekonomicznego NBP wskazują, że w ostatnim roku wzrósł odsetek mikro i małych przedsiębiorstw, dla których obecność zatorów płatniczych w transakcjach handlowych i brak wystarczającej płynności stanowi barierę rozwoju działalności gospodarczej[7].

W mniejszym zakresie właściciele firm korzystają ze szkoleń i doradztwa związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej. Stąd małe firmy zdecydowanie preferują bezpośrednie dotacje inwestycyjne dofinansowujące zakup maszyn, urządzeń oraz inwestycje związanie z nieruchomościami. Dostępne badania potwierdzają, że właściciele małych firm, oceniając możliwości pozyskania wsparcia ze środków publicznych, wykazują stosunkowo niski poziom znajomości instrumentów wsparcia publicznego (jednakże trzeba zauważyć, że wiedza o możliwościach wsparcia rozwoju przedsiębiorczości wyraźnie się zwiększa). Jako główna bariera w dostępie do uzyskania pomocy publicznej wskazywana jest rozbudowana administracja i biurokratyczne procedury[8].

Należy podkreślić, że słabą stroną tej grupy przedsiębiorstw jest także niewielki zasięg działania oraz stosunkowo niska skłonność do kooperacji oraz brak długofalowego planowania[9]. Jak wynika z dostępnych badań, w grupie mikroprzedsiębiorstw aż 72% właścicieli firm nie ma planów związanych z działalnością gospodarczą (działanie z miesiąca na miesiąc)[10]. Przegląd dostępnych wyników badań pozwala także zidentyfikować główne przyczyny małego zainteresowania mikroprzedsiębiorstw współpracą z innymi przedsiębiorstwami i jednostkami badawczymi. Brak potrzeby podejmowania współpracy (wynikającej z obiegowych opinii, że taka współpraca wymagałaby wysokich nakładów finansowych oraz pokonania barier związanych z rozwojem) oraz koncentracja uwagi mikroprzedsiębiorstw na bieżącej działalności gospodarczej wydaje się podstawową przyczyną bardzo ograniczonej współpracy i kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami[11].

---

[6] P. Białowolski, *Portfel należności polskich przedsiębiorstw*, Krajowy Rejestr Długów, Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce, Warszawa, styczeń 2012.

[7] *Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w IV kw. 2011 oraz prognoz koniunktury na I kw. 2012*, NBP, styczeń 2012, s. 37.

[8] *Badanie barier i stymulatorów dotyczących mechanizmów tworzenia i kształtowania innowacji ze środowiska naukowego do sektora przedsiębiorstw*, red. S. Szultka, IBGR, Gdańsk 2008, s. 74.

[9] *Strategia niszy rynkowej...*, s. 108.

[10] *Raport końcowy z badania rynku wybranych usług wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności w Polsce. Obszar: Finansowanie zwrotne*, wrzesień 2010, www.efs.gov.pl, s. 60 [8.05.2012].

[11] *Współpraca podmiotów jako czynnik podnoszenia innowacyjności małych przedsiębiorstw w Polsce*, IBRKiK, Warszawa 2008, s. 62.

J. Staniszkis wymienia wiele dysfunkcji mających wpływ na kondycję finansową mikro i małych przedsiębiorstw, m.in. brak w polskich realiach gospodarczych rynku będącego systemem tworzenia informacji o sytuacji gospodarczej i samoorganizacji, bez centrum. Struktura kapitału napływającego z zewnątrz na inwestycje infrastrukturalne i centralne sterowanie nimi powoduje, że tylko niewielka grupa dużych przedsiębiorstw ma szansę i możliwości kontraktowania zamówień. Przedsiębiorstwa te pomimo posiadania wysokich kapitałów finansowych, równocześnie nie dysponują odpowiednimi zasobami produkcyjnymi, co powoduje konieczność zatrudniania mikroprzedsiębiorstw całkowicie pozbawionych zasobów kapitałowych. W takiej sytuacji jakiekolwiek opóźnienia w płatnościach ze strony dużych podmiotów gospodarczych wywołują falę problemów finansowych przedsiębiorstw mikro i małych[12].

Większość z dostępnych sieciowych form i instrumentów wsparcia działalności mikro i małych przedsiębiorstw, które powstają odgórnie (głównie w wyniku centralnych, państwowych programów), nastawione są na przekazywanie wiedzy poprzez konsultacje i szkolenia. W bardzo ograniczonym zakresie opierają się one na współpracy przedsiębiorstw, która mogłaby pełnić funkcję kluczowego czynnika wpływającego na rozwój przedsiębiorczości.

W dalszej części artykułu zostaną omówione wybrane formy wsparcia rozwoju przedsiębiorstw w Polsce i we Francji oraz ogólne założenia nowego programu współpracy przedsiębiorstw, wykorzystującego system funduszy pożyczkowych.

3. Wybrane formy systemowego wspierania rozwoju przedsiębiorczości w Polsce

3.1. Krajowy System Usług

Krajowy System Usług (KSU), który powstał w październiku 1996 r. z inicjatywy Polskiej Fundacji Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw (obecnie Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości) jest największym sieciowym systemem wspierającym rozwój przedsiębiorczości w Polsce. Celem KSU jest rozwój przedsiębiorczości poprzez zapewnienie usług doradczych i szkoleniowych w obszarach wymagających wsparcia państwa.

W ramach KSU funkcjonuje obecnie ponad 150 niezależnych instytucji na terenie całej Polski, które pełnią funkcję tzw. ośrodków KSU. Świadczone w ramach KSU usługi ukierunkowane na pomoc w rozwoju mikro, małych i średnich

[12] „Uważam Rze" 2012, nr 14 (61), s. 31.

przedsiębiorstw, są w części finansowane ze środków budżetu państwa. Wśród ośrodków KSU znajdują się tzw. punkty konsultacyjne i ośrodki krajowej sieci innowacji. Z KSU współpracuje również kilkadziesiąt funduszy pożyczkowych i poręczeniowych zrzeszonych m.in. w Polskim Związku Funduszy Pożyczkowych i Krajowym Stowarzyszeniu Funduszy Poręczeniowych. KSU tworzą też organizacje współpracujące w ramach Enterprise Europe Network.

Zadaniem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości jest wspieranie systemu organizacyjnie i merytorycznie, prowadzenie działań mających na celu podwyższanie jakości usług świadczonych przez poszczególne ośrodki KSU oraz poszczególnych konsultantów, m.in. poprzez systematycznie prowadzone audyty oraz inne działania – informacyjne, szkoleniowe i doradcze.

W ramach KSU oferowane są usługi informacyjne obejmujące wiedzę z zakresu gospodarki i innowacji, porady dotyczące założenia działalności gospodarczej, wyboru odpowiednich form prawnych, sposobu prowadzenia księgowości. Ponadto dzięki KSU małe i średnie przedsiębiorstwa mogą także skorzystać z usług finansowych zwiększających dostęp do pożyczek i poręczeń kredytowych.

Katalog usług świadczonych przez ośrodki skupione w KSU obejmuje w szczególności:

– przekazywanie informacji dla przedsiębiorstw i osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą,
– usługi proinnowacyjne dla przedsiębiorstw,
– usługi finansowe, w tym udzielanie poręczeń kredytów lub pożyczek,
– pomoc w zakresie optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej,
– wsparcie w zakresie ochrony środowiska,
– pomoc w zakresie finansowania zwrotnego dla mikro i małych przedsiębiorców[13].

Głównymi zaletami systemu wsparcia w ramach KSU są: standaryzacja usług, stałe podnoszenie kwalifikacji i certyfikowanie kompetencji konsultantów, zapewniające wysoką jakość świadczonych usług. Z punktu widzenia przedsiębiorstw, do największych zalet KSU należy świadczenie pomocy przedsiębiorcom oraz osobom planującym założenie działalności gospodarczej, dopasowanie usług do potrzeb potencjalnych beneficjentów oraz brak odpłatności za wybrane usługi. Najbardziej istotne wady KSU dotyczą braku ogólnodostępnych informacji na temat systemu, skomplikowane procedury, niewielka elastyczność systemu oraz jego mała rozpoznawalność wśród przedsiębiorstw[14]. Wydaje się, że

[13] http://ksu.parp.gov.pl [29.03.2012].

[14] *Raport z badania „Wizerunek Krajowego Systemu Usług"*, listopad 2011 r. http://ksu.parp.gov.pl/res/doc/badania_eksprtyzy/raport_koncowy_i_podprojektwizerunek_ksu.pdf [27.03.2012].

słabością funkcjonującego obecnie systemu jest także odgórne i centralne kierowanie większością działań, wykorzystujące wyłącznie funkcje konsultantów oraz doradców, bez udziału przedsiębiorców, którzy są wprawdzie ostatecznymi beneficjentami systemu, jednakże mają dość ograniczony wpływ na zakres oferowanego wsparcia.

3.2. Enterprise Europe Network

Sieć Enterprise Europe Network (EEN) działa od stycznia 2008 r. Została powołana w ramach Programu Ramowego na rzecz Konkurencyjności i Innowacji (Competitiveness and Innovation Framework Programme 2007-2013) z połączenia dwóch działających wcześniej sieci, tj. Euro Info Centres i Innovation Relay Centres. Sieć EEN oferuje małym i średnim przedsiębiorstwom kompleksowe usługi, które mają im pomóc w pełni rozwinąć ich potencjał i zdolności innowacyjne. Sieć EEN jest także pośrednikiem umożliwiającym instytucjom Unii Europejskiej pełniejszą orientację w potrzebach małych i średnich przedsiębiorstw. Ideą EEN jest afiliowanie ośrodków sieci przy różnych organizacjach wspierających rozwój gospodarczy, takich jak izby przemysłowo-handlowe, agencje rozwoju regionalnego, centra wspierania przedsiębiorczości, które działają na zasadzie non profit. Działalność ośrodków sieci jest finansowana ze środków unijnych oraz budżetu państwa.

W ramach sieci EEN działa około 600 ośrodków w Europie, na Bliskim Wschodzie, w Azji i Ameryce. Główną zaletą sieci EEN jest bezpośrednia i ścisła współpraca poszczególnych ośrodków. Wszystkie biura mogą komunikować ze sobą, co zapewnia szybkie przekazywanie i uzyskiwanie dokładnych informacji. Mają także dostęp do wspólnych baz zawierających profile firm szukających partnerów zagranicznych. W Polsce działa 30 ośrodków zgrupowanych w czterech konsorcjach koordynowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytecki Ośrodek Transferu Technologii Uniwersytetu Warszawskiego, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej oraz Centrum Transferu Technologii Politechniki Krakowskiej.

Usługi oferowane w ramach EEN charakteryzują się zindywidualizowanym podejściem oraz dostosowaniem rozwiązań do potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw. Do najważniejszych usług świadczonych przez EEN należą:

– działania informacyjne i doradcze z zakresu prawa i polityki Unii Europejskiej, prowadzenia działalności gospodarczej za granicą, dostępu do źródeł finansowania, transferu technologii oraz udziału w programach ramowych UE,

– pomoc w znalezieniu partnerów do współpracy gospodarczej oraz transferu technologii,

– organizowanie wyjazdów polskich firm na imprezy kooperacyjne (targi i misje) współfinansowane przez Komisję Europejską, mające na celu ożywienie współpracy pomiędzy regionami i krajami,

– udzielanie odpowiedzi na zadawane za pośrednictwem sieci pytania przedsiębiorców z krajów Unii Europejskiej, dotyczące warunków formalnoprawnych działalności gospodarczej w Polsce i możliwości współpracy z polskimi przedsiębiorstwami i instytucjami,

– organizacja szkoleń, warsztatów, seminariów,

– usługi z zakresu transferu technologii, w tym audyty technologiczne, wymiana ofert technologicznych, pomoc w poszukiwaniu partnerów technologicznych oraz kojarzenie przedsiębiorców z jednostkami naukowymi,

– wspieranie udziału małych i średnich przedsiębiorstw w 7 Programie Ramowym na rzecz Badań i Rozwoju Technologicznego[15].

Podobnie jak w przypadku KSU, system wsparcia przedsiębiorczości dostępny w ramach EEN wykorzystuje pionowy przepływ informacji pomiędzy instytucjami włączonymi w działalność systemu. Niewątpliwą zaletą tego rozwiązania jest skala przedsięwzięcia oraz jej międzynarodowy charakter. Ponadto w ramach systemu prowadzona jest współpraca przedsiębiorstw z ośrodkami naukowymi umożliwiającymi wdrażanie innowacyjnych technologii. Jednakże istotą systemu oraz jego finansowania jest ukierunkowanie pomocy na poszczególne instytucje działające w ramach systemu, a także na konsultantów i doradców, którzy następnie przekazują informacje oraz inne formy wsparcia zainteresowanym przedsiębiorstwom.

Przedstawione w artykule dwie formy wspierania rozwoju mikroprzedsiębiorstw są przykładami typowych sformalizowanych systemów opierających się na pionowej współpracy (integracji) instytucji otoczenia biznesu, świadczących usługi dla przedsiębiorstw.

4. System wspierania przedsiębiorczości we Francji

4.1. Charakterystyka działalności Stowarzyszenia „Sieć Przedsiębiorczości"

Odmiennym rozwiązaniem, w porównaniu z omówionymi dotychczas w artykule przykładami systemowego wsparcia rozwoju przedsiębiorczości, jest działające we Francji Stowarzyszenie „Sieć Przedsiębiorczości" („Réseau Entreprendre"). Jest to państwowa sieć zrzeszająca obecnie w samej Francji około 67 lokalnych instytucji zajmujących się wspieraniem przedsiębiorczości. Oprócz

[15] www.een.org.pl/index.php/o-nas.html [25.04.2012].

Francji sieć działa również w Belgii, Szwajcarii, Włoszech, Tunezji i Maroku. Poszczególni partnerzy, współpracujący w ramach sieci, stanowią autonomiczne, niezależne prawnie i finansowo podmioty z szeroko rozumianego otoczenia biznesu. W ramach sieci funkcjonuje także około 9 tys. przedsiębiorców (właścicieli firm oraz menedżerów), którzy jako wolontariusze, poprzez bezpośrednie wsparcie, mają udział w tworzeniu ponad 500 nowych przedsiębiorstw w roku[16].

Działalność „Sieci Przedsiębiorczości" opiera się na trzech podstawowych zasadach:

– wsparcie dostępne jest dla osób, które po raz pierwszy rozpoczynają działalność gospodarczą,

– pomoc jest bezpłatna, przedsiębiorcy, którzy udzielają pomocy, nie mogą na niej zarabiać,

– po rozwinięciu działalności gospodarczej i osiągnięciu sukcesu przedsiębiorca, który wcześniej uzyskał pomoc, jest na zasadzie wzajemności zobowiązany do przekazania swojej wiedzy kolejnej osobie rozpoczynającej działalność gospodarczą.

Finansowanie działalności sieci odbywa się wyłącznie ze składek i darowizn przekazywanych przez przedsiębiorstwa, które są członkami stowarzyszenia. Sieć nie wykorzystuje środków publicznych do finansowania swojej działalności. Większość lokalnych organizacji, skupionych w sieci, prowadzi fundusze pożyczkowe, których kapitały pochodzą zarówno ze środków publicznych (z państwowych instytucji zwanych „Caisse des dépôts et consignations", które zostały powołane w celu wspierania rozwoju gospodarczego regionu oraz jednostek samorządu terytorialnego – „Conseil régional"), jak i prywatnych. Fundusze te zarządzane są przez poszczególne instytucje, jednakże kapitał pożyczkowy pozostaje własnością kapitałodawców i może być wykorzystywany wyłącznie na cele związane z działalnością pożyczkową. Instytucje zarządzające funduszami pożyczkowymi przyznają niezabezpieczone **pożyczki honorowe** (*prêt d'honneur*), których udzielanie opiera się na wzajemnym zaufaniu uczestników programu, a spłata wcześniej udzielonych pożyczek umożliwia udzielanie kolejnych pożyczek mających na celu pomoc następnym mikro i małym przedsiębiorstwom. Czynnikiem ograniczającym ryzyko kredytowe staje się w znacznym stopniu współpraca nowego przedsiębiorcy z bardziej doświadczonym partnerem biznesowym (jest to przedsiębiorca, który wcześniej otrzymał pomoc w ramach programu, dzięki któremu rozwinął swoją działalność gospodarczą), który uczestniczy zarówno we współtworzeniu długoterminowej strategii rozwoju nowej firmy, jak i w podejmowaniu bieżących decyzji związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej.

[16] www.reseau-entreprendre.org [26.04.2012].

4.2. Formy wsparcia mikroprzedsiębiorstw w ramach „Sieci Przedsiębiorczości”

Mikroprzedsiębiorstwa, które zostają włączone do „Sieci Przedsiębiorczości”, uzyskują możliwość skorzystania z czterech głównych form wsparcia, obejmujących bezpośrednie indywidualne doradztwo doświadczonego przedsiębiorcy (w formie coachingu i mentoringu), szkolenia grupowe, członkostwo w klubie przedsiębiorcy oraz dostęp do finansowania zwrotnego, umożliwiającego rozwój firmy we wstępnym okresie prowadzenia działalności gospodarczej.

Charakterystykę poszczególnych form wsparcia przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Formy wsparcia mikro i małych przedsiębiorstw w ramach „Sieci Przedsiębiorczości”

Forma wsparcia	Charakterystyka
Coaching i mentoring*	Funkcjonowanie „Sieci Przedsiębiorczości” jest oparte na udzielaniu przez członków stowarzyszenia wzajemnej, indywidualnej pomocy w zakresie rozwoju działalności gospodarczej. Istotą pomocy jest osobiste zaangażowanie doświadczonych przedsiębiorców (pełniących funkcję coachów i/lub mentorów) w rozwój nowej firmy przez okres od 2 do 3 lat działalności. Doświadczeni przedsiębiorcy, będący jednocześnie członkami stowarzyszenia, biorą czynny udział w zarządzaniu nowymi firmami, pomagają w prowadzeniu działalności gospodarczej oraz realizacji strategii rozwoju firmy, wykorzystując metodę coachingu i mentoringu. Według danych stowarzyszenia, w ciągu jednego roku na pomoc nowym przedsiębiorstwom przeznacza się około 70 tys. godzin doradztwa.
Szkolenia	Przedsiębiorcy rozpoczynający działalność gospodarczą mają możliwość uczestniczenia w otwartych szkoleniach, których tematyka jest związana z prowadzeniem działalności gospodarczej. Szkolenia odbywają się raz w miesiącu. Ponadto organizacje współpracujące w ramach Stowarzyszenia „Sieć Przedsiębiorczości” organizują konferencje oraz seminaria dotyczące różnych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej.
Klub Przedsiębiorców	1. Osoby prowadzące działalność gospodarczą, które uzyskały wsparcie w ramach „Sieci Przedsiębiorczości”, mogą uczestniczyć w spotkaniach klubu przedsiębiorców, w ramach którego przedsiębiorcy znajdujący się na zbliżonym etapie rozwoju działalności gospodarczej mają możliwość wymiany doświadczeń, dyskusji oraz nawiązywania kontaktów handlowych.
Pożyczka honorowa	2. Każdy przedsiębiorca rozpoczynający działalność gospodarczą ma możliwość uzyskania nieoprocentowanej i niezabezpieczonej pożyczki honorowej w kwocie od 15 tys. do 50 tys. euro (dla projektów innowacyjnych wysokość pożyczki może wynosić 90 tys. euro). Pożyczki udzielane są przez fundusze pożyczkowe zarządzane przez organizacje działające w ramach „Sieci Przedsiębiorczości”. Maksymalny okres, na jaki pożyczki są udzielane przedsiębiorcom, wynosi pięć lat. Średnia kwota pożyczek przyznawanych przez fundusze pożyczkowe działające w ramach stowarzyszenia wyniosła w 2011 r. 29 tys. euro.

[*] *Coaching* – proces doskonalenia kwalifikacji, pod kierunkiem trenera, przez nabywanie nowych umiejętności, korygowanie nieskutecznych zachowań. Polega na obserwacji osoby szkolonej w trakcie wykonywanej pracy, samoocenie, informacji zwrotnej i planowaniu nowych strategii postępowania (wg A. Ratajczyk i P. Pilipczuk, *Coaching a inne dyscypliny*, www.iccpoland.pl/Artykuly/0,10,Coaching_a_inne_dyscypliny.html [26.04.2012]).

Mentoring – metoda przekazywania wiedzy i doświadczeń polegająca na partnerskiej relacji między mentorem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału osoby uczącej się. Mentoring opiera się na inspirowaniu, stymulowaniu i przywództwie mentora, który powinien mieć na celu ciągły rozwój swojego ucznia. Dzięki odpowiedniej metodzie działania mentora, uczeń „naprowadzany" jest na właściwe rozwiązania, dzięki którym może podejmować decyzje (wg S. Karwala, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, WSB-NLU, Nowy Sącz 2007, http://mentoring.com.pl/Mentoring.pdf [26.04.2012]).

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.reseau-entreprendre.org [26.04.2012].

4.3. Kryteria wyboru projektów do wsparcia objętego „Siecią Przedsiębiorczości"

Projekty zgłaszane przez przedsiębiorstwa podlegają weryfikacji opartej na czterech głównych kryteriach związanych, m.in. z koncepcją, organizacją i przedmiotem działalności gospodarczej. Podstawowe kryteria wyboru projektów przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Kryteria wyboru projektów przez Stowarzyszenie „Sieć Przedsiębiorczości"

Kryteria	Charakterystyka
Organizacja nowej działalności gospodarczej	Nowe podmioty gospodarcze podpisują z doświadczonymi przedsiębiorcami umowy partnerstwa, na podstawie których mentorzy posiadają kontrolę nad nowymi firmami oraz mogą się stać większościowymi udziałowcami w firmie. Umowy opisują przebieg wsparcia oraz określają strategie przekazywania przez mentora jego udziałów do przedsiębiorcy, który rozpoczął i kontynuuje działalność gospodarczą. Współpraca z mentorem oraz kontrola działalności nowego przedsiębiorstwa odbywa się na zasadzie dobrowolności. Nowy przedsiębiorca musi wyrazić zgodę na sposób organizacji i prowadzenia swojej działalności gospodarczej w okresie objętym wsparciem w ramach działalności „Sieci Przedsiębiorczości".
Przedmiot i potencjał działalności gospodarczej	W związku z tym, że nadrzędnym celem „Sieci Przedsiębiorczości" jest tworzenie nowych miejsc pracy, każdy nowy przedsiębiorca powinien dążyć do utworzenia minimum pięciu nowych miejsc pracy w ciągu trzech lat od daty rozpoczęcia działalności gospodarczej. Sieć ma także na celu zminimalizowanie luki związanej z finansowaniem małych i średnich przedsiębiorstw. Wsparciem „Sieci Przedsiębiorczości" mogą być także objęte projekty franczyzowe, pod warunkiem ich zaakceptowania przez mentora oraz komitety podejmujące decyzję o przyznaniu środków finansowych (pożyczek).

cd. tab. 2

Kryteria	Charakterystyka
Lokalizacja działalności gospodarczej	Miejsce prowadzenia nowego przedsiębiorstwa powinno umożliwiać systematyczny kontakt mentora z osobą rozpoczynającą działalność gospodarczą. Ponadto nowy przedsiębiorca musi mieć stosunkowo łatwy dostęp do instytucji organizującej wsparcie oraz szkolenia. Zasadą jest, że odległość pomiędzy miejscami prowadzenia działalności przez współpracujących przedsiębiorców nie powinna być większa niż godzina jazdy samochodem.
Osoba rozpoczynająca działalność gospodarczą	Wsparciem może być objęta każda osoba, bez względu na wiek, narodowość, poziom wykształcenia czy przebieg kariery zawodowej. Uczestnik programu powinien podzielać wartości projektu, a jego obecna i przyszła działalność nie może być sprzeczna z zasadami etycznymi obowiązującymi i stosowanymi w Stowarzyszeniu „Sieć Przedsiębiorczości".

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.reseau-entreprendre.org [26.04.2012].

Funkcjonujący we Francji system pomocy w rozwoju mikroprzedsiębiorstw zasadniczo różni się od sieciowych form wspierania przedsiębiorczości istniejących w Polsce. Przede wszystkim zakłada on aktywną kooperację i współdziałanie przedsiębiorstw – beneficjentów programu – które oprócz instytucji otoczenia biznesu także aktywnie włączają się w tworzenie przedsiębiorstw i powstawanie nowych miejsc pracy. Warto zastanowić się, czy wypracowane we Francji rozwiązania można wykorzystać w celu zdefiniowania kierunków zmian i rozwoju systemu wspierania przedsiębiorczości w Polsce.

5. Ramowe założenia programu wspierania rozwoju mikroprzedsiębiorstw, wykorzystującego system funduszy pożyczkowych

5.1. Charakterystyka systemu funduszy pożyczkowych w Polsce

W związku z tym, że propozycja nowego programu współpracy mikroprzedsiębiorstw zakłada włączenie do niego działających funduszy pożyczkowych, w pierwszej kolejności należy przedstawić krótką charakterystykę tego systemu.

System funduszy pożyczkowych w Polsce skupia kilkadziesiąt instytucji działających na zasadach *not for profit*, których celem jest udzielanie wsparcia finansowego, w postaci pożyczek, na działalność gospodarczą. Instytucje te przygotowują mikro i małe przedsiębiorstwa do korzystania z efektywnego finansowania bankowego w przyszłości. Udzielając pożyczek, fundusze pożycz-

kowe pomagają mikroprzedsiębiorstwom w budowaniu historii kredytowej, która ma kluczowe znaczenie dla dalszego rozwoju tych firm z użyciem środków bankowych. Rozwój systemu funduszy pożyczkowych, podobnie jak w krajach zachodnich, umożliwia mikro i małym przedsiębiorstwom uzyskanie dostępu do wprowadzanych na rynek instrumentów finansowych i pozafinansowych[17]. Systematycznie zwiększająca się skala funkcjonowania funduszy pożyczkowych wydaje się ciągle niewystarczająca z punktu widzenia zidentyfikowanych potrzeb mikro i małych przedsiębiorstw, na przykład w obszarze minimalizowania luki w dostępie do kapitału. Sytuacja ta jest spowodowana przede wszystkim ograniczonymi możliwościami działania funduszy pożyczkowych, limitowanych dostępnym kapitałem przeznaczonym na działalność pożyczkową. Wsparcie kapitałowe fundusze pożyczkowe uzyskały z Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw (instytucje prowadzące fundusze pożyczkowe dostały 330 mln zł, co stanowiło około 60% łącznego kapitału funduszy) oraz z Regionalnych Programów Operacyjnych (w ramach Inicjatywy JEREMIE[18] lub poza nią)[19].

Jednakże system funduszy pożyczkowych posiada wiele zalet, a przede wszystkim daje możliwość wprowadzania dodatkowych rozwiązań, dzięki którym oferta tych instytucji może zostać znacznie poszerzona. Atutami obecnie funkcjonujących funduszy pożyczkowych są: sprawniejsza obsługa przedsiębiorstw, minimalizacja niezbędnych formalności, elastyczność w formach zabezpieczeń, krótszy czas przyznawania pożyczki, świadczenie usług doradczych, bardziej komunikatywna informacja i działalność promocyjna. Zdaniem mikro i małych przedsiębiorstw, działalność funduszy pożyczkowych jest bardziej przyjazna dla prowadzenia i rozwoju biznesu, niż ma to miejsce w przypadku banków[20]. Zdecydowana większość instytucji prowadzących fundusze pożyczkowe świadczy również inne usługi, najczęściej szkolenia oraz doradztwo, a także pomaga w organizowaniu kontaktów gospodarczych[21].

---

[17] www.pzfp.pl [2.05.2012].

[18] Inicjatywa JEREMIE (*Joint European Resources for Micro-to-Medium Enterprises*), oznaczająca wspólne europejskie zasoby dla małych i średnich przedsiębiorstw, powstała w 2005 r. ze wspólnych działań Komisji Europejskiej i Europejskiego Funduszu Inwestycyjnego/Europejskiego Banku Inwestycyjnego. Inicjatywa ta określa mechanizm pozadotacyjnego wspierania małych i średnich przedsiębiorstw za pomocą odpowiednich komercyjnych i preferencyjnych (pomoc publiczna) instrumentów finansowych (pożyczek, poręczeń, gwarancji) oraz zasilania przedsiębiorstw kapitałem wysokiego ryzyka, www.jeremie.com.pl.

[19] Polski Związek Funduszy Pożyczkowych, www.pzfp.pl.

[20] Por. B. Bartkowiak, *Fundusze pożyczkowe i poręczeniowe w finansowaniu małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2009.

[21] *Sektorowy Program Operacyjny Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw – Działania 2.1, 2.3, 1.2.1, 1.2.2. Efekty wsparcia przedsiębiorstw i otoczenia biznesu. Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego*, PARP, Warszawa 2008, s. 40.

Nie ulega wątpliwości, że głównym celem rozwoju systemu funduszy pożyczkowych jest zapewnienie mikro i małym przedsiębiorstwom (w tym firmom rozpoczynającym działalność gospodarczą[22] oraz znajdującym się w fazie rozwoju) lepszego dostępu do finansowania[23]. Cel ten może zostać zrealizowany dzięki opracowaniu i wdrożeniu dodatkowych instrumentów umożliwiających współpracę przedsiębiorstw na zasadach partnerstwa. Zrozumienie znaczenia partnerskiej współpracy w wielu obszarach związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej przyczyni się do zminimalizowania ryzyka kredytowego związanego z finansowaniem działalności gospodarczej.

5.2. Założenia do programu współpracy przedsiębiorstw

Opracowanie i wdrożenie kompleksowego **programu współpracy przedsiębiorstw** może stanowić jeden z wariantów działań, które w przyszłości mogłyby przyczynić się do rozwoju mikroprzedsiębiorstw, w tym zwiększenia liczby nowych firm oraz tworzenia nowych miejsc pracy. Biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia, aktualny poziom rozwoju oraz liczbę przedsiębiorców aktywnie korzystających z funduszy pożyczkowych, zasadna jest propozycja oparcia nowego programu na tym systemie (fundusze pożyczkowe funkcjonujące w ramach Polskiego Związku Funduszy Pożyczkowych oraz poza nim). Ogólną ideą programu, na wzór działalności francuskiego Stowarzyszenia „Sieć Przedsiębiorczości", będzie zwiększenie zakresu współpracy oraz integracji poziomej pomiędzy przedsiębiorstwami, które korzystały z usług funduszy pożyczkowych, a osobami planującymi bądź będącymi w trakcie zakładania nowych działalności gospodarczych.

Konsekwentny rozwój programu współpracy będzie wymagał skoncentrowania jego działalności wokół wspólnego interesu biznesowego poszczególnych mikroprzedsiębiorstw uczestniczących w programie. Niezbędne będzie także podzielanie przez uczestniczących w programie przedsiębiorców wspólnych wartości i zasad związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Przykładowe wartości, na których mógłby się opierać program współpracy przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 3.

---

[22] W ramach Działania 6.2. – Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia – Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej (Europejski Fundusz Społeczny), powstają fundusze mikropożyczkowe, które finansują przedsiębiorców rozpoczynających działalność gospodarczą (firmy działające na rynku nie dłużej niż 12 miesięcy).

[23] *Kierunki rozwoju funduszy pożyczkowych i poręczeniowych dla małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2009-2013*, MG, Warszawa 2009, s. 10.

Tabela 3. Wartości, na których powinien się opierać program współpracy przedsiębiorstw

Wartości	Charakterystyka założeń programu
Partnerstwo	Program opiera się na zasadach partnerstwa strategicznego, polegającego na wypracowaniu trwałych relacji obejmujących zaufanie, współdziałanie, zaangażowanie odpowiedzialność oraz życzliwość.
Wzajemność	Program opiera się na zasadzie wzajemności, co oznacza, że każdy przedsiębiorca otrzymujący wsparcie powinien zaangażować się w pomoc kolejnym przedsiębiorcom, objętym programem pomocy.
Efektywność	Program zakłada współpracę przedsiębiorców, mającą na celu uzyskanie jak najlepszych efektów biznesowych.
Etyczność	Program respektuje zasady etyki działań gospodarczych, obejmujące w szczególności działania oparte na prawdzie oraz dotrzymywanie obietnic, budowanie zaufania.

Źródło: opracowanie własne.

Natomiast wspólny interes biznesowy uczestników programu mógłby opierać się na opracowaniu schematów udzielania preferencyjnych pożyczek przeznaczonych na finansowanie działalności gospodarczej. Pożyczki udzielane mikroprzedsiębiorstwom (w ramach Inicjatywy JEREMIE lub poza nią) mogłyby być przyznawane bądź na zasadach pomocy publicznej, bądź na zasadach komercyjnych, przy wypracowaniu warunków pozwalających na uzyskanie przez przedsiębiorców konkretnych korzyści finansowych (na przykład brak prowizji za udzielenie pożyczki, minimalne dopuszczalne oprocentowanie pożyczek itp.). Możliwość uzyskania przez przedsiębiorcę określonych preferencji powinna się wiązać ze zobowiązaniem do swoistego „odpracowania" uzyskanych korzyści poprzez zaangażowanie właściciela firmy w proces indywidualnego doradztwa przeznaczonego dla nowego przedsiębiorcy włączanego do programu współpracy.

Program współpracy przedsiębiorstw powinien się opierać na następujących zasadach:

– wybór partnerów biznesowych wyznających i utożsamiających się z określonymi wartościami, na podstawie których będzie budowana współpraca,

– dobór partnerów biznesowych pod kątem doświadczenia i znajomości branży, klientów, przy jednoczesnym zapewnieniu braku konfliktu interesów, który mógłby wynikać ze stosunku konkurencyjności potencjalnych partnerów,

– współdziałanie przedsiębiorstw opierające się na umowie o współpracy uwzględniającej kwestie komunikacji, obowiązków i uprawnień, obiegu informacji, poufności oraz kontroli,

– stworzenie dostępnych i preferencyjnych produktów finansowych dla przedsiębiorstw zainteresowanych udziałem w programie,

– zapewnienie stałego zaangażowania przedsiębiorców uczestniczących w programie w identyfikowanie i rozwiązywanie problemów,

– określenie zasad i warunków zakończenia współpracy,

– zidentyfikowanie przyczyn ewentualnego niepowodzenia współpracy oraz zebranie wniosków i rekomendacji na potrzeby modyfikacji systemu.

Niewątpliwie przedsiębiorcy, którzy wyrażą chęć uczestniczenia w programie jako mentorzy, będą musieli przejść odpowiednią ścieżkę rozwoju kompetencji i umiejętności, dzięki którym będą mogli przykazywać swoją wiedzę osobom rozpoczynającym działalność gospodarczą. Zaletą takiego rozwiązania jest także podwyższanie kapitału intelektualnego mikroprzedsiębiorstw poprzez dostęp do nowej wiedzy związanej z planowaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej. Wydaje się, że kluczowym elementem programu współpracy będzie także określenie kryteriów dopuszczających mikroprzedsiębiorstwa do programu. Na każdym etapie realizacji programu bardzo ważną rolę będą odgrywać fundusze pożyczkowe, pełniące funkcje koordynatorów i integratorów programu. Zaproponowane rozwiązanie różni się od dotychczasowego modelu systemu wspierania przedsiębiorczości, wykorzystującego zewnętrzne instytucje otoczenia biznesu. Kluczową rolę w nowym programie, podobnie jak w przypadku praktyki francuskiej, odgrywa bezpośrednia współpraca przedsiębiorców zaangażowanych w rozwój systemu.

Należy podkreślić, że dużą rolę w programie będą odgrywały fundusze pożyczkowe. Włączenie tych instytucji do systemu będzie wymagało podjęcia wielu działań – rekomendacji:

– podpisania przez instytucje prowadzące fundusze pożyczkowe ramowej umowy o współpracy, która będzie regulowała zasady współdziałania funduszy, dotyczące stworzenia oraz koordynacji działań w ramach programu współpracy przedsiębiorstw,

– stworzenia i administrowania centralną bazą danych przedsiębiorstw włączonych do programu współpracy,

– wprowadzenia do oferty funduszy pożyczkowych nowych produktów finansowych przeznaczonych na wspieranie rozwoju działalności gospodarczej przedsiębiorstw, które zostaną włączone do programu współpracy. Nowe schematy wsparcia finansowego powinny dotyczyć udzielania pożyczek nowo powstającym podmiotom gospodarczym oraz firmom znajdującym się na wczesnym etapie rozwoju (do 24-36 miesięcy prowadzenia działalności gospodarczej),

– wypracowania i ujednolicenia procedur oraz procesów związanych z udzielaniem wsparcia finansowego dla mikroprzedsiębiorstw funkcjonujących w ramach programu współpracy,

– prowadzenia i współfinansowania wspólnych działań mających na celu promocję programu współpracy oraz jego systematyczny rozwój.

Najważniejsze rekomendacje dla wybranych instytucji państwowych (takich jak Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Bank Gospodarstwa Krajowego) oraz instytucji samorządowych (głównie urzędów marszałkowskich poszczególnych województw) są następujące:

– uzupełnienie zasad działania Krajowego Systemu Usług wymogami związanymi z realizacją programu współpracy przedsiębiorstw, tj. opracowaniem i wdrożeniem specjalistycznego pakietu usług doradczych o charakterze coachingu i mentoringu, który będzie mógł być oferowany w połączeniu z finansowaniem zwrotnym[24],

– rozszerzenie Inicjatywy JEREMIE o nowe produkty pożyczkowe przeznaczone na finansowanie rozwoju działalności nowych firm objętych programem współpracy przedsiębiorstw,

– włączenie działań dotyczących rozwoju sieciowego systemu współpracy przedsiębiorstw do Regionalnych Programów Operacyjnych realizowanych na poziomie urzędów marszałkowskich poszczególnych województw.

6. Podsumowanie

Zaprezentowane wstępne założenia programu współpracy przedsiębiorstw wpisują się w planowane działania państwa związane z realizacją „Długookresowej strategii rozwoju kraju – Polska 2030", która zakłada szereg inicjatyw w obszarze rozwoju przedsiębiorczości oraz innowacyjnej gospodarki. Warto zaznaczyć, że strategia ta obejmuje m.in. rozwój postaw przedsiębiorczych i proinnowacyjnych, a także kompetencji menadżerskich przedsiębiorców, wspieranie ich postaw proinnowacyjnych oraz orientacji rozwojowej. Zgodnie ze strategią, szansą na rozwój przedsiębiorczości w Polsce jest stworzenie przewag konkurencyjnych opartych na kapitale intelektualnym, poprzez kształtowanie kompetencji zarządczych przedsiębiorców zorientowanych na innowacyjne strategie rozwojowe. Strategia zakłada również stworzenie mechanizmów wspierania firm inwestujących w innowacje i rozwój[25]. Działania prowadzone w latach 2011-2030 będą koncentrować się na dostarczaniu przedsiębiorcom wiedzy dotyczącej zarządzania, budowania przewag konkurencyjnych i organizacji firmy zgodnie np. z tzw. zasadą otwartej innowacji, czyli **działania**

---

[24] Por. *Raport końcowy z badania rynku wybranych usług wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności w Polsce. Obszar: Finansowanie zwrotne...*, s. 9 [8.05.2012].

[25] *Długookresowa strategia rozwoju kraju – Polska 2030*, http://zds.kprm.gov.pl/dlugookresowa-strategia-rozwoju-kraju, s. 56-60 [7.05.2012].

w sieci, a także realizacji projektów badawczych i technologicznych. Planowane działania mają zostać podporządkowane głównemu założeniu zwiększenia adaptacyjności przedsiębiorstw, co oznacza profesjonalizację kadry zarządzającej, mającej docelowo doprowadzić do rozwoju konkretnych podmiotów gospodarczych.

W ramach kluczowego projektu „Poprawa świadomości roli innowacji i strategii rozwojowych firm wśród przedsiębiorców" przewidywane są następujące działania szczegółowe:

– wprowadzenie mentoringu lub coachingu dla młodych przedsiębiorców, czyli indywidualnej pracy doświadczonych przedsiębiorców i konsultantów z przedsiębiorcami przeprowadzającymi zmiany w swoich firmach,

– pomoc w uzyskiwaniu finansowania działalności, która w pierwszym okresie nie przynosi zysków,

– wspieranie finansowe i organizacyjne wspólnych przedsięwzięć realizowanych przez przedsiębiorców we współpracy z innymi firmami, partnerami zagranicznymi i ośrodkami wspierania biznesu,

– realizacja programów edukacyjnych w zakresie planowania strategicznego w firmach[26].

Opracowanie, wdrożenie i realizacja programu współpracy przedsiębiorstw jako pewnej formy wypełniania założeń strategii „Polska 2030" będzie mogło stanowić uzupełnienie „Programu rozwoju przedsiębiorstw do 2020 r." stanowiącego program wykonawczy do „Strategii innowacyjności i efektywności gospodarki"[27]. Rozszerzenie programu wymagało podjęcia szeregu konkretnych działań przez wszystkich uczestników projektu, zarówno przez fundusze pożyczkowe, instytucje państwowe i samorządowe, jak i samych przedsiębiorców.

Jak podkreślono w pierwszej części artykułu, zaprezentowane założenia programu współpracy przedsiębiorstw mają charakter wstępny i powinny być przedmiotem dalszych analiz, dyskusji i uzgodnień pomiędzy instytucjami otoczenia biznesu – potencjalnie zainteresowanymi udziałem w programie. Zasadne jest także rozpoznanie potrzeb mikroprzedsiębiorstw w zakresie udziału w programie oraz zbadanie ich skłonności do aktywnego zaangażowania się w mentoring i coaching – ukierunkowane na rozwój nowych przedsiębiorstw.

Kolejnym etapem działań powinno być wypracowanie formalnych założeń oraz rozwiązań, których efektem będzie wdrożenie programu i jego realizacja w wybranych regionach lub w całej Polsce.

---

[26] Ibidem, s. 97-99.

[27] http://bip.mg.gov.pl/files/upload/17490/PRP_do_konsultacji_ost.pdf [5.02.2013].

Literatura

Badanie barier i stymulatorów dotyczących mechanizmów tworzenia i kształtowania innowacji ze środowiska naukowego do sektora przedsiębiorstw, red. S. Szultka, IBGR, Gdańsk 2008.
Bartkowiak B., *Fundusze pożyczkowe i poręczeniowe w finansowaniu małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2009.
Białowolski P., *Portfel należności polskich* przedsiębiorstw, Krajowy Rejestr Długów, Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce, Warszawa, styczeń 2012.
Długookresowa strategia rozwoju kraju – Polska 2030, http://zds.kprm.gov.pl/dlugookresowa-strategia-rozwoju-kraju.
http://bip.mg.gov.pl/files/upload/17490/PRP_do_konsultacji_ost.pdf.
http://ksu.parp.gov.pl.
Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w IV kw. 2011 oraz prognoz koniunktury na I kw. 2012, NBP, styczeń 2012.
Kierunki rozwoju funduszy pożyczkowych i poręczeniowych dla małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2009-2013, MG, Warszawa 2009.
Orłowska J., *Mikroprzedsiębiorstwa w Polsce... czyli o większości polskich firm*, Biuletyn Euro Info, www.een.org.pl/index.php/spisakt/items/Luty-2012.html.
Raport końcowy z badania rynku wybranych usług wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności w Polsce. Obszar: Finansowanie zwrotne, wrzesień 2010, www.efs.gov.pl.
Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2009-2010, PARP, Warszawa 2011.
Raport z badania „Wizerunek Krajowego Systemu Usług", listopad 2011 r. http://ksu.parp.gov.pl/res/doc/badania_eksprtyzy/raport_koncowy_i_podprojektwizerunek_ksu.pdf.
Sektorowy Program Operacyjny Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, Działania 2.1, 2.3, 1.2.1, 1.2.2. Efekty wsparcia przedsiębiorstw i otoczenia biznesu. Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, PARP, Warszawa 2008.
Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstwa, PARP, Warszawa 2010.
„Uważam Rze" 2012, nr 14 (61).
Współpraca podmiotów jako czynnik podnoszenia innowacyjności małych przedsiębiorstw w Polsce, Instytut badań rynku, konsumpcji I koniunktur, Warszawa 2008.
www.een.org.pl/index.php/o-nas.html.
www.jeremie.com.pl.
www.parp.gov.pl/index/index/72.
www.pzfp.pl.
www.pzfp.pl.
www.reseau-entreprendre.org.

The Forms of Supporting the Micro-Enterprises Development through the Use of Institutional Cooperation – Selected Polish and French Examples

Summary. The selected forms of supporting micro-enterprises development in Poland (National SME Services Network, Enterprise Europe Network) and in France (Association "Business Network" – *Réseau Entreprendre*) have been characterised in the paper. Additionally basic information about the Loan Funds System in Poland has been provided. This analysis became the

fundamental for the frameworks of the Programme for Supporting Micro-enterprises Development by using Loan Funds System which was proposed by the author. The direct cooperation of micro-enterprises and financing of business activity provided by Loan Funds are the key features of the new Programme. The paper also includes the recommendations for Loan Fund Institutions and both Central as well as Local Government Units for the preparation and implementation of the Programme.

Keywords: micro, small and medium-sized enterprises, loan funds, enterprise collaboration, business activity financing

Recenzja książki prof. zw. dr. hab. Eugeniusza Wojciechowskiego
***Gospodarka samorządu terytorialnego*,**
Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, ss. 188

Książka *Gospodarka samorządu terytorialnego* prezentuje zarówno ekonomiczne aspekty działania publicznego, jak i zarządzania w samorządzie terytorialnym. Cechą charakterystyczną recenzowanej książki jest unikatowy sposób spojrzenia na złożone sprawy publiczne. Monografia ukazuje gospodarkę samorządu terytorialnego nie tylko przez pryzmat wybranych, odrębnych zagadnień i funkcji (jak to ma miejsce w wielu opracowaniach monograficznych), ale też z punktu widzenia analizy i oceny wzajemnych powiązań i harmonizacji działań cząstkowych z przyjętym celem. Lektura książki pozwala wskazać na wyjątkowy wątek, który wzbogaca rozważania autora. W samorządzie terytorialnym występują różne podmioty zainteresowane sprawami publicznymi, podmioty te reprezentują szereg interesów, często rozbieżnych z interesem społecznym, reprezentowanym przez władzę publiczną, stąd też konieczność zarówno uzgadniania występujących rozbieżności między podmiotami, prowadzenia działań łączących te podmioty, jak i zapewnienia spójnego rozwoju społeczno-gospodarczego. W książce mocno podkreśla się znaczenie koordynacji i harmonizacji elementów związanych z gospodarowaniem w samorządzie z zarządzaniem sprawami publicznymi.

Prezentowane zagadnienia mają charakter złożony, ale przenikają się, stanowiąc całość składającą się ze wstępu, trzech części i zakończenia. Całość książki charakteryzuje się spójnością, komunikatywnością oraz teoriopoznawczym podejściem do problemu gospodarki samorządu terytorialnego.

Część pierwsza dotyczy elementów składających się na budowę samorządu terytorialnego jako instytucji ustrojowo-politycznej. To od zorganizowania poszczególnych elementów samorządu terytorialnego będzie zależeć jakość gospodarowania i sprawność zarządzania sprawami publicznymi. W części drugiej czytelnik zgłębia ekonomiczny wymiar prowadzonych działań przez samorząd terytorialny. Autor prezentuje pogląd (zresztą słuszny i interesująco uzasadniony), że samorząd jest „publicznym quasi-podmiotem gospodarowania – reprezentującym cele, angażującym zasoby, organizującym instrumentarium i ponoszącym odpowiedzialność za podjęte decyzje". Poddaje również weryfikacji pogląd, że wiele zadań znajdujących się w gestii samorządu „jest działalnością gospodarczą i zarządzaniem w rozumieniu głównych jego funkcji". Ostatnia część monografii jest poświęcona wybranym, ale współzależnym zagadnieniom funkcjonowania samorządu terytorialnego, które mają istotne, a wręcz fundamentalne znaczenie dla jakości gospodarowania i zarządzania. Podjęte kwestie dotyczą kształtowania wizerunku i polityki informacyjnej, standardów działania i zasad zarządzania, a nawet rządzenia. Ważnym elementem współzależnym jest etyka – w zestawieniu z interesem politycznym.

Z punktu widzenia czytelnika, który zajmuje się problematyką samorządu, zarządzania nim i podejmowania skutecznych decyzji, jest to opracowanie wychodzące naprzeciw tym potrzebom. Autor ze swoistą swadą wskazuje zmiany, jakie powinny zajść w obowiązujących modelach (sposobach) sprawowania władzy i administrowania spra-

wami publicznymi. Zawsze jednak pojawia się refleksja: Jaki będzie wpływ prezentowanych modeli na podejmowane decyzje i ich skutki z punktu widzenia interesariuszy? Z całą stanowczością można postulować, aby praktyka samorządowa była skłonna pochylić się nad tymi ciekawymi rozwiązaniami i wdrożyła je do praktyki. Dalej idąc, należy postulować, aby instresariusze pochylili się nad prezentowanymi problemami nie tylko czytając, ale przede wszystkim czytając ze zrozumieniem jak należy współzarządzać sprawami publicznymi, jaka jest ich rola w procesach, które są im dedykowane. Książka odsłania tajniki gospodarowania i zarządzania samorządem terytorialnym, które wydają się znane z teorii, ale są tak trudne w praktycznym zastosowaniu.

Polecam wszystkim zainteresowanym książkę *Gospodarka samorządu terytorialnego* jako ciekawą lekturę, kreującą postawy i wpływającą na poglądy. Książka powinna się znaleźć w bibliotekach uczelni, władz publicznych oraz tych wszystkich, których interesują tajniki zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego.

prof. dr hab. Beata Filipiak
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Katedra Finansów Publicznych

(licencjonowany doradca podatkowy)

Recenzja monografii dr. Sławomira Franka
***Wieloletnie planowanie budżetowe w podsektorze rządowym*,**
Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013, ss. 292

Wieloletnie planowanie budżetowe w podsektorze rządowym odzwierciedla istniejące trendy poświęcone rozważaniom na temat New Public Management oraz Good Governance. Trudno się nie zgodzić, że istnieje konieczność koordynacji działań planistycznych na wszystkich szczeblach administracji, trudno też nie zgodzić się z twierdzeniem dotyczącym konieczności zwiększenia efektywności wydatków publicznych, użyteczności wykorzystania planowania w procesach decyzyjnych czy też konieczności stosowania narzędzi wieloletniego planowania finansowego. Ważne jest, jak wykorzystać narzędzia planistyczne, kiedy je wykorzystywać oraz w jakich sytuacjach właśnie narzędzia planistyczne powinny być wykorzystywane do podnoszenia efektywności alokacji środków publicznych, a kiedy w celu podniesienia efektywności podejmowanych decyzji. Cechą charakterystyczną recenzowanej monografii jest podejście do analizowanego problemu planowania wieloletniego. Autor prezentuje paradygmat wieloletniości w nauce finansów publicznych, poprzez metodykę planowania wieloletniego, tak aby móc odnieść się do istniejących rozwiązań międzynarodowych. Monografia pozwala spojrzeć na planowanie wieloletnie z punktu widzenia zarówno istniejących doświadczeń, jak i oceny jego funkcjonowania w świetle opinii respondentów.

Lektura książki pozwala wskazać na wiele walorów opracowania. Należy do nich m.in. interdyscyplinarne podejście, gdyż monografia łączy planowanie będące domeną nauki o zarządzaniu z finansami publicznymi w podsektorze rządowym. Ponadto w sposób spójny czytelnik ma możliwość odnieść się do podejścia metodycznego (modeli, wzorców czy procedur). Ważnym elementem, który spina planowanie, jest odpowiedź na pytanie o jakość. Autor odpowiada na pytanie, jak mierzyć jakość wieloletniego planowania finansowego. Jest to ważne, a zarazem trudne zadanie – w książce przedstawione w sposób przystępny i zrozumiały.

Z punktu widzenia czytelnika, który zajmuje się problematyką planowania, to opracowanie – wychodzące naprzeciw potrzebom metodycznym, zawierające szereg rozwiązań i podpowiedzi (w szczególności odnoszących się do rozwiązań międzynarodowych) – jest ważnym przyczynkiem do dalszego doskonalenia rozwiązań praktycznych. Niezwykle cenne jest w publikacji:

– zaproponowanie zestawu zasad, na których winien się opierać system prawidłowego, wieloletniego planowania budżetowego, służący powiązaniu wydatków z priorytetami władzy publicznej,

– opracowanie formuły użyteczności wieloletniego planowania budżetowego, opartej na trzech filarach,

– opracowanie indeksu jakości wieloletniego planu budżetowego.

Polecam wszystkim zainteresowanym książkę *Wieloletnie planowanie budżetowe w podsektorze rządowym* jako ciekawą lekturę, kreującą podejście metodyczne, zmieniającą nawyki administracyjne, wpływającą na jakość i użyteczność podejmowanych działań planistycznych. Mam nadzieję, że monografia stanie się podstawową lekturą po-

znawczą dla polskiej administracji rządowej, swoistego rodzaju przewodnikiem, który będzie oprowadzać po meandrach planowania budżetowego w sektorze rządowym. Publikacja ta powinna znaleźć się w bibliotekach uczelni, gdyż wzbogaci proces nauczania studentów zgłębiających tajniki finansów publicznych. Zachęcam wszystkich do lektury monografii autorstwa dr. Sławomira Franka.

prof. nadzw. dr hab. Marek Dylewski
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Katedra Finansów Publicznych

Lista recenzentów współpracujących z czasopismem „Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”

List of reviewers collaborating with “Studies in Management and Finance by the Poznan School of Banking”

Prof. nadzw. dr hab. Agnieszka Alińska – *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*
Prof. dr Artem Bardas – *National Mining University, Dnipropetrovsk, Ukraina*
Prof. zw. dr hab. Ewa Maria Bogacka-Kisiel – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Jan Borowiec – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Grażyna Borys – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Stanisław Czaja – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. inż. Anna Beata Ćwiąkała-Małys – *Uniwersytet Wrocławski*
Prof. nadzw. dr hab. Waldemar Dotkuś – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Józef Dziechciarz – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Teresa Famulska – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*
Prof. zw. dr hab. Stanisław Flejterski – *Uniwersytet Szczeciński*
Prof. nadzw. dr hab. Jerzy Ryszard Handschke – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
Prof. dr hab. Eva Horvátová – *Ekonomická univerzita v Bratislave, Słowacja*
Prof. dr Arvind K. Jain – *Concordia University, Kanada*
Prof. nadzw. dr hab. Maria Jastrzębska – *Uniwersytet Gdański*
Prof. nadzw. dr hab. Bożena Kołosowska – *Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu*
Prof. zw. dr hab. Adam Kopiński – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. inż. Dorota Elżbieta Korenik – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Stanisław Korenik – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Maria Kosek-Wojnar – *Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*
Prof. zw. dr hab. Teresa Krystyna Lubińska – *Uniwersytet Szczeciński*
Dr Tony Muff – *University of Northampton, Wielka Brytania*
Prof. nadzw. dr hab. Bartłomiej Nita – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Edward Nowak – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Adam Nowicki – *Politechnika Częstochowska*
Prof. zw. dr hab. Walenty Ostasiewicz – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Zbigniew Pastuszak – *Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie*
Prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Bogusław Pietrzak – *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*
Prof. nadzw. dr hab. Marzanna Poniatowicz – *Uniwersytet w Białymstoku*
Prof. zw. dr hab. Wanda Ronka-Chmielowiec – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Henryk Salmonowicz – *Akademia Morska w Szczecinie*
Prof. nadzw. dr hab. Jadwiga Sobieska-Karpińska – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Jerzy Sokołowski – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. dr h.c. inż. Tadeusz Zaborowski – *Polska Akademia Nauk Oddział w Poznaniu*
Prof. nadzw. dr hab. Ewa Ziemba – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*
Prof. nadzw. dr hab. inż. Emília Zimková – *Matej Bel University, Banska Bystrica*
Prof. nadzw. dr hab. Dariusz Zarzecki – *Uniwersytet Szczeciński*
Prof. zw. dr hab. Marian Żukowski – *Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II*

Recenzenci
„Studiów Zarządzania i Finansów
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu"
nr: 1/2010, 2/2011, 3/2012, 4/2013

Reviewers of
"Studies in Management and Finance
by the Poznan School of Banking"
issues: 1/2010, 2/2011, 3/2012, 4/2013

Prof. nadzw. dr hab. Jan Borowiec – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Stanisław Flejterski – *Uniwersytet Szczeciński*
Prof. nadzw. dr hab. Bożena Kołosowska – *Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu*
Prof. zw. dr hab. inż. Dorota Elżbieta Korenik – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Stanisław Korenik – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Teresa Krystyna Lubińska – *Uniwersytet Szczeciński*
Prof. nadzw. dr hab. Marzanna Poniatowicz – *Uniwersytet w Białymstoku*
Prof. zw. dr hab. Adam Szewczuk – *Uniwersytet Szczeciński*
Prof. nadzw. dr hab. Dariusz Zarzecki – *Uniwersytet Szczeciński*
Prof. nadzw. dr hab. inż. Emília Zimková – *Matej Bel University, Banska Bystrica*