

Studia Zarządzania i Finansów  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
Nr 6/2014

---

**Mechanizmy  
funkcjonowania przedsiębiorstw  
w drugiej dekadzie XXI wieku**

**Aspekty makro-, mezo-  
i mikroekonomiczne**

Studies in Management and Finance  
by the Poznan School of Banking  
No. 6/2014

---

**The Workings of Businesses  
in the Second Decade  
of the Twenty-First Century**

**Macro, Meso-,  
and Microeconomic Aspects**

edited by  
Elżbieta Kicka



The Poznan School of Banking Press  
Poznan 2014

Studia Zarządzania i Finansów  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
Nr 6/2014

---

# **Mechanizmy funkcjonowania przedsiębiorstw w drugiej dekadzie XXI wieku**

## **Aspekty makro-, mezo- i mikroekonomiczne**

redakcja naukowa  
Elżbieta Kicka



Wydawnictwo  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
Poznań 2014

Komitet wydawniczy / Editorial Board

Przewodniczący / Chair: *prof. zw. dr hab. Józef Orczyk*

Członkowie / Members: *dr hab. Władysław Balicki, prof. WSB w Poznaniu, dr Piotr Dawidziak, dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Sławomir Jankiewicz, prof. WSB w Poznaniu, Grażyna Krasowska-Walczak (dyrektor Wydawnictwa WSB w Poznaniu / Director of the Poznan School of Banking Press), dr Alicja Kaiser, dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Magdalena Majchrzak, prof. WSB w Poznaniu, Andrzej Malecki (sekretarz / Secretary), dr hab. Ilona Romiszewska, prof. WSB w Poznaniu, prof. zw. dr hab. Janusz Sawczuk, prof. zw. dr hab. Stanisław Wykrętowicz, 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), dr Christopher Washington (USA), prof. zw. dr hab. Eugeniusz Wojciechowski (Polska), prof. zw. dr hab. Jerzy Węclawski (Polska), prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Surówka (Polska)*

Czasopismo umieszczone na liście „B” MNiSW, w bazie Index Copernicus i BazEkon.

Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyzszego.

Lista recenzentów na stronie [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl) oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

Journal placed in the “B” list of the Ministry of Science and Higher Education, in the Copernicus Index and in the BazEkon database.

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](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl) and published in the last issue of the Journal each year.

Procedura recenzowania / Review procedure

[www.wydawnictwo.wsb.pl/informacje-dla-recenzentow](http://www.wydawnictwo.wsb.pl/informacje-dla-recenzentow)

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief

*dr hab. Magdalena Majchrzak, prof. WSB w Poznaniu*

Redaktor naukowy (tematyczny) / Scientific (Theme) editor

*dr Elżbieta Kicka*

Redaktor statystyczny / Statistical editor

*dr Rafał Koczkodaj*

Weryfikacja tekstów w języku angielskim / Texts in English revised by

*Victoria Szpyrka (native speaker)*

Redaktor prowadzący / Text editor

*Elżbieta Turzyńska*

Redakcja, skład i łamanie / Copyedited and typeset by

*Adriana Staniszevska*

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, 2014

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](mailto:wydawnictwo@wsb.poznan.pl), [dzialhandlowy@wsb.poznan.pl](mailto:dzialhandlowy@wsb.poznan.pl), [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl)

Druk i oprawa / Printed and bound by Zakład Poligraficzny Moś i Łuczak, Poznań

## Spis treści

<b>Wstęp</b> ( <i>Magdalena Majchrzak</i> ) .....	9
---	---

### **Modelowe, w tym ekonometryczne, ujęcia funkcjonowania przedsiębiorstw**

#### **Marek Ręklewski**

Ekonometryczna analiza zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w Polsce z zastosowaniem modelowania zgodnego .....	13
--	----

#### **Rafał Czyżycki**

Analiza fundamentalna spółek giełdowych jako sposób oceny sytuacji ekonomicznej w wybranych sektorach gospodarki narodowej .....	29
--	----

#### **Magdalena Majchrzak**

Modele konkurowania przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym .....	41
---	----

### **Funkcjonowanie przedsiębiorstw wybranych podsektorów gospodarki**

#### **Tomasz Sondej**

Zachowania nabywcze klientów operatorów pocztowych .....	57
--	----

#### **Urszula Maciejczuk-Tytus**

Znaczenie rynku edukacyjnego w gospodarce opartej na wiedzy dla kształtowania warunków funkcjonowania przedsiębiorstw .....	67
---	----

#### **Dominika Mierzwa, Kamil Bagnicki**

Motywowanie jako istotna funkcja zarządzania na przykładzie branży usług hotelarskich .....	79
---	----

#### **Rafał Wawrowski**

Wpływ regulacji prawnych na prezentacje funduszy i znaczenie wyniku finansowego samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej – kluczowe zmiany .....	93
--	----

**Wybrane aspekty zarządzania czasem  
i innowacyjności przedsiębiorstw**

**Agnieszka Grzelczak**

Czas to pieniądz, czyli o elastyczności i wykorzystaniu czasu jako wyzwaniach przedsiębiorstw XXI wieku ..... 105

**Renata Gruszka**

Ryzyko stymulatorem innowacji modeli biznesu..... 123

**Rafał Klóska**

Innowacyjność regionów jako czynnik pobudzający funkcjonowanie przedsiębiorstw w Polsce..... 135

**Lista recenzentów współpracujących z czasopismem**

„Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” ..... 145

**Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu** ..... 147

## Contents

<b>Wstęp</b> ( <i>Magdalena Majchrzak</i> ) .....	9
---	---

### **Models Describing the Operation of Businesses – including the Econometric Approach**

#### **Marek Ręklewski**

Econometric analysis of employment in the business sector in Poland using a compatible model .....	13
---	----

#### **Rafał Czyżycki**

Fundamental analysis as a method to assess the economic situation in selected sectors of the national economy .....	29
--	----

#### **Magdalena Majchrzak**

The competing model of enterprises in a global environment.....	41
---	----

### **The Operation of Businesses in Selected Subsectors of the Economy**

#### **Tomasz Sondej**

Customer buying behaviour in postal operators .....	57
---	----

#### **Urszula Maciejczuk-Tytus**

The importance of the education market in an economy based on knowledge in order to shape the business environment.....	67
--	----

#### **Dominika Mierzwa, Kamil Bagnicki**

Motivation as an essential function of management – Examples from the hotel industry.....	79
--	----

#### **Rafał Wawrowski**

The influence of regulations on the presentation of funds and the importance of financial results of independent public healthcare centres – key changes.....	93
--	----

**Time Management and Innovation in Business –  
Selected Aspects**

**Agnieszka Grzelczak**

Time is money – challenges in flexibility and the use of time for businesses  
in the 21<sup>st</sup> century ..... 105

**Renata Gruszka**

Risk as a stimulator of innovation in business models..... 123

**Rafał Klóska**

Regional innovation as a stimulating factor for entrepreneurial operations in Poland .. 135

**List of reviewers collaborating with**

**“Studies in Management and Finance by the Poznan School of Banking” ..... 145**

**The WSB Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions  
in English ..... 148**



## Wstęp

Dylematy związane z mechanizmami funkcjonowania przedsiębiorstw nabierają szczególnego znaczenia w drugiej dekadzie XXI w. Wynika to m.in. z faktycznej realizacji w Unii Europejskiej Strategii Europa 2020 – budowy inteligentnej i zrównoważonej gospodarki sprzyjającej włączeniu społecznemu, nowej perspektywy finansowej oraz zmieniających się realnych warunków wzrostu i rozwoju gospodarczego. Stąd też szósty już numer „Studiów Zarządzania i Finansów” jest poświęcony tematyce funkcjonowania przedsiębiorstw w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Autorzy poszczególnych artykułów uwzględnili zarówno aspekty makro-, mezo-, jak i makroekonomiczne działania tych podmiotów rynkowych.

Celem autorów niniejszej publikacji, skoncentrowanych nie tylko na operacyjnych, ale także strategicznych obszarach działalności przedsiębiorstw, jest przedstawienie odmiennych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw w różnych podsektorach gospodarki, m.in. w pocztowym, edukacyjnym, usług hotelarskich i biznesowych oraz opieki zdrowotnej. W swoich rozważaniach uwzględnili takie aktualne zagadnienia, jak: zarządzanie czasem i różne aspekty innowacyjności przedsiębiorstw. Na szczególną uwagę zasługuje zaś wykorzystanie modelowego, w tym ekonometrycznego, ujęcia funkcjonowania przedsiębiorstw.

Autorzy oraz redaktor niniejszej publikacji, mając świadomość relatywnie skromnego wkładu w dyskurs naukowy, poświęcony problematyce funkcjonowania przedsiębiorstw w aspekcie makro-, mezo- i mikroekonomicznym, mają nadzieję na jej przychylne przyjęcie przez Czytelników.

*prof. nadzw. dr hab. Magdalena Majchrzak*



**Modelowe, w tym ekonometryczne,  
ujęcia funkcjonowania przedsiębiorstw**



**Marek Ręklewski**

Urząd Statystyczny w Bydgoszczy  
oddział we Włocławku  
e-mail: m.reklewski@stat.gov.pl  
tel. 535 545 856

## **Ekonometryczna analiza zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w Polsce z zastosowaniem modelowania zgodnego**

**Streszczenie.** W tradycyjnych teoriach ekonomicznych szczególnie podkreślane są dwa czynniki determinujące rozmiary zatrudnienia: wielkość produkcji w gospodarce i płace realne. Celem artykułu jest zbadanie współzależności między poziomem zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw a przeciętnym wynagrodzeniem brutto w sektorze przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2013. Do realizacji powyższego celu zastosowano koncepcję budowy dynamicznego modelu zgodnego zaproponowaną przez Z. Zielińskiego. W badaniu wykorzystano dane miesięczne pochodzące z publikowanych zasobów GUS.

**Słowa kluczowe:** zatrudnienie, wynagrodzenia, sektor przedsiębiorstw, dynamiczny model zgodny, prognoza

### **1. Wprowadzenie**

Przeciętne zatrudnienie jest podstawowym wskaźnikiem opisującym sytuację na rynku pracy. Aktywna polityka prowadzona przez dane państwo może efektywnie wspomagać tworzenie nowych miejsc pracy poprzez angażowanie środków finansowych, co w konsekwencji przekłada się na zwiększenie zdolności do zatrudnienia osób aktywnych zawodowo na rynku pracy<sup>1</sup>. Problematyka związana z zatrudnieniem stanowi przedmiot wielu analiz<sup>2</sup> oraz pogłębionych badań nauko-

---

<sup>1</sup> *Efektywność polityki rynku pracy w Polsce*, red. Z. Wiśniewski, K. Zawadzki, Wyd. UMK, Toruń 2011, s. 9-11.

<sup>2</sup> *Zatrudnienie w Polsce 2012. Rynek pracy w okresie wyjścia z kryzysu*, red. P. Lewandowski, I. Magda, Instytut Badań Regionalnych, Warszawa 2013; *Zatrudnienie w Polsce 2008. Praca w cyklu życia*, red. M. Bukowski, Instytut Badań Regionalnych, Warszawa 2010.

wych<sup>3</sup>. Jednym z nurtów badawczych związanych z zatrudnieniem jest poszukiwanie determinant wpływających na zmiany zatrudnienia na różnych płaszczyznach czy to w ujęciu terytorialnym<sup>4</sup>, czy sektorowym. Na zjawisko zatrudnienia wpływa wiele czynników. W teorii ekonomii neoklasycznej i keynesowskiej istnieje wiele klasyfikacji determinant kształtujących wielkość zatrudnienia<sup>5</sup>. Do najważniejszych zalicza się: demograficzne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, infrastrukturalne<sup>67</sup>. W tradycyjnych teoriach ekonomicznych szczególnie podkreślane są dwa czynniki determinujące rozmiary zatrudnienia: wielkość produkcji w gospodarce i płace realne<sup>8</sup>.

W związku z tymi przesłankami celem artykułu jest identyfikacja zachodzącej współzależności między wielkością zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw a wielkością płac w Polsce w latach 2005-2013 z wykorzystaniem procedury stosowanej do budowy dynamicznego modelu zgodnego oraz zastosowanie oszacowanego modelu do wyznaczenia prognozy. Płace realne zostały opisane za pomocą przeciętnych wynagrodzeń brutto w sektorze przedsiębiorstw. Prognozowanie zatrudnienia niezależnie od przyjętego przekroju dostarcza istotnej informacji poznawczej w zakresie kształtowania się przyszłych tendencji zatrudnienia na rynku pracy, umożliwiając w ten sposób podejmowanie właściwych działań co do instrumentów aktywizacji zawodowej na rynku pracy<sup>9</sup>.

## 2. Źródła danych statystycznych

Przeciętne zatrudnienie stanowi średnią wielkość zatrudnienia, którą oblicza się dla określonego okresu czy to w ujęciu miesięcznym, kwartalnym, czy rocznym na podstawie ewidencyjnego stanu zatrudnienia (osoby zatrudnione w pełnym i w niepełnym wymiarze czasu pracy) w przeliczeniu na pełne etaty oraz dotyczy osób wykonujących pracę przynoszącą im zarobek lub dochód na podstawie

<sup>3</sup> *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, red. E. Kryńska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003.

<sup>4</sup> *Regionalny system koordynacji rynku pracy województwa mazowieckiego. Praca – zatrudnienie – szkolenie*, t. I-II, red. E. Kryńska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007.

<sup>5</sup> *Podstawy makroekonomii*, red. W. Jarmołowicz, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014.

<sup>6</sup> J. Kazimierczyk, *Technologiczne i społeczno-ekonomiczne determinanty zatrudnienia w sektorze bankowym*, CeDeWu, Warszawa 2011.

<sup>7</sup> A. Ziomek, *Spoleczno-ekonomiczne determinanty zatrudnienia w ujęciu lokalnym*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.

<sup>8</sup> E. Kwiatkowski, P. Włodarczyk, *Determinanty zmian zatrudnienia w krajach Unii Europejskiej w latach 2005-2010*, „Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica”, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2012, s. 149-169.

<sup>9</sup> *Prognozy zatrudnienia w Polsce do 2020 roku. Syntetyczne wyniki i wnioski*, red. E. Kwiatkowski, B. Suchecki, Raport IX, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2014, s. 7-8.

stosunku pracy<sup>10</sup>. Zgodnie z metodologią badań statystycznych według zakresu podmiotowego do przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw wlicza się podmioty gospodarcze, w których liczba pracujących przekracza 9 osób<sup>11</sup>. Nie uwzględnia się natomiast informacji o pracujących pochodzących od jednostek budżetowych działających w zakresie obrony narodowej i bezpieczeństwa publicznego, jak również do 2011 r. nie ujmowano danych dla poczty publicznej oraz operatorów telekomunikacyjnych sieci publicznej<sup>12</sup>.

Do przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw wlicza się następujące składniki: zaliczki na poczet podatku dochodowego od osób fizycznych oraz od 1999 r. składki na obowiązkowe ubezpieczenie społeczne (emerytalne, rentowe i chorobowe) płacone przez ubezpieczonego pracownika<sup>13</sup>. Zakres podmiotowy przeciętnych miesięcznych wynagrodzeń obejmuje podmioty gospodarcze sektora przedsiębiorstw, w których liczba pracujących przekracza 9 osób (od 2012 r. wlicza się informacje pochodzące od poczty publicznej oraz operatorów telekomunikacyjnych sieci publicznej)<sup>14</sup>.

Zakres czasowy badania obejmuje dane miesięczne za lata 2005-2013 (108 obserwacji) i dotyczy poziomu krajowego. Źródłem danych statystycznych za lata 2010-2013 są informacje pochodzące z Banku Danych Lokalnych ze strony internetowej GUS, natomiast źródłem danych dotyczących lat 2005-2009 – biuletyny statystyczne publikowane przez resort statystyki polskiej.

### 3. Metody badawcze

Prekursorem modelowania zgodnego w drugiej połowie lat 80. XX w. był Zygmunt Zieliński<sup>15</sup>. Procedura budowy dynamicznego modelu zgodnego opiera się na przesłance, że występujące łącznie harmoniczne struktury procesów egzogenicznych są zgodne ze strukturą harmoniczną procesu endogenicznego, z kolei proces resztowy jest niezależny od procesów egzogenicznych. W efekcie proces resztowy w otrzymanym modelu charakteryzuje się własnościami białego szumu, a więc nie występuje w nim zjawisko autokorelacji. Ogólną postać modelu zgodnego<sup>16</sup> można zapisać w postaci:

<sup>10</sup> *Zasady metodyczne statystyki rynku pracy i wynagrodzeń*, GUS, Warszawa 2008, s. 35.

<sup>11</sup> [http://stat.gov.pl/bdl/app/dane\\_podgrup.dims?p\\_id=53073&p\\_token=0.30076681931730775](http://stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.dims?p_id=53073&p_token=0.30076681931730775) [24.11.2014].

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> [http://stat.gov.pl/bdl/app/dane\\_podgrup.dims?p\\_id=53073&p\\_token=0.42808722818195893](http://stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.dims?p_id=53073&p_token=0.42808722818195893) [24.11.2014].

<sup>14</sup> *Ibidem*.

<sup>15</sup> M. Koško, M. Osińska, J. Stępińska, *Ekonometria współczesna*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 325.

<sup>16</sup> T. Kufel, *Ekonometria – rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem programu Gretl*, WN PWN, Warszawa 2011, s. 100.

$$\varepsilon_{y_t} - \sum_{i=1}^k \rho_i \varepsilon_{x_{it}} + \varepsilon_t \quad (1)$$

Etapy budowy modelu zgodnego zakładają w pierwszej kolejności zbadanie wewnętrznej struktury składników poszczególnych procesów, takich jak: identyfikacja trendu, wyodrębnienie amplitudy sezonowej, ustalenie rzędu autoregresji  $AR(p)$  i rzędu integracji  $I(d)$ . W dalszej części procedury konstruuje się pełną specyfikację modelu ze wszystkimi wewnętrznymi składnikami i estymuje się parametry strukturalne modelu z wykorzystaniem estymatora KMNK (klasyczna metoda najmniejszych kwadratów). W przypadku występowania procesu zintegrowanego co najmniej rzędu  $d=1$  dodaje się wartość  $d$  do rzędu opóźnienia autoregresji  $AR(p)$ <sup>17</sup>. Ostatnim krokiem budowy modelu zgodnego jest jego estymacja wraz z zidentyfikowaną pełną strukturą wewnętrzną procesów, weryfikacja ze względu na istotność statystyczną i interpretacja ocen parametrów strukturalnych.

Wielkość rzędu opóźnienia składnika autoregresyjnego  $AR(p)$  określono na podstawie korelogramu PACF<sup>18</sup> (funkcja autokorelacji cząstkowej) z wykorzystaniem procesu resztowego otrzymanego z modelu trendu i składnika sezonowego. Badanie na występowanie pierwiastka jednostkowego w procesach przeprowadzono za pomocą testu ADF (*Augmented Dickey-Fuller*)<sup>19</sup>. Powyższy test weryfikuje hipotezę  $H_0$  zakładającą, że dany proces jest zintegrowany rzędu 1  $Y_t \sim I(1)$  – proces niestacjonarny, wobec hipotezy alternatywnej  $H_1$ , że proces jest zintegrowany rzędu 0  $Y_t \sim I(0)$  – proces stacjonarny<sup>20</sup>. Stosowanie testu ADF ma również swoje wady. W przypadku gdy procesy są trendostacjonarne, moc testu ADF jest słaba, co wskazuje, że mamy do czynienia z procesami przyrostostacjonarnymi<sup>21</sup>. W teście ADF statystyka  $t$  nie ma rozkładu  $t$ -Studenta, a wartości krytyczne odczytuje się dla rozkładu Dickeya-Fullera<sup>22</sup>.

#### 4. Wyniki badania

Celem pracy jest zbadanie zależności między zmienną objaśnianą  $ZATR$  – przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw (w tys. osób) a zmienną objaśniającą  $WYNG$ , opisującą przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw (w tys. zł) wraz ze składnikami struktury wewnętrznej danych procesów z zastosowaniem procedury budowania modelu zgodnego. Zmienna egzogeniczna  $WYNG$ , przedstawiająca zmienność przeciętne wynagrodze-

<sup>17</sup> Ibidem, s. 103.

<sup>18</sup> D.N. Gujarati, *Basic Econometrics*, McGraw-Hill, New York 2004, s. 841-845.

<sup>19</sup> G.S. Madalla, *Ekonometria*, WN PWN, Warszawa 2008, s. 614.

<sup>20</sup> W.H. Greene, *Econometric Analysis*, Prentice-Hall, New York 2003, s. 637-649.

<sup>21</sup> A. Welfe, *Ekonometria*, WN PWN, Warszawa 2003, s. 348.

<sup>22</sup> G. Koop, *Wprowadzenie do ekonometrii*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 230.



nia brutto w sektorze przedsiębiorstw na rynku pracy w Polsce, zaliczana jest do czynników ekonomicznych. W tabeli 1 przedstawiono podstawowe statystyki opisowe dla zmiennych *ZATR* i *WYNG*. Dane statystyczne obejmują okres od stycznia 2005 r. do grudnia 2013 r. Zmienna *WYNG*, biorąc pod uwagę współczynnik zmienności, charakteryzuje się zmiennością wynoszącą 14,4%, z kolei zmienna *ZATR* – zmiennością na poziomie 4,7%.

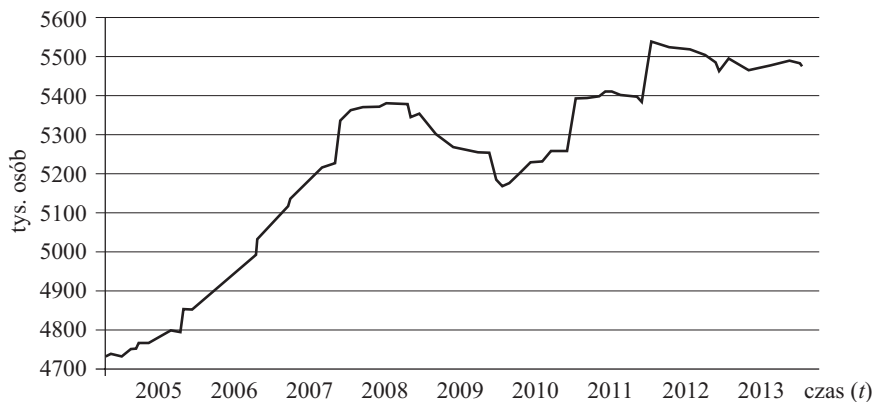
Tabela 1. Statystyki opisowe zmiennych *ZATR* i *WYNG*

Statystyki	<i>ZATR</i>	<i>WYNG</i>
Średnia	5240,5	3,2352
Mediana	5276,5	3,2913
Minimalna	4737,0	2,3854
Maksymalna	5550,8	4,2215
Odchylenie standardowe	244,62	0,4659
Współczynnik zmienności (%)	4,7	14,4

Źródło: opracowanie własne.

Zarówno zmienna *ZATR*, jak i *WYNG* w badanym czasie odznacza się tendencją rosnącą (wykresy 1 i 2). W szeregu czasowym *WYNG* obserwacje układają się z pewną regularnością, według tego samego wzorca, co może wskazywać na występowanie wahań sezonowych.

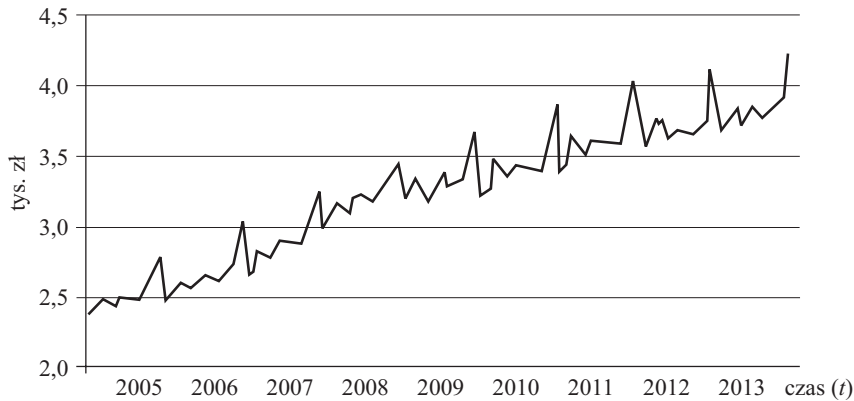
Wykres 1. Kształtowanie się poziomu przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw (*ZATR*) w Polsce w latach 2005-2013



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

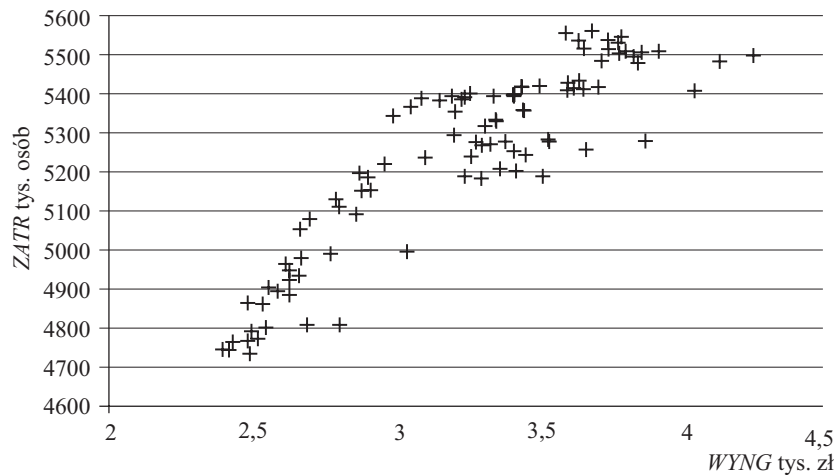
Współczynnik korelacji liniowej Pearsona między przeciętnym zatrudnieniem w sektorze przedsiębiorstw a przeciętnymi wynagrodzeniami brutto w sektorze przedsiębiorstw wyniósł  $r=0,9039$ . Współzależność pomiędzy zmiennymi *ZATR*

Wykres 2. Kształtowanie się poziomu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw (*WYNG*) w Polsce w latach 2005-2013



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wykres 3. Korelacje pomiędzy zmiennymi *ZATR* i *WYNG*



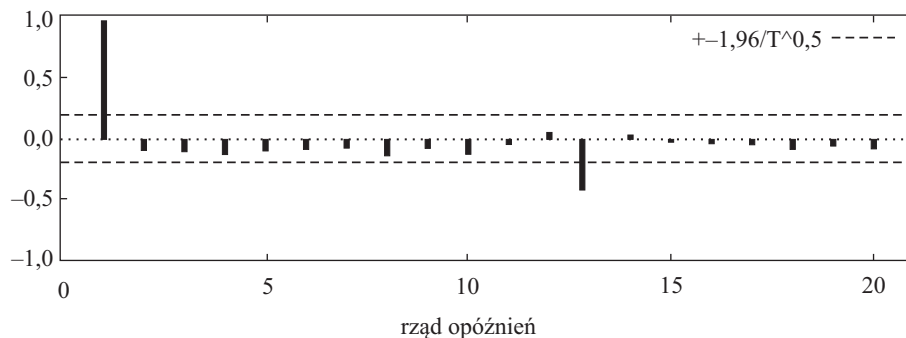
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

i *WYNG* w badanym okresie jest dodatnia i bardzo silna. Oznacza to, że wraz ze wzrostem wynagrodzeń wzrasta liczba zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw w Polsce (wykres 3).

W zmiennej *ZATR* zidentyfikowano trend kwadratowy, a w zmiennej *WYNG* trend liniowy. W tym celu zastosowano test *F* wykorzystujący wariancje resztowe oszacowanych modeli<sup>23</sup>. Składnik sezonowy (zmienna zero-jedynkowa) ustalono

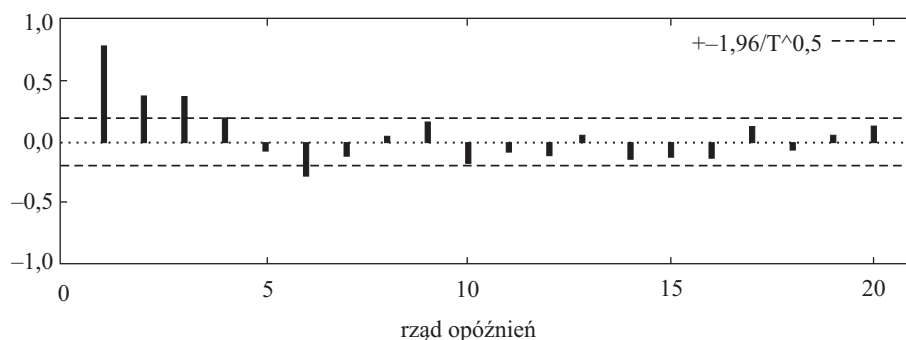
<sup>23</sup> M. Kośko, M. Osińska, J. Stepińska, op. cit., s. 259-261.

Wykres 4. Funkcja autokorelacji cząstkowej *PACF* dla zmiennej *ZATR*  
(model z trendem kwadratowym) –  $ZATR_t = 4707,62 + 15,28t - 0,08t^2$



Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych w programie Gretl wersji 1.9.90.

Wykres 5. Funkcja autokorelacji cząstkowej *PACF* dla zmiennej *WYNG*  
(model z trendem liniowym i składnikiem sezonowym) –  $WYNG_t = 2,46 + 0,01t + 0,08Q_1 - 0,08Q_2 + 0,06Q_3 + 0,01Q_4 - 0,07Q_5 - 0,01Q_6 - 0,01Q_7 - 0,05Q_8 - 0,07Q_9 - 0,04Q_{10} + 0,05Q_{11}$



Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych w programie Gretl wersji 1.9.90.

wyłącznie w szeregu *WYNG*. Rząd opóźnień  $AR(p)$  składnika autoregresyjnego wyznaczono dla zmiennej *ZATR* na podstawie trendu wielomianowego drugiego stopnia, a dla procesu *WYNG* – na podstawie reszt oszacowanych z modelu z trendem liniowym i sezonowością. Wykorzystując funkcję autokorelacji cząstkowej *PACF*<sup>24</sup> (wykres 4-5) dla procesu, rząd opóźnień wynosi  $AR(1)$ , a w przypadku zmiennej *WYNG*<sup>25</sup> występuje autoregresja  $AR(6)$ .

<sup>24</sup> Wartości *p*-value ocen modelu kwadratowego:  $\rho(\beta_0) = 0,00$ ;  $\rho(\beta_1) = 0,00$ ;  $\rho(\beta_2) = 0,00$ .

<sup>25</sup> Wartości *p*-value ocen modelu trendu z sezonowością:  $\rho(\beta_0) = 0,00$ ;  $\rho(\beta_1) = 0,00$ ;  $\rho(k_2) = 0,00$ ;  $\rho(k_3) = 0,06$ ;  $\rho(k_4) = 0,01$ ;  $\rho(k_5) = 0,04$ ;  $\rho(k_6) = 0,92$ ;  $\rho(k_7) = 0,01$ ;  $\rho(k_8) = 0,69$ ;  $\rho(k_9) = 0,84$ ;  $\rho(k_{10}) = 0,06$ ;  $\rho(k_{11}) = 0,01$ ;  $\rho(k_{12}) = 0,17$ ;  $\rho(k_{13}) = 0,06$ .

Tabela 2. Wyniki testu *ADF* dla zmiennych *ZATR* i *WYNG*

Model	Poziomy zmiennych		Pierwsze różnice	
	<i>ZATR</i>	<i>WYNG</i>	<i>ZATR</i>	<i>WYNG</i>
Bez wyrazu wolnego $(1-L)y_t = (\alpha - 1)y_{t-1} + \varepsilon_t$	$t=2,7129$ ( $p=0,9983$ )	$t=1,0083$ ( $p=0,9168$ )	$t=-8,9522$ ( $p=9,79e-31$ )	$t=-13,4283$ ( $p=4,79e-240$ )
Z wyrazem wolnym $(1-L)y_t = \beta_0 + (\alpha - 1)y_{t-1} + \varepsilon_t$	$t=-2,0520$ ( $p=0,2646$ )	$t=-1,4514$ ( $p=0,5543$ )	$t=-9,5029$ ( $p=3,40e-13$ )	$t=-13,6104$ ( $p=7,38e-18$ )
Z wyrazem wolnym i trendem liniowym $(1-L)y_t = \beta_0 + \beta_1 t + (\alpha - 1)y_{t-1} + \varepsilon_t$	$t=-1,2307$ ( $p=0,8986$ )	$t=-7,2871$ ( $p=3,81E-08$ )	$t=-9,7$ ( $p=2,01e-12$ )	$t=-13,5408$ ( $p=1,24e-16$ )
Z wyrazem wolnym i trendem kwadratowym $(1-L)y_t = \beta_0 + \beta_1 t + \beta_2 t^2 +$ $+ (\alpha - 1)y_{t-1} + \varepsilon_t$	$t=-1,4941$ ( $p=0,9415$ )	$t=-8,5674$ ( $p=1,139e-009$ )	$t=-9,6538$ ( $p=1,524e-011$ )	$t=13,4897$ ( $p=4,37e-0,16$ )

W nawiasach podano empiryczny poziom istotności *p*-value.

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych w programie Gretl wersji 1.9.90.

Tabela 3. Wewnętrzne składniki struktury szeregów czasowych

Szereg czasowy	Składniki struktury				
	trend	sezonowość	rząd AR ( <i>p</i> )	rząd I( <i>d</i> )	max. rząd opóźnień ( <i>p</i> ) + ( <i>d</i> )
<i>ZATR</i> – przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw (w tys. osób)	wielomianowy drugiego stopnia	nie występuje	$p=1$	$d=1$	2
<i>WYNG</i> – przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw (w tys. zł)	liniowy	występuje	$p=6$	$d=0$	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych w programie Gretl wersji 1.9.90.

Analizując wyniki testu *ADF* (tab. 2) na występowanie pierwiastka jednostkowego w danych szeregach czasowych, zarówno wykorzystując poziomy zmiennych, jak i pierwsze przyrosty, z uwzględnieniem empirycznego poziomu istotności *p*-value, stwierdza się, że szereg *ZATR* jest zintegrowany rzędu 1 (*ZATR*~I(1)), zaś proces *WYNG* – zintegrowany rzędu 0, a więc jest stacjonarny (*WYNG*~I(0)).

Zbiorcze wyniki wewnętrznych składników struktury zmiennej objaśnianej *ZATR* i zmiennej objaśniającej *WYNG* zamieszczono w tabeli 3.

Pełne równanie opisujące zmiany przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w Polsce uwzględniające zidentyfikowane wewnętrzne składniki procesów przyjmuje następującą postać:

$$\begin{aligned}
 ZATR_t = & \beta_0 + \beta_1 t + \beta_2 t^2 + k_1 Q_1 + k_2 Q_2 + k_3 Q_3 + k_4 Q_4 + k_5 Q_5 + k_6 Q_6 + k_7 Q_7 + k_8 Q_8 + \\
 & + k_9 Q_9 + k_{10} Q_{10} + k_{11} Q_{11} + \alpha_1 ZATR_{t-1} + \alpha_2 ZATR_{t-2} + \alpha_3 WYNG_t + \\
 & + \alpha_4 WYNG_{t-1} + \alpha_5 WYNG_{t-2} + \alpha_6 WYNG_{t-3} + \alpha_7 WYNG_{t-4} + \\
 & + \alpha_8 WYNG_{t-5} + \alpha_9 WYNG_{t-6} + \varepsilon_t
 \end{aligned}$$

Wartości ocen oszacowanego modelu zgodnego dla przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw, jak również statystyki struktury stochastycznej przedstawiono w tabeli 4. Współczynnik determinacji  $R^2$  jest bardzo wysoki i wskazuje, że 99,3% zmienności przeciętnego zatrudnienia wyjaśnione jest przez zmienne modelu. Klasyczny współczynnik zmienności  $V_y$  informujący o udziale błędu standardowego w wartości średniej jest bardzo niski i wynosi zaledwie 0,4%.

Tabela 4. Wyniki ocen parametrów strukturalnych modelu przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2013

Zmienne	Parametry strukturalne	Błąd standardowy	Statystyka $t$ -Studenta	Wartość $p$ -value
<i>const</i>	174,9460**	82,2232	2,1280	0,0360
$Q_1$	61,9833***	6,9199	8,9570	0,0000
$Q_{11}$	-11,8104**	5,5065	-2,1450	0,0345
$ZATR_{t-1}$	1,1488***	0,0776	14,8000	0,0000
$ZATR_{t-2}$	-0,1901**	0,0793	-2,3990	0,0184
$WYNG_t$	108,9280***	22,3434	4,8750	0,0000
$WYNG_{t-3}$	-53,5262***	17,4890	-3,0610	0,0029
$WYNG_{t-4}$	-42,0294**	17,3946	-2,4160	0,0176
$R^2=0,9927$	$R^2_{Skor}=0,9921$	$S_y=19,5142$	$V_y=0,3703\%$	Durbin-h=-0,6013

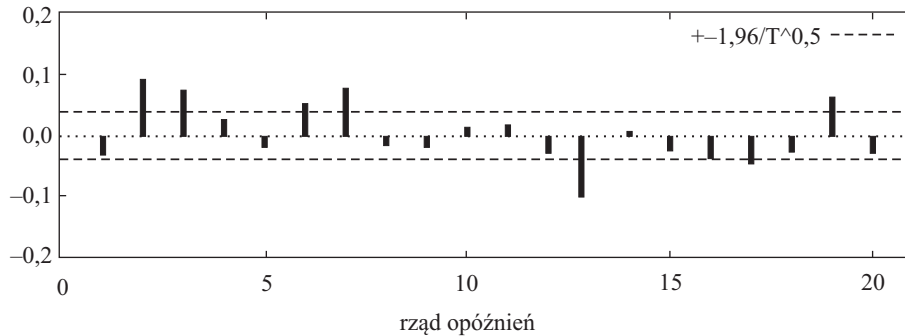
Istotność ocen parametrów strukturalnych na poziomie: \*\*\*  $\alpha = 0,01$ , \*\*  $\alpha = 0,05$ .

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych w programie Gretl wersji 1.9.90.

Na wykresie 6 na podstawie funkcji autokorelacji cząstkowej *PACF* przedstawiono proces resztowy modelu zgodnego opisującego zmienność przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w Polsce, który ma właściwości białego szumu. Również statystyka  $LMF = 0,4871 < F_{0,05}; 12,82 = 1,8722$  (test mnożnika Lagrange'a) dla rzędu opóźnień  $k=12$  (dla  $\alpha=0,05$ ) wskazuje na brak podstaw do odrzucenia  $H_0$  mówiącej o niewystępowaniu autokorelacji w procesie resztowym.

Eliminację zmiennych nieistotnych modelu przeprowadzono metodą *a posteriori*. Oszacowany model charakteryzuje się 8 zmiennymi statystycznie istotnymi. Zmienna  $WYNG_t$  opisująca zmiany przeciętnego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw wpływa dodatnio na wielkość zatrudnienia w Polsce. Oznacza to, że wraz ze wzrostem zmiennej  $WYNG_t$  w okresie  $t$  o 1 tys. zł spowoduje wzrost przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw średnio o 108 tys. osób. Zmienne opóźnione w czasie:  $WYNG_{t-3}$  i  $WYNG_{t-4}$  charaktery-

Wykres 6. Funkcja autokorelacji cząstkowej *PACF* modelu przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2013



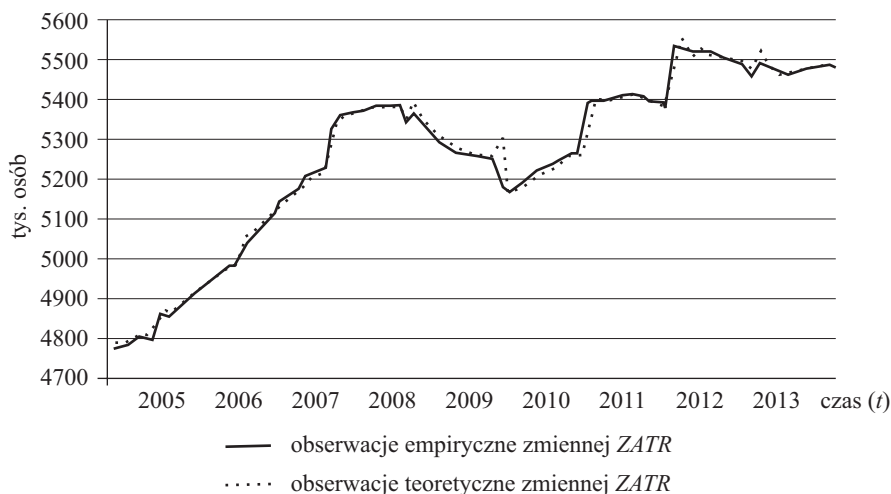
Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych w programie Gretl wersji 1.9.90.

zują się znakiem ujemnym, a więc wpływają negatywnie na zmienną objaśnianą. Wzrost przeciętnych wynagrodzeń brutto w sektorze przedsiębiorstw 3 i 4 miesiące wcześniej o 1 tys. zł zmniejsza liczbę zatrudnionych w bieżącym okresie odpowiednio o: 53,5 i 42,0 tys. osób. Wartość parametru przy zmiennej  $ZATR_{t-1}$  jest dodatni i wynosi 1,1, natomiast dla zmiennej  $ZATR_{t-2}$  parametr jest ujemny. Wzrost przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstwa 2 miesiące wcześniej o 1 tys. osób powoduje spadek liczby zatrudnionych w okresie  $t$  średni o 0,19 tys. osób. Zmienne modelu:  $Q_1$  i  $Q_{11}$  będące składnikami sezonowymi oznaczają zmianę przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw od wartości średniej procesu. Dane rzeczywiste zmiennej  $ZATR$  i oszacowane wartości teoretyczne otrzymane z modelu zgodnego zestawiono na wykresie 7.

Na podstawie oszacowanego modelu zgodnego opisującego zmiany przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w Polsce podjęto próbę prognozy 10 kolejnych okresów, a więc od stycznia do października 2014 r. Wartości prognozowanej zmiennej  $ZATR$  wraz z błędami prognozy<sup>26</sup> *ex ante* i *ex post* przedstawia tabela 5. Błąd *ex post* wskazuje na przeszacowanie wartości prognozowanych  $ZATR$  względem rzeczywistych danych opublikowanych przez GUS. Największe odchylenie wystąpiło w lutym (wzrost o 95 tys. osób zatrudnionych), natomiast najmniejsze w styczniu (wzrost o 67 tys. osób zatrudnionych). Względne błędy *ex ante* są niewielkie i mieszczą się w granicach od 0,4% (w styczniu) do 1,1% (w grudniu). Granicę błędu przyjęto na poziomie 5%. Ponieważ względne błędy *ex ante* są mniejsze od ustalonej granicznej wartości, można uznać, że prognoza jest trafna. Względne błędy *ex post* mieszczą się w przedziale 1,2%-1,7%. War-

<sup>26</sup> *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, red. M. Cieślak, WN PWN, Warszawa 2005, s. 49-59.

Wykres 7. Obserwacje empiryczne i teoretyczne kształtowania się przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2013



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Wartości prognozowane przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w Polsce dla okresu styczeń – październik 2014 r.

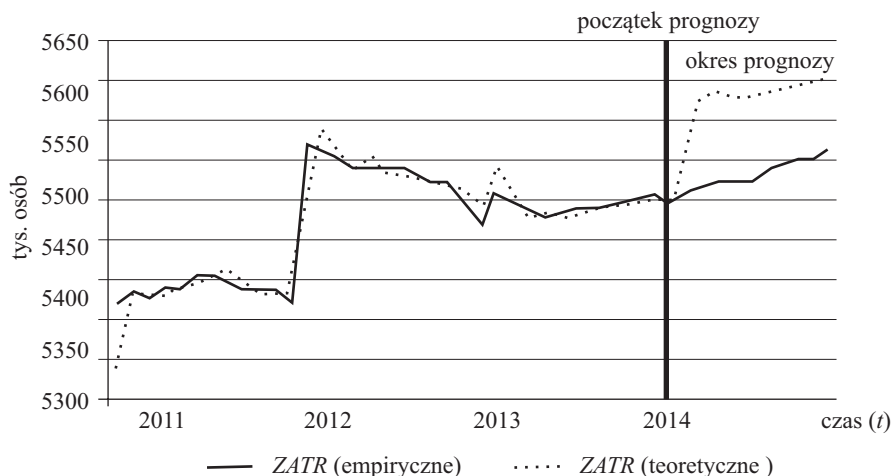
Okres (t)	ZATR (empiryczne)	ZATR* (teoretyczne)	Błąd <i>ex post</i>	Względny błąd <i>ex ante</i>	Względny błąd <i>ex post</i>	Przedział ufności	
						dolna granica	górna granica
[tys. osób]			[%]		[tys. osób]		
1	5 506	5 573	-67	0,4	1,2	5 534	5 612
2	5 508	5 603	-95	0,5	1,7	5 544	5 662
3	5 515	5 603	-88	0,7	1,6	5 529	5 676
4	5 515	5 596	-81	0,8	1,5	5 512	5 681
5	5 515	5 598	-83	0,8	1,5	5 505	5 691
6	5 526	5 601	-75	0,9	1,4	5 501	5 702
7	5 531	5 605	-74	1,0	1,3	5 498	5 712
8	5 535	5 609	-74	1,0	1,3	5 497	5 721
9	5 537	5 613	-76	1,0	1,4	5 497	5 730
10	5 545	5 617	-72	1,1	1,3	5 497	5 738

\* prognoza przeciętnej liczby zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw w Polsce (ZATR).

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych w programie Gretl wersji 1.9.90.

tości błędu *ex post* nie przekraczają 5% progu, co świadczy o trafności prognozy. Na wykresie 8 przedstawiono wyniki oszacowanej prognozy z wartościami rzeczywistymi zmiennej ZATR.

Wykres 8. Prognoza przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w Polsce dla okresu styczeń – październik 2014 r.



Źródło: opracowanie własne.

## 5. Podsumowanie

Sytuacja demograficzna Polski, począwszy od lat 90. XX w., jest coraz bardziej niekorzystna. Ma ona istotny wpływ na rozwój gospodarczy kraju, który uwarunkowany jest m.in. sytuacją na rynku pracy, poprzez efektywne przeciwdziałanie bezrobociu i tworzenie nowych miejsc pracy. Według prognozy na lata 2010-2035 dla Polski liczba osób w wieku produkcyjnym (18-59/64 lata) będzie systematycznie spadać. W 2010 r. w Polsce było 24,6 mln osób w wieku produkcyjnym, zaś w 2035 r. zmniejszy się ona o około 3,9 mln osób (spadek o 15,9 p.p.), osiągając poziom 20,7 mln<sup>27</sup>. Niemniej należy zaznaczyć, że zgodnie z wynikami prognozy liczby pracujących w latach 2013-2020 w Polsce przewiduje się stabilizację na rynku pracy<sup>28</sup>. Liczba pracujących w prognozowanym okresie będzie oscylować w granicach 15-16 mln osób.

W 2011 r. w Polsce działało ponad 1,7 mln przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 9 pracujących stanowiły jedynie 4,1% (w tym przedsiębiorstwa: małe 3,1%, średnie 0,9%, duże 0,2%). Pozostałe 95,9% to przedsiębiorstwa mikro<sup>29</sup>. W 2013 r. przedsiębiorcy ze względu na niestabilną sytuację

<sup>27</sup> *Założenia polityki ludnościowej Polski 2012*, Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa 2012, s. 9.

<sup>28</sup> *Prognozy zatrudnienia w Polsce do 2020 roku...*, s. 252-253

<sup>29</sup> M. Starczewska-Krzysztozek, B. Wyżnikiewicz, *Polskie MSP na drodze ku nowoczesności*, Raport z wyników badania przygotowanego na Konferencję Lewiatan w ramach projektu „Moni-



gospodarczą w Polsce, jak również w krajach Unii Europejskiej, byli bardziej skłonni do ostrożności w kwestii ryzykownych decyzji prorozwojowych niż do inwestowania<sup>30</sup>.

W pracy dokonano analizy wpływu przeciętnych miesięcznych wynagrodzeń brutto w sektorze przedsiębiorstw na kształtowanie się wielkości zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2013. W tym celu zastosowano koncepcję tworzenia dynamicznego modelu zgodnego. Analiza ekonometryczna dla danych miesięcznych w latach 2005-2013 wykazała, że:

- oszacowany model zgodny opisujący przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw w Polsce składa się z 7 zmiennych objaśniających, a składnik losowy cechuje się procesem białoszumowym;

- istnieje statystycznie istotny związek między przeciętnymi wynagrodzeniami brutto w sektorze przedsiębiorstw a poziomem zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w Polsce, zarówno w okresie  $t$ , jak również w okresach wcześniejszych ( $t - 3$ ,  $t - 4$ );

- istnieje istotny związek między wielkością zatrudnienia w okresach wcześniejszych ( $t - 1$ ,  $t - 2$ ) a poziomem zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w okresie bieżącym w Polsce;

- wartości teoretyczne przeciętnego zatrudnienia na podstawie modelu zgodnego charakteryzują się dobrym dopasowaniem danych modelu względem rzeczywistych obserwacji. Współczynnik determinacji modelu jest bardzo wysoki i wynosi 99,3%. Wysoka wartość  $R^2$  świadczy o właściwej specyfikacji postaci analitycznej funkcji zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w Polsce;

- oszacowane miary dokładności prognozy zatrudnienia *ex ante* mieszczą się w przedziale 0,4-1,1%, z kolei *ex post* – w przedziale 1,2-1,7% i są niższe od przyjętej wartości granicznej ustalonej na poziomie 5%, co w rezultacie przekłada się na jej dopuszczalność. Można zauważyć, że błędy *ex ante* rosły wraz ze wzrostem wielkości zatrudnienia;

- poziom zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw dla horyzontu prognozy charakteryzuje się tendencją wzrostową, co jest zbieżne z kierunkiem zmian zatrudnienia dla publikowanych danych GUS.

Przeprowadzona analiza potwierdziła istnienie zależności między poziomem zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw a przeciętnymi wynagrodzeniami brutto w badanym okresie w Polsce. Dokonanie rewizji między prognozą zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw a danymi rzeczywistymi umożliwiło ponadto weryfikację zastosowanej metodologii badawczej.

toring kondycji sektora MSP w latach 2010-2012”, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2013, s. 7.

<sup>30</sup> Ibidem, s. 77.

## Literatura

- Biuletyny statystyczne za lata 2005-2009, GUS, Warszawa 2005-2009.
- Efektywność polityki rynku pracy w Polsce*, red. Z. Wiśniewski, K. Zawadzki, Wyd. UMK, Toruń 2011.
- Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, red. E. Kryńska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003.
- Greene W.H., *Econometric Analysis*, Prentice-Hall, New York 2003.
- Gujarati D.N., *Basic Econometrics*, McGraw-Hill, New York 2004.
- [http://stat.gov.pl/bdl/app/dane\\_podgrup.dims?p\\_id=53073&p\\_token=0.30076681931730775](http://stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.dims?p_id=53073&p_token=0.30076681931730775) [24.11.2014].
- [http://stat.gov.pl/bdl/app/dane\\_podgrup.dims?p\\_id=53073&p\\_token=0.42808722818195893](http://stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.dims?p_id=53073&p_token=0.42808722818195893) [24.11.2014].
- Kazmierczyk J., *Technologiczne i społeczno-ekonomiczne determinanty zatrudnienia w sektorze bankowym*, CeDeWu, Warszawa 2011.
- Koop G., *Wprowadzenie do ekonometrii*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Kośko M., Osińska M., Stępińska J., *Ekonometria współczesna*, red. M. Osińska, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Kufel T., *Ekonometria – rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem programu Gretl*, WN PWN, Warszawa 2011.
- Kwiatkowski E., Włodarczyk P., *Determinanty zmian zatrudnienia w krajach Unii Europejskiej w latach 2005-2010*, „Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica”, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2012.
- Madalla G.S., *Ekonometria*, WN PWN, Warszawa 2008.
- Podstawy makroekonomii*, red. W. Jarmołowicz, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014.
- Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, red. M. Cieślak, WN PWN, Warszawa 2005.
- Prognozy zatrudnienia w Polsce do 2020 roku. Syntetyczne wyniki i wnioski*, red. E. Kwiatkowski, B. Suchecki, Raport IX, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2014.
- Regionalny system koordynacji rynku pracy województwa mazowieckiego. Praca – zatrudnienie – szkolenie*, t. I-II, red. E. Kryńska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007.
- Starczewska-Krzysztożek M., Wyżnikiewicz B., *Polskie MSP na drodze ku nowoczesności*, Raport z wyników badania przygotowanego na Konferencję Lewiatan w ramach projektu „Monitoring kondycji sektora MSP w latach 2010-2012”, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2013.
- Welfe A., *Ekonometria*, WN PWN, Warszawa 2003.
- Założenia polityki ludnościowej Polski 2012*, Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa 2012.
- Zasady metodyczne statystyki rynku pracy i wynagrodzeń*, GUS, Warszawa 2008.
- Zatrudnienie w Polsce 2012. Rynek pracy w okresie wyjścia z kryzysu*, red. P. Lewandowski, I. Magda, Instytut Badań Regionalnych, Warszawa 2013.
- Zatrudnienie w Polsce 2008. Praca w cyklu życia*, red. M. Bukowski, Instytut Badań Regionalnych Warszawa 2010.
- Ziomek A., *Společno-ekonomiczne determinanty zatrudnienia w ujęciu lokalnym*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.

## **Econometric analysis of employment in the business sector in Poland using a compatible model**

**Abstract.** According to traditional economic theories, the two factors that determine the size of employment that are particularly emphasized include: the volume of production in the economy, and real wages. The purpose of this study was to investigate the correlation between the level of employment occurring in the corporate sector and the average gross salary of the business sector in Poland between the years of 2005-2013. To accomplish this purpose, the author used Z. Zielinski's proposed concept of a dynamic model. The study used monthly data contained in published resources from the Central Statistical Office.

**Keywords:** employment, wages, the business sector, compatible dynamic model, prediction



**Rafał Czyżycki**

Uniwersytet Szczeciński  
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług  
e-mail: rafal.czyzycki@wzieu.pl  
tel. 91 444 31 56

## **Analiza fundamentalna spółek giełdowych jako sposób oceny sytuacji ekonomicznej w wybranych sektorach gospodarki narodowej**

**Streszczenie.** Jedną z niewątpliwych cech rynku kapitałowego jest możliwość oceny sytuacji gospodarczej określonych branż, sektorów czy całej gospodarki danego kraju poprzez analizę sytuacji ekonomiczno-finansowej spółek notowanych na giełdzie papierów wartościowych, a funkcjonujących w danym kraju. Spółki takie mają bowiem obowiązek publikowania określonych informacji finansowych, których analiza daje podstawy do wysnuwania wniosków na temat perspektyw rozwoju spółki, a poprzez uwzględnienie w analizie spółek o podobnym profilu działalności pozwala na określenie przyszłości danych branż lub sektorów gospodarki narodowej.

**Słowa kluczowe:** analiza fundamentalna, analiza wskaźnikowa, giełda papierów wartościowych

### **1. Wprowadzenie**

Tradycyjna analiza fundamentalna obejmuje analizę działalności spółki w celu oceny jej perspektyw gospodarczych. Ograniczeniem tej analizy jest to, że nie kwantyfikuje ona czynników ryzyka związanego z akcjami i ich wpływu na wycenę<sup>1</sup>. Istotą analizy fundamentalnej jest określenie potencjału wzrostowego akcji na podstawie rozpoznania dość szerokiego spektrum wskaźników i zdarzeń gospodarczych<sup>2</sup>. Informacje te można pogrupować na trzy obszary:

---

<sup>1</sup> F.J. Fabozzi, P.P. Drake, *Finance. Capital Markets, Financial Management and Investment Management*, John Wiley & Sons, London 2009, s. 630.

<sup>2</sup> A. Sopoćko, *Rynkowe instrumenty finansowe*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 104.

a) mikro, czyli informacje pochodzące z samego przedsiębiorstwa, obejmujące zarówno dane obiektywne (twarde), takie jak:

- wskaźniki stopy zwrotu (wskaźnik rentowności, stopy ROA, ROE),
- wskaźniki płynności (I i II stopnia),
- strukturę aktywów i pasywów spółki, ich płynność i zróżnicowanie,

jak i miękkie (subiektywne):

- sprawność zarządzania,
- klimat społeczny w przedsiębiorstwie,
- innowacyjność,
- ryzyko prawne,
- wiarygodność dla banków;

b) mezzo, czyli otoczenie bliskie obejmujące stosunki z dostawcami i odbiorcami, władzami lokalnymi i mieszkańcami itp.;

c) makro, obejmujący całą gospodarkę, region świata lub nawet cały świat.

W tym zakresie istotne mogą być informacje o:

- ogólnej koniunkturze gospodarczej,
- ogólnym poziomie zrównoważenia określonym stopą inflacji, deficytem obrotów bieżących, stabilnością zapotrzebowania na dany produkt,
- ryzyku politycznym,
- bezpieczeństwie zewnętrznym i wewnętrznym<sup>3</sup>.

Kluczowe znaczenie w analizie fundamentalnej ma analiza wskaźnikowa, dla której podstawowym źródłem informacji są prospekty emisyjne, raporty okresowe, bilanse, rachunki zysków i strat oraz przepływów finansowych. Analiza wskaźnikowa pozwala na zredukowanie dużej liczby pozycji w sprawozdaniach finansowych do kilku zależności, dzięki którym można scharakteryzować daną spółkę<sup>4</sup>. Wyniki takiej analizy można porównywać w czasie i/lub w przestrzeni. Porównanie w czasie polega na odniesieniu wartości wskaźnika do takiego samego wskaźnika wyznaczonego dla tej samej firmy we wcześniejszym lub późniejszym okresie (w przypadku prognozy). Porównanie w przestrzeni polega na porównaniu wskaźników jednej spółki z takimi samymi wskaźnikami innej spółki z tego samego sektora lub z wartościami tych wskaźników wyznaczonych dla sektora. Praktycznym sposobem wykorzystania analizy wskaźnikowej jest odniesienie jej wyników do ogólnych norm wskaźników lub ich norm wyznaczonych dla danego sektora<sup>5</sup>. Problemem jest natomiast występowanie w literaturze licznych, często zupełnie odmiennych opinii na temat dokładnych lub przynajmniej przybliżonych wartości poszczególnych wskaźników. Wynika to przede wszystkim z:

<sup>3</sup> Ibidem, s. 104-105.

<sup>4</sup> W. Tarczyński, M. Łuniewska, *Dywersyfikacja ryzyka na polskim rynku kapitałowym*, Placet, Warszawa 2004, s. 59.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 60.

– indywidualnych uwarunkowań dotyczących m.in. wielkości kapitału pracującego, szybkości rotacji zapasów, które są skutkiem różnic wynikających ze specyfiki prowadzonej działalności,

– dezaktualizacji tych wartości z upływem czasu m.in. wskutek zmian cyklu koniunkturalnego lub warunków gospodarczych<sup>6</sup>.

Podstawowy zakres analizy wskaźnikowej powinien dotyczyć:

- płynności,
- rentowności,
- zadłużenia,
- sprawności zarządzania przedsiębiorstwem<sup>7</sup>.

Głównym celem artykułu jest określenie stopnia zależności między wskaźnikami finansowymi będącymi podstawą analizy fundamentalnej a osiąganymi stopami zwrotu przez inwestorów. Przyjęta dla potrzeb badań hipoteza brzmi: wykorzystanie przez inwestorów giełdowych analizy fundamentalnej zwiększa szanse osiągnięcia ponadprzeciętnych stóp zwrotu na rynku kapitałowym.

## 2. Analiza płynności

Wskaźniki płynności oceniają zdolność spółki do wywiązywania się z krótkoterminowych (do 1 roku) zobowiązań, których źródłem zaspokajania są aktywa bieżące (obrotowe), które mogą w szybki sposób zostać zamienione na gotówkę. Do najczęściej wykorzystywanych wskaźników płynności należą:

- wskaźnik bieżącej płynności (*current ratio CR*)

$$CR = \frac{\text{aktywa obrotowe}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe}} \quad (2.1)$$

- wskaźnik płynności wysokiej (*quick ratio QR*)

$$QR = \frac{\text{aktywa obrotowe} - \text{zapasy} - \text{krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe}} \quad (2.2)$$

- wskaźnik płynności gotówkowej (*cash ratio CSR*)

$$CSR = \frac{\text{środki pieniężne} + \text{krótkoterminowe aktywa obrotowe}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe}} \quad (2.3)$$

Powyższe wskaźniki należą do grupy nominant, w przypadku których preferowane są wartości z określonego przedziału. Wartości zbyt małe mogą sugero-

<sup>6</sup> T. Korol, *Nowe podejście do analizy wskaźnikowej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 23.

<sup>7</sup> W. Tarczyński, M. Łuniewska, op.cit., s. 60-61.

wać problemy z wywiązywaniem się przez spółkę z krótkookresowych zobowiązań, natomiast zbyt duże – wskazywać na nieefektywne zarządzanie aktywami bieżącymi. Rozbieżności w poglądach co do optymalnej wartości powyższych wskaźników prezentuje tabela 1, natomiast kształtowanie się średnich wartości omawianych wskaźników wśród spółek wybranych sektorów Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych (WGPW) – tabela 2.

Tabela 1. Sugerowane optymalne wielkości wybranych wskaźników płynności

Wskaźnik	L. Bednarski <sup>a</sup>	F. Bławat <sup>b</sup>	W. Dębski <sup>c</sup>	W. Gabrusiewicz <sup>d</sup>	M. Jerzemowska <sup>e</sup>	M. Nowak <sup>f</sup>	M. Sierpińska, T. Jachna <sup>g</sup>	A. Skowronek-Mielcarek, Z. Leszczyński <sup>h</sup>	T. Waśniewski <sup>i</sup>
CR	1,5-2,0	1,5-2,5	2,0	1,5-2,0	1,3-2,0	1,6-1,8	1,2-2,0	1,5-2,0	2,0
QR	>1	1,0-1,5	>1	1-1,2	1	0,7-0,9	1	1	1,0
CSR	–	0,05-0,2	0,1-0,2	0,05-0,15	0,1-0,2	0,05-0,35	–	–	0,1-0,2

<sup>a</sup> L. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006, s. 107; <sup>b</sup> F. Bławat, *Analiza ekonomiczna*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2001, s. 144; <sup>c</sup> W. Dębski, *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2005, s. 79-81; <sup>d</sup> W. Gabrusiewicz, *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2005, s. 45; <sup>e</sup> *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, red. M. Jerzemowska, PWE, Warszawa 2006, s. 76; <sup>f</sup> M. Nowak, *Praktyczna ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998, s. 154; <sup>g</sup> M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 147; <sup>h</sup> A. Skowronek-Mielcarek, Z. Leszczyński, *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008; <sup>i</sup> T. Waśniewski, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1993, s. 308.

Źródło: opracowano na podstawie T. Korol, op. cit., s. 26.

Tabela 2. Średnie wartości wskaźników płynności spółek notowanych na WGPW w wybranych sektorach w styczniu 2013 r.

Sektor	CR	QR	CSR
Budownictwo	1,18	0,88	0,27
Chemiczny	1,89	1,35	0,41
Deweloperzy	2,10	0,83	0,58
Energetyka	1,63	1,13	0,50
Handel	1,05	0,51	0,09
Informatyka	1,94	1,81	0,72
Media	1,96	1,66	0,99
Metalowy	2,00	1,21	0,43
Motoryzacyjny	1,77	1,18	0,32
Paliwowy	1,50	0,76	0,22
Spożywczy	1,66	0,70	0,12
Telekomunikacja	0,41	0,37	0,08

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.rsg.pl [30.11.2014].



### 3. Analiza rentowności

Wskaźniki rentowności umożliwiają ocenę działalności przedsiębiorstwa pod względem jego zdolności do generowania zysków z zaangażowanego w nim kapitału. Najczęściej wykorzystywanymi wskaźnikami rentowności są:

- wskaźnik rentowności aktywów (*return on assets – ROA*)

$$ROA = \frac{\text{zysk netto}}{\text{aktywa ogółem}} \quad (3.1)$$

- wskaźnik rentowności kapitału własnego (*return on equity – ROE*)

$$ROE = \frac{\text{zysk netto}}{\text{kapitał własny}} \quad (3.2)$$

- wskaźnik rentowności sprzedaży (*return of sales – ROS*)

$$ROS = \frac{\text{zysk netto}}{\text{przychody ze sprzedaży}} \quad (3.3)$$

Tabela 3. Analiza rentowności spółek wchodzących w skład wybranych indeksów giełdowych w 2013 r.

Indeks	ROA		ROE		ROS	
	średnia	mediana	średnia	mediana	średnia	mediana
WIG	2,197	2,280	-0,118	5,080	23,269	2,960
WIG20	3,820	2,850	10,825	10,58	9,83	7,065
WIG250	2,145	2,300	5,283	4,810	30,945	2,770
WIG-DIV	5,663	4,480	13,526	14,960	8,935	6,640
WIG-Poland	2,787	2,400	4,979	5,450	12,762	3,160
WIG-CEE	0,251	0,140	23,140	0,920	-4,926	0,280
WIG-Ukraina	-8,762	-4,600	37,263	-6,030	-25,207	-6,760
WIG-Banki	1,146	1,085	9,881	11,185	17,571	14,980
WIG-Budownictwo	0,696	2,190	-2,302	4,250	4,186	1,840
WIG-Chemia	3,965	4,010	7,920	8,370	4,028	4,835
WIG-Developerzy	-1,455	0,445	-3,515	1,105	166,511	4,680
WIG-Energia	3,786	3,490	8,229	6,640	7,896	6,410
WIG-Informatyka	4,549	4,060	13,846	5,835	1,356	3,055
WIG-Media	7,766	3,790	12,367	5,930	7,889	6,440
WIG-Paliwa	2,612	2,790	4,402	4,730	3,583	1,900
WIG-Spożywczy	-0,315	1,095	-2,499	2,975	-1,485	0,735
WIG-Surowce	-21,670	-22,130	-516,473	-517,330	-35,873	-37,415
WIG-Telekomunikacja	3,116	2,850	6,723	5,080	6,300	3,480

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań spółek.

Wskaźniki rentowności należy traktować jako tzw. stymulanty, co oznacza, że im wyższa jest wartość tych wskaźników, tym lepiej świadczy to o spółce. Wartości średniej i mediany powyższych wskaźników dla spółek wchodzących w skład wybranych indeksów i subindeksów giełdowych na koniec 2013 r. prezentuje tabela 3.

#### 4. Analiza zadłużenia

Wskaźniki zadłużenia służą do oceny struktury źródeł finansowania aktywów przedsiębiorstwa oraz oceny efektywności ich wykorzystania. Do podstawowych wskaźników zadłużenia można zaliczyć:

- wskaźnik ogólnego zadłużenia (*debt ratio – DR*)

$$DR = \frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{aktywa ogółem}} \quad (4.1)$$

- wskaźnik zadłużenia długoterminowego (*long term debt ratio – LTDR*)

$$LTDR = \frac{\text{zobowiązania długoterminowe}}{\text{aktywa ogółem}} \quad (4.2)$$

- wskaźnik zadłużenia krótkoterminowego (*short term debt ratio – STDR*)

$$STDR = \frac{\text{zobowiązania krótkoterminowe}}{\text{aktywa ogółem}} \quad (4.3)$$

- wskaźnik zadłużenia kapitału własnego (*debt to equity – D/E*)

$$D/E = \frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{kapitał własny}} \quad (4.4)$$

- mnożnik kapitału własnego (*capital multiplier – CM*)

$$CM = \frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{kapitał własny}} \quad (4.5)$$

- wskaźnik pokrycia zobowiązań nadwyżką finansową (*financial results to total debt ratio – FRTDR*)

$$FRTDR = \frac{\text{zysk netto} + \text{amortyzacja roczna}}{\text{zobowiązania ogółem}} \quad (4.6)$$

- wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem stałym (*long term capital to fixed assets – LTCTFA*)

$$LTCTFA = \frac{\text{kapitał własny} + \text{zobowiązania długoterminowe}}{\text{aktywa trwałe}} \quad (4.7)$$

Tabela 4. Sugerowane optymalne wielkości wybranych wskaźników płynności

Wskaźnik	M. Sierpińska <sup>a</sup>	M. Jerzemowska <sup>b</sup>	E. Siemińska <sup>c</sup>	F. Bławat <sup>d</sup>	A. Skowronek- Mielcarek, Z. Leszczyński <sup>e</sup>	W. Gabrusiewicz <sup>f</sup>	W. Dębski <sup>g</sup>
DR	0,57-0,67	0,5	–	–	<0,5	0,57-0,67	0,57-0,67
D/E	0,5-1,0	1,0	–	–	–	0,5-1,0	0,51
FRTDR	–	–	>1,0	1,0	>1,0	–	–

<sup>a</sup> M. Sierpińska, T. Jachna, op. cit., s. 125; <sup>b</sup> *Analiza ekonomiczna...*, op. cit., s. 76; <sup>c</sup> E. Siemińska, *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 125; <sup>d</sup> F. Bławat, op. cit., s. 64-65; <sup>e</sup> A. Skowronek-Mielcarek, Z. Leszczyński, op. cit.; <sup>f</sup> W. Gabrusiewicz, op. cit., s. 45; <sup>g</sup> W. Dębski, op. cit., s. 83-84.

Źródło: opracowano na podstawie: T. Korol, op. cit., s. 39.

Tabela 5. Analiza zadłużenia spółek wchodzących w skład wybranych indeksów giełdowych w 2013 r.

Indeks	DR		STDR		LTDR	
	średnia	mediana	średnia	mediana	średnia	mediana
WIG	0,402	0,415	0,238	0,210	0,107	0,059
WIG20	0,294	0,366	0,153	0,118	0,075	0,067
WIG250	0,408	0,418	0,249	0,222	0,100	0,056
WIG-DIV	0,385	0,395	0,221	0,139	0,101	0,084
WIG-Poland	0,390	0,410	0,236	0,213	0,093	0,055
WIG-CEE	0,477	0,511	0,269	0,204	0,191	0,143
WIG-Ukraina	0,577	0,525	0,337	0,303	0,236	0,199
WIG-Banki	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
WIG-Budownictwo	0,452	0,493	0,309	0,289	0,063	0,022
WIG-Chemia	0,465	0,429	0,249	0,224	0,135	0,450
WIG-Developerzy	0,450	0,496	0,158	0,135	0,230	0,232
WIG-Energia	0,448	0,436	0,124	0,096	0,183	0,189
WIG-Informatyka	0,325	0,316	0,219	0,204	0,049	0,021
WIG-Media	0,376	0,356	0,185	0,131	0,125	0,057
WIG-Paliwa	0,419	0,418	0,201	0,210	0,124	0,129
WIG-Spożywczy	0,491	0,534	0,317	0,348	0,131	0,095
WIG-Surowce	0,849	0,856	0,170	0,185	0,617	0,624
WIG-Telekomunikacja	0,421	0,426	0,300	0,232	0,075	0,064

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań spółek.

## 5. Analiza sprawności zarządzania przedsiębiorstwem

Wskaźniki sprawności zarządzania przedsiębiorstwem (inaczej wskaźniki efektywności, wskaźniki obrotowości) mierzą poziom aktywności przedsiębiorstwa w zakresie wykorzystania poszczególnych składników aktywów. Do najczęściej wskazywanych w literaturze w tym zakresie wskaźników należą:

- wskaźnik rotacji aktywów (*total asset turnover – TAT*)

$$TAT = \frac{\text{sprzedaż netto}}{\text{aktywa ogółem}} \quad (5.1)$$

- wskaźnik rotacji należności (*receivable turnover – RT*)

$$RT = \frac{\text{przeciętny poziom należności}}{\text{sprzedaż netto}} \times \text{liczba dni badanego okresu} \quad (5.2)$$

- wskaźnik rotacji zapasów w dniach (*days sales of inventory – DSI*)

$$DSI = \frac{\text{przeciętny poziom zapasów}}{\text{sprzedaż netto}} \times \text{liczba dni badanego okresu} \quad (5.3)$$

- wskaźnik cyklu regulowania należności w dniach (*days sales outstanding – DSO*)

$$DSO = \frac{\text{przeciętny poziom zobowiązań}}{\text{sprzedaż netto}} \times \text{liczba dni badanego okresu} \quad (5.4)$$

## 6. Wskaźniki rynku kapitałowego (wartości rynkowej)

Wskaźniki rynku kapitałowego to wskaźniki dostarczające informacji o postrzeganiu danego przedsiębiorstwa funkcjonującego na rynku publicznym przez inwestorów, w zakresie prowadzonej działalności i perspektyw rozwoju. Wykorzystywane są również do oceny opłacalności inwestowania w akcje danej spółki w porównaniu do innych możliwości lokowania środków na rynku finansowym<sup>8</sup>. Do podstawowych wskaźników w tym zakresie należy zaliczyć:

- wskaźnik cena do zysku (*price/earnings ratio – P/E*)

$$P/E = \frac{\text{cena rynkowa 1 akcji}}{\text{zysk na 1 akcję}} \quad (6.1)$$

<sup>8</sup> W. Dębski, *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2005, s. 99.

– wskaźnik cena do przychodów (*price/sales ratio – P/S*)

$$P/S = \frac{\text{cena rynkowa 1 akcji}}{\text{przychody na 1 akcję}} \quad (6.2)$$

– wskaźnik zysk na akcję (*earnings per share – EPS*)

$$EPS = \frac{\text{zysk netto}}{\text{liczba wyemitowanych akcji}} \quad (6.3)$$

– wskaźnik stopy dywidendy (*price to dividend – P/D*)

$$P/D = \frac{\text{dywidenda na 1 akcję}}{\text{cena rynkowa 1 akcji}} \quad (6.4)$$

– wskaźnik stopy wypłat dywidend (*dividend payout ratio – DPR*)

$$DPR = \frac{\text{dywidenda na 1 akcję}}{\text{zysk netto na 1 akcję}} \quad (6.5)$$

– wskaźnik ceny rynkowej do wartości księgowej (*price/book value – P/BV*)

$$P/BV = \frac{\text{cena rynkowa 1 akcji}}{\text{wartość księgowa 1 akcji}} \quad (6.6)$$

Tabela 6. Analiza wybranych wskaźników rynku kapitałowego dla spółek wchodzących w skład wybranych indeksów giełdowych w 2013 r.

Indeks	P/S		P/E		P/BV	
	średnia	mediana	średnia	mediana	średnia	mediana
WIG	224,997	0,680	9,184	11,300	2,155	1,020
WIG20	2,165	1,090	1,711	16,335	1,980	1,320
WIG250	331,587	0,620	0,255	10,880	2,346	1,000
WIG-DIV	1,851	0,990	15,133	13,730	2,142	1,890
WIG-Poland	249,508	0,680	10,374	11,630	2,235	1,040
WIG-CEE	0,729	0,540	-12,798	3,600	1,814	0,980
WIG-Ukraina	0,397	0,250	-64,480	-0,430	1,214	0,610
WIG-Banki	3,974	3,660	18,879	17,060	1,597	1,905
WIG-Budownictwo	2,765	0,450	-103,721	10,020	1,044	0,760
WIG-Chemia	0,745	0,700	21,067	14,710	1,840	1,770
WIG-Developerzy	3,132	1,925	15,466	11,000	0,669	0,585
WIG-Energia	1,063	0,760	26,712	10,230	1,599	0,880
WIG-Informatyka	3,845	0,615	18,250	11,930	3,771	1,095
WIG-Media	1,646	1,085	2,548	12,700	2,175	1,270
WIG-Paliwa	0,552	0,280	44,163	15,415	0,687	0,740
WIG-Spożywczy	0,503	0,405	-68,929	8,445	0,975	0,700
WIG-Surowce	0,785	0,555	5,078	4,190	0,585	0,480
WIG-Telekomunikacja	1,320	0,990	18,577	12,040	0,961	0,970

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań spółek.

## 7. Podsumowanie

Analizując kształtowanie się omawianych wskaźników finansowo-ekonomicznych w spółkach określonych segmentów, można przedstawić dwa zasadnicze wnioski:

1. Poszczególne branże, sektory czy segmenty gospodarki narodowej charakteryzują się dużym zróżnicowaniem ze względu na wartości konkretnych wskaźników. Wynika to ze specyfiki poszczególnych gałęzi, w związku z tym należy podchodzić z dużą ostrożnością do porównywania wskaźników między różnymi sektorami. Dodatkowym utrudnieniem są występujące w niektórych przypadkach istotne różnice między kształtowaniem się wartości średnich i wartości median takich wskaźników.

2. Jedną z funkcji giełdy jest funkcja barometru gospodarczego. Zmiany indeksów giełdowych odzwierciedlają w dużej mierze nastroje inwestorów co do perspektyw rozwoju gospodarki. Można to wykazać poprzez analizę zależności między kształtowaniem się określonych wskaźników na koniec 2013 r. a stopami

Tabela 7. Stopy zwrotu poszczególnych subindeksów giełdowych w 2014 r.

Indeks	Stan na koniec			
	I kwartału	II kwartału	III kwartału	IV kwartału
	[%]			
WIG	2,12	1,27	7,01	0,26
WIG20	2,56	0,33	4,14	-3,54
WIG250	-3,66	-9,92	-12,00	-16,83
WIG-DIV	1,59	1,16	9,08	1,79
WIG-Poland	2,44	1,63	7,66	0,82
WIG-CEE	-7,12	-3,44	-5,03	-11,65
WIG-Ukraina	-29,74	-26,15	-43,10	-50,54
WIG-Banki	9,18	1,39	8,48	-0,66
WIG-Budownictwo	1,78	-8,19	-1,38	-5,04
WIG-Chemia	-5,46	3,77	0,99	-2,25
WIG-Developerzy	-2,06	0,94	-9,79	-9,83
WIG-Energia	15,40	26,05	34,46	23,58
WIG-Informatyka	-3,80	-8,54	-3,01	1,65
WIG-Media	8,42	6,24	19,93	10,46
WIG-Paliwa	-1,86	2,02	-0,19	5,16
WIG-Spożywczy	-14,40	-15,56	-23,81	-24,02
WIG-Surowce	-7,22	1,12	0,92	-15,46
WIG-Telekomunikacja	3,31	2,77	19,72	-8,04

Źródło: opracowanie własne.

zwrotu z poszczególnych indeksów w 2014 r.<sup>9</sup> W tabeli 7 przedstawiono kształtowanie się stóp zwrotu poszczególnych indeksów giełdowych, zaś w tabeli 8 – kształtowanie się wartości współczynników korelacji liniowej między tymi stopami zwrotu a medianami: wskaźników rentowności opisywanych tabelą 3, wskaźników zadłużenia z tabeli 5 oraz wskaźników rynku kapitałowego zawartymi w tabeli 6.

Tabela 8. Wartości współczynników korelacji liniowej Pearsona między wybranymi wskaźnikami finansowo-ekonomicznymi w 2013 r. a stopami zwrotu w wybranych sektorach na koniec poszczególnych kwartałów 2014 r.

Wskaźnik	Stopa zwrotu na koniec			
	I kwartału	II kwartału	III kwartału	IV kwartału
<i>ROA</i>	0,3779	0,1630	0,2525	0,4255
<i>ROE</i>	0,1675	-0,0375	0,0211	0,1792
<i>ROS</i>	0,4455	0,1952	0,2638	0,4042
<i>DR</i>	-0,4613	-0,1492	-0,2771	-0,3755
<i>STDR</i>	-0,6961	-0,6521	-0,6101	-0,5901
<i>LTDR</i>	-0,3000	0,1318	-0,1034	-0,1907
<i>P/S</i>	0,4383	0,2443	0,2553	0,2103
<i>P/E</i>	0,6881	0,4714	0,5491	0,6754
<i>P/BV</i>	0,3997	0,2551	0,3671	0,3833

Źródło: opracowanie własne.

Na tej podstawie można stwierdzić, że niezależnie od długości okresu analizy największa zależność kształtowała się między stopą zwrotu a wskaźnikiem zadłużenia krótkoterminowego (*STDR*) oraz między stopą zwrotu a wskaźnikiem ceny do zysków (*P/E*). Inwestorzy wykorzystujący w swoich strategiach inwestycyjnych analizę wskaźnikową powinni więc zwracać szczególną uwagę na kształtowanie się tych dwóch wskaźników w spółkach, branżach czy sektorach, które są przedmiotem ich zainteresowania.

## Literatura

- Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, red. M. Jerzemska, PWE, Warszawa 2006.  
 Bednarski L., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006.  
 Bławat F., *Analiza ekonomiczna*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2001.  
 Dębski W., *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2005.  
 Fabozzi F.J., Drake P.P., *Finance. Capital Markets, Financial Management and Investment Management*, John Wiley & Sons, London 2009.

<sup>9</sup> E. Miklaszewska, *Podstawy finansów i bankowości*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003, s. 24.

- Gabrusiewicz W., *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2005.
- Korol T., *Nowe podejście do analizy wskaźnikowej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
- Miklaszewska E., *Podstawy finansów i bankowości*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003.
- Nowak M., *Praktyczna ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998.
- Siemińska E., *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, WN PWN, Warszawa 2007.
- Skowronek-Mielcarek A., Leszczyński Z., *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.
- Sopoćko A., *Rynkowe instrumenty finansowe*, WN PWN, Warszawa 2010.
- Tarczyński W., Łuniewska M., *Dywersyfikacja ryzyka na polskim rynku kapitałowym*, Placet, Warszawa 2004.
- Waśniewski T., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1993.

## **Fundamental analysis as a method to assess the economic situation in selected sectors of the national economy**

**Abstract.** One of the undoubted qualities of the capital market is the ability to assess the economic situation of specific industries, sectors, or even the entire economy of a country, through the analysis of the economic and financial situations of companies listed on the stock exchange, and operating in the country. Quoted companies are required to publish certain financial information, an analysis of which gives rise to reject certain conclusions regarding the prospects for the development of the company itself. Thus, by considering this in the analysis of companies with similar business profiles, it provides a basis to put forward proposals relating to the future of specific industries or sectors of the national economy.

**Keywords:** fundamental analysis, ratio analysis, stock exchange



## **Magdalena Majchrzak**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie  
e-mail: magdalena.majchrzak@wsb.szczecin.pl  
tel. 91 452 69 50

# **Modele konkurowania przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym\***

**Streszczenie.** Przedsiębiorstwa podsektora usług biznesowych w Polsce mogą być konkurencyjne, pod warunkiem zastosowania modelu konkurowania dostosowanego do potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, cyklu życia podsektora, poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego województwa, w którym funkcjonują, i warunków koniunkturalnych. Uwzględniając te kryteria, powinny wybrać model wykorzystujący strategiczne zasoby przedsiębiorstwa, efektywnej współpracy lub elastycznego działania w zmiennych warunkach koniunkturalnych. Konkurencyjne przedsiębiorstwa podsektora usług biznesowych mogą stać się istotnym bodźcem do rozwoju całego sektora usług, którego rola w gospodarce będzie najprawdopodobniej wzrastać.

**Słowa kluczowe:** usługi biznesowe, konkurencja, konkurencyjność

## **1. Wprowadzenie**

Przedsiębiorstwa podsektora usług biznesowych stanowią istotną część gospodarki. Znaczący jest ich udział w tworzeniu PKB i powstawaniu nowych miejsc pracy. Niedoceniona zdaje się być ich rola w kreowaniu rozwoju i konkurencyjności gospodarki. Wypełnianie takiej funkcji jest możliwe jednak wtedy, gdy same przedsiębiorstwa podsektora usług biznesowych będą konkurencyjne. Przy takim założeniu będą one w stanie rozwijać przedsiębiorczość poprzez tworzenie nowych podmiotów, dziedzin i sposobów działania. Dzięki innowacyjności

---

\* Analiza wykonana w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2011/03/B/HS4/05890.

mogą generować nowe potrzeby, których zaspokojenie podkreśli ich rolę społeczną. Istotne wydaje się więc przeanalizowanie możliwych modeli funkcjonowania przedsiębiorstw umożliwiających im zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, a w efekcie przyczynienie się do rozwoju społeczno-gospodarczego. Celem artykułu jest prezentacja modeli funkcjonowania przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych. Modele te zostały opracowane na podstawie badań panelowych przeprowadzonych w latach 2011-2012 w województwie zachodniopomorskim, mazowieckim, kujawsko-pomorskim i warmińsko-mazurskim.

## **2. Charakterystyka przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce w świetle badań własnych**

Zdobycie i utrzymanie pozycji konkurencyjnej przez polskie przedsiębiorstwa sektora usług biznesowych (w większości MŚP) jest o tyle trudne, że przedsiębiorstwa te mają z reguły słabą pozycję wobec konkurujących z nimi w podsektorze średnich i dużych firm, działających często w ramach sieci, oraz wobec odbiorców<sup>1</sup>. Przyczyną są m.in. ich stosunkowo niewielkie i mało innowacyjne zasoby. W tej sytuacji jednak ich atutem może być jakość. Kadra zarządzająca jest przedsiębiorcza i profesjonalna, a pracownicy, po zdobytych doświadczeniach zawodowych i doksztalcaniu, są dobrze przygotowani merytorycznie do pracy, co coraz częściej dostrzegają pracodawcy. Pewne niedociągnięcia występują w wyposażeniu przedsiębiorstw, z których ponad 1/5 dostrzega takie braki. Dotyczą one głównie drogich, specjalistycznych maszyn i urządzeń. Posiadane zasoby są jednak dobrze wykorzystywane, co większości przedsiębiorstw zapewnia wysoką ocenę produktywności. Niepełne wyposażenie przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w dużej mierze wynika z ich niedokapitalizowania. Większość z nich odczuwa niedostatki kapitału własnego, a możliwości korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania ma niewiele ponad połowa z nich. Niedobory te są zróżnicowane w poszczególnych województwach zgodnie z poziomem rozwoju. Im jest on wyższy, tym braki mniejsze, a możliwości pozyskania zewnętrznych środków finansowych większe. Braki w potencjale przedsiębiorcy próbują uzupełnić właściwym doбором instrumentów konkurowania. W związku z tym charakterystyczną cechą usług biznesowych staje się zindywidualizowanie oferty, jej wysoka jakość, dyspozycyjność usługodawcy (możliwość dostarczenia usługi w każdym miejscu i czasie) oraz kompleksowość (enkapsulacja usług bizneso-

<sup>1</sup> Szczegółowe wyniki badań własnych zaprezentowano w: M. Majchrzak, *Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikro-, mezo- i makroekonomiczna*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 130-169.

wych – obudowywanie usługi usługą)<sup>2</sup>. Czynniki sprzyjające wzrostowi konkurencyjności przedsiębiorstw podsektora usług to: znajdowanie się w fazie wzrostu oraz liczni odbiorcy i ich rozwojowa struktura. Przedsiębiorstwa podsektora usług biznesowych obsługują z reguły kilku dużych i wielu małych usługobiorców. Rezygnacja z usług jednego z nich nie powinna zachwiać pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa, ponieważ:

- jest kwestią czasu (większość ma zawarte umowy długoterminowe), a zatem przedsiębiorstwo ma czas na pozyskanie nowego klienta,
- jeden przedsiębiorca ma relatywnie niewielki udział w dochodach usługodawcy.

Jednakże usługobiorcy, mimo w większości nienajgorszej kondycji finansowej, nie wywiązują się z płatności wobec przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych. Ściągalność należności jest niska, przy czym im niższy poziom rozwoju województwa, tym większe problemy się w tym zakresie pojawiają. Ściągalność należności obniża się szczególnie w fazie recesji (według współczesnych koncepcji cyklu koniunkturalnego). Warunki koniunkturalne wpływają także na liczbę usługobiorców – przy niesprzyjających ich liczba się zmienia, a dotychczasowi usługobiorcy stają się usługodawcami i wykonują usługi we własnym zakresie. Rynek usług biznesowych jest rynkiem o dużym natężeniu konkurencji, a zatem obsługa klienta musi być na najwyższym poziomie, aby nie zmienił on usługodawcy. Utraty klienta na rzecz konkurencji najbardziej obawiają się przedsiębiorcy z województwa zachodniopomorskiego. Dużym dylematem w sektorze jest istnienie szerokiej szarej strefy, która „psuje” rynek, prowadząc do obniżenia ogólnego poziomu cen i spadku zaufania do przedsiębiorców tego podsektora. Należą bowiem do niego prawnicy, doradcy podatkowi i finansowi, których efekty działań są bardzo istotne dla odbiorców. Korzystanie z tego typu usług w szarej strefie prowadzi do zwolnienia usługodawców z jakiejkolwiek odpowiedzialności, co w przypadku przykrych konsekwencji natury prawnej i finansowej powoduje uogólnienie złej oceny jakości usług na cały podsektor (efekt aureoli).

Przedsiębiorstwa podsektora usług biznesowych to w większości mikroprzedsiębiorstwa lub podmioty małe, z czego wynika obszar działania, z reguły o charakterze lokalnym. Interesujące jest to, że przedsiębiorcy z dużych miast często rozpatrują konkurencję zaledwie w skali części miasta, np. osiedla. Bliskość usługodawcy może mieć znaczenie dla usługobiorcy. Niemniej w tym podsektorze wiele usług może być świadczonych w formie on-line, gdyż nie wymagają one bezpośredniego kontaktu usługodawcy z usługobiorcą. I tak np.:

- biura rachunkowe coraz częściej umożliwiają klientom dostęp do wyników finansowych przedsiębiorstwa dzięki posiadaniu łącza internetowego,

<sup>2</sup> I. Rudawska, *Ekspansja usług we współczesnej gospodarce*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 6, s. 6.

- agencje marketingowe drogą mailową przesyłają projekty,
- biura pośrednictwa kredytowego drogą elektroniczną przekazują oferty kredytowe banków.

Poza tym w podsektorze usług biznesowych można zaobserwować coraz częstsze przypadki dojazdu usługodawcy do usługobiorcy, np. odbiór dokumentów księgowych, dowóz polisy ubezpieczeniowej. Wszystkie te działania potwierdzają kreatywność przedsiębiorców działających w podsektorze usług biznesowych. Z pewnością będzie się ona wzmacniać, uwzględniając to, jak duża jest liczba konkurentów, gotowych podjąć wyrównaną walkę konkurencyjną. W przyszłości można się spodziewać kooperacji w sektorze. Przedsiębiorcy, szczególnie z powodu kryzysu gospodarczego, zdali sobie sprawę, że nie tylko konkurencja, ale i współpraca w ramach podsektora może przynosić wymierne efekty. Można zatem oczekiwać multiplikowania różnego rodzaju zrzeszeń, stowarzyszeń lub tworzenia klastrów w tym podsektorze, tym bardziej że 1/4 badanych przedsiębiorstw uważa, iż dysponuje stałymi źródłami przewagi konkurencyjnej. Należą do nich przedsiębiorstwa korzystające ze strategii rozwoju (najwięcej w województwie mazowieckim), których jest nieco ponad połowa. Pozostałe przyjęły strategię przetrwania (najwięcej w województwie warmińsko-mazurskim), co może wynikać z tego, iż kryzys gospodarczy najbardziej odczuli przedsiębiorcy mniej rozwiniętych obszarów Polski. W województwach pomorskim i zachodniopomorskim wybór między strategią rozwoju a strategią przetrwania jest podobny jak w całej próbie.

Większość przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych działa poza niszami rynkowymi, prowadząc zdywersyfikowaną działalność, np. jeden podmiot świadczy usługi rachunkowe, kadrowe, pośrednictwa kredytowego i ubezpieczeniowego. W efekcie następuje migracja wiedzy pomiędzy różnymi rodzajami działalności i podmiotami, co powinno zostać zintensyfikowane. Przyjęte przez przedsiębiorstwa strategie mają przynieść efekty w postaci usunięcia konkurentów z rynku lub – w najlepszym razie – maksymalizacji własnych korzyści kosztem konkurencji. Ostra walka konkurencyjna może spowodować poprawę potencjału konkurencyjnego, co jest szczególnie ważne dla przedsiębiorców z województw mazowieckiego i pomorskiego, pozyskanie nowych klientów, na co najmniej liczą przedsiębiorcy z województwa pomorskiego, oraz zagospodarowanie nisz rynkowych i wejście na nowe rynki. Przyjęte strategie spowodowały ocenę rentowności zbliżoną lub lepszą od przedsiębiorstw konkurencyjnych, przy czym najlepiej wskaźniki rentowności oceniają przedsiębiorcy z województwa mazowieckiego, niewiele gorzej – z pomorskiego i zachodniopomorskiego, a najgorzej – z warmińsko-mazurskiego. Podobne zależności występują w ocenie efektywności, która jest najwyższa w najbardziej rozwiniętym gospodarczo województwie. Atutem usługodawców z województwa mazowieckiego jest ich dyspozycyjność oraz oferowanie kompleksowej usługi, słabością – terminowość, chociaż porównywalna

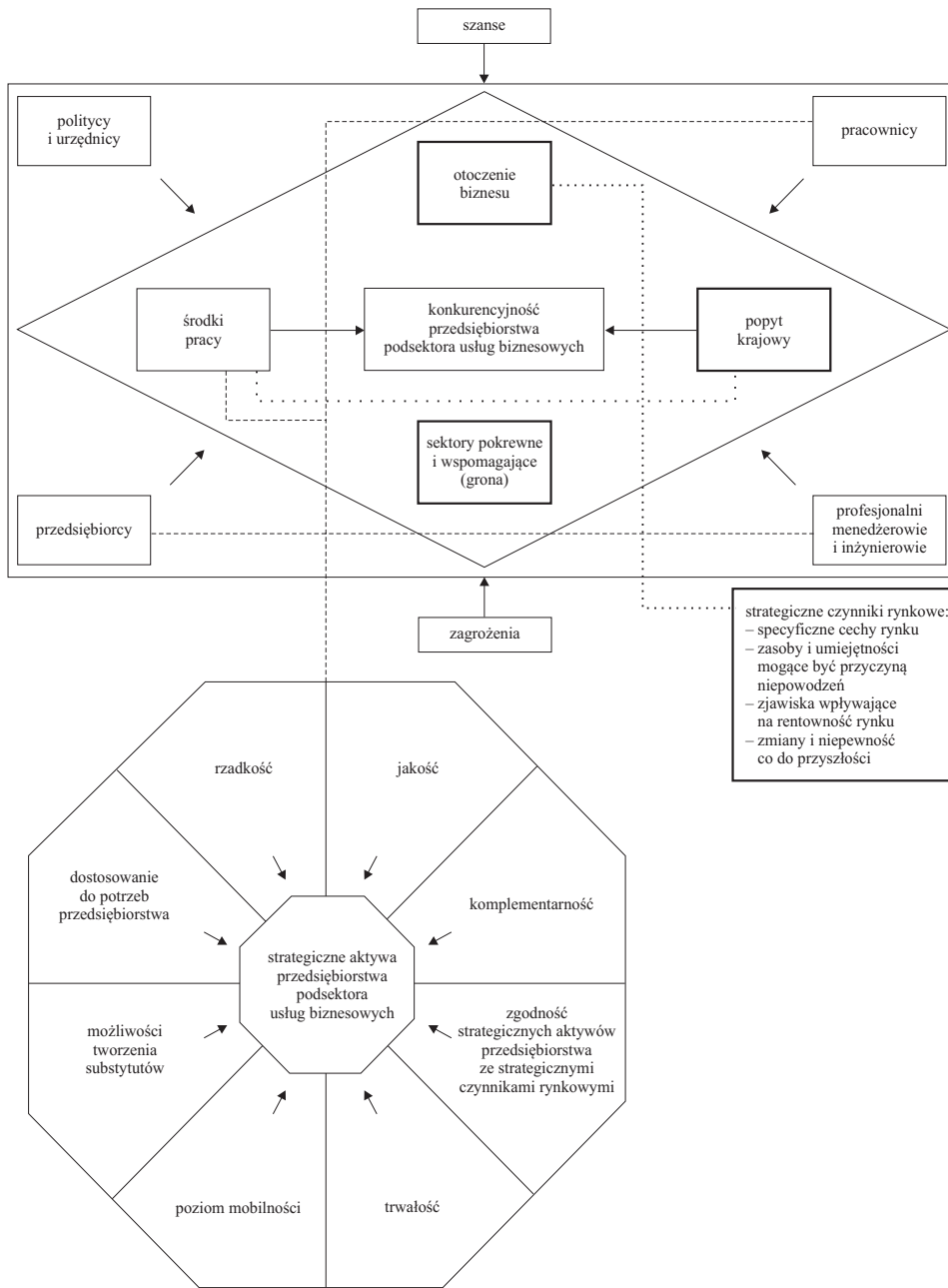
z konkurentami. Przedsiębiorcy z województwa pomorskiego oferują wysoką jakość kompleksowych usług, a z województwa zachodniopomorskiego – wysoką jakość usług oferowanych w niestandardowych godzinach. Z kolei mocną stroną przedsiębiorców z województwa warmińsko-mazurskiego jest terminowość i jakość usług. Pewną słabością przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych jest niska innowacyjność, oceniana w województwach zachodniopomorskim i warmińsko-mazurskim poniżej poziomu konkurencji, co może wynikać z ogólnie niskiej, zdaniem przedsiębiorców, innowacyjności polskiej gospodarki.

Wśród makroekonomicznych czynników konkurencyjności przedsiębiorcy podkreślają pozytywną rolę zasobów ludzkich, które są jednak ich zdaniem zbyt mało mobilne w skali kraju. Uważają, że mogłaby im sprzyjać dobra koniunktura gospodarcza oraz system bankowy dysponujący szeroką, korzystną ofertą dla przedsiębiorców. Przy czym o ile potwierdzają szerokość tej oferty, to jej korzystność już nie, co niepokoi głównie w kontekście uznania zewnętrznych źródeł finansowania działalności za jeden z najważniejszych składników potencjału konkurencyjnego. Przyjazność otoczenia biznesowego została oceniona na poziomie średnim, a system prawny i podatkowy nawet poniżej tego poziomu i w tym zakresie wystąpiła zgodność w skali poszczególnych województw.

Resumując, należy stwierdzić, że przedsiębiorstwa podsektora usług biznesowych to głównie mikro i małe przedsiębiorstwa, a zatem wyboru strategii należałoby dokonywać spośród tych zarezerwowanych głównie dla tego sektora. Jednakże specyfika podsektora wyklucza niestety stosowanie części z nich.

### **3. Założenia brzegowe przyjęte do budowy modelu konkurowania przedsiębiorstwa podsektora usług biznesowych**

W praktyce świadczenia usług biznesowych pomiędzy konkurentami w podsektorze zachodzą różnego rodzaju relacje. Ocena tych relacji przez przedsiębiorców jest bardzo zróżnicowana. Dominują poglądy o przewadze strategii konfrontacji nad pozostałymi (przede wszystkim w województwach mazowieckim i zachodniopomorskim). Szeroko poprowadzone badania wskazują też jednak na wzrost zainteresowania współpracą w sektorze, a w przypadku przedsiębiorstw rozpoczynających swoją działalność – skierowanie się ku strategii uniku (głównie w województwie warmińsko-mazurskim). Ocena relacji w podsektorze jest związana z poziomem rozwoju województwa – te wyżej rozwinięte lepiej są przygotowane do walki konkurencyjnej, a słabiej rozwinięte – wolą jej unikać. Bez względu jednak na poziom rozwoju województwa przedsiębiorstwa podsektora usług biznesowych chcą być konkurencyjne. Składowe konkurencyjności przedsiębiorstwa podsektora usług biznesowych przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Zintegrowany dziesięcioczynnikowy model konkurencyjności przedsiębiorstwa podsektora usług biznesowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.-S. Cho, H.-Ch. Moon, *From Adam Smith to Michael Porter. Evolution of Competitiveness Theory*, World Scientific Publishing, Singapore 2000, s. 135 nn.

Zintegrowany model konkurencyjności przedsiębiorstwa podsektora usług biznesowych powstał na podstawie koncepcji dziewięcioczynnikowego modelu konkurencyjności Dong-Sung Cho i Hewy-Changa Moona<sup>3</sup> oraz przeprowadzonych badań empirycznych. To właśnie one pozwoliły na rozbudowę modelu i jego ulepszenie. Rozbudowa polegała na wprowadzeniu jeszcze jednego czynnika konkurencyjności – zagrożeń płynących z otoczenia. Jest to element, który w różnych konfiguracjach powtarzał się w badaniach. Przedsiębiorcy podsektora usług biznesowych obawiają się negatywnych zmian koniunktury, które ich zdaniem działają destrukcyjnie na podsektor, prowadząc do zmniejszenia liczby usługobiorców i „podkupowania” usługobiorców przez osoby świadczące usługi w ramach gospodarki nieformalnej. Ulepszenie modelu D.-S. Cho i H.-Ch. Moona polegało na zidentyfikowaniu specyficznych cech potencjału przedsiębiorstwa podsektora usług biznesowych i strategicznych czynników rynkowych. W efekcie powstał multiplikowalny dziesięcioczynnikowy model konkurencyjności przedsiębiorstwa możliwy do zastosowania w różnych warunkach koniunkturalnych.

Siła wpływu poszczególnych czynników na konkurencyjność może być różna, gdyż jest determinowana poziomem rozwoju kraju/województwa, podsektora i samego przedsiębiorstwa. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w podsektorze jest możliwe dzięki elastycznemu dostosowywaniu się do zmieniającego się otoczenia.

#### 4. Modele konkurowania przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych

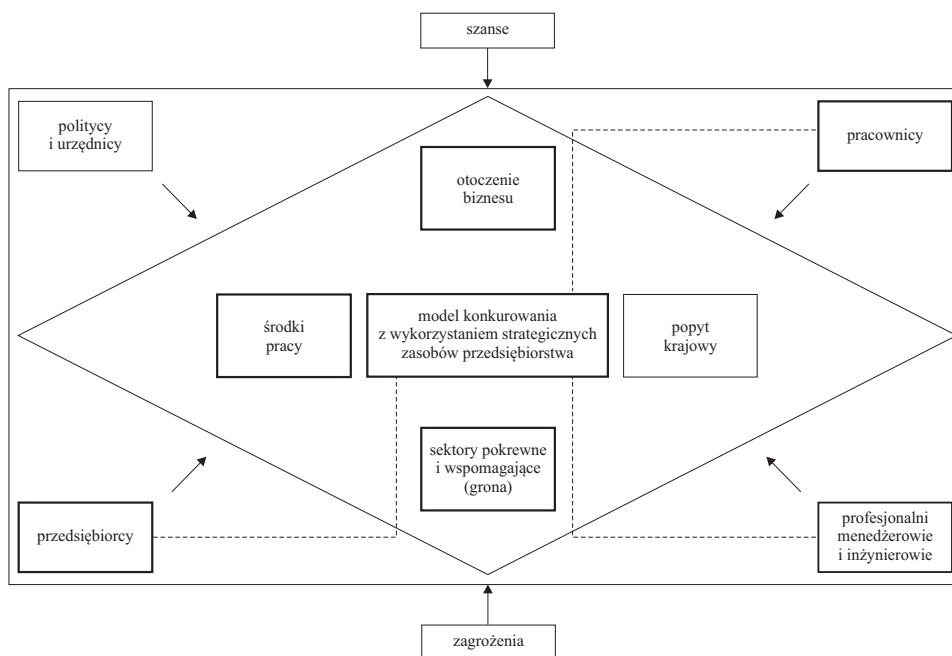
Na podstawie rozważań teoretycznych oraz badań empirycznych można wyróżnić trzy modele konkurowania przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych:

- model konkurowania z wykorzystaniem strategicznych zasobów przedsiębiorstwa,
- model efektywnej współpracy,
- model elastycznego działania w zmiennych warunkach koniunkturalnych.

**Model konkurowania z wykorzystaniem strategicznych zasobów przedsiębiorstwa** zalecany jest podmiotom podsektora będącego w fazie dojrzałości, a podsektor usług biznesowych będzie w tej sytuacji w ciągu najbliższych kilku lat. Powinny z niego korzystać przedsiębiorstwa podsektora usług biznesowych mające ugruntowaną pozycję konkurencyjną i dysponujące odpowiednim potencjałem konkurencyjnym. Składowe modelu zaprezentowano na rysunku 2.

<sup>3</sup> D.-S. Cho, H.-Ch. Moon, *From Adam Smith to Michael Porter. Evolution of Competitiveness Theory*, World Scientific Publishing, Singapore 2000.





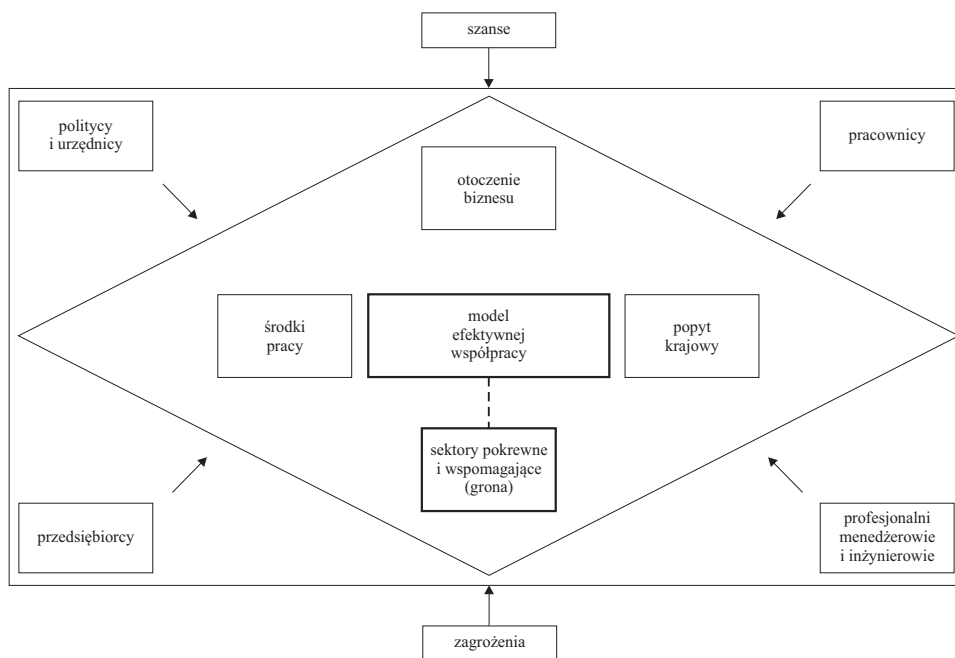
Rysunek 2. Model konkurencji z wykorzystaniem strategicznych zasobów przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że jest to model skierowany głównie do przedsiębiorstw zlokalizowanych na najlepiej rozwiniętych gospodarczo terenach i jednocześnie najbogatszych (województwo mazowieckie, pomorskie, duże miasta w województwach zachodniopomorskim i warmińsko-mazurskim). Model ten charakteryzuje:

- bezpośrednia konfrontacja z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi oferującymi identyczne lub zbliżone usługi;
- brak jakiegokolwiek formy współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami;
- wybór instrumentów konkurencji spośród ceny, jakości usługi i sposobu obsługi. Cena jest najprostszym instrumentem konkurencji, dość łatwo można za jej pomocą oddziaływać, niemniej z przeprowadzonych badań wynika, że dużym dylematem byłby brak zaplecza kapitałowego (zarówno w postaci kapitałów własnych, jak i obcych). Najwłaściwszym instrumentem byłaby zatem jakość usługi rozumiana w szeroki sposób, obejmująca także jej zindywidualizowanie i kompleksowość. Alternatywnym lub wspomagającym instrumentem może być zaś sposób obsługi. Zatem dyspozycyjność usługodawcy oparta na pracy w nietypowych dniach i godzinach ma dla usługobiorców bardzo duże znaczenie;





Rysunek 3. Model efektywnej współpracy

Źródło: opracowanie własne.

– przedsiębiorczość i mobilizacja właścicieli – może przynieść pozytywne skutki pod warunkiem wykorzystania w praktyce deklarowanych w badaniach cech, takich jak profesjonalizm i kreatywność;

– mobilizacja pracowników – najprawdopodobniej przyniesie dobre efekty, ponieważ podsektor usług biznesowych charakteryzuje ich wysoka jakość i produktywność;

– odważne działania, oparte na strategicznych zasobach przedsiębiorstwa mogą przyczynić się do podniesienia poziomu innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa;

– prowadzenie rozwiniętych działań marketingowych;

Głównymi determinantami konkurencyjności w modelu konkurowania z wykorzystaniem strategicznych zasobów przedsiębiorstwa są jego potencjał konkurencyjny oraz możliwość jego modyfikacji i unowocześniania. Realizacji modelu sprzyjać będzie dobra znajomość rynku i stali, lojalni usługobiorcy.

**Model efektywnej współpracy** (rys. 3) możliwy jest do zastosowania przez podmioty podsektora będące w każdej z faz cyklu życia podsektora. Jest on szcze-

gólnie zalecany przedsiębiorstwom podsektora usług biznesowych wchodzącym na rynek lub będącym we wczesnej fazie wzrostu. Przyjęcie tego modelu na jednym ze wskazanych etapów pozwala nowym firmom dobrze rozpoznać rynek i znaleźć na nim najwłaściwsze miejsce dla siebie.

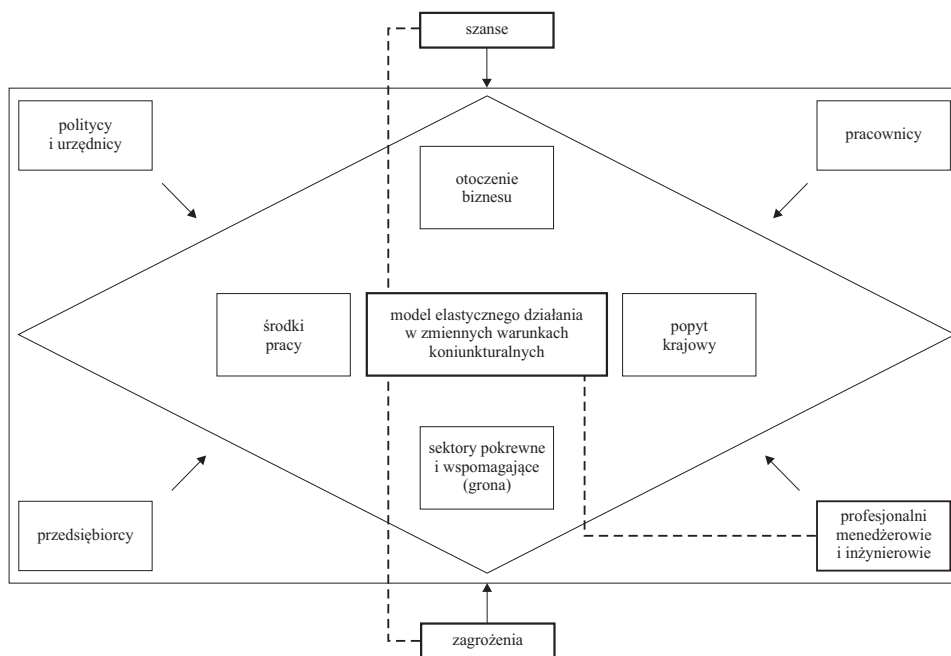
Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że model ten jest wykorzystywany głównie przez przedsiębiorstwa działające w województwach słabiej rozwiniętych. Nie ma jednak argumentów, które przemawiałyby za niemożnością wykorzystania go w województwach na średnim i wysokim poziomie rozwoju. Model ten charakteryzuje:

- formalna bądź nieformalna współpraca pomiędzy podmiotami świadczącymi identyczne (zbliżone) usługi lub pomiędzy podmiotami świadczącymi usługi komplementarne, np. dla usługi doradztwa podatkowego usługa prawna może mieć charakter wspierający;
- dominacja współpracy o charakterze nieformalnym, opartej na powiązaniach z rodziną i znajomymi;
- wraz z rozwojem podsektora przekształcanie powiązań nieformalnych w formalne;
- czerpanie korzyści przez przedsiębiorstwa współpracujące w ramach stowarzyszeń w postaci nieodpłatnych lub niskopłatnych szkoleń oraz informacji o rynku;
- istnienie układów integracji pionowej, które dają możliwość poszukiwania korzyści skali, ograniczają bieżące koszty prowadzenia działalności, a przez koncentrację i zdywersyfikowaną ofertę umożliwiają konkurencję z dużymi przedsiębiorstwami;
- istnienie dobrych relacji w ramach danego segmentu podsektora usług biznesowych lub pomiędzy segmentami w podsektorze, co jest jednocześnie warunkiem koniecznym wprowadzenia modelu.

Głównymi determinantami konkurencyjności w modelu efektywnej współpracy są dobre relacje występujące pomiędzy dotychczasowymi konkurentami. Czynniki sprzyjającymi wprowadzeniu i utrzymaniu modelu opartego do celowo na powiązaniach formalnych mogą być: nastawienie lokalnych polityków i urzędników, a także otoczenie biznesu.

**Model elastycznego działania w zmiennych warunkach koniunkturalnych** (rys. 4) jest możliwy do zastosowania przez podmioty podsektora będącego głównie w fazie wzrostu oraz dojrzałości cyklu życia podsektora. Zalecany jest przedsiębiorstwom będącym w każdej fazie rozwoju, ale lepiej będzie funkcjonował w przedsiębiorstwach dobrze znających rynek i zasady nim rządzące.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że model ten może być wykorzystywany zarówno przez przedsiębiorstwa działające na terenach bardziej, jak i słabiej rozwiniętych. Opiera się on na następujących założeniach:



Rysunek 4. Model elastycznego działania w zmiennych warunkach koniunkturalnych

Źródło: opracowanie własne.

- zmiany koniunkturalne mogą mieć istotny wpływ na jakość i zróżnicowanie usług świadczonych przez przedsiębiorstwa podsektora usług biznesowych, a także kreują nowe podstawy i rozwiązania w podsektorze;
- podsektor usług biznesowych jest w korzystnej dla przedsiębiorców fazie wzrostu, ale recesja gospodarcza może zaburzać ich rozwój i obniżać konkurencyjność;
- istotnym elementem ochrony przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych przed niekorzystnym wpływem koniunktury mogłoby być stabilniejsze otoczenie prawne i podatkowe;
- czynnikiem utrzymującym konkurencyjność przedsiębiorstwa powinni być przedsiębiorcy i profesjonalści na szczeblu menedżerskim umiejący wykorzystać okazje płynące z rynku i minimalizować skutki zagrożeń;
- korzystne zmiany w otoczeniu mogą zostać wykorzystane do zbudowania przewagi konkurencyjnej, a zagrożenia mogą spowodować stosowanie strategii uniku w podsektorze;
- podstawowymi czynnikami konkurencyjności w modelu elastycznego działania są profesjonalni menedżerowie i inżynierowie oraz szanse i zagrożenia poja-

wiąjące się w otoczeniu. Wskazywana w badaniach duża zależność podsektora od warunków koniunkturalnych może sprawić, że największa liczba przedsiębiorstw przyjmie ten model działania.

## 5. Podsumowanie

Większość przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych nie ma opracowanych modeli konkurowania. Sposób ich działania ma często charakter intuicyjny, a same modele konkurowania są nieformalne i nieprecyzyjne. Większość przedsiębiorstw nie analizuje też czynników konkurencyjności na żadnym z badanych poziomów. Być może jest to efektem braku perspektywicznego myślenia i rozpatrywania ewentualnych działań w krótkim horyzoncie czasowym. Tymczasem bezpośrednia kontrola realizacji modelu, możliwe szybkie jego wdrożenie i ewentualna zmiana powinny zachęcać do wprowadzenia go w przedsiębiorstwie.

Na podstawie przedstawionych modeli konkurowania przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych oraz przeprowadzonych badań empirycznych można zidentyfikować warunki brzegowe, konieczne przy wprowadzaniu jednego z modeli:

- model jest wprowadzany w oparciu o dziesięcioczynnikowy model konkurencyjności przedsiębiorstwa podsektora usług biznesowych,
- wprowadzenie modelu poprzedza rzetelna analiza czynników konkurencyjności na wszystkich płaszczyznach,
- wybór modelu uwzględnia poziom rozwoju województwa, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo podsektora usług biznesowych,
- wybór modelu zależy od fazy rozwoju podsektora (z przeprowadzonych badań wynika, że w 2012 r. podsektor usług biznesowych był w fazie wzrostu, natomiast przejście do fazy dojrzałości potrwa co najmniej kilka lat),
- model musi być dostosowany do cyklu życia przedsiębiorstwa; niespełnienie warunku grozi utratą konkurencyjności przez przedsiębiorstwo.

Syntetycznie warunki wprowadzenia proponowanych modeli konkurowania przedsiębiorstwa podsektora usług biznesowych przedstawia tabela 1.

Poza istnieniem czynników brzegowych wprowadzenia proponowanych modeli, do każdego z nich można przyporządkować czynniki sukcesu, czyli te elementy, które uprawdopodobniają powodzenie przedsięwzięcia. Zbiorczo przedstawiono je w tabeli 2.

Zaproponowane modele konkurowania przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych nie stanowią zamkniętego zbioru. Przedsiębiorcy mogą podjąć próbę łączenia wybranych elementów tych modeli. Istotne jest jednak, aby się one nie wykluczały, lecz stanowiły spójną całość. Przeprowadzone badania empiryczne

Tabela 1. Warunki brzegowe zastosowania modeli konkurowania

Model konkurowania	Poziom rozwoju województwa	Faza w cyklu życia podsektora	Faza w cyklu życia przedsiębiorstwa podsektora
Model z wykorzystaniem strategicznych zasobów przedsiębiorstwa	co najmniej średni oraz po spełnieniu innych warunków duże miasta w województwach słabiej rozwiniętych (np. mazowieckim i pomorskim, Szczecin, Olsztyn)	faza dojrzałości	faza dojrzałości
Model efektywnej współpracy	każdy, w praktyce wykorzystywany głównie w słabiej rozwiniętych województwach	każda	faza wejścia na rynek i wczesna faza wzrostu
Model elastycznego działania w zmieniających warunkach koniunkturalnych	głównie w województwach co najmniej średnio rozwiniętych	faza wzrostu i dojrzałości	każda

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Czynniki sukcesu proponowanych modeli

Model konkurowania	Czynniki sukcesu
Model z wykorzystaniem strategicznych zasobów przedsiębiorstwa	– ugruntowana pozycja rynkowa przedsiębiorstwa – odpowiedni potencjał, przede wszystkim zasoby kapitałowe
Model efektywnej współpracy	– dobre relacje między dotychczasowymi konkurentami – lokalni politycy i urzędnicy – otoczenie biznesu
Model elastycznego działania w zmiennych warunkach koniunkturalnych	– profesjonalni menedżerowie – umiejętność wykorzystywania szans pojawiających się w otoczeniu

Źródło: opracowanie własne.

wykazały, że każdy z trzech modeli możliwy jest do zastosowania przez przedsiębiorstwa podsektora usług biznesowych w warunkach dziesięcioczynnikowego modelu konkurencyjności.

## Literatura

- Cho D.S., Moon H.Ch., *From Adam Smith to Michael Porter. Evolution od Competitiveness Theory*, World Scientific Publishing, Singapore 2000.
- Majchrzak M., *Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikro-, mezo- i makroekonomiczna*, CeDeWu, Warszawa 2012.
- Rudawska I., *Ekspansja usług we współczesnej gospodarce*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 6.

## **The competing model of enterprises in a global environment**

**Abstract.** The enterprise business services sub-sector in Poland may be competitive, and subject to a competitive model adapted to the competitive potential of the company, the life cycle of the sub-sector, the level of socio-economic development of the region in which they operate, and cyclical conditions. Given these criteria, one should choose a model that uses a strategic resource company, effective cooperation, and flexibly in changing cyclical conditions. Competitive business services sub-sector companies can become an important impetus development of the whole sector, whose role in the economy is likely to grow.

**Keywords:** business services, competition, competitiveness

# **Funkcjonowanie przedsiębiorstw wybranych podsektorów gospodarki**





## **Tomasz Sondej**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie  
e-mail: tomasz.sondej@wsb.szczecin.pl  
tel. 606 399 996

# **Zachowania nabywcze klientów operatorów pocztowych**

**Streszczenie.** Postępująca liberalizacja rynku pocztowego w Unii Europejskiej oznacza, że konkurencja jest dopuszczona na całym obszarze usług pocztowych, w tym do świadczenia usług przesyłania korespondencji pisemnej. Jednocześnie ewoluują potrzeby i oczekiwania nabywców co do oferty świadczonych usług, ich jakości, ceny i obsługi. W artykule przedstawiono charakterystykę zachowań nabywczych użytkowników usług pocztowych w nowych warunkach oraz czynniki, które determinują wybór tych usług.

**Słowa kluczowe:** zachowania nabywcze, usługi pocztowe, rynek pocztowy.

## **1. Wprowadzenie**

Na rynkach usług pocztowych w państwach członkowskich Unii Europejskiej, w tym w Polsce, zachodzą zasadnicze zmiany, które są spowodowane postępującą liberalizacją<sup>1</sup>. Tradycyjni monopolisci tracą swą uprzywilejowaną pozycję wynikającą z krajowych przepisów prawnych. Wszyscy operatorzy pocztowi muszą konkurować o klienta w każdym segmencie rynku pocztowego, co oznacza zmianę funkcjonowania całych rynków i poszczególnych podmiotów. W artykule przedstawiono charakterystykę zachowań nabywczych użytkowników usług pocztowych w nowych warunkach oraz czynniki, które determinują wybór usługi pocztowej i operatora ją świadczącego.

---

<sup>1</sup> Pełna liberalizacja rynku usług pocztowych w poszczególnych państwach UE ma różne tempo, ale z dniem 31.12.2012 r. objęła ona cały obszar UE.

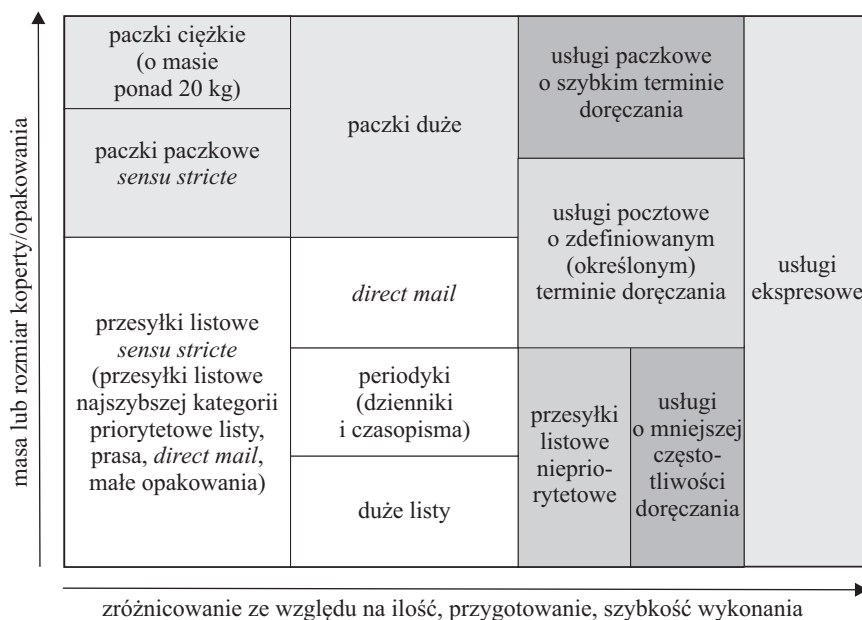
## 2. Usługi pocztowe

W szerokim ujęciu usługi pocztowe polegają na realizacji odpłatnych działań, które pozwalają na zaspokojenie potrzeb nabywców co do przemieszczenia informacji, rzeczy i walorów nominalnych w określone przez nabywcę miejsce i do wskazanego podmiotu.

Usługi pocztowe można podzielić według segmentów usług na:

- listowe,
- paczki,
- przekazy pocztowe,
- usługi ekspresowe (kurierskie),
- inne usługi pocztowe (np. sprzedaż walorów filatelistycznych, doręczanie prasy, przyjmowanie i doręczanie druków bezadresowych).

Typologia usług pocztowych oferowanych na rynku została przedstawiona na rysunku 1.



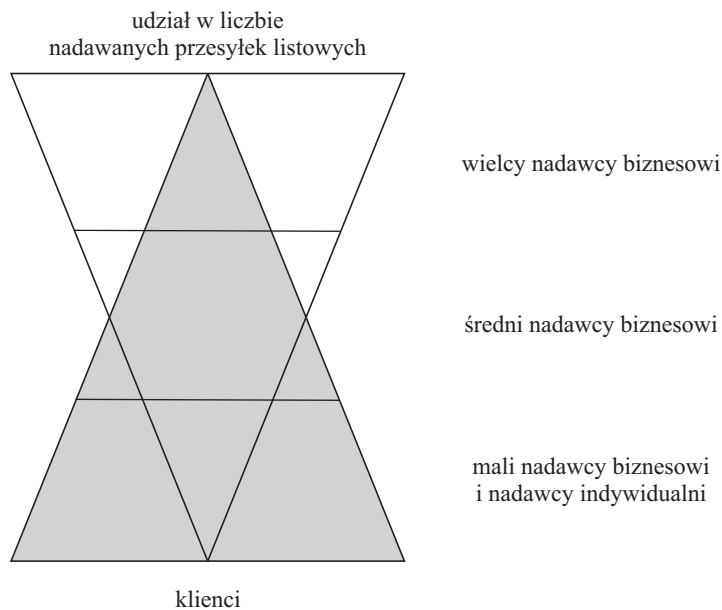
Rysunek 1. Rynek usług pocztowych – segmenty usług

Źródło: *The role of regulators in a more competitive postal market*, Study for the European Commission, WIK-Consult, Bad Honnef 2009, s. 15.

### 3. Popyt na usługi pocztowe

Popyt na usługi listowe w państwach UE jest zróżnicowany w zakresie ilości i struktury zapotrzebowania na przesyłanie informacji. W państwach uznanych za wyżej rozwinięte gospodarczo popyt na usługi listowe jest wyższy niż w państwach słabo rozwiniętych, pomimo większego nasycenia usługami telekomunikacyjnymi, w tym teleinformatycznymi. Wynika to z faktu, że w przeszłości popyt na te usługi był wysoki i mimo zastąpienia ich usługami świadczonymi na bazie nowych technologii nadal pozostaje na wysokim poziomie.

Ważną z uwagi na zapewnienie dostępu do usług pocztowych jest struktura popytu według nadawcy i odbiorcy przesyłek. Znaczenie poszczególnych segmentów klientów pod względem wolumenu przesyłek i w konsekwencji generowania przychodów wyznaczonego operatora pocztowego przedstawiono na rysunku 2.



Rysunek 2. Typowa struktura nadawców przesyłek listowych

Źródło: *The Evolution of the European Postal Market since 1997*, Study for the European Commission, ITA Consulting, WIK-Consult, August 2009, s. 95.

Z analizy danych zawartych na rysunku 2 wynika, że klienci indywidualni wysyłają niewielki procent ogółu przesyłek listowych. Powodem tego jest korzystanie przez nich z substytucyjnych usług telekomunikacyjnych i innych no-

wych form komunikacji, ale to głównie dla nich wyznaczeni operatorzy pocztowi mają obowiązek utrzymywać sieć placówek pocztowych z dostępem do usługi powszechnej<sup>2</sup>.

Jeśli chodzi o nadawców paczek, są to najczęściej przedsiębiorstwa rozsyłające towary, próbki, materiały testowe, natomiast osoby prywatne mają ograniczone potrzeby w zakresie wysyłania rzeczy. Prawidłowości te kształtują strukturę rynku nadawanych paczek i przesyłek ekspresowych.

Analizując dane przedstawione na rysunku 1, można wysnuć następujące wnioski istotne dla rozwoju konkurencji na rynku usług pocztowych:

1. Klienci indywidualni nadają niewielki procent ogółu przesyłek pocztowych, co powoduje, że stanowią mało atrakcyjny segment dla operatorów konkurencyjnych wobec operatora pocztowego wyznaczonego do świadczenia powszechnej usługi pocztowej<sup>3</sup> (zwłaszcza przy dużym rozproszeniu klientów na obszarach peryferyjnych).

2. Wielkość popytu na usługi pocztowe podlega znacznym wpływom koniunktury w całej gospodarce z uwagi na dominację przesyłek od podmiotów gospodarczych.

3. W fazie nadawczej obsługa klientów indywidualnych generuje wysokie koszty, które w przypadku pełnego pokrycia obszaru kraju siecią placówek stacjonarnych mogą znacznie przewyższać przychody uzyskiwane od tych klientów (zwłaszcza w przypadku niskiego zapotrzebowania na usługi).

4. Z punktu widzenia operatora konkurencyjnego wobec operatora wyznaczonego najkorzystniejszym wariantem budowy pozycji konkurencyjnej jest obsługa klientów instytucjonalnych (jako nadawców) i objęcie siecią doręczeń możliwie dużej liczby użytkowników instytucjonalnych i indywidualnych aż do zrównania przychodu krańcowego z kosztem krańcowym.

5. Z punktu widzenia operatora konkurencyjnego wobec operatora wyznaczonego należy unikać klientów i obszarów, których obsługa jest nierentowna.

<sup>2</sup> Badania WIK-Consult zlecone przez Komisję Europejską podczas prac nad trzecią dyrektywą pocztową dowiodły, że 88% przesyłek listowych i 95% paczek w UE nadawały instytucje, w tym przedsiębiorstwa. Są to ostatnie dane dla całej Wspólnoty: *The Evolution of the European Postal Market since 1997*, Study for the European Commission, ITA Consulting, WIK-Consult, August 2009, s. 27 i 31. Według badań pracowników Instytutu Łączności PIB w Warszawie w 2006 r. najmniej przesyłek adresowanych nadawali klienci indywidualni w Słowenii (4%) i Szwecji (6%), w Polsce stanowiły one 10%. Największy popyt w tej kategorii przesyłek występował na Malcie (50%), Litwie (31%) i w Słowacji (29%). Dane za: M. Fereniec, R. Nierebiński, H. Pawlak, A. Stolarczyk, *Rozwój usług pocztowych. Raport 3. SPIII.1 wraz z załącznikiem – System okresowych raportów dotyczących rozwoju rynku usług pocztowych, konkurencji i podmiotów działających na tym rynku*, Instytut Łączności, Warszawa 2008.

<sup>3</sup> Operator wyznaczony do świadczenia powszechnej usługi pocztowej, zwany dawniej operatorem publicznym, jest na każdym rynku krajowym w UE przedsiębiorstwem, które wcześniej miało monopol i było utożsamiane z pocztą narodową. W dalszej części artykułu będzie on określany jako „operator wyznaczony”.

#### 4. Zachowania konsumentów usług pocztowych

Rynek usług pocztowych skupia dwie grupy nabywców<sup>4</sup>, które mają różne potrzeby w zakresie usług pocztowych. Segment **klientów indywidualnych** (czyli gospodarstw domowych) różni się od klientów instytucjonalnych pod względem zapotrzebowania usług nie tylko pocztowych, ale także pozostałych usług świadczonych przez operatorów pocztowych. Klienci indywidualni oczekują od operatora usług pocztowych w podstawowym zakresie (przemieszczania korespondencji pisemnej i drobnych dóbr rzeczowych) oraz detalicznych usług finansowych, takich jak: przyjmowanie i realizacja przekazów pocztowych, przyjmowanie opłat za usługi innych podmiotów, sprzedaż drobnych artykułów (głównie związanych z usługami pocztowymi), prenumerata prasy<sup>5</sup>. Zróżnicowanie potrzeb nabywców usług pocztowych zmienia się co do ilości i jakości nabywanych usług. **Nabywcy instytucjonalni**, których można podzielić na dwie grupy podmiotów o zasadniczo odmiennych wymaganiach, to podmioty biznesowe (przedsiębiorstwa i inne podmioty gospodarcze, których działalność jest nastawiona na zysk) i podmioty administracyjno-polityczne (do których zalicza się: centralne i terytorialne jednostki administracji, a także szkoły, sądy, urzędy skarbowe i inne podmioty, które działają w sferze finansowania ze środków publicznych).

Jednostki biznesowe, konkurując o nabywcę swoich produktów, potrzebują sprawnych narzędzi komunikacji, przy akceptowalnych kosztach, z klientami (aktualnymi, potencjalnymi, byłymi), pośrednikami, dostawcami, władzą i społeczeństwem (ogólnym i lokalnym). Dlatego dokonują one wyboru, przyjmując dwa punkty widzenia i dokonywania ocen działalności podmiotów komercyjnych<sup>6</sup>:

- punkt widzenia korzyści i kosztów własnej firmy, co sprawia, że w zależności od sytuacji mogą dokonywać wyboru, kładąc większy nacisk na minimalizację kosztów lub maksymalizację korzyści, albo na poszukiwanie kompromisu (optimum) pomiędzy korzyściami i kosztami;
- punkt widzenia klienta finalnego, który ocenia ofertę przedsiębiorstwa i to, w jaki sposób jest ona realizowana, stosując indywidualne kryteria. Klient finalny ocenia oferenta po ilości towaru, czasie i jakości realizacji oferty oraz uwzględnia jej cenę, nie koncentruje się przy tym na wyborze przez oferenta operatora pocz-

<sup>4</sup> Podobny podział nabywców (na indywidualnych i instytucjonalnych) występuje na rynku usług transportowych, który swoimi cechami jest zbliżony do rynku usług pocztowych. Zob. G. Rosa, *Konkurencja na rynku usług transportowych*, C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 74.

<sup>5</sup> Wynika to głównie z poszukiwania podstawowych korzyści ułatwiających codzienne funkcjonowanie gospodarstw domowych. Zob. K. Mazurek-Lopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 58.

<sup>6</sup> Działa tu mechanizm wtórnych celów. Szerzej: L. Rudnicki, *Zachowania nabywcze konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2012, s. 29.

towego. Niski poziom zadowolenia z usługi przemieszczania rzeczy czy informacji może być przyczyną niskiej oceny oferty jednostki biznesowej i sposobu jej realizacji<sup>7</sup>.

Nabywcy biznesowi poszukują więc możliwie najlepszego rozwiązania, takiego, które będzie pociągało za sobą niskie koszty realizacji oferty przy wykorzystaniu operatora pocztowego, a jednocześnie pozwoli na jak największe korzyści własne, a także będzie gwarantowało co najmniej akceptowalny przez klienta finalnego poziom usługi przemieszczania przesyłki (coraz częściej poziom zadowolenia klienta jest dla zamawiającego nabywcy instytucjonalnego najważniejszy, przy czym oczekiwania i wymagania rosną wraz ze wzrostem konkurencji na rynku, na którym działa zamawiający).

Podmioty administracyjno-polityczne oczekują od operatora pocztowego tego, że będzie on przede wszystkim pełnił funkcję kanału komunikacyjnego między nimi a użytkownikami usług pocztowych oraz pośredniczył w przepływie środków finansowych (zbieranie podatków i opłat publicznoprawnych lub zwrot nadpłaconych podatków). Dodatkowo na zapotrzebowanie na usługi operatora pocztowego wpływa konieczność wiarygodnego potwierdzenia dostarczenia korespondencji lub wpłaty/wypłaty środków finansowych.

Podmioty ze sfery biznesu mają największe oczekiwania. Dotyczą one pełnienia przez operatora pocztowego następujących funkcji:

- kanału komunikacyjnego (przekaz korespondencji, informacji wytwarzanej masowo, informacja zwrotna),
- kanału dystrybucji (przyjmowanie i przemieszczanie rzeczy, przyjmowanie i zarządzanie zapasami, realizacja zamówień klientów podmiotu biznesowego, logistyka zwrotna),
- pośrednika w przekazywaniu środków pieniężnych (przedpłat, zapłaty za towary, zwroty pobranych opłat, rozliczenia między klientem biznesowym a operatorem pocztowym),
- pośrednika w sprzedaży (prezentacja, zachęcanie, podpisywanie umów i realizacja transakcji),
- koordynatora w zakresie realizowanych zadań.

Oczywiste jest, że wiele podmiotów z każdego segmentu klientów ma oczekiwania co do otrzymania usług najwyższej jakości, przy jak najmniejszym koszcie (opłatach). Operator pocztowy, oferując swoje usługi, różnicuje ich jakość i ceny. Najczęściej dotyczy to czasu trwania realizacji usługi, sposobu doręczenia przesyłek, bezpieczeństwa i odpowiedzialności za przesyłkę, świadczeń dodatkowych, które może otrzymać klient.

---

<sup>7</sup> Popyt przedsiębiorstw na usługi pocztowe jest w tym przypadku popytem wtórnym wobec popytu na towary konsumpcyjne, które oferują przedsiębiorstwa. Zob. P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Rebis, Poznań 2012, s. 203.

## 5. Czynniki wpływające na zachowania konsumentów na rynku usług pocztowych

Na zachowanie nabywców usług pocztowych wpływ ma wiele czynników. Jedne z nich determinują wybór usługi pocztowej jako najlepszego sposobu zaspokojenia potrzeby, pozostałe decydują o wyborze konkretnej usługi i jej jakości oraz operatora pocztowego.

Do korzystania z usług przesyłu informacji świadczonych przez operatorów pocztowych klienci są skłonni przede wszystkim w sytuacjach, gdy:

- informacja jest zapisana na papierze lub podobnym nośniku fizycznym,
- informacja jest wydrukowana (znaki pisma i grafika),
- informacji nie da się przetworzyć niskim nakładem na formę elektroniczną,
- wymagane jest stosowne potwierdzenie przekazania informacji,
- informacja może być przekazana tylko w określonej formie zapisu, toteż konieczne jest fizyczne przemieszczenie zapisu informacji,
- informacja ma charakter masowy i można skomunikować się z odbiorcami drogą pocztową (jest to tańsze od innych mediów lub łatwiejsze do wykonania, np. terminy emisji komunikatów w mass mediach są odległe lub całkowicie zajęte w określonych pasmach),
- forma pocztowa jest uznawana za przyjętą w relacjach nadawca – odbiorca (np. życzenia świąteczne),
- co najmniej jeden z podmiotów (nadawca lub odbiorca) nie ma dostępu do elektronicznego kanału informacyjnego,
- odbiorca informacji może odebrać ją tylko wtedy, gdy będzie ona doręczona pod wskazany adres.

Niektóre powody korzystania z usług pocztowych mogą być traktowane przez użytkowników jako bariery zastosowania przesyłu drogą elektroniczną i można się spodziewać, że użytkownicy będą dążyć do ich pokonania i podjęcia komunikacji elektronicznej. Taki trend jest obserwowany od kilkadziesiąt lat, co potwierdza spadek udziału klientów indywidualnych i korespondencji pisemnej w ogólnej masie wysyłanych przesyłek oraz wzrost liczby przesyłek o charakterze handlowym (oferty, reklamy, kwestionariusze ankiety) nadawanych masowo.

W przypadku przesyłania rzeczy korzystanie z substytutów jest znacznie trudniejsze. Alternatywą dla usług pocztowych są usługi transportowe, ale nie są to zazwyczaj dobre substytuty dla przesyłek o małej masie i rozmiarze. Ceny przewoźników świadczących usługi transportowe, nawet oparte wyłącznie na kosztach świadczenia usługi, są bowiem w tym wypadku mniej konkurencyjne.

Coraz większym zainteresowaniem cieszą się zaś usługi związane z przesyłaniem środków pieniężnych i zbieraniem płatności masowych, świadczone przez konkurentów krajowego operatora pocztowego. Pojawiają się nowe podmioty



specjalizujące się w przesyłaniu środków pieniężnych na odległość w ruchu krajowym i międzynarodowym. Zapotrzebowanie na tego typu usługi wzrosło m.in. na skutek migracji ludności (rozszerzanie UE) i dopuszczenia obywateli z nowych państw członkowskich do dotychczasowych unijnych rynków pracy.

Dla nabywców z segmentu klientów indywidualnych ważna jest cena. Osoby o niskich dochodach, często w wieku poprodukcyjnym, ze względu na wiek i przyzwyczajenia częściej korzystają z usług wyznaczonego operatora pocztowego, rzadziej zaś wykorzystują nowoczesne narzędzia telekomunikacyjne. Użytkownicy w wieku produkcyjnym mają wyższe dochody, częściej posługują się narzędziami telekomunikacyjnymi, jeśli muszą skorzystać z usług przemieszczania informacji, rzeczy czy pieniędzy, są w stanie szybciej i dokładniej przeanalizować ofertę rynkową wielu operatorów i wybrać tańszego lub zapewniającego wysoką jakość usługi i obsługi, przy czym może to też być operator wyznaczony. Ta grupa nabywców jest jednak mniej przywiązana do operatora wyznaczonego. Nabywcy najmłodszy, w wieku przedprodukcyjnym, najrzadziej korzystają z usług pocztowych. Są to osoby, które dobrze orientują się w usługach rynku telekomunikacyjnego oraz w narzędziach teleinformatycznych<sup>8</sup>. Ponadto dokonują wyboru pod wpływem mody, co jest problemem, jeśli chodzi o znalezienie skutecznego sposobu oddziaływania operatorów na tę grupę. Mają oni zupełnie odmiennie oczekiwania co do tempa i jakości przekazywania informacji wobec tego, co mogą zapewnić operatorzy pocztowi.

Dwie grupy użytkowników usług pocztowych – osoby w wieku przedprodukcyjnym i produkcyjnym – są najlepszymi klientami sklepów internetowych i generują ruch przesyłek paczkowych, który może być kierowany do różnych operatorów pocztowych. Zadaniem wyznaczonego operatora pocztowego jest znalezienie możliwie najlepszych kombinacji ceny i jakości usług oraz obsługi klienta sklepów internetowych, aby zaoferować asortyment usług paczkowych, który będzie najbardziej konkurencyjny na rynku. Jest to o tyle ważne, że liczba usług zamawianych przez klientów indywidualnych zmniejsza się, a utrata najbardziej atrakcyjnych segmentów rynku przez tradycyjnych nadawców jest bardzo prawdopodobna w przypadku braku dostosowania do oczekiwań nabywców.

W segmencie nabywców instytucjonalnych podstawowe instrumenty konkurencji są niezwykle ważne. Należy stale monitorować powody korzystania nabywców instytucjonalnych z usług pocztowych i kryteria, jakimi kierują się podczas dokonywania wyboru operatora i konkretnej usługi. W przypadku przymusu korzystania z usług pocztowych dla użytkownika instytucjonalnego najważniejsza może okazać się minimalizacja własnego kosztu lub najniższa cena (zwłaszcza

---

<sup>8</sup> W literaturze marketingowej wyróżnia się segment „młodych dorosłych”, który charakteryzuje się odmiennymi cechami niż dojrzały nabywca. Zob. L. Gracz, I. Ostrowska, *Młodzi nabywcy na zakupach*, Placet, Warszawa 2014, s. 73-75.



jeśli ogłasza przetargi na usługi), co oznacza, że będzie korzystał z najtańszych ofert i takie muszą znaleźć się w asortymencie usług oferowanych nabywcom instytucjonalnym (np. urzędom państwowym i samorządowym czy innym instytucjom publicznym).

## 6. Podsumowanie

Nasilenie konkurencji w podstawowych segmentach rynku usług pocztowych tworzy nowe możliwości dla klientów. Jednocześnie ewoluują potrzeby i oczekiwania nabywców co do oferty świadczonych usług i ich jakości. Klienci wymagają, aby obsługa była bardziej zdywersyfikowana, odpowiednio do preferencji nabywców z konkretnych segmentów, co skłania do racjonalizacji systemu usługowego – poszukiwania najmniej kosztochłonnych form obsługi lub innych jej form umożliwiających zwiększanie przychodów z działalności ubocznej. Szczególnego znaczenia nabierają tu kluczowi klienci, ponieważ stawiają oni wysokie wymagania przed dostawcami usług pocztowych, a ich utrata może negatywnie wpłynąć na wyniki finansowe publicznych operatorów pocztowych.

## Literatura

- Fereniec M., Nierebiński R., Pawlak H., Stolarczyk A., *Rozwój usług pocztowych. Raport 3. SPIII.1 wraz z załącznikiem – System okresowych raportów dotyczących rozwoju rynku usług pocztowych, konkurencji i podmiotów działających na tym rynku*, Instytut Łączności, Warszawa 2008.
- Gracz L., Ostrowska I., *Młodzi nabywcy na zakupach*, Placet, Warszawa 2014.
- Kotler P., Keller K.L., *Marketing*, Rebis, Poznań 2012.
- Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
- Rosa G., *Konkurencja na rynku usług transportowych*, C.H. Beck, Warszawa 2013.
- Rudnicki L., *Zachowania nabywcze konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2012.
- The Evolution of the European Postal Market since 1997*, Study for the European Commission, ITA Consulting, WIK-Consult, August 2009.
- The role of regulators in a more competitive postal market*, Study for the European Commission, WIK-Consult, Bad Honnef 2009.

## Customer buying behaviour in postal operators

**Abstract.** Increasing liberalization of the postal market in the European Union means that competition is allowed throughout the area of postal services, including the transmission of written correspondence. At the same time, buyer's needs and expectations evolve in the field of the offer of services provided, their quality, price, and handling. This paper presents characteristics of the buying behaviour of the users of postal services in the new conditions and factors that determine the choice of services.

**Keywords:** buying behaviour, postal services, postal market



## Urszula Maciejczuk-Tytus

Wyższa Szkoła Bankowa  
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie  
e-mail: umac@poczta.onet.pl  
tel. 501 235 158

# Znaczenie rynku edukacyjnego w gospodarce opartej na wiedzy dla kształtowania warunków funkcjonowania przedsiębiorstw

**Streszczenie.** Stworzenie gospodarki konkurencyjnej i dynamicznie rozwijającej się jest celem wynikającym z realizacji strategii lizbońskiej. Przed edukacją stoją nowe wyzwania, gdyż powinna ona przygotowywać absolwentów do funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu. Edukacja ma za zadanie kształtować model społeczeństwa, które obecnie staje się społeczeństwem informacyjnym, w którym informacja jest strategicznym zasobem.

**Słowa kluczowe:** usługi edukacyjne, gospodarka oparta na wiedzy, konkurencyjność

## 1. Wprowadzenie

Procesy integracyjne i globalizacyjne w gospodarce światowej wymuszają poszukiwanie czynników warunkujących konkurencyjność poszczególnych podmiotów, sektorów czy gospodarek. Uwarunkowania te sprzyjają także realizacji głównego celu strategii lizbońskiej, jakim jest tworzenie najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej gospodarki na świecie – gospodarki opartej na wiedzy. Dążenie to wymaga odpowiednich działań w przestrzeni europejskiej współpracy, gdzie w ramach Europejskiego Obszaru Wiedzy jednym z dwóch głównych obszarów jest edukacja. Jak zauważa Mirosława Pluta-Olearnik, rynek usług edukacyjnych to priorytetowy obszar społecznej aktywności we wszystkich współczesnych społeczeństwach i gospodarkach<sup>1</sup>, dlatego uzasadnione wydaje się twierdzenie o kluczowej roli edukacji w nowoczesnym społeczeństwie.

---

<sup>1</sup> M. Pluta-Olearnik, *Rozwój usług edukacyjnych w erze społeczeństwa informacyjnego*, PWE, Warszawa 2006, s. 55.

## 2. Nowa edukacja i nowy profil absolwenta

Obecnie żyjemy w bardzo zmiennym świecie, nasyconym informacjami. Stawia to nowe wyzwania przed różnymi dziedzinami gospodarowania, a w szczególności przed rynkiem usług edukacyjnych, który w latach poprzednich był dość konserwatywny. Jesteśmy także świadkami rewolucji w sposobach przekazywania informacji. Rodzi się więc pytanie: Na ile edukacja powinna sięgać do dawnych wzorców i dotychczasowych modeli edukacyjnych, a na ile powinna szukać nowych sposobów, by sprostać wyzwaniom współczesnego świata?

Problem polega na tym, że edukacja nie powinna wyrzekać się autorytetu ani tradycji, ale funkcjonuje ona w świecie, w którym autorytet i tradycja tracą na znaczeniu<sup>2</sup>. W nowoczesnym społeczeństwie ważne stają się zdolności antycypowania, gdyż adaptacja do istniejących warunków jest dziś zdolnością niewystarczającą. W związku z tym przed rynkiem edukacyjnym stawiane są nowe wyzwania. Znalazły one potwierdzenie w badaniach pierwotnych przeprowadzonych w ramach grantu promotorskiego Narodowego Centrum Nauki pt. „Marketing relacyjny źródłem konkurencyjności rynku edukacyjnego” (nr N N115438140) w latach 2011-2013. Wyniki badań pozwoliły sformułować wniosek, że głównym wyzwaniem stojącym przed sektorem edukacji jest takie kształtowanie oferty edukacyjnej, by wyposażyć uczniów w kwalifikacje poszukiwane na rynku pracy i przyczynić się do kształtowania konkurencyjnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw.

Edukacja w Polsce powinna także przygotowywać uczniów do zmian i sprzyjać demokratyzacji życia społecznego. System edukacyjny musi zatem poszukiwać nowej formuły zdobywania wiedzy i komunikowania się. Nowoczesna edukacja powinna kształtować trwałe nawyki, które będą procentować zarówno w czasie nauki szkolnej, jak i po jej zakończeniu, w karierze zawodowej. Profil absolwenta mogącego sprostać wyzwaniom dzisiejszego świata cechuje przede wszystkim kreatywne i niestandardowe myślenie. Duże zapotrzebowanie na innowacyjność bierze się głównie z tego, że nowoczesna technika powoduje, iż człowiek jest w wielu pracach zastępowany przez rozwiązania technologiczne. Szczególną rolę technika odgrywa w systemie edukacyjnym, ponieważ komputeryzacja sprzyja zarówno edukacji celowej, jak i przypadkowej (która może także powodować negatywne skutki).

Sektor edukacyjny ma kształtować przyszłe społeczeństwo, które porzucając model społeczeństwa przemysłowego, przekształca się w społeczeństwo informacyjne, zwane też postindustrialnym<sup>3</sup>, a sama informacja jest towarem bardzo

<sup>2</sup> I. Kość, *Przemiany systemu polskiej edukacji w warunkach procesu europeizacji*, Oficyna In Plus, Szczecin 2006, s. 137.

<sup>3</sup> J. Naisbitt, *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 30. Autorem koncepcji społeczeństwa postindustrialnego jest Daniel Bell.

pożądanym, nawet cenniejszym niż dobra materialne<sup>4</sup>. Obecnie wyznacznikami zmian w edukacji są społeczeństwo informacyjne, globalizacja i przemiany cywilizacyjne. W odpowiedzi na te wyzwania powstaje model społeczeństwa uczącego się przez całe życie, skoncentrowanego na ciągłym rozwoju i przydatności do zatrudnienia. W tym nowym typie społeczeństwa głównym bogactwem staje się informacja, urzeczywistnia się wizja globalnej wioski, a sam proces budowania jego struktur postępuje bardzo szybko. Te zmieniające się warunki wymagają także nowej, zmienionej edukacji, a niestety dzisiejsza szkoła nie ma zdolności szybkiego przeobrażania się. Zmiany niewątpliwie następują, ale są one raczej wynikiem adaptacji do zmian społecznych.

Przekształcenie się społeczeństwa rolniczego w przemysłowe było również połączone z przekształcaniem się systemu edukacji, jednak trwało to znacznie dłużej niż przejście od społeczeństwa przemysłowego do społeczeństwa informacyjnego, co dokonało się na przestrzeni zaledwie dwudziestolecia. Ta dynamiczna zmiana miała ogromny wpływ na edukację, która dawniej nastawiona była na przekazywanie zgromadzonej już wiedzy. Obecnie, przy tak dużym natłoku informacji, bardzo trudno jest przekazywać wiedzę aktualną. Wydaje się, że w przyszłości problem ten będzie się jeszcze pogłębiał. W związku z tym konieczne jest, by rynek usług edukacyjnych kształtował przede wszystkim samodzielność, odpowiedzialność oraz umiejętności działania i podejmowania decyzji. Uczestnicy rynku edukacyjnego powinni mieć zapewniony dostęp do informacji, lecz przy ich ogromnej ilości istotna staje się ich kompetentna ocena, co wymaga umiejętności filtrowania informacji na każdym poziomie. Współczesny rynek edukacyjny nie może ograniczać się tylko do nauczania, jak zbierać informacje, ale jak te informacje weryfikować pod kątem ich przydatności. Niewątpliwie nowy model szkoły będzie oparty o technologię informatyczną, a w szczególności o Internet. Jeżeli uczeń ma być aktywny, kreatywny i w przyszłości zdolny do podejmowania działań innowacyjnych, to już dzisiaj musi być odpowiednio przygotowany do podejmowania decyzji i kierowania własnym życiem. W powszechnej świadomości szkoła pozostaje instytucją odpowiedzialną za przygotowanie nowego pokolenia do przyszłego funkcjonowania w społeczeństwie i gospodarce w warunkach wielkich zmian i niepewności, co jest podłożem reform dokonujących się nie tylko w Polsce. Efektem przemian ma być system edukacyjny, w ramach którego funkcjonują innowacyjne i twórcze szkoły zapewniające młodemu pokoleniu lepsze przygotowanie do sprostania wymogom nieprzewidywalnej przyszłości, w sytuacji gdy istnieje konieczność pozostania mobilnym zarówno pod względem intelektualnym, jak i fizycznym.

<sup>4</sup> M. Tanaś, *Cywilizacja globalna. Społeczeństwo informacyjne a kształcenie*, „Kultura i Edukacja” 1998, nr 1.

### 3. Kierunki rozwoju rynku edukacyjnego

Do głównych tendencji występujących we współczesnej oświacie należy koncepcja uczenia się przez całe życie (*longlife learning*)<sup>5</sup>. Nikt już dziś nie może zakładać, że w okresie uczęszczania do szkoły, np. ponadgimnazjalnej, zgromadzi wiedzę i kompetencje, które wystarczą mu na całe życie. Szybko zmieniające się społeczeństwo rodzi konieczność poszukiwania nowych informacji, a edukacja ustawiczna to coś więcej niż doskonalenie zawodowe czy edukacja dorosłych.

Koncepcja edukacji ustawicznej ma swój początek w latach 70., gdy została przedstawiona na konferencji UNESCO w raporcie „Wprowadzenie do koncepcji uczenia się przez całe życie”<sup>6</sup>. W kolejnych latach była ona rozwijana zgodnie z wymogami światowej gospodarki i konkurencyjności. W latach 90. do koncepcji edukacji przez całe życie nawiązała Komisja Europejska, publikując Białą Księgę pt. *Nauczanie i uczenie się – ku uczącemu się społeczeństwu*, a w 1996 r. powstał raport UNESCO: *Edukacja. Jest w niej ukryty skarb*. Zgodnie z raportem edukacja przez całe życie polega na szukaniu okazji do uczenia się i rozwijania swoich talentów. Może ona świadomie kształtować społeczeństwo, a także wpływać na zmiany w nim zachodzące<sup>7</sup>. Koncepcję uczenia się przez całe życie należy rozumieć jako zasadę wyznaczającą kierunek dostosowania systemu edukacji do nowych wymogów społeczeństwa. Stanowi ona zasadniczy element polityki edukacyjnej Unii Europejskiej, w której priorytetową grupą są osoby, które przestają podlegać obowiązkowi szkolnemu. Najważniejszym elementem warunkującym sukces tej koncepcji jest wzmocnienie podstawowej wiedzy nabywanej w trakcie edukacji elementarnej<sup>8</sup>. Istotne jest zapobieganie przedwczesnemu odchodzeniu ze szkoły, podnoszenie poziomu kształcenia przez tworzenie zindywidualizowanych ścieżek edukacyjnych, wprowadzanie nowych metod nauczania czy kształcenia interdyscyplinarnego, a także poszerzanie kwalifikacji nauczycieli i umacnianie relacji z rodzicami.

Kolejnym kierunkiem rozwoju jest **upowszechnianie edukacji przedszkolnej**, która dotyczy coraz młodszych dzieci. Wczesna edukacja, oprócz wielu innych korzyści, rozwija wewnętrzną motywację do zdobywania wiedzy, a także kształtuje kluczowe kompetencje konieczne na wyższych poziomach kształcenia. Obecnie coraz więcej dzieci objętych jest kształceniem przedszkolnym. Stało się to dzięki złagodzeniu wymogów prawnych związanych z zakładaniem tego typu placówek przez osoby fizyczne. Niestety negatywnie należy ocenić tendencję do

<sup>5</sup> Cz. Kupisiewicz, *Projekty reform edukacyjnych w Polsce*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 94.

<sup>6</sup> [www.euridice.org.pl](http://www.euridice.org.pl) [5.07.2013].

<sup>7</sup> I. Kość, op. cit., s. 48-49.

<sup>8</sup> Strategia Rozwoju Kształcenia Ustawicznego 2010, Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu, [www.cie.gov.pl](http://www.cie.gov.pl) [15.07.2013].

likwidowania placówek przedszkolnych prowadzonych przez samorządy, ponieważ nie zawsze jest ona wynikiem niżu demograficznego czy niedofinansowania. W ten sposób tracimy bezpowrotnie infrastrukturę, jaką obecnie dysponujemy, co nie sprzyja upowszechnianiu wychowania przedszkolnego w przyszłości.

Warto też zwrócić uwagę na **podnoszenie poziomu wykształcenia społeczeństwa dzięki doprowadzeniu do demokratyczności kształcenia**<sup>9</sup>. Jest to konsekwencją respektowania ponadczasowego priorytetu równych szans edukacyjnych, co w czasach demokracji nabiera szczególnego znaczenia. Należy podejmować starania, by umożliwić młodemu pokoleniu jak najlepszy start szkolny, wydłużać czas obowiązków szkolnego<sup>10</sup> oraz podnosić poziom skolaryzacji w ramach szkolnictwa średniego i wyższego. Inwestycje w kwalifikacje są najtańszym sposobem podnoszenia konkurencyjności gospodarki i przyspieszania tempa rozwoju gospodarczego.

Niewątpliwie wynika to z wymogów gospodarki opartej na wiedzy, której podstawą są inwestycje w kapitał ludzki. Nowoczesne społeczeństwo musi przeciwdziałać sytuacji, w której zbyt dużo osób ze względu na niedopasowanie kwalifikacji do wymogów rynku pracy ma problemy zarówno z wejściem, jak i utrzymaniem się na nim. Choć coraz większy odsetek społeczeństwa posiada wykształcenie średnie i wyższe, to poziom skolaryzacji w Polsce wciąż pozostaje niski, a bezrobocie rośnie szczególnie wśród absolwentów<sup>11</sup>. Utrzymanie wysokiego odsetka młodych ludzi kończących szkoły średnie i wyższe wymaga różnych zmian w systemie edukacji, przede wszystkim o charakterze organizacyjnym. Powinny one pozwolić na lepszą i bardziej elastyczną odpowiedź na potrzeby coraz bardziej zróżnicowanej grupy odbiorców. Podniesienie jakości i poziomu kształcenia przyczynia się do zwiększenia szans na znalezienie zatrudnienia oraz zapewnienia mobilności na rynku pracy, co jest szczególnie istotne w obliczu podniesienia wieku emerytalnego w Polsce. Strategia Rozwoju Edukacji na lata 2007-2013 zakłada konieczność dalszego upowszechniania koncepcji kształcenia przez całe życie, a także zwiększenia inwestycji w kapitał ludzki, co powinno przynieść poprawę sytuacji pracowników i przedsiębiorców oraz być katalizatorem zmian zarówno w społeczeństwie, jak i w gospodarce. Strategia ta służy realizacji Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013 i wypełnianiu jednej z misji tego planu, jaką jest podniesienie jakości życia obywateli w Polsce<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> Cz. Kupisiewicz, op. cit., s. 94.

<sup>10</sup> W związku z reformami z lat 90. obowiązek szkolny został wydłużony także we Włoszech, Portugalii i Hiszpanii.

<sup>11</sup> Regionalna Strategia Innowacji Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2011-2020, dokument Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego, [www.rsi.org](http://www.rsi.org) [15.07.2013].

<sup>12</sup> Narodowy Plan Rozwoju na lata 2007-2013, Strategia Rozwoju Edukacji na lata 2007-2013 – dokumenty Ministerstwa Edukacji, [www.fundusze-strukturalne.gov.pl](http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl) [25.08.2012].



System edukacyjny w Polsce powinien być także **dostosowany do zmian zachodzących na rynku pracy**, co znalazło odzwierciedlenie w Regionalnej Strategii Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2011-2020. Reforma systemu edukacyjnego z 1998 r. nie poświęciła szkolnictwu ponadgimnazjalnemu dostatecznej uwagi, a tymczasem jest ono jednym z ważniejszych działów naszego systemu oświaty. Konieczne jest więc zbudowanie takiego modelu szkolnictwa zawodowego, który odpowiadałby potrzebom dynamicznego rynku pracy. Korzystne może okazać się powiązanie szkół zawodowych z zakładami pracy poprzez system praktyk uczniów i absolwentów. Jest to bardzo istotne z punktu widzenia konkurencyjności, ponieważ inwestycja w wiedzę i kompetencje zdaje się być jednym z tańszych sposobów podnoszenia konkurencyjności. Kwestię zależności między rozwojem rynku usług edukacyjnych a konkurencyjnością gospodarki polskiej podejmuje M. Pluta-Olearnik, wskazując na silny związek między obiema kategoriami<sup>13</sup>. Ma to także odzwierciedlenie w strategii lizbońskiej, która zakłada, że gospodarka europejska powinna podnosić swoją konkurencyjność poprzez budowanie gospodarki opartej na wiedzy, posiadającej zdolność do trwałego i zrównoważonego rozwoju. Cele te uwzględnione są także w innych dokumentach dotyczących edukacji. Możliwość zdobycia kwalifikacji odpowiednich do potrzeb rynku pracy powinna być głównym celem zmian w sektorze oświaty.

Jednym z wyznaczników konkurencyjności gospodarki jest poziom jej bezrobocia, który zależy od poziomu wykształcenia społeczeństwa. Niedopasowanie struktury kwalifikacji do popytu na pracę wykazywane jest w różnych opracowaniach jako jedna z istotnych przyczyn bezrobocia<sup>14</sup>. Wyższe wykształcenie przekłada się na wyższy wskaźnik zatrudnienia, poza tym osoby z wyższym wykształceniem, tracąc pracę, szybciej ją znajdują<sup>15</sup>. Tym samym inwestowanie we wszystkie sektory gospodarki, które mogą mieć bezpośredni lub pośredni wpływ na kreowanie kapitału ludzkiego, jest przejawem realizacji wspomnianej strategii lizbońskiej, która w zakresie zatrudnienia oparta jest na Europejskiej Strategii Zatrudnienia<sup>16</sup>. Konieczne jest wzmocnienie różnych form kształcenia, w szczególności zawodowego, by zlikwidować niedopasowanie kwalifikacji do rynku pracy, co jest wyraźnie podkreślane w Strategii Województwa Zachodniopomorskiego.

Postulat, aby uczniowie w całym cyklu kształcenia nabywali umiejętności dostosowujące ich do zmian zachodzących w gospodarce, jest ciągle aktualny, ponieważ stopień złożoności rzeczywistości gospodarczej i społecznej będzie wzrastał. Strategia lizbońska wyraźnie akcentuje dłuższe pozostawanie pracowni-

<sup>13</sup> M. Pluta-Olearnik, *Rozwój usług edukacyjnych i badawczych (B+R) a konkurencyjność gospodarki polskiej i europejskiej*, w: *Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach*, red. I. Rudawska, M. Soboń, Difin, Warszawa 2009, s. 21.

<sup>14</sup> Kwestia ta też jest przedmiotem analizy w Strategii Województwa Zachodniopomorskiego.

<sup>15</sup> Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej z 2012 r., s. 226, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) [8.07.2012].

<sup>16</sup> [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu) [26.06.2012].



ków na rynku pracy, dlatego już na wczesnym etapie edukacji należy kształtować umiejętność akceptowania zmian, przedsiębiorczość, a także podkreślać konieczność kształcenia ustawicznego.

**Konkurencyjny rynek edukacyjny to także sposób walki z wszelkiego rodzaju wykluczeniami**, ponieważ edukacja jest skutecznym narzędziem osiągnięcia większej integracji społecznej, która ma pozwolić, by jak największa liczba ludzi odnosiła korzyści ze wzrostu gospodarczego. Nowoczesny system oświaty powinien w szczególności zwracać uwagę na dzieci i młodzież pochodzącą z obszarów odczuwających skutki transformacji. Jest to ogromnie ważne, ponieważ jak wynika z danych GUS, poziom wykształcenia jest skorelowany w miejscu zamieszkania<sup>17</sup>. Osoby z wyższym wykształceniem to w większości mieszkańcy miast, istnieje więc konieczność zapelnienia luki edukacyjnej, jaka dotyka wsie i mniejsze miasta, a także całe regiony o ubogiej infrastrukturze edukacyjnej. Rozwój sektora edukacyjnego to sposób walki z wykluczeniem społecznym, choć w sytuacji wysokiego bezrobocia i emigracji zarobkowej jest to bardzo trudne zadanie.

Kolejną istotną tendencją na rynku edukacyjnym jest **udział zarówno uczniów, jak i nauczycieli w europejskich programach wspólnotowych**, w których Polska uczestniczy od 1998 r. Programy te skupiają się na szeroko pojętej współpracy międzynarodowej pomiędzy instytucjami oświatowymi państw członkowskich Unii Europejskiej oraz państw kandydujących do struktur unijnych i odnoszą się do wielu dziedzin, np. wymiany kadry dydaktycznej i uczniów czy opracowywania projektów edukacyjnych dotyczących prowadzenia wspólnych badań i wymiany doświadczeń, co wpływa na poprawę konkurencyjności sektora<sup>18</sup>. Szkoły ponadgimnazjalne (ale także przedszkola i szkoły podstawowe) biorą udział w programie Comenius, który przyczynia się do poprawy jakości kształcenia i wzmocnienia europejskiego wymiaru edukacji szkolnej poprzez wspieranie międzyszkolnej współpracy oraz wymiany między szkołami, placówkami kształcenia i doskonalenia nauczycieli, a także promowania nauki języków obcych. Drugim programem jest Leonardo da Vinci, którego celem jest wspieranie kształcenia zawodowego i dostosowania go do potrzeb rynku pracy, co jest szczególnie istotne w województwie zachodniopomorskim. W programie mogą brać udział m.in. placówki szkolnictwa ponadgimnazjalnego. Kolejnym programem mającym duże znaczenie jest program Młodzież, a jednym z jego celów jest zdobycie przez młodych ludzi w wieku 15-25 lat nowych umiejętności i kompetencji mogących ułatwić im funkcjonowanie na unijnym rynku pracy.

Wszystkie programy edukacyjne mają jeden wspólny cel – promują inwestycje w kapitał ludzki, zwalczają podziały i nierówności, wspierają dążenie do

<sup>17</sup> Rocznik Statystyczny...

<sup>18</sup> Do takich programów należy zaliczyć: Comenius, Lingua, Minerva, Grundvig, Arion, Naric, Eurydice.

zdobywania wiedzy i podnoszenia jakości usług edukacyjnych. Propagują także kształcenie w toku całego życia jako szansę na rozwój we wszystkich obszarach. Realizacja tej idei jest niezwykle ważna, gdyż konkurencyjność poszczególnych sektorów składa się na konkurencyjność całej gospodarki.

Na skutek poszerzenia się Unii Europejskiej w dniu 1 maja 2004 r. nowego wymiaru nabrała **konieczność uczenia się języków obcych**. Obecnie jest to stała tendencja we wszystkich państwach członkowskich, także w Polsce. Upowszechnianiu tej tendencji służyły programy edukacyjne, takie jak Lingua, a rok 2001 był ogłoszony Europejskim Rokiem Języków<sup>19</sup>.

Ostatnią, ale nie najmniej ważną tendencją jest promowanie **umiejętności posługiwania się komputerem** na wszystkich poziomach kształcenia, ponieważ umiejętność tę w dzisiejszym świecie uznaje się za podstawową. Nie ulega wątpliwości, że informatyzacja prowadzi do radykalnych zmian w szkole. Nauczyciel jest ciągle podstawowym źródłem wiedzy podczas tradycyjnych lekcji, ale współpracując z technologią informatyczną staje się niejako organizatorem dalszego kształcenia uczniów, co sprawia, że zmianom ulegają relacje zachodzące pomiędzy tymi grupami podmiotów. Choć na dzisiejszym konkurencyjnym rynku edukacyjnym duży nacisk kładzie się na bezpośrednie relacje uczeń – nauczyciel, to należy też docenić korzyści z włączenia komputerów w proces dydaktyczny. Komputer, choć jest urządzeniem technicznym, jest w stanie stworzyć właściwy klimat potrzebny do procesu kształcenia. Nie ulega emocjom, nie komentuje błędnych odpowiedzi, lecz odsyła do informacji mogących umożliwić zrozumienie problemu. Proces dydaktyczny jest dzięki temu bardziej dynamiczny, ponieważ treści programowe i tempo nauki można dostosować do potrzeb uczniów. W ciągu ostatnich kilkunastu lat niejednokrotnie starano się wykorzystać komputer w procesie dydaktycznym<sup>20</sup>. Wynika to m.in. ze zwiększającego się tempa życia i powstawania coraz to nowych dyscyplin naukowych. Dodatkowo mamy cały czas do czynienia z postępowaniem wiedzy we wszystkich dziedzinach nauki w związku z rozwijaniem się nowych metod badawczych i technologii, a także wzrostem liczby informacji do przeanalizowania. We współczesnej edukacji komputer to nieocenione źródło informacji, toteż wyposażenie szkół w sprzęt informatyczny może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej danej placówki oświatowej, ponieważ umożliwia uczniom rozwijanie umiejętności wyszukiwania i przetwarzania informacji.

Analizując tendencje warunkujące rozwój rynku usług edukacyjnych, należy w szczególności uwzględnić:

– regionalizację polityki edukacyjnej, zwłaszcza w zakresie zarządzania oświatą,

<sup>19</sup> [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu) [26.06.2012].

<sup>20</sup> R. Pachociński, *Oświata XXI wieku – kierunki przeobrażeń*, IBE, Warszawa 1999, s. 123-125.

- modernizację edukacji nauczycieli poprzez system kształcenia ustawicznego,
- zwiększanie wydatków na oświatę,
- modernizację systemów szkolnych, z uwzględnieniem wydłużania czasu trwania obowiązku szkolnego,
- wspieranie funkcji szkoły polegającej na przygotowywaniu młodzieży i dorosłych do samokształcenia przez całe życie,
- włączanie wszystkich podmiotów rynku edukacyjnego do planowania oraz przeprowadzania zmian edukacyjnych<sup>21</sup>.

Obecnie systemy edukacyjne, w tym system edukacyjny w Polsce, są niedostosowane do realizacji zadań wynikających z przeobrażeń, jakim podlega gospodarka, co znajduje odzwierciedlenie w raportach edukacyjnych opracowanych przez UNESCO, Klub Rzymski, Radę Europy i inne międzynarodowe gremia specjalistów. Raporty te podkreślają, że obecny model edukacji jest przestarzały, wrogi wobec innowacji i kreatywności. Jacques Delors uważa, że „Edukacja doświadcza kryzysu więzi społecznej”<sup>22</sup>. Można zgodzić się ze stwierdzeniem, że sytuacja sektora oświatowego na przełomie XX i XXI w. nie była dobra ani w skali międzynarodowej, ani krajowej. W przypadku polskiego rynku edukacyjnego ciągle aktualna jest ocena sformułowana w Memoriale Komitetu Prognoz Polska w XXI wieku przy Prezydium PAN z 1998 r., w którym stwierdzono, że system edukacji znajduje się w sytuacji kryzysowej. Likwidacja części zajęć edukacyjnych na różnych poziomach nauczania obniża szanse edukacyjne wielu środowisk społecznych<sup>23</sup>.

Współczesna edukacja jest przedmiotem badań wielu dyscyplin naukowych i ich subdyscyplin. Niewątpliwie najważniejszą z nich jest pedagogika, w której kwestie edukacji analizowane są w ramach historii wychowania, pedagogiki ogólnej czy porównawczej, socjologii wychowania, pedagogiki przedszkolnej i szkolnej. Nie sposób także analizować procesów zachodzących w edukacji bez osadzenia ich w kontekście politycznym, społecznym, etycznym i gospodarczym.

Gospodarka nie może być konkurencyjna, jeśli większość ludności czynnej zawodowo cechuje:

- ograniczona podatność na innowacje, a nawet strach przed zmianami,
- niezrozumienie procesów społecznych, ekonomicznych i politycznych związanych z integracją europejską,
- brak zdolności kreowania własnego rozwoju<sup>24</sup>.

<sup>21</sup> I. Kość, op. cit., s. 71-72.

<sup>22</sup> Cz. Kupisiewicz, op. cit., s. 92.

<sup>23</sup> Ibidem, s. 93.

<sup>24</sup> B. Śliwowski, *Problemy współczesnej edukacji. Dekonstrukcja polityki oświatowej III RP*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 179.

W ciągu ostatnich lat zmianie uległy też relacje środowiska nauczycielskiego (jako podmiotu świadczącego usługi) i władz oświatowych, ich roli zawodowej, wiedzy i relacji interpersonalnych. Przez dekady pokutowało przeświadczenie, że nauka jest w stanie doprowadzić do postępu cywilizacyjnego i społecznego, a pokonywanie kolejnych szczebli drabiny społecznej jest podstawą awansu zawodowego. Niewątpliwie teoria ta jest zasadna, ale cały czas należy stawiać pytanie: Jak nauczać i jakie funkcje ma spełniać wiedza szkolna? Kolejnym problemem mającym wpływ na postrzeganie relacji w sektorze edukacyjnym jest przekonanie, że nauczyciel ma do spełnienia „posłannictwo”, a szkoła to miejsce pracy twórczej. Natomiast na konkurencyjnym rynku sektor edukacyjny z pewnością kształtuje nowe pokolenia, ale jest to także rynek jak każdy inny, gdzie nauczyciel to usługodawca edukacyjny, który powinien zabiegać o uczniów, czyli swoich klientów. Pokutuje też przekonanie, że za wszelkie problemy na rynku edukacyjnym odpowiedzialność ponoszą nie nauczyciele, a kolejne ekipy rządzące. Prowadzi to do zamykania się nauczycieli we własnej grupie zawodowej, usztywnienia postępowania, przekonań i sądów, a także rezygnacji z możliwości przekraczania własnych horyzontów myślowych. Wynikiem tego jest przeświadczenie, że sposobów poprawy działalności należy szukać w obrębie własnej grupy zawodowej ze względu na „specyfikę nauczycielskiej profesji”. Problemem jest też kwestia stwarzania równych szans edukacyjnych każdemu dziecku przez państwowe szkolnictwo i wiara, że szkoły są jedynym uprawnionym miejscem zapewniającym wszechstronny rozwój osobowości. W rzeczywistości jest inaczej, ponieważ już np. podział na grupy zaawansowania językowego w szkole ponadgimnazjalnej jest przejawem dyskryminacji i tu pojawia się pole do działania dla nauczycieli, by poprzez kształtowanie odpowiednich relacji z uczniami zmieniali stereotypowe postrzeganie zależności panujących na tym rynku<sup>25</sup>.

Badania dotyczące wyżej zasygnalizowanych problemów przeprowadzono w województwie warmińsko-mazurskim. Dotyczyły one nauczycieli szkół podstawowych i średnich. Z badań wynika, że nauczyciele postrzegają siebie głównie jako „misjonarzy” z „posłannictwem” do spełnienia. Jednocześnie jest to grupa zawodowa, której w ramach reform narzuca się pewne wzorce działania, nie przez wszystkich akceptowane. Powoduje to, że nauczyciele nie angażują się w poszukiwanie nowych koncepcji w zakresie funkcjonowania szkoły ani nauczania na rzecz akceptowania gotowych schematów i podejść dydaktycznych. A jeżeli już mamy do czynienia z podejmowaniem aktywności innowacyjnej, to w przypadku wielu nauczycieli nie wynika ona z chęci podnoszenia jakości własnej pracy i tworzenia nowej jakości pracy szkoły, ale stanowi sposób na przetrwanie w okresie transformacji i nieustannych reform. Nauczyciele upatrują zwykle przyczyn

<sup>25</sup> Ibidem, s. 196-197; H. Kędzierska, *Mity pedagogiczne nauczycieli*, w: *Pedagogika i edukacja wobec nowych wspólnot i różnic w jednoczącej się Europie*, Impuls, Kraków 2002.

niezadowolenia z pracy w czynnikach zewnętrznych, natomiast sobie przypisują autorstwo ewentualnych sukcesów<sup>26</sup>. Być może stworzenie właściwych relacji między nauczycielami a uczniami mogłoby przyczynić się do wzrostu motywacji do działań innowacyjnych, a co za tym idzie – do poprawy jakości pracy szkoły i jej pozycji konkurencyjnej.

Zmiany w oświacie są bardzo potrzebne, ale należy je wpisać na trwałe do strategii politycznych, jakie wynikały z wdrażanych przez władze reform ustrojowych zmierzających w kierunku pluralizmu i demokracji. W czasie kilkunastu lat reform dominowało nastawienie na zmianę. Należy jednak pamiętać, że zmiana nie zawsze oznacza postęp czy rozwój, wszak może mieć ona charakter przypadkowy i oznaczać w rzeczywistości regres. Rynek usług edukacyjnych był zmuszony do radzenia sobie ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu. Społeczeństwo polskie jest w tej fazie rozwoju, w której właśnie na tym rynku „zapowiadane” są rozwiązania, które mają zarówno dotyczyć jego samego, jak i innych dziedzin gospodarki. Edukacja ma przygotować społeczeństwo do nowych warunków społeczno-politycznych. Jednak większość przemian w systemie oświatowym jest wyrazem doraźności interesów i działań podejmowanych przez państwo, ponieważ prowadzony proces „odpaństwowienia” edukacji nie oznacza jego „odpolitycznienia”. System edukacyjny nie powinien być traktowany jako narzędzie realizacji celów dominującej frakcji politycznej<sup>27</sup>, ale powinien służyć społeczeństwu, w którym elity polityczne będą zgadzać się z wartościami istniejącego systemu oświatowego, starając się unikać wobec niego działań destruktywnych.

#### 4. Podsumowanie

Rynek usług edukacyjnych jest ważną determinantą zarówno rozwoju ekonomicznego, jak i cywilizacyjnego, zaś edukacja to inwestycja w wykształcenie i kompetencje ludzi, które są cennym zasobem w społeczeństwie opartym na wiedzy. Należy zatem dokładać wszelkich starań, by podnosić jakość systemu edukacji, co pozwoli obywatelom na konkurowanie na europejskich rynkach pracy. System edukacji powinien być otwarty na potrzeby społeczne i na zachodzące zmiany. Jeden z postulatów twórców reformy edukacji – wyrównywanie szans edukacyjnych i upowszechnianie wykształcenia średniego (a także wyższego) – jest ciągle aktualny, ale działania podejmowane w tym obszarze powinny przede wszystkim zmierzać do poprawy jakości kształcenia. System edukacji w Polsce powinien rozwijać się w duchu egalitaryzmu rozumianego jako stwarzanie takich

<sup>26</sup> T. Giza, *Zmiany edukacyjne a innowacje nauczycielskie*, w: *Pedagogika i edukacja wobec nowych wspólnot i różnic w jednoczącej się Europie*, Impuls, Kraków 2002, s. 557.

<sup>27</sup> Jako przykład można podać zmiany w programach nauczania wprowadzone przez ministra Romana Giertycha, które były przedmiotem krytyki środowiska nauczycielskiego.

warunków rozwoju, by każdy młody człowiek miał dostęp do edukacji mogącej zwiększyć jego szanse na bycie konkurencyjnym na rynku pracy. Tak pojmowany egalitaryzm zakłada, że istnienie różnic pomiędzy ludźmi jest zjawiskiem normalnym, a nowoczesne społeczeństwo powinno dostarczać wielu różnorodnych ofert poprzez proponowanie sieci edukacyjnych wzmocnień i czynić je powszechnie dostępnymi dla wszystkich zainteresowanych.

## Literatura

- Giza T., *Zmiany edukacyjne a innowacje nauczycielskie*, w: *Pedagogika i edukacja wobec nowych wspólnot i różnic w jednoczącej się Europie*, Impuls, Kraków 2002.
- Kędzierska H., *Mity pedagogiczne nauczycieli*, w: *Pedagogika i edukacja wobec nowych wspólnot i różnic w jednoczącej się Europie*, Impuls, Kraków 2002.
- Kość I., *Przemiany systemu polskiej edukacji w warunkach procesu europeizacji*, Oficyna In Plus, Szczecin 2006.
- Kupisiewicz Cz., *Projekty reform edukacyjnych w Polsce*, WN PWN, Warszawa 2006.
- Naisbitt J., *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Śliwerski B., *Problemy współczesnej edukacji. Dekonstrukcja polityki oświatowej III RP*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Pachociński R., *Oświata XXI wieku – kierunki przeobrażeń*, IBE, Warszawa 1999.
- Pluta-Olearnik M., *Rozwój usług edukacyjnych i badawczych (B+R) a konkurencyjność gospodarki polskiej i europejskiej*, w: *Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach*, red. I. Rudawska, M. Soboń, Difin, Warszawa 2009.
- Pluta-Olearnik M., *Rozwój usług edukacyjnych w erze społeczeństwa informacyjnego*, PWE, Warszawa 2006.
- Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej z 2012 r., s. 226, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) [8.07.2012].
- Strategia Rozwoju Kształcenia Ustawicznego 2010, Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu, [www.cie.gov.pl](http://www.cie.gov.pl) [15.07.2013].
- Tanaś M., *Cywilizacja globalna. Społeczeństwo informacyjne a kształcenie*, „Kultura i Edukacja” 1998, nr 1.
- [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu) [26.06.2012].
- [www.euridice.org.pl](http://www.euridice.org.pl) [5.07.2013].

## The importance of the education market in an economy based on knowledge in order to shape the business environment

**Abstract.** One of the main goals in the Lisbon Strategy is to create a competitive and well developed economy. Education must face some new challenges. Moreover, it must prepare graduates for working in turbulent economical environment. The educational sector should shape the model of society that is converting into an informational one, where information is the strategic source.

**Keywords:** educational services, economy based on knowledge, competitiveness



**Dominika Mierzwa, Kamil Bagnicki**

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych  
imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu  
e-mail: dominika.mierzwa@onet.eu, kamilbagnicki@onet.pl  
tel. 261 658 524

## **Motywowanie jako istotna funkcja zarządzania na przykładzie branży usług hotelarskich**

**Streszczenie.** Motywacja pracowników należy obecnie do najważniejszych funkcji kadry zarządzającej. Jej istotą jest kojarzenie indywidualnych dążeń osób zatrudnionych z procesem realizacji zadań organizacji. Budowa odpowiedniego systemu motywacji nie należy do zadań łatwych i wymaga od menedżerów szerokiej wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu, psychologii i ekonomii. Celem artykułu jest analiza i ocena procesu motywacji pracowników w wybranych organizacjach branży usług hotelarskich oraz wskazanie kierunków zmian postępowania kadry menedżerskiej w procesie zarządzania pracą swoich podwładnych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, motywacja, branża hotelarska

### **1. Wprowadzenie**

W dobie globalizacji rynków wśród osób zarządzających przedsiębiorstwem wzrasta zainteresowanie zagadnieniem motywacji pracowników. Menedżerowie wciąż poszukują nowych i skutecznych instrumentów motywowania, które spowodują wzrost efektywności pracy osób zatrudnionych. Znajomość teorii motywacji odgrywa ważną rolę w zarządzaniu organizacją i odpowiada za sukces firmy na rynku. Stosowany system pobudzania pracowników zależy od specyfiki danej organizacji i ma decydujący wpływ na kształtowanie ich postaw na danym stanowisku pracy. Zakłada się, że im bardziej rozbudowany jest system, tym efektywniejsza praca osób zatrudnionych. Proces motywowania jest zabiegiem długotrwałym i powinien być planowany z dużą dokładnością.

W artykule przedstawiono system motywacji osób zatrudnionych stosowany przez wybrane przedsiębiorstwa oraz określono wpływ działań kadry kierowniczej na jakość wykonywania zadań przez podwładnych. Celem artykułu jest analiza i ocena procesu motywacji pracowników w wybranych organizacjach branży usług hotelarskich. Ocenie poddano stosowane w przedsiębiorstwach techniki motywacyjne oraz zakres ich wpływu na badaną grupę respondentów.

## 2. Materiał i metodyka badań

Badaniami objęto dwa obiekty hotelowe (H1 i H2) z długoletnią tradycją i o wysokim standardzie, położone w województwach: śląskim i opolskim. W opracowaniu wykorzystano zestawienia zbiorcze, sprawozdawczość okresową i dokumenty pierwotne. Wszystkie dane pochodziły ze źródeł sprawdzonych i zatwierdzonych przez badaną organizację. Uzyskano również – istotne dla poruszanej problematyki – opracowania zewnętrzne, dane statystyczne oraz publikacje dotyczące funkcjonowania branży hotelarskiej.

W celu dokładnej analizy procesu motywacji w organizacjach przeprowadzono badania za pomocą metody ankietowej. Ankieta była skierowana do pracowników wyższego i niższego szczebla. Uzyskano łącznie 68 ankiet zwrotnych, co stanowiło ok. 85% populacji badanych osób. Celem badań była nie tylko ocena instrumentów motywacji stosowanych w analizowanych organizacjach, ale także wskazanie kierunków zmian postępowania kadry menedżerskiej w procesie zarządzania pracą swoich podwładnych. Wyniki badań opracowano w formie graficznej. Ze względu na poufność danych uzyskanych od badanych organizacji zachowano ich pełną anonimowość.

## 3. Współczesne teorie motywowania

W literaturze polsko- i obcojęzycznej można spotkać się z wieloma definicjami pojęcia motywacji. Etymologicznie pochodzi ono od łacińskiego słowa *motus* i oznacza „wpływać na kogoś, pobudzać do działania”<sup>1</sup>.

Motywacja nazywana jest także „siłą napędową człowieka, która skłania go do działania, a czasem odbiera mu wszelką chęć ku temu”<sup>2</sup>. Ponadto jest „mechanizmem, który uruchamia, nadaje kierunek, podtrzymuje oraz kończy zachowania danej jednostki”<sup>3</sup>. Według Waldemara Kozłowskiego motywacja „powstaje

<sup>1</sup> K. Konecki, *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 25.

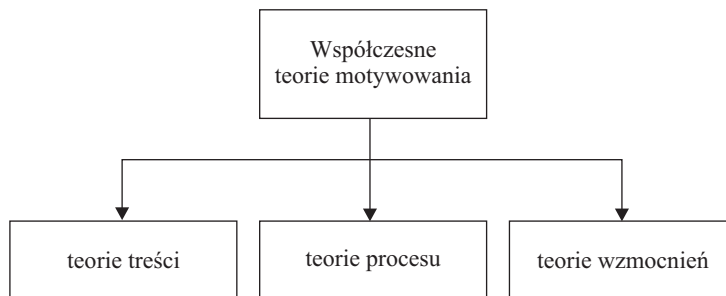
<sup>2</sup> J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, WN PWN, Warszawa 2012, s. 11.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 15.



w wyniku zgłaszanych potrzeb, braku czegoś, co jest niezbędne dla organizmu i jego rozwoju oraz innych pragnień [...]. Dotyczy zarówno danej jednostki, jak i jej otoczenia”<sup>4</sup>.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z podziałem teorii motywacji na dwie grupy: wczesne i współczesne. Pierwsza z nich powstała na podstawie naukowego zarządzania (determinantami ludzkiej pracy są motywacje ekonomiczne, minimalizacja wysiłku oraz lenistwo) i szkoły stosunków międzyludzkich (człowiek jako istota społeczna, a potrzeby są wyznacznikiem jego pozycji). Natomiast druga grupa teorii została oparta na założeniach Davida McClellanda, które dotyczą trzech podstawowych źródeł motywacji: potrzeby przynależności, osiągnięć i władzy. Autor wyróżnia tutaj teorie treści, procesu i wzmocnień (rys. 1).



Rysunek 1. Współczesne teorie motywowania

Źródło: A. Pietroń-Pyszczek, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menadżerów*, Marina, Wrocław 2007, s. 17.

Teoria treści zwana jest inaczej teorią potrzeb. Opiera się na pragnieniach ludzkich, które wywołują chęć ich zaspokojenia<sup>5</sup>. Istnieje wiele poglądów na temat tej teorii, które określają poziom i moment zaspokojenia zgłaszanych potrzeb. Należą do nich m.in.: teoria potrzeb Masłowa, teoria potrzeb ERG, dwuczynnikowa teoria motywacji oraz teoria trychotomii potrzeb<sup>6</sup>. Zgodnie z tymi teoriami człowiek odczuwa motywację tak długo, aż nie osiągnie określonego poziomu zaspokojenia odczuwanego braku pożądanego stanów lub rzeczy w ciągu swojego życia.

Występująca w zarządzaniu teoria procesu charakteryzuje się większym obszarem analitycznym niż teoria treści. Głównym jej celem jest zachowanie pracownika, które zależy od czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych. Osoby zatrudnione starają się dopasować swoje zachowania do alternatywnych możli-

<sup>4</sup> W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 11-13.

<sup>5</sup> J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 432.

<sup>6</sup> W. Kozłowski, op. cit., s. 35.

wości, sugerując się systemem nagradzania i stopniem osiągania indywidualnych celów.

Teoria wzmocnienia, inaczej zwana koncepcją modyfikacji, została stworzona przez Burrhusa F. Skinnera. Polega ona na analizie procesu uczenia się, gdzie skutki wcześniejszego zachowania mają wpływ na postępowanie w przyszłości<sup>7</sup>. Można zatem stwierdzić, że w przypadku pojawienia się jakiegoś bodźca następuje reakcja, która wywołuje pozytywne lub negatywne skutki. W przypadku pozytywnych skutków człowiek prawdopodobnie zareaguje mniej więcej tak samo na podobne sytuacje w przyszłości. Jeśli zaś skutki są negatywne, będzie on starał się zmienić swoje zachowanie, żeby uniknąć w przyszłości podobnych następstw<sup>8</sup>.

Współczesne teorie motywowania zajmują się zachodzącymi współzależnościami pomiędzy czynnikami, które mają wpływ na decyzje podejmowane przez jednostki. Osoby zarządzające organizacją powinny więc nieustannie obserwować swoich podwładnych, aby dowiedzieć się, jakie mają potrzeby i własne cele. Tylko w taki sposób mogą dobrać odpowiednią metodę motywacyjną do danego pracownika<sup>9</sup>.

#### 4. System motywacji pracowników

Wkład pracy jest głównym czynnikiem wpływającym na wysokość wynagrodzenia. Można go obliczyć za pomocą iloczynu czasu i trudności pracy<sup>10</sup>. Wynagrodzenie można także podzielić na odpowiednie formy płac, które dotyczą obliczania wysokości środków pieniężnych za dany okres. Formy płac mają wpływ na wysokość płacy zasadniczej oraz premii, a ich wybór zależy od osób zarządzających przedsiębiorstwem<sup>11</sup>. Najczęściej stosowaną formą motywacji finansowej pracowników jest system czasowo-premiowy. Polega on na wypłacaniu płacy zasadniczej za wniesiony wkład pracy oraz dodatkowego wynagrodzenia (premi) za uzyskane efekty. W przypadku płacy prowizyjnej pensja osoby zatrudnionej uzależniona jest od wysokości sprzedaży produktów/usług oferowanych przez firmę. Taka forma może być motywująca, ale ma także wiele wad, dotyczących np. braku poczucia bezpieczeństwa pracownika związanego z uzależnieniem jego pensji od wielkości sprzedaży, a często także koniunktury na rynku<sup>12</sup>.

Środki motywacji pozapłacowej stanowią często istotny bodziec do efektywniejszej pracy. Mają na celu zaspokajanie potrzeb pracowników, a przez to także

<sup>7</sup> A. Pietroń-Pyszczyk, op. cit., s. 22.

<sup>8</sup> J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, op. cit., s. 444.

<sup>9</sup> A. Pietroń-Pyszczyk, op. cit., s. 24.

<sup>10</sup> A. Polańska, *Zarządzanie personelem. Zasady, zadania i wymagania stawiane menedżerom*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 88.

<sup>11</sup> S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 268.

<sup>12</sup> Z. Nieckarz, *Psychologia motywacji w organizacji*, Difin, Warszawa 2011, s. 87.

organizacji. Uważa się, że wpływają one korzystnie na pracowników, ponieważ przyczyniają się do obniżania stresu, absencji czy frustracji. Środki pozapłacowe dzielą się na: materialne i niematerialne (tab. 1).

Tabela 1. Podział motywatorów pozapłacowych

Motywatory pozapłacowe	
materialne	niematerialne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– kształcenie na koszt pracodawcy</li> <li>– opieka lekarska</li> <li>– samochód służbowy</li> <li>– mieszkania służbowe</li> <li>– urlopy płatne</li> <li>– posiłki w pracy</li> <li>– kupony towarowe</li> <li>– bilety na imprezy sportowe, kulturalne</li> <li>– ubezpieczenia pracownika i rodzin</li> <li>– pomoc finansowa</li> <li>– korzystanie z obiektów sportowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość rozwoju</li> <li>– możliwość awansu</li> <li>– warunki pracy</li> <li>– dogodny wymiar czasu pracy</li> <li>– uznanie ze strony pracodawcy</li> <li>– zaufanie pracodawcy i współpracowników</li> <li>– dyplomy, listy pochwalne</li> </ul>

Źródło: P. Lenik, *Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna*, Difin, Warszawa 2012, s. 103.

Motywatory o charakterze materialnym często nie są związane z wynikami uzyskiwanymi w pracy<sup>13</sup>. Środki z tego tytułu przyznawane są jako dodatkowe gratyfikacje. Mają one na celu dopasowanie do pracownika odpowiednich świadczeń i przywilejów według jego potrzeb. Pracodawcy stosują tego typu wynagrodzenia, gdyż:

- występuje duża rotacja pracowników,
- osoby zatrudnione mają różne potrzeby i oczekują nowych zachęcających rozwiązań,
- przedsiębiorstwo może obniżyć swoje koszty poprzez różne sposoby motywowania pracowników<sup>14</sup>.

Drugą grupą środków oddziaływania pozapłacowego są środki niematerialne, do których zalicza się: opinie, nagany, pochwały, większą swobodę działania czy dobre stosunki międzyludzkie<sup>15</sup>. Celem ich stosowania jest m.in.:

- wyrażanie uznania pracownikom poprzez okazywanie im zaufania, publiczne pochwały i wyróżnienia,

<sup>13</sup> P. Lenik, *Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna*, Difin, Warszawa 2012, s. 103.

<sup>14</sup> A. Piechnik-Kurdziel, *Wynagrodzenie personelu*, w: *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2000, s. 154-160.

<sup>15</sup> S. Kałużny, *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*, Kwantum, Warszawa 1996, s. 96-97.

- zapewnienie sprawnej komunikacji wewnętrznej poprzez przekazywanie informacji przez Internet czy gazetki wewnętrzne,
- zapewnienie odpowiednich warunków pracy polegające na zastosowaniu elastycznego czasu pracy czy umożliwieniu pracy na nowych maszynach i urządzeniach,
- zapewnienie rozwoju pracownikom poprzez rotację stanowisk pracy, dzięki czemu mogą poszerzać swoje umiejętności,
- zapewnienie odpowiedniej atmosfery w pracy<sup>16</sup>.

Motywatory pozapłacowe mają głównie na celu poprawę komunikacji pomiędzy pracownikami i ich wzajemnych relacji. Osoby zatrudnione nabywają więcej odwagi, przez co stają się bardziej ambitne i nie boją się podejmować decyzji. Przyczynia się to zwykle do wzrostu efektywności i jakości wykonywanej pracy<sup>17</sup>.

Niezależnie od tego, jakie instrumenty pobudzania pracowników przyjmie dana organizacja, ważne jest, aby były one przemyślane i uwzględniały potrzeby i kompetencje podwładnych. System motywacji powinien być opracowany w każdym przedsiębiorstwie, ponieważ wpływa pozytywnie na postawy pracownicze i stosunki międzyludzkie. Fakt ten nie może być pomijany, jeżeli organizacja ma być oparta na silnym zespole i współpracy<sup>18</sup>.

## **5. Analiza i ocena procesu motywacji w badanych organizacjach**

Ze względu na walory przyrodniczo-antropogeniczne występujące w Polsce, odnotowuje się wzrost rozwoju sektora turystyki. Baza noclegowa jest bardzo zróżnicowana i wykazuje coraz wyższy poziom świadczonych usług. Według badań przeprowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny (GUS) w 2013 r. liczba hoteli w Polsce wzrosła o 4,6 p.p. w porównaniu do 2012 r., natomiast liczba miejsc w turystycznych obiektach noclegowych wzrosła w tym czasie o 0,6 p.p.

W badaniach przeprowadzonych w analizowanych hotelach udział wzięło 67% kobiet i 33% mężczyzn (obiekt H1) oraz 53% kobiet i 47% mężczyzn (obiekt H2). Najliczniejszą grupę w pierwszej organizacji stanowiły osoby w wieku 31-50 lat (46% osób), a w drugim – 17-30 lat (45% osób) (wykres 1).

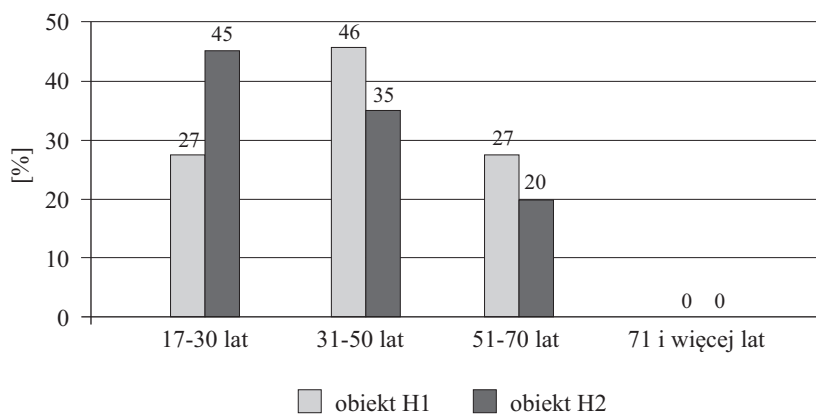
W badaniach ankietowych zwrócono również uwagę na wysokość miesięcznego wynagrodzenia osób zatrudnionych. W hotelu H1 część pracowników zarabia 2001-3000 zł brutto (33% respondentów), natomiast tylko nieliczni mają mie-

<sup>16</sup> M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s. 210-211.

<sup>17</sup> D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia dzisiejszej pracy a wyzwania*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 283.

<sup>18</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 197.

Wykres 1. Wiek osób ankietowanych w badanych hotelach

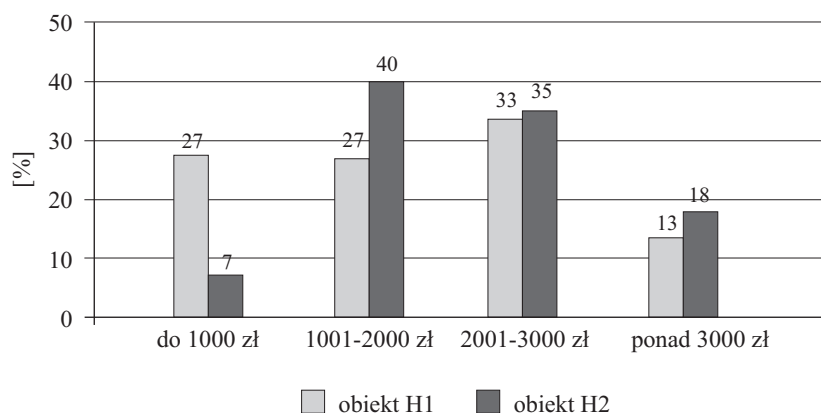


Źródło: opracowanie własne.

sięczne wpływy powyżej 3000 zł brutto (13% respondentów). Sytuacja wygląda odmiennie w obiekcie H2, gdzie największa liczba osób zatrudnionych otrzymuje wynagrodzenie kształtujące się przedziale 1001-2000 zł brutto (40% badanych), a najmniejsza – poniżej 1000 zł brutto (7%).

Na podstawie uzyskanych danych można stwierdzić, że w hotelu H2 pracownicy mają zdecydowanie wyższe miesięczne wynagrodzenie niż w hotelu H1. Aż 75% osób w obiekcie położonym w województwie opolskim (H2) zarabia 1001-3000 zł brutto, czyli o 15 p.p. więcej niż w hotelu H1 (wykres 2).

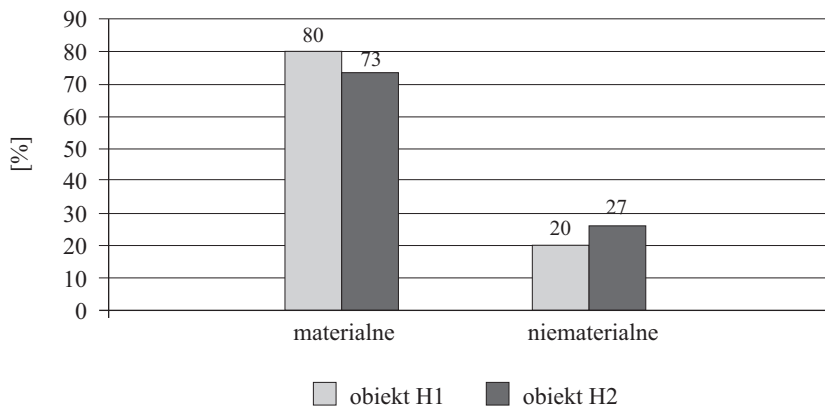
Wykres 2. Wysokość miesięcznego wynagrodzenia brutto pracowników



Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań dotyczących czynników motywacyjnych wynika, że największy wpływ na motywację pracowników mają czynniki materialne (wynagrodzenie, premie czy nagrody dla pracowników miesiąca, kwartału albo roku). W obiekcie położonym w województwie śląskim (H1) 80% osób uważa, że czynniki te są najbardziej motywujące do pracy, natomiast w drugim hotelu (H2) podobne zdanie ma aż 73% ankietowanych. Pozostali respondenci uważają natomiast, że większy wpływ na motywację mają czynniki niematerialne, takie jak: pochwała, dodatki socjalne czy opieka medyczna (wykres 3).

Wykres 3. Czynniki najsilniej wpływające na motywację w pracy



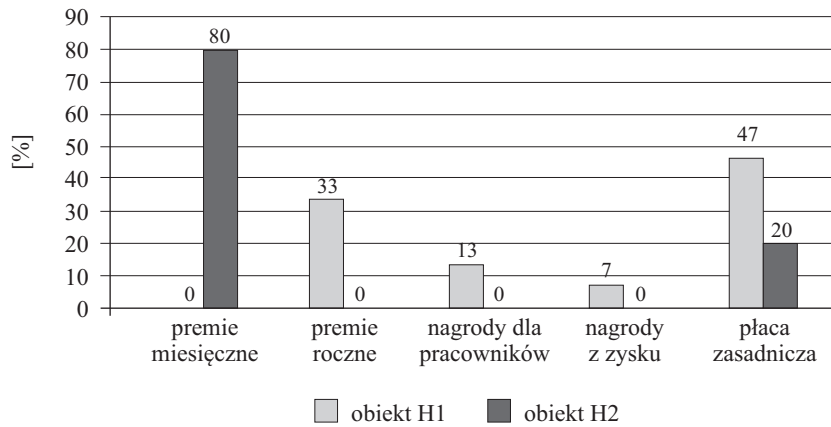
Źródło: opracowanie własne.

W badaniach ankietowych respondenci wskazali także konkretne instrumenty motywacji finansowej, które są stosowane w analizowanych obiektach hotelowych. W przypadku obiektu H1 najczęściej stosowane są premie roczne (33%), nagrody dla pracowników (13%) i nagrody z zysków (7%), a w hotelu H2 – premie miesięczne (80%). Większość osób zatrudnionych w pierwszym obiekcie deklaruje, że otrzymuje tylko pensję zasadniczą, bez żadnych premii i dodatków (47% respondentów). W przypadku drugiego hotelu jest to 20% zatrudnionych (wykres 4).

Respondenci wskazali również, że spośród wszystkich czynników materialnych najbardziej motywujące do pracy byłyby dla nich premie miesięczne (38% respondentów z H1 i 55% z H2). Następnie ankietowani w hotelu H1 uznali ważność premii kwartalnych (20%) i wzrostu płacy zasadniczej (17%), natomiast w H2 – motywacyjny charakter premii rocznych (23%) i nagród dla pracowników (10%) (wykres 5).

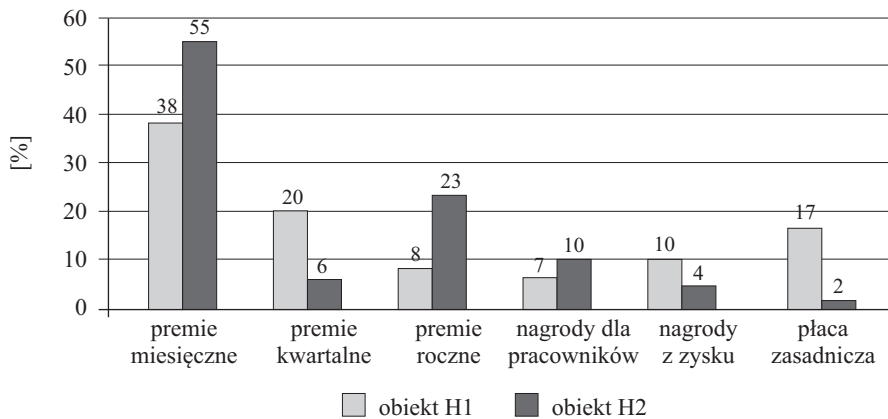
Do motywacyjnych czynników niematerialnych stosowanych w obiekcie położonym w woj. śląskim (H1) ankietowani zaliczają: pożyczki pracownicze

Wykres 4. System motywacji finansowej stosowany w badanych hotelach



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 5. Najskuteczniejsze motyvatory materialne w badanych hotelach

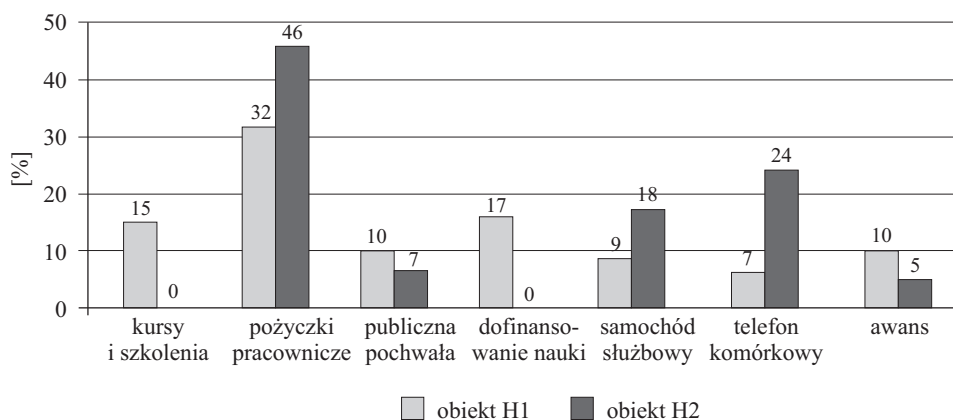


Źródło: opracowanie własne.

(32%), dofinansowanie nauki (17%) oraz kursy i szkolenia (15%). W hotelu H2 najczęściej wskazały: pożyczki pracownicze (46%), telefon komórkowy (24%) i samochód służbowy (18%) (wykres 6). Pracownicy badanych obiektów uznali jednak te czynniki za mało satysfakcjonujące i motywujące do pracy.

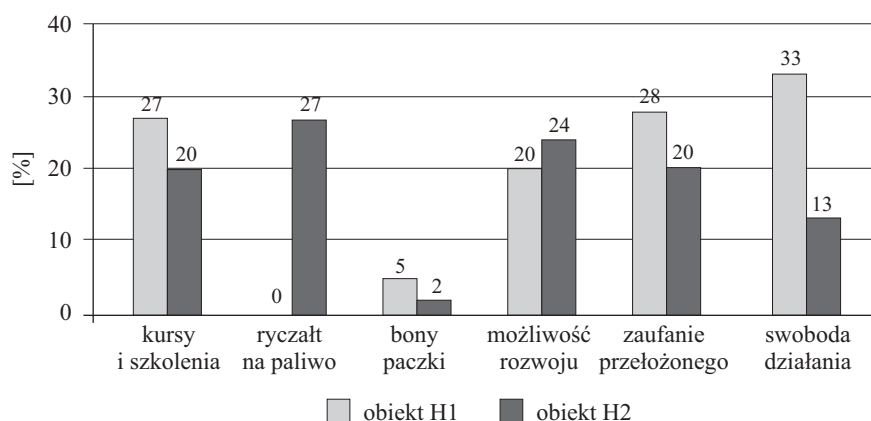
Pracownicy hotelu H1 uważają, że duży wpływ na motywację miałyby dla nich swoboda w działaniu (33%), a także zaufanie przełożonego (28%) oraz kursy i szkolenia (27%). Natomiast w obiekcie H2 czynnikiem najbardziej motywującym do pracy byłby ryczałt na paliwo (27%) oraz możliwość rozwoju zawo-

Wykres 6. Motywatory niematerialne stosowane w badanych hotelach



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 7. Motywatory niematerialne najbardziej wpływające na ankietowanych



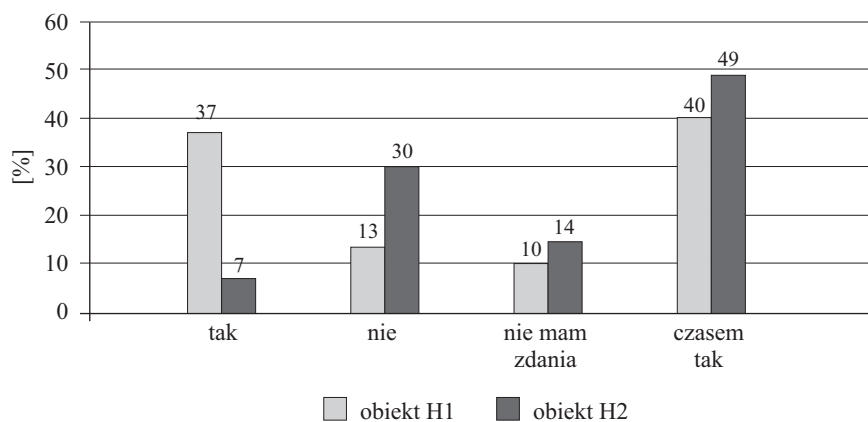
Źródło: opracowanie własne.

dowego (24%). Najmniej motywujące respondentów do pracy okazały się bony i paczki okolicznościowe – odpowiednio: 5% i 2% wskazań (wykres 7).

Odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie pozwoliły stwierdzić, że w większości przypadków w obiekcie H1 pracownicy są zadowoleni z wykonywanej pracy (37% respondentów wskazało na wysokie zadowolenie, a 40% – na częściową satysfakcję). Odmienne wygląda sytuacja w hotelu H2, gdzie bardzo zadowolonych z pracy respondentów jest tylko 7%, natomiast częściowo zadowolonych – prawie połowa (49%). Brak satysfakcji z wykonywanej pracy wskazało 13% ba-

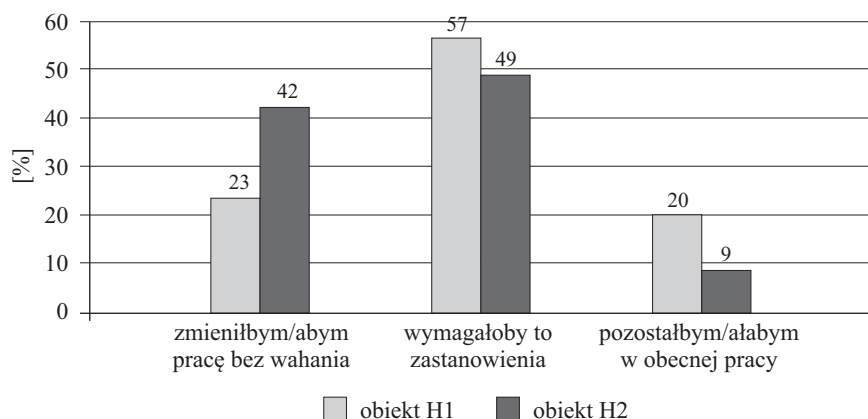


Wykres 8. Zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 9. Decyzja pracowników w przypadku pojawienia się innej możliwości pracy



Źródło: opracowanie własne.

danych osób w obiekcie H1 i aż 30% w hotelu H2 (wykres 8). Można zatem stwierdzić, że warunki pracy w przypadku drugiej organizacji są zdecydowanie mniej korzystne dla pracowników niż w hotelu H1.

W badaniach ankietowych pracownikom hoteli zadano pytanie dotyczące decyzji o zmianie miejsca pracy w przypadku pojawienia się nowej możliwości zatrudnienia. Większość osób (57%) w obiekcie H1 odpowiedziała, że musiałaby dłużej zastanowić się nad tą decyzją, ale nie wyklucza takiej zmiany. Pozostała grupa ankietowanych stwierdziła, że odeszłaby z obecnej pracy bez wahania

(23%), a tylko nieliczni pracownicy pozostaliby w dotychczasowym miejscu zatrudnienia (20%). Sytuacja odmiennie wygląda w obiekcie H2, gdzie aż 42% pracowników odeszłoby z pracy bez zastanowienia, a tylko 9% respondentów stwierdziło, że zostałyby w obecnym miejscu. Prawie połowa ankietowanych (49%) musiałaby zastanowić się nad nową ofertą pracy (wykres 9).

## 6. Podsumowanie

Przeprowadzone badania w obiektach hotelowych H1 i H2 pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

1. Większość ankietowanych zatrudnionych w badanych organizacjach nie odczuwa dużego zadowolenia z pracy i gdyby nadarzyła się okazja, prawdopodobnie zmieniłaby miejsce zatrudnienia.

2. Analizując system motywowania finansowego, można stwierdzić, że hotel H1 motywuje swoich pracowników, stosując jedynie premie miesięczne, natomiast obiekt H2 prawie w ogóle nie motywuje finansowo swoich pracowników.

3. Z wypowiedzi respondentów wynika, że analizowane hotele stosują przede wszystkim ten sam czynnik motywacji pozafinansowej, którym są pożyczki pracownicze. Osoby zatrudnione jednoznacznie stwierdzają, że czynnik ten nie ma wpływu na jakość wykonywanej przez nich pracy.

Podsumowując przeprowadzoną analizę systemu motywacji w badanych obiektach, można stwierdzić, że jest on bardzo słabo rozwinięty i przyczynia się do niezadowolenia pracowników. Pracodawcy powinni dokładniej poznać potrzeby osób zatrudnionych, aby za pomocą dostępnych instrumentów i metod efektywniej wpływać na wykonywane przez nich zadania. Z przeprowadzonych badań wynika, że pracowników bardziej motywują czynniki materialne. Oczekują oni, że zostaną wprowadzone premie miesięczne, roczne, a także nagrody dla pracowników miesiąca, kwartału czy roku. Natomiast w odniesieniu do motywatorów pozamaterialnych pracownicy twierdzą, że byłiby bardziej zmotywowani, gdyby firma dawała im możliwość rozwoju zawodowego poprzez darmowe kursy czy szkolenia. Pracownicy oczekują także lepszych perspektyw na przyszłość, które dotyczą np. awansowania na wyższe stanowiska.

## Literatura

- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.  
Kałużny S., *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*, Kwantum, Warszawa 1996.  
Konecki K., *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.  
Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.  
Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2009.

- Lenik P., *Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna*, Difin, Warszawa 2012.
- Nieckarz Z., *Psychologia motywacji w organizacji*, Difin, Warszawa 2011.
- Piechnik-Kurdziel A., *Wynagrodzenie personelu*, w: *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2000.
- Pietroń-Pyszczek A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menadżerów*, Marina, Wrocław 2007.
- Polańska A., *Zarządzanie personelem. Zasady, zadania i wymagania stawiane menedżerom*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia dzisiejszej pracy a wyzwania*, WN PWN, Warszawa 2006.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
- Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Woźniak J., *Współczesne systemy motywacyjne*, WN PWN, Warszawa 2012.

## Motivation as an essential function of management – Examples from the hotel industry

**Abstract.** Motivation of staff currently belongs to the most important functions of management. It rests on the idea of coordinating employees' subjective aspirations with the process of realizing organization tasks. The development of an appropriate motivation system is a difficult enterprise, as it requires the managers possess a broad knowledge in the field of management, psychology, and economics. The purpose of the article is an analysis and evaluation of the employee motivation process in selected branches of the hotel industry, as well as, pointing out some changes of direction in managers' procedures regarding work management of the staff they are in charge of.

**Keywords:** management, motivation, hotel industry



## Rafał Wawrowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Katedra Rachunkowości Finansowej  
e-mail: rafal.wawrowski@skwp.pl  
tel. 602 173 406

# Wpływ regulacji prawnych na prezentację funduszy i znaczenie wyniku finansowego samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej – kluczowe zmiany

**Streszczenie.** Samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej są zobowiązane do stosowania ustawy o rachunkowości z uwzględnieniem przepisów szczególnych. Do 30 czerwca 2011 r. była to ustawa o zakładach opieki zdrowotnej, od lipca 2011 r. zastąpiona ustawą o działalności leczniczej. W przepisach tych uregulowane są kwestie prezentacji funduszu założycielskiego i funduszu zakładu przez te podmioty oraz postępowanie w sytuacji wystąpienia ujemnego wyniku finansowego. W artykule zaprezentowano najważniejsze zmiany, jakie zaszły w tym zakresie.

**Słowa kluczowe:** samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej, fundusze, wynik finansowy

## 1. Wprowadzenie

Jednostki opieki zdrowotnej funkcjonujące w Polsce podlegają ciągłym zmianom. Zmiany te wynikają głównie z konieczności pozyskania kapitału oraz znalezienia odpowiedniej grupy odbiorców, którzy przyczynią się do rentowności jednostki. Środki przeznaczone na bezpłatną opiekę zdrowotną, finansowaną przez Narodowy Fundusz Zdrowia z pieniędzy osób opłacających składki zdrowotne, są niewystarczające, by zaspokoić popyt na te usługi. Z problemem tym borykają się zarówno prywatne ośrodki zdrowia, jak i publiczne jednostki. Istotną grupą takich podmiotów są samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej (SPZOZ). Powstały one z przekształcenia jednostek budżetowych zajmujących się ochroną zdrowia i stały się samodzielnymi, z nazwy, podmiotami zarządzającymi majątkiem oraz gospodarującymi finansami jednostki.

Przeobrażenia zachodzące w obszarze ochrony zdrowia widoczne są także w kontekście zasad gospodarki finansowej SPZOZ. Celem artykułu jest przedstawienie zmian w podejściu do definiowania składowych funduszy własnych SPZOZ oraz znaczenia wyniku finansowego i jego wpływu na dalsze funkcjonowanie podmiotu. Jako metodę badawczą przyjęto analizę regulacji zawartych w ustawie o zakładach opieki zdrowotnej, funkcjonującej do lipca 2011 r., i zastępującej ją ustawie o działalności leczniczej. Artykuł zawiera analizę porównawczą zapisów tych ustaw, wskazującą na zmieniające się podejście ustawodawcy do kształtu kapitałów własnych i istoty wyniku finansowego SPZOZ.

## 2. Podstawy prawne funkcjonowania SPZOZ

Samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej zdefiniowane są w katalogu jednostek sektora finansów publicznych zawartym w art. 9 ustawy o finansach publicznych<sup>1</sup>. Inną istotną ustawą, która określała warunki funkcjonowania SPZOZ, była ustawa o zakładach opieki zdrowotnej<sup>2</sup>. Została ona uchwalona 31 sierpnia 1991 r. i obowiązywała od 15 stycznia 1992 r. do 30 czerwca 2011 r. Od 1 lipca 2011 r. w jej miejsce została wprowadzona ustawa o działalności leczniczej<sup>3</sup>, która wśród podmiotów leczniczych wymienia, obok przedsiębiorców i instytucji badawczych, takie jednostki, jak samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej.

Jak podkreśla Jolanta Chluska, rachunkowość w systemie opieki zdrowotnej jest wypadkową uwarunkowań środowiska politycznego, kulturowego, socjalnego, prawnego, podatkowego i finansowego danego kraju w sektorze służby zdrowia<sup>4</sup>.

Ustawa o zakładach opieki zdrowotnej spowodowała, że w 1992 r. jednostki budżetowe zostały przekształcone w samodzielne zakłady opieki zdrowotnej. Miało to z jednej strony pozwolić na konkurowanie SPZOZ z powstającymi niepublicznymi zakładami opieki zdrowotnej, dając kierownikom możliwość kształtowania gospodarki finansowej SPZOZ według reguł wolnorynkowych. Z drugiej zaś strony pozostawienie SPZOZ w katalogu jednostek sektora finansów publicz-

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, t.j. Dz.U. z 2013 r., poz. 885, z późn. zm.

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej, t.j. Dz.U. z 2011 r., nr 14, poz. 89, z późn. zm. Ustawa obowiązywała do 30 czerwca 2011 r.

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, t.j. Dz.U. z 2013 r., poz. 217, z późn. zm. Ustawa z dniem 1 lipca 2011 r. zastąpiła ustawę z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej, t.j. Dz.U. z 2011 r., nr 14, poz. 89, z późn. zm.

<sup>4</sup> J. Chluska, *Rachunkowość zakładów opieki zdrowotnej w krótkim i długim czasie*, w: *Polska szkoła rachunkowości*, red. M. Gmytrasiewicz, A. Karmańska, Wyd. SGH, Warszawa 2004, s. 558-560.

nych pozwoliło na zachowanie struktury własnościowej, pozostawiając SPZOZ w rękach władz samorządowych czy państwowych.

Przez cały ten okres 22 lat funkcjonowania SPZOZ ówczesna ustawa o zakładach opieki zdrowotnej i obecna ustawa o działalności leczniczej zawierały zapisy wskazujące, z czego powstaje w nich fundusz założycielski, co ma wpływ na fundusz zakładu, oraz zapisy regulujące kwestie wyniku finansowego SPZOZ. Przez ten czas zmniejszył się katalog zjawisk wpływających na fundusze założycielskie i fundusze zakładu oraz diametralnie zmieniło się podejście do SPZOZ generujących straty.

### **3. Fundusz założycielski i fundusz zakładu SPZOZ**

W momencie powstania SPZOZ źródła pochodzenia majątku uwidoczniane były wartościowo w dwóch pozycjach funduszy własnych: funduszu założycielskim oraz funduszu zakładu. Fundusz założycielski stanowił wartość wydzielonej zakładowi części mienia państwowego, komunalnego lub państwowej uczelni medycznej albo państwowej uczelni prowadzącej działalność dydaktyczną i badawczą w dziedzinie nauk medycznych. Fundusz zakładu stanowił zaś wartość majątku zakładu po odliczeniu funduszu założycielskiego.

W czasie funkcjonowania SPZOZ zmieniały się zapisy mówiące o składowych poszczególnych funduszy. Znaczącymi zmianami kształtu funduszy była nowelizacja ustawy o zakładach opieki zdrowotnej z 2006 r. oraz wprowadzenie ustawy o działalności leczniczej.

#### **3.1. Fundusze SPZOZ po nowelizacji w 2006 roku**

Do końca 2006 r. fundusz założycielski SPZOZ zwiększały przekazane z budżetu państwa dotacje na inwestycje oraz zakup wysoko specjalistycznego sprzętu i aparatury, dotacje z budżetów jednostek samorządu terytorialnego na cele rozwojowe zakładu i dary mające charakter majątku trwałego lub przeznaczone na cele rozwojowe.

Od 1 stycznia 2007 r. fundusz założycielski SPZOZ mogły zwiększać dodatkowo przekazane z budżetu państwa dotacje na remonty, inwestycje, w tym zakup aparatury i sprzętu medycznego, dotacje z budżetów jednostek samorządu terytorialnego na cele rozwojowe zakładu oraz dary mające charakter aktywów trwałych lub przeznaczone na cele rozwojowe.

Zmiana ta była spowodowana nowymi zapisami w ustawie o zakładach opieki zdrowotnej. W 2006 r. miały miejsce dwie nowelizacje ustawy o zakładach opieki zdrowotnej, wprowadzające do katalogu dotacji, o jakie mogą ubiegać się SPZOZ, nowe kategorie. Nowelizacja ustawy z 14 maja 2004 r., która weszła

w życie 4 czerwca 2006 r. (nowelizacja to została bardzo późno ogłoszona, bo dopiero 4 maja 2006 r.), dała możliwość ubiegania się przez SPZOZ o dotacje budżetowe na remonty, inwestycje, w tym zakup aparatury i sprzętu medycznego. Do czasu nowelizacji SPZOZ nie miał możliwości uzyskania dotacji na remont, a dotacja na zakup aparatury i sprzętu medycznego była ograniczona do zakupu wysoko specjalistycznego sprzętu. Z kolei nowelizacja z 14 lipca 2006 r. dała możliwość przekazania dotacji na remonty, inwestycje, w tym zakup aparatury i sprzętu medycznego jednostkom samorządu terytorialnego, na których terenie zakład ma swoją siedzibę, a na cele szczególne – Ministrowi Zdrowia.

Zapewne uzyskanie dotacji budżetowej przez SPZOZ na remont pozwoliło tym zakładom na przystosowanie swoich pomieszczeń do wymogów narzuconych przepisami sanitarnymi oraz podniosło ich standard. Należy jednak zauważyć negatywny wpływ tych zmian na prezentowany wynik finansowy SPZOZ, co ukazuje poniższy przykład.

SPZOZ otrzymał z budżetu państwa dotację na remont obiektu w wysokości 80 000 zł. Operacje gospodarcze związane z tym zdarzeniem:

- 1) Uchwała o przyznaniu dotacji na remont 80 000  
Wn konto 249 „Rozrachunki z organem założycielskim”  
Ma konto 801 „Fundusz założycielski”
- 2) Wpływ środków na rachunek bankowy 80 000 zł  
Wn konto 133 „Rachunki i kredyty bankowy”  
Ma konto 240 „Rozrachunki z organem założycielskim”
- 3) Wydatkowanie środków na remont:
  - a) zakup materiałów 30 000 zł  
Wn konto 401 „Zużycie materiałów i energii”  
Ma konto 201 „Rozrachunki z dostawcami”
  - b) usługa remontowa 50 000 zł  
Wn konto 402 „Usługi obce”  
Ma konto 201 „Rozrachunki z dostawcami”
- 4) Uregulowanie zobowiązań z tytułu remontu 80 000 zł  
Wn konto 201 „Rozrachunki z dostawcami”  
Ma konto 131 „Rachunki i kredyty bankowe”

Jak pokazuje przykład, koszty remontu zmniejszyły wynik finansowy o 80 000 zł, a drugostronnie dotacja nie zwiększyła przychodów, lecz wpłynęła na wzrost funduszu założycielskiego. Przeprowadzony został remont, który nie zwiększa się o wartość środka trwałego, a dodatkowo ustawa nakazywała zwiększenie wartości funduszy SPZOZ, które powinny być w miarę stałą wartością. Odbiorcy sprawozdania finansowego otrzymują zatem błędną informację w postaci ukazania wysokich kosztów bez ich zniwelowania kwotą dotacji w pozostałych przy-



chodach operacyjnych. Powoduje to pogłębianie strat finansowych generowanych przez publiczne zakłady opieki zdrowotnej<sup>5</sup>.

Nowelizacja ustawy o zakładach opieki zdrowotnej wprowadziła także zmiany w zakresie funduszu zakładu. Od 1 stycznia 2007 r. z katalogu zmniejszeń wykreślono umorzenie majątku trwałego.

Wydaje się, że dobrze stało się, iż ustawodawca wykreślił ze zdarzeń powodujących zmianę wartości funduszu zakładu zdarzenia związane z amortyzacją i umorzeniem majątku trwałego. Samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej stosujące przepisy ustawy o rachunkowości traktowały bowiem amortyzację jako koszt działalności operacyjnej, a nie operację wpływającą na zmianę funduszu zakładu.

Od stycznia 2007 r. z wykazu zwiększeń funduszu zakładu zostały wykreślone dotacje budżetowe, co powodowało, że dotacje otrzymane na inne cele niż nabycie, wytworzenie lub remont środków trwałych albo wykonywanie prac rozwojowych mogły zostać zaliczone do pozostałych przychodów operacyjnych. Także wszelkie inne dotacje otrzymane przez SPZOZ, niezwiększające funduszu założycielskiego, zwiększały pozostałe przychody operacyjne. Warto zauważyć, że dotacje na remonty uzyskane od jednostek samorządu terytorialnego, w odróżnieniu od dotacji budżetowych, zaliczane były do pozostałych przychodów operacyjnych, co nie zniekształcało wyniku finansowego, jak miało to miejsce w przypadku dotacji budżetowych przekazanych na ten cel i ujmowanych na funduszu założycielskim.

### **3.2. Fundusze SPZOZ według ustawy o działalności leczniczej**

Nowa ustawa regulująca działanie SPZOZ – ustawa o działalności leczniczej, która weszła w życie 1 lipca 2011 r., nadal wskazuje, że wartość majątku samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej określają fundusz założycielski i fundusz zakładu.

Fundusz założycielski stanowi wartość wydzielonej samodzielnemu publicznemu zakładowi opieki zdrowotnej części mienia Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego, lub mienia uczelni medycznej. Natomiast fundusz zakładu stanowi wartość majątku SPZOZ po odliczeniu funduszu założycielskiego.

Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej zastąpiła regulacje szczególne wynikające z ustawy o zakładach opieki zdrowotnej, jednak nie znalazły się w niej regulacje pozwalające na dokonanie zmian w ewidencji

<sup>5</sup> A. Warelis, *Zmiana kapitałów samodzielnych publicznych ZOZ – skutki księgowe wejścia w życie nowelizacji ustawy o działalności leczniczej*, w: *Problemy współczesnej rachunkowości*, t. II: *Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia*, red. T. Kiziukiewicz, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 246.

SPZOZ dotyczącej składników majątkowych odniesionych stosownie do przepisów ustawy o zakładach opieki zdrowotnej na fundusz założycielski SPZOZ do 30 czerwca 2011 r.<sup>6</sup> Uchwalona więc została nowelizacja ustawy o działalności leczniczej, wprowadzona ustawą z dnia 14 czerwca 2012 r. o zmianie ustawy o działalności leczniczej oraz niektórych innych ustaw. Nowelizacja ta na mocy art. 8 wprowadziła zasadę, że wartość odpowiadającą niezamortyzowanej części wartości początkowej aktywów trwałych otrzymanych nieodpłatnie lub sfinansowanych z dotacji, których wartość zwiększyła przed dniem 1 lipca 2011 r. fundusz SPZOZ, przenosi się na rozliczenia międzyokresowe przychodów, o których mowa w art. 41 ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości<sup>7</sup>. Wartość odpowiadającą niezamortyzowanej części wartości początkowej tych aktywów trwałych ustala się na dzień 31 grudnia 2011 r. Natomiast przeniesienie przychodów z funduszu założycielskiego na rozliczenia międzyokresowe przychodów następuje nie później niż na dzień 31 grudnia 2012 r.

Rozliczenie wartości przychodów przeniesionych na rozliczenia międzyokresowe przychodów następuje zgodnie z art. 41 ustawy o rachunkowości. Rozliczenie to ma także zastosowanie do odpisów amortyzacyjnych dokonanych w 2012 r. (art. 8 ust. 4 i 5 ustawy z dnia 14 czerwca 2012 r.).

Dzięki temu usunięto rozwiązanie wynikające z art. 57 ustawy o zakładach opieki zdrowotnej (obowiązującej do 30 czerwca 2011 r.), które zobowiązywało SPZOZ do odnoszenia równowartości m.in. nieodpłatnie otrzymanych składników aktywów, a także nieodpłatnie otrzymanych środków pieniężnych na cele inwestycyjne i rozwojowe zakładu na zwiększenie funduszu założycielskiego.

Należy jednak pamiętać, że przepis art. 8 ustawy z dnia 14 czerwca 2012 r. nie zezwala na przeksięgowanie wszystkich kwot środków pieniężnych otrzymanych nieodpłatnie, w tym od organu założycielskiego lub z budżetu Unii Europejskiej, z funduszu założycielskiego na rozliczenia międzyokresowe przychodów. Przeksięgowaniu podlega niezamortyzowana część wartości początkowej aktywów trwałych otrzymanych nieodpłatnie lub sfinansowanych z dotacji. Przeksięgowaniu z funduszu założycielskiego na rozliczenia międzyokresowe przychodów nie będą zatem podlegały kwoty środków pieniężnych otrzymanych przez SPZOZ na sfinansowanie remontów<sup>8</sup>.

Taki sposób postępowania nie ma zastosowania do wydzielonej na dzień utworzenia SPZOZ części mienia Skarbu Państwa, jednostki samorządu teryto-

<sup>6</sup> M. Grotkiewicz, *Przeksięgowania z funduszu założycielskiego SPZOZ na rozliczenia międzyokresowe przychodów*, 2012, [www.zdrowie.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/przeksiegowania-z-funduszu-zalozycielskiego-SPZOZ-na-rozliczenia-miedzyokresowe-przychodow](http://www.zdrowie.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/przeksiegowania-z-funduszu-zalozycielskiego-SPZOZ-na-rozliczenia-miedzyokresowe-przychodow) [12.11.2014].

<sup>7</sup> Dz.U. z 2009 r. nr 152, poz. 1223, ze zm.

<sup>8</sup> Biuletyn Informacyjny dla Służb Ekonomiczno-Finansowych nr 1(792) z dnia 1.01.2013 r., [www.serwisbudzetowy.pl/artykul,1958,3942,przeksiegowanie-kwot-ujetych-na-funduszu-zalozycielskim-sp.html](http://www.serwisbudzetowy.pl/artykul,1958,3942,przeksiegowanie-kwot-ujetych-na-funduszu-zalozycielskim-sp.html) [12.11.2014].

rialnego lub uczelni medycznej, składników majątkowych przekazanych w nieodpłatne użytkowanie, jak również do zamortyzowanej części majątku odniesionego na fundusz założycielski<sup>9</sup>.

Przebiegowaniu podlega wartość odpowiadająca niezamortyzowanej części wartości początkowej aktywów otrzymanych nieodpłatnie lub sfinansowanych z dotacji, których wartość zwiększyła przed 1 lipca 2011 r. fundusz założycielski. Zatem przebiegowaniu na rozliczenia międzyokresowe przychodów podlega równowartość składników majątkowych spełniających postanowienia art. 41 ustawy o rachunkowości, na podstawie których dokonuje się tych rozliczeń. Podejmując decyzję o przeniesieniu, należy zatem rozstrzygnąć, czy w momencie otrzymania składników majątkowych lub środków na ich sfinansowanie, przy założeniu braku przepisów szczególnych, SPZOZ zakwalifikowałby ich równowartość na zwiększenie rozliczeń międzyokresowych przychodów zgodnie ze wspomnianym przepisem<sup>10</sup>.

#### 4. Wynik finansowy SPZOZ

Zarówno ustawa o zakładach opieki zdrowotnej, jak i obecna ustawa o działalności leczniczej wskazuje, że SPZOZ sam decyduje o podziale zysku oraz we własnym zakresie pokrywa ujemny wynik finansowy. Jednak od lipca 2011 r., od dnia wejścia w życie ustawy o działalności leczniczej, diametralnie zmieniło się podejście do sytuacji, w której SPZOZ wykazuje stratę.

W przepisach obowiązujących do 30 czerwca 2011 r. ustawa wyraźnie stwierdzała, że ujemny wynik finansowy SPZOZ nie może być podstawą zaprzestania działalności, w przypadku gdy cele i zadania, do których realizacji zakład został powołany, uzasadniają jego dalsze istnienie, a realizacji tych zadań nie może przejąć inny zakład w sposób zapewniający nieprzerwane sprawowanie opieki zdrowotnej nad ludnością. SPZOZ można było zaliczyć do jednostek non-profit, dla których ważniejsze było spełnianie misji społecznej niż generowanie dodatnich wyników finansowych. Takie podejście było dobre z punktu widzenia pacjentów, jednak długotrwałe straty SPZOZ wpływają na możliwości rozwoju, stan zadłużenia oraz ogólną sytuację finansową i majątkową podmiotu. Ponadto może dojść do sytuacji, gdy zgodnie z przepisami SPZOZ będzie co roku odpisywać stratę na fundusz zakładu. Po pewnym czasie ów fundusz będzie ujemny, a w skrajnych przypadkach – nawet cały kapitał własny SPZOZ może być ujemny.

Znaczenie wyniku finansowego zmieniło się w momencie wejścia w życie ustawy o działalności leczniczej. Już za czasów obowiązywania ustawy o zakła-

<sup>9</sup> J. Dadacz, *Do końca roku szpitale muszą wykسیęgować aktywa*, „Gazeta Prawna”, <http://edgp.gazetaprawna.pl/index.php?act=mprasa&sub=article&id=433197> [12.11.2014].

<sup>10</sup> Ibidem.

dach opieki zdrowotnej Maria Hass-Symotiuk wyróżniała dwie funkcje, jakie spełnia wynik finansowy SPZOZ. Pierwszą jest zmiana wartości jednostki i ocena efektywności gospodarowania mieniem jednostki przez kierownika, drugą zaś – ocena okresowa kierownictwa z efektywności zasobów SPZOZ<sup>11</sup>.

W obecnych przepisach nie jest już wprost wskazane, że ujemny wynik nie stanowi podstawy likwidacji SPZOZ. Obecnie podmiot tworzący SPZOZ może, w terminie 3 miesięcy od upływu terminu zatwierdzenia sprawozdania finansowego samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej, pokryć ujemny wynik finansowy za rok obrotowy tego zakładu, jeżeli wynik ten, po dodaniu kosztów amortyzacji, ma wartość ujemną – do wysokości tej wartości. Ujemny wynik finansowy i koszty amortyzacji dotyczą roku obrotowego objętego sprawozdaniem finansowym. Jest to jednak możliwość, a nie obowiązek. W przypadku niepokrycia ujemnego wyniku finansowego podmiot tworzący, w terminie 12 miesięcy od upływu terminu określonego na dokonanie tej czynności, wydaje rozporządzenie, zarządzenie lub podejmuje uchwałę o zmianie formy organizacyjno-prawnej albo o likwidacji SPZOZ<sup>12</sup>.

Regulacje te powodują, że prowadzona rachunkowość w podmiotach leczniczych będących samodzielnymi zakładami opieki zdrowotnej musi odpowiadać zasadom rachunkowości. Wynik finansowy jest bardzo ważnym elementem polityki SPZOZ. Jest to element, przez który dokonuje się oceny zdolności kontynuowania działania w najbliższej przyszłości. Jak trafnie zauważają B. Fijałkowska i J. Maroszek, rachunkowość w postaci sprawozdań finansowych powinna bazować na obszernej wiedzy ekonomicznej, a nie na osiągnięciu zamierzonego efektu w postaci kreowania wyniku finansowego<sup>13</sup>.

Podjęcie decyzji o przekształceniu lub likwidacji SPZOZ stawia przed podmiotem tworzącym dodatkowy problem dotyczący pokrycia zadłużenia SPZOZ. Na podstawie przychodów ze sprawozdania finansowego za ostatni rok obrotowy oraz danych o zobowiązaniach i inwestycjach krótkoterminowych według stanu na dzień poprzedzający dzień złożenia wniosku o wpisanie spółki kapitałowej do rejestru przedsiębiorców ustala się wskaźnik zadłużenia SPZOZ. Wskaźnik ten stanowi relację sumy zobowiązań długoterminowych i krótkoterminowych, pomniejszonych o inwestycje krótkoterminowe SPZOZ, do sumy jego przychodów<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> *Rachunkowość i sprawozdawczość zakładów opieki zdrowotnej*, red. M. Hass-Symotiuk, ODDK, Gdańsk 2008, s. 639.

<sup>12</sup> Art. 59 ust. 2-4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, t.j. Dz.U. z 2013 r., poz. 217, z późn. zm.

<sup>13</sup> B. Fijałkowska, J. Maroszek, *Kreowanie wyników finansowych samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej za 2012 r.*, w: *Rozwój nauki o finansach. Stan obecny i pożądane kierunki jej ewolucji*, red. J. Ostaszewski, E. Kosycarz, Wyd. SGH, Warszawa 2014, s. 425.

<sup>14</sup> Art. 71 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r....

Jeżeli ustalona wartość wskaźnika zadłużenia wynosi powyżej 0,5, to podmiot tworzący, przed dniem przekształcenia, przejmuje zobowiązania SPZOZ o takiej wartości, aby wskaźnik zadłużenia wyniósł nie więcej niż 0,5. W przeciwnym wypadku, tj. gdy wskaźnik wynosi 0,5 lub mniej, podmiot tworzący może, przed dniem przekształcenia, przejąć zobowiązania SPZOZ. Przejęciu w pierwszej kolejności podlegają zobowiązania wymagalne najdawniej, obejmujące kwotę główną wraz z odsetkami<sup>15</sup>.

## 5. Podsumowanie

Samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej przechodzą, jak każde inne jednostki, przeobrażenia, muszą dostosowywać się do zmieniających się warunków życia gospodarczego i podnosić standardy działania – działania na bardzo trudnym rynku, jakim jest ochrona zdrowia. Niedostateczna pula środków przekazywanych przez Narodowy Fundusz Zdrowia powoduje, że SPZOZ powinny być objęte szczególną troską podmiotów tworzących, aby móc sprostać rosnącym potrzebom opieki zdrowotnej w Polsce. Dlatego na przestrzeni 22 lat funkcjonowania SPZOZ zmieniały się zasady gospodarki finansowej, aby umożliwić właścicielom (gminom, uczelniom medycznym, państwu) przekazywanie środków na remonty i doposażenie zakładów. Znalazło to odzwierciedlenie w zmieniających się przepisach prawnych dotyczących kształtu funduszy założycielskich i funduszy zakładu SPZOZ. Niektóre z zapisów, choć korzystne z punktu widzenia potrzeb zakładów, stawiały SPZOZ w gorszej sytuacji niż niepubliczne zakłady opieki zdrowotnej. Brak możliwości zaliczania do przychodów otrzymanych dotacji powodował, że dla niepublicznych zakładów fakt wydatkowania środków pochodzących z dotacji był neutralny wynikowo, dla SPZOZ oznaczał zaś pogorszenie wyniku w wysokości wydatkowanej kwoty. Obecnie nowe przepisy w tym zakresie zniwelowały tę różnicę i zrównały SPZOZ z innymi podmiotami.

Przez blisko 20 lat obowiązywania ustawy o zakładach opieki zdrowotnej status SPZOZ można było porównać do jednostek typu non-profit, gdyż ujemny wynik finansowy nie był powodem zaprzestania działalności. Od ponad dwóch lat SPZOZ będące w trudnej sytuacji finansowej i ponoszące straty muszą liczyć się z koniecznością przekształcenia lub likwidacji. Pomimo samodzielności w gospodarowaniu i zarządzaniu mieniem przez SPZOZ należy mieć na uwadze to, że niepokrycie przez organ tworzący straty i podjęcie decyzji o przekształceniu lub likwidacji może spowodować, że zobowiązania takiej jednostki obciążą budżet podmiotu tworzącego. Dlatego z punktu widzenia funkcji nadzorczej ważne jest, aby właściciele SPZOZ stale monitorowali sytuację majątkową i finansową oraz wynik finansowy zakładu.

<sup>15</sup> Ibidem, art. 72.

Regulacje prawne odnoszące się bezpośrednio do SPZOZ – obecnie ustawa o działalności leczniczej, a wcześniej ustawa o zakładach opieki zdrowotnej – starały się nadażyć za przeobrażeniami w ochronie zdrowia i doprowadzić do tego, by samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej były równoprawnym partnerem na rynku, a ich zasady rachunkowości pozwalały porównywać sprawozdania finansowe i sytuację z niepublicznymi zakładami opieki zdrowotnej.

## Literatura

- Biuletyn Informacyjny dla Służb Ekonomiczno-Finansowych nr 1(792) z dnia 1.01.2013 r., [www.serwisbudzetowy.pl/artykul,1958,3942,przeksiegowanie-kwot-ujetych-na-funduszu-zalozycielskim-sp.html](http://www.serwisbudzetowy.pl/artykul,1958,3942,przeksiegowanie-kwot-ujetych-na-funduszu-zalozycielskim-sp.html) [12.11.2014].
- Chluska J., *Rachunkowość zakładów opieki zdrowotnej w krótkim i długim czasie*, w: *Polska szkoła rachunkowości*, red. M. Gmytrasiewicz, A. Karmańska, Wyd. SGH, Warszawa 2004.
- Dadacz J., *Do końca roku szpitale muszą wysięgować aktywa*, „Gazeta Prawna”, <http://edgp.gazeta-prawna.pl/index.php?act=mprasa&sub=article&id=433197> [12.11.2014].
- Fijałkowska B., Maroszek J., *Kreowanie wyników finansowych samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej za 2012 r.*, w: *Rozwój nauki o finansach. Stan obecny i pożądane kierunki jej ewolucji*, red. J. Ostaszewski, E. Kosycarz, Wyd. SGH, Warszawa 2014.
- Grotkiewicz M., *Przeksięgowania z funduszu założycielskiego SPZOZ na rozliczenia międzykresowe przychodów*, 2012, [www.zdrowie.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/przeksiegowania-z-funduszu-zalozycielskiego-SPZOZ-na-rozliczenia-miedzykresowe-przychodow](http://www.zdrowie.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/przeksiegowania-z-funduszu-zalozycielskiego-SPZOZ-na-rozliczenia-miedzykresowe-przychodow) [12.11.2014].
- Rachunkowość i sprawozdawczość zakładów opieki zdrowotnej*, red. M. Hass-Symotiuk, ODDK, Gdańsk 2008.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, t.j. Dz.U. z 2013 r., poz. 885, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej, t.j. Dz. U. z 2011 r., nr 14, poz. 89, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, t.j. Dz.U. z 2013 r., poz. 217, z późn. zm.
- Warelis A., *Zmiana kapitałów samodzielnych publicznych ZOZ – skutki księgowe wejścia w życie nowelizacji ustawy o działalności leczniczej*, w: *Problemy współczesnej rachunkowości*, t. II: *Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia*, red. T. Kiziukiewicz, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.

## The influence of regulations on the presentation of funds and the importance of financial results of independent public healthcare centres – key changes

**Abstract.** Independent public healthcare centres are obliged to follow the Accounting Act, including its special provisions. Up until June 30, 2011 it was an Act for healthcare centres, and in July 2011 it was replaced with an Act for healing activities. These regulations are governed by matters in the presentation of the founding fund and the fund of the establishment by these entities and act in situations of a negative financial result. In the article, the author presents important changes which occurred in this respect.

**Keywords:** independent public healthcare centre, funds, financial result

# **Wybrane aspekty zarządzania czasem i innowacyjności przedsiębiorstw**





## Agnieszka Grzelczak

Politechnika Poznańska  
Wydział Inżynierii Zarządzania  
e-mail: agnieszka.grzelczak@put.poznan.pl  
tel. 61 665 33 69

# Czas to pieniądz, czyli o elastyczności i wykorzystaniu czasu jako wyzwaniach przedsiębiorstw XXI wieku

**Streszczenie.** W ostatnich latach warunki funkcjonowania przedsiębiorstw stają się coraz bardziej zmienne. Zaostrza się konkurencja, następuje globalizacja procesów gospodarczych, rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, a także ekspansja sektora usług. Wymusza to na przedsiębiorstwach szybkie reagowanie na zmiany i elastyczne dostosowywanie się do wymagań otoczenia. Dotyczy to również czasu pracy.

**Słowa kluczowe:** elastyczne formy czasu pracy, fundusz czasu pracy, job sharing, macierz Eisenhowera, metoda GTD, taktyka salami

## 1. Wprowadzenie

„Time is money” (Czas to pieniądz) – miał powiedzieć Benjamin Franklin. Czas jest jednak o wiele więcej wart niż pieniądze, gdyż jest rzadkim dobrem, czasu nie można kupić, nie sposób go zmagazynować, rozmnożyć, przełożyć ani przekazać<sup>1</sup>. Czas biegnie ciągle i nieodwołalnie. Z punktu widzenia każdej organizacji czas pracy jest złożoną kategorią ekonomiczną, która formuje się w gospodarce rynkowej nie tylko według praw rynku, ale także pod wpływem osiągnięć w zakresie produktywności pracy i wzrostu potrzeb społecznych<sup>2</sup>.

W dzisiejszych czasach tradycyjne podejście do kształtowania czasu pracy nie spełnia wymagań, które stawiane są przedsiębiorstwom i pracownikom. Wiele

---

<sup>1</sup> L.J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, Placet, Warszawa 2001, s. 115.

<sup>2</sup> J. Penc, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997, s. 67.

firm wprowadza nowoczesne metody uelastyczniania czasu pracy. Celem niniejszego opracowania jest więc ukazanie klasycznego i nowego podejścia do czasu pracy, a także wskazanie metod i technik efektywnego zarządzania czasem.

W literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnia się cztery aspekty elastyczności rynku pracy:

- elastyczność zatrudnienia, czyli zdolność dostosowywania liczby zatrudnionych do zmian warunków ekonomicznych, dotyczących głównie produkcji, płac i wydajności pracy,

- elastyczność czasu pracy, która wyznaczana jest przez znaczenie pracy w niepełnym wymiarze, zatrudnienia z ruchomym, indywidualnym czasem pracy lub ze zmiennym wymiarem tygodniowego czasu pracy,

- elastyczność płac, która polega na dostosowywaniu kosztów pracy do warunków funkcjonowania przedsiębiorstw i oznacza stopień ich reakcji na zmienną sytuację na rynku pracy, wydajność pracy i zmiany sytuacji finansowej przedsiębiorstwa,

- elastyczność podaży pracy, która jest rozumiana jako wrażliwość wielkości podaży pracy na zmianę czynników ją warunkujących (głównie płacy) oraz jako zdolność przystosowawcza podaży pracy do zmian struktury popytu na pracę (mobilność siły roboczej w układzie zawodów, kwalifikacji, wykształcenia i przestrzeni)<sup>3</sup>.

Należy również pamiętać, że czas i jego kształtowanie jest ściśle powiązane z przestrzenią. Wydaje się, że w codziennym życiu można lepiej wykorzystać czas m.in. przez lepszą organizację przestrzeni. W teorii i praktyce pojawiają się koncepcje, założenia i doświadczenia, które pozwalają na różnorodne postrzeganie przestrzeni, a także ułatwiają ludzkie życie i umożliwiają lepsze wykorzystanie czasu lub po prostu szybsze działanie<sup>4</sup>.

## 2. Czas pracy i fundusz czasu pracy

Karol Adamiecki pisał: „choć rozporządzamy niewyczerpanym zapasem czasu, który sam przez się nic nie kosztuje, jest to jednak jeden z najdroższych »materiałów«, jakie zużywamy przy wyrobieniu produktów przemysłu. Zdawałoby się, że każdy, ktokolwiek zajmuje się pracą wytwórczą, powinien odczuwać i rozumieć jego wartość, a jednak jeżeli bliżej przyjrzymy się gospodarce techniczno-przemysłowej, to zauważymy, że z żadnym materiałem lub rodzajem energii

<sup>3</sup> M. Cyrek, *Uelastycznienie pracy jako rozwiązanie instytucjonalne w uwarunkowaniach gospodarki usługowej*, „Zeszyty Katedry Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Rzeszowskiego” 2009, nr 14: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania instytucjonalne*, red. M.G. Woźniak, s. 395.

<sup>4</sup> H. Fołtyń, *Czas w życiu i pracy*, Key Text, Warszawa 2012, s. 93.

nie obchodzimy się tak nieoszczędnie, jak z czasem”<sup>5</sup>. Jakże aktualnie, niestety, brzmią te słowa dzisiaj, niewiele bowiem od czasów twórcy podstaw nauki organizacji i kierowania zmieniło się na lepsze w zakresie gospodarowania najcenniejszym „materiałem”, jakim jest czas.

Według Kodeksu pracy czas pracy to czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy (art. 128). I właśnie tak rozumiany czas jest jednym z ważniejszych i obiektywnych mierników w każdym przedsiębiorstwie, który determinuje gotowość człowieka do pracy. Jest to związane z różnymi poziomami funduszu czasu pracy, jakie mogą wystąpić w rzeczywistości. Wyróżnia się zasadniczo trzy rodzaje (poziomy) funduszu czasu człowieka:

– kalendarzowy fundusz czasu, który stanowi liczbę godzin w ciągu roku (godz/rok), wynikającą z iloczynu liczby dni w roku i liczby godzin pracy na dzień lub na zmianę ( $g_z$ ):

$$F_k = 365 \text{ dni} \times g_z \quad (1)$$

– nominalny fundusz czasu, który uwzględnia dni wolne od pracy, tj. soboty (S), niedziele (N) i święta, z wyłączeniem świąt przypadających w niedzielę ( $\acute{S}$ ):

$$F_n = (365 \text{ dni} - S - N - \acute{S}) \times g_z \quad (2)$$

– efektywny fundusz czasu, który powstaje po pomniejszeniu funduszu nominalnego o fundusz dni wolnych pracownika ( $F_w$ ), którymi mogą być urlopy, chorobowe, przerwy śniadaniowe oraz inne przerwy i zdarzenia losowe<sup>6</sup>:

$$F_e = F_n - F_w \quad (3)$$

Pierwsze dwa rodzaje funduszu czasu mogą być ustalane z góry (umownie na dzień 1 stycznia), natomiast wielkość efektywnego funduszu czasu może być ustalana na podstawie wartości planowanych lub rzeczywistych, ustalanych z dołu (na dzień 31 grudnia).

### 3. Tradycyjny model czasu pracy

Istnieją dwa podstawowe modele organizacji czasu pracy: tradycyjny i elastyczny. Tradycyjny model czasu pracy zakłada, że technologia i organizacja pracy wymagają jednolitego uregulowania czasu pracy. Model ten opiera się na następujących zasadach:

<sup>5</sup> Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie. 70 problemów teorii i praktyki*, Antykwia, Kraków – Kluczbork 2001, s. 35.

<sup>6</sup> *Organizacja i sterowanie produkcją*, red. M. Brzeziński, Placet, Warszawa 2002, s. 50-51.

- zasada jednolitości, która oznacza, że uregulowania czasu pracy w danym przedsiębiorstwie są jednolite dla wszystkich pracowników,
- zasada punktualności, zgodnie z którą początek i koniec czasu pracy muszą być ściśle przestrzegane,
- zasada autorytetu czasu, według której pracownik nie ma możliwości wpływu na uregulowania czasu pracy,
- zasada tabu, która oznacza niemożność stosowania alternatywnych uregulowań czasu pracy<sup>7</sup>.

Dla pracowników tradycyjny model czasu pracy oznacza nie tylko rozpoczynanie i kończenie pracy w tym samym momencie co inni, ale również kończenie aktywności zawodowej (przejście na emeryturę) w tym samym wieku. Jedynymi zmiennymi elementami są urlopy i przerwy w pracy (np. dłuższe dla pracowników pracujących w warunkach uciążliwych i szkodliwych).

W ostatnich latach warunki funkcjonowania przedsiębiorstw stają się coraz bardziej zmienne. Zaostrza się konkurencja, która powoduje, że coraz więcej przedsiębiorstw musi być zdolnych do szybkiego reagowania na zmiany. Jednym ze sposobów zapewnienia tej zdolności jest tworzenie elastycznych zasobów przedsiębiorstwa. Z kolei jednym z zasobów, który powinien być kształtowany elastycznie, jest czas pracy<sup>8</sup>. Stopniowe odchodzenie od tradycyjnego modelu pracy jest spowodowane globalizacją procesów gospodarczych, rozwojem technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych oraz ekspansją sektora usług. Dynamika tych zjawisk oraz rosnąca konkurencja zmuszają przedsiębiorstwa do elastyczności przy wyborze form zatrudnienia i organizacji czasu pracy, a także miejsca pracy. Firmy muszą czynić wszystko, aby osiągnąć wysoki poziom jakości i nowoczesności wyrobów i usług oraz nie dać się prześcignąć konkurentom. Wymaga to umiejętności szybkiego reagowania na zmiany, co wiąże się z kształtowaniem elastycznych zasobów pracy. Coraz większą uwagę należy przy tym zwracać na zatrudnienie produktywne, czyli takie, jakie jest firmie potrzebne i w pełni przez nią wykorzystywane<sup>9</sup>.

#### 4. Uelastycznienie czasu pracy

Jednym z trendów odzwierciedlających zmiany instytucjonalne we współczesnych gospodarkach jest wzrost elastyczności pracy, która oznacza umiejętność szybkiego przystosowania się do przekształceń w różnych dziedzinach i sferach zarządzania, gospodarowania i unormowań prawnych, a więc zdolność przystosowawczą do zmieniających się warunków rynkowych i technologicznych. W kon-

<sup>7</sup> *Zarządzanie pracą*, red. Z. Jasiński, Placet, Warszawa 1999, s. 178-179.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 179.

<sup>9</sup> M.K. Wyrwicka, A.U. Grzelczak, A. Krugielka, *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 67.

tekście instytucjonalnym uelastycznianie pracy można traktować jako zmniejszanie stopnia regulacji lub wprowadzanie takich rozwiązań instytucjonalnych, które zapewniają większą swobodę kształtowania umów na rynku pracy i zwiększają ich różnorodność. Elastyczność rynku pracy wiąże się z brakiem instytucjonalnych barier dla skutecznego sterowania realnym kosztem pracy, niskimi kosztami zatrudniania i zwalniania pracowników, gwarantującymi silne związanie zatrudnienia z tempem wzrostu gospodarczego, sprawnym funkcjonowaniem mechanizmu dostosowawczego w warunkach wzrostu podaży pracy<sup>10</sup>.

**Uelastycznienie czasu pracy** oznacza indywidualizację rozwiązań w sferze kształtowania czasu pracy, a więc wprowadzenie zamiast jednego, powszechnie obowiązującego modelu różnych innych, dotyczących: wymiaru czasu dziennego, tygodniowego, rocznego, jak i rozkładu tego czasu w ciągu dnia, tygodnia itd. Ważną cechą tej koncepcji jest to, że przy jej zastosowaniu można zaspokoić potrzeby przedsiębiorstwa i pogodzić interesy pracowników. Wśród potrzeb przedsiębiorstwa można wyróżnić:

- dostosowanie czasu pracy do wdrożonych form organizacji produkcji,
- konieczność spełniania wymagań stawianych przez klientów w zakresie produkowanych wyrobów i/lub świadczonych usług,
- lepsze wykorzystanie kosztownego parku maszynowego,
- dostosowanie okresu działalności przedsiębiorstwa do terminów dostaw, okresu trwałości surowców, terminu odbioru wyników pracy,
- okresowego zwiększenia ilości produkcji i tym samym przedłużenia pracy o godziny nocne i dni wolne od pracy<sup>11</sup>.

Z kolei do potrzeb pracownika należy zaliczyć:

- dostosowanie czasu pracy pracownika do jego indywidualnego biorytmu,
- konieczność dostosowania czasu pracy pracownika do potrzeb rodziny (np. opieka nad dziećmi), stanu własnego i przyzwyczajień,
- zmniejszenie uciążliwości dojazdu do pracy<sup>12</sup>.

W obecnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw efektywne i produktywne zatrudnienie musi cechować elastyczność form umożliwiająca dostosowywanie liczby i rodzaju pracobiorców do ilościowego, jakościowego i czasowego zapotrzebowania na pracę. Częścią składową efektywnego zatrudnienia jest ekonomiczność form zatrudnienia obejmująca minimalizację kosztów pracy i maksymalizację korzyści dla pracowników i zakładu. Konieczność adaptacji różnych form zatrudnienia do określonych warunków rodzi potrzebę oceny ich pod kątem elastyczności, produktywności i ekonomiczności<sup>13</sup>.

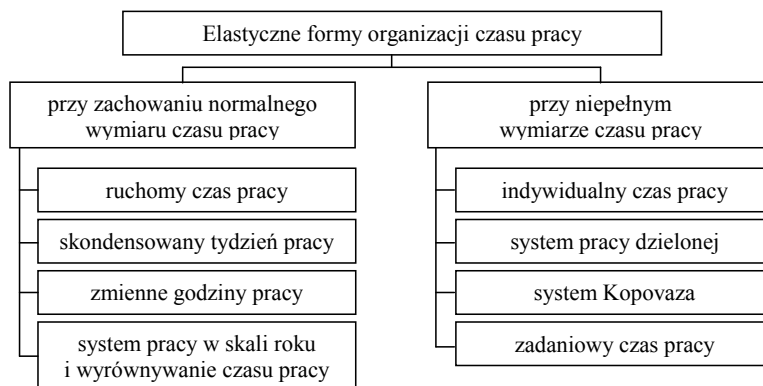
<sup>10</sup> M. Cyrek, op. cit., s. 394-395.

<sup>11</sup> *Zarządzanie pracą*, op. cit., s. 179.

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> M.K. Wyrwicka, A.U. Grzelczak, A. Krugielka, op. cit., s. 67-68.

Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce zakładowej występuje wiele form organizacji czasu pracy w ramach elastycznego modelu czasu pracy, i to zarówno przy zachowaniu normalnego wymiaru czasu pracy, jak i przy niepełnym wymiarze. Ogólnie można je podzielić na dwie grupy (rys. 1).



Rysunek 1. Elastyczne formy organizacji czasu pracy

Źródło: *Zarządzanie pracą*, red. Z. Jasiński, Placet, Warszawa 1999, s. 181.

Najbardziej popularną formą uelastycznienia czasu jest **ruchomy czas pracy**, w którym pracownik może określić początek i koniec swojego dziennego czasu pracy w ramach ustalonego okresu. Występuje on najczęściej w trzech postaciach:

- bez możliwości przeniesienia czasu pracy na inne dni – płynny jest tu tylko moment rozpoczęcia pracy, zaś wymiar dziennego czasu pracy jest stały i z chwilą rozpoczęcia pracy wiadomo, w którym momencie zostanie ona zakończona,
- z możliwością przenoszenia czasu pracy w ramach tygodnia pracy – ściśle określony jest tygodniowy czas pracy i w jego zakresie możliwe jest wyrównywanie czasu pracy z poszczególnych dni,
- z możliwością przenoszenia czasu pracy w ramach kilku tygodni, co dotyczy najczęściej miesiąca i funkcjonuje na podobnych zasadach jak poprzedni wariant<sup>14</sup>.

Ruchomy czas pracy daje pracownikowi dużo samodzielności w organizowaniu własnej pracy. Jest ona mniej stresująca, gdyż pracownik nie musi obawiać się przykrych konsekwencji związanych z niepunktualnością, często niezależną od niego<sup>15</sup>.

**Skondensowany tydzień pracy** polega na rozłożeniu normalnych tygodniowych godzin pracy na mniejszą liczbę dni (np. 4 zamiast 5 dni). Rozkład czasu

<sup>14</sup> *Zarządzanie pracą*, op. cit., s. 181.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 182.

pracy jest elastycznie regulowany w zależności od ilości pracy i możliwości pracownika<sup>16</sup>.

**Zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy** to taka forma organizacji czasu pracy, która polega na tym, że poszczególni pracownicy rozpoczynają i kończą pracę w różnych godzinach. Forma ta stosowana jest głównie w pracy dziennej, aby unikać jednoczesnego przebywania i wychodzenia z pracy dużej liczby pracowników (problemy komunikacyjne), a także w systemie pracy zmianowej w celu nałożenia na siebie zmian (potrzeba większej liczby pracowników w szczytowych okresach realizacji zadań)<sup>17</sup>.

Pracę zmianową należy zaliczyć do form elastycznego kształtowania czasu pracy. Polega ona na wydłużeniu czasu funkcjonowania przedsiębiorstwa przez przesunięcie czasu pracy poza normalny dzienny czas pracy i występuje w różnych wariantach. Do najczęściej stosowanych zalicza się: pracę na dwie zmiany, pracę trójzmianową okresową, pracę w ruchu ciągłym<sup>18</sup>. Wykonywanie pracy w nocy jest sprzeczne z naturalnym rytmem biologicznym organizmu, a także wpływa negatywnie na jego wydolność, ciągłość pracy i efektywność jej wykonywania, dlatego zasadniczo powinno się eliminować pracę zmianową. Niekorzystnie wpływa ona także na rozwój społeczny pracownika. Osłabieniu ulegają więzi rodzinne, nasilają się konflikty, zawężeniu ulega krąg osobistych zainteresowań pracownika, maleje jego aktywność kulturalna i społeczna, ograniczeniu ulegają jego możliwości w zakresie kształcenia, wypoczynku, życia towarzyskiego itp.<sup>19</sup>

**System czasu pracy w skali roku i wyrównywanie czasu pracy w tygodniu i roku** to forma organizacji czasu pracy, która pozwala na zmienną długość tygodnia pracy w skali rocznej lub tygodniowej w zależności od sezonowości działalności przedsiębiorstwa lub dużej zmienności w popycie na produkty/usługi lub podaży surowców. Forma ta umożliwia ograniczenie godzin nadliczbowych, ponieważ zmienność godzin pracy w tygodniu musi uwzględniać ograniczenia minimalnej i maksymalnej długości pracy w ciągu dnia. Dopóki te ograniczenia oraz średni roczny i tygodniowy czas pracy są przestrzegane, dopóty pracownikom nie należy się dodatkowe wynagrodzenie za godziny nadliczbowe, mimo że w niektórych tygodniach pracują oni dłużej<sup>20</sup>.

**Indywidualny czas pracy pracownika**, czyli praca w niepełnym wymiarze, jest regularną, dobrowolną, bezterminową pracą wykonywaną w czasie zasadniczo krótszym niż normalny czas pracy. Praca ta może przybierać różne formy. Praca w niepełnym wymiarze czasowym jest przede wszystkim formą pracy ko-

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> Ibidem.

<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> A. Grzelczak, *Projektowanie procesów pracy*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 56-57.

<sup>20</sup> *Zarządzanie pracą*, op. cit., s. 183.



biet, gdyż pozwala im łączyć życie zawodowe z rodzinnym. Mogą one pracować, wykonywać swój zawód, zarabiać pieniądze, zaspokajać potrzebę samorealizacji, a jednocześnie nie obciąża to nadmiernie ich życia rodzinnego, ponieważ czas pracy jest znacznie krótszy od normalnego<sup>21</sup>.

Jednym z nowszych rozwiązań w zakresie uelastycznienia czasu pracy jest **system pracy dzielonej** (*job sharing*), który polega na obsadzeniu danego stanowiska pracy więcej niż jednym pracownikiem, dokonaniu między nimi podziału wykonywanych na tym stanowisku zadań oraz przypadającego na nich zasobu czasu pracy. Istotne jest to, że pracownicy sami decydują, kto i kiedy pracuje na danym stanowisku. Pracodawca wymaga jedynie, aby w określonym przez niego czasie jedna osoba znajdowała się na danym miejscu pracy. Podział pracy może być dokonywany w różny sposób w zależności od liczby osób wchodzących w skład zespołu oraz od tego, czy dotyczy on dnia, tygodnia, czy dłuższego okresu. Natomiast zawsze istnieje obowiązek zastępowania partnera w przypadku jego choroby, urlopu czy innego rodzaju nieobecności w pracy. Z reguły zastępstwo odbywa się na zasadzie dobrowolności i koleżeństwa, a więc członkowie zespołu ustalają to między sobą. System pracy dzielonej ma wiele zalet, nie tylko jako forma indywidualnego kształtowania czasu pracy. Można np. utworzyć zespół składający się z osób dopiero rozpoczynających pracę zawodową z osobami starszymi, znajdującymi się w wieku przedemerytalnym. Umożliwia to stopniowe, płynne przechodzenie na emeryturę starszych pracowników, a młodszym stwarza okazję do nabycia wiedzy fachowej i doskonalenia umiejętności praktycznych pod okiem fachowców<sup>22</sup>.

**System Kopovaza** to forma organizacji czasu pracy, która pochodzi z Francji i polega na tym, że pracodawca i pracownik w umowie o pracę określają jedynie ogólną sumę godzin pracy w danym okresie np. miesiącu, kwartale, roku. Faktyczne wykorzystanie czasu pracy pracownika zależy od potrzeb pracodawcy. Płaca pracownika jest z reguły ustalona na średnim (stałym) poziomie przez cały rok bez względu na przepracowany czas<sup>23</sup>.

**Czas pracy określony wymiarem zadań** stosowany jest wtedy, gdy trudne i niecelowe jest sztywne określanie wymiaru i rozkładu czasu pracy. W takiej sytuacji zadania pracowników wyznacza się tak, aby mogli je wykonać w ramach przyjętego czasu. Ważne jest wykonanie zadania, zaś o tym, kiedy i gdzie będzie ono wykonane, decyduje pracownik<sup>24</sup>.

Wybór i zastosowanie przedstawionych form organizacji czasu pracy w warunkach konkretnego przedsiębiorstwa uzależnione jest od wielu czynników. Do najważniejszych należą:

<sup>21</sup> Ibidem.

<sup>22</sup> Ibidem, s. 184.

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Ibidem.



- czynniki ekonomiczne: popyt na produkty/usługi przedsiębiorstwa, koszty funkcjonowania danej formy organizacji czasu pracy, poziom absencji pracowników,
- czynniki techniczne: charakter procesów produkcyjnych, forma organizacji produkcji i pracy, stan techniczny (poziom techniczny) parku maszynowego,
- czynniki społeczne: tradycje kulturowe i religijne, przyzwyczajenia, obyczaje, sytuacja na lokalnym rynku pracy<sup>25</sup>.

Elastyczne formy w zakresie organizacji czasu i miejsca pracy dotyczą przede wszystkim nietypowych stosunków pracy, a więc pracy niestalej, często wykonywanej poza siedzibą firmy i w niepełnym wymiarze czasu, o ograniczonym prawie do świadczeń pracowniczo-socjalnych (urlopy, szkolenia, ubezpieczenia społeczne itp.) lub zupełnym ich braku. Formami tymi zainteresowane są takie grupy społeczne, jak osoby uczące się i studiujące, emeryci, renciści, osoby o słabym stanie zdrowia, osoby o słabej motywacji do pracy i małych wymaganiach życiowych, osoby, które mają małe szanse na znalezienie stałego zatrudnienia oraz wychowujące dzieci i poszukujące dodatkowych źródeł dochodów. Zainteresowanie to jest duże i będzie wzrastać, co wyraźnie wpływa na dywersyfikację rynku pracy i wzrost znaczenia pracy tymczasowej<sup>26</sup>.

## 5. Metody i techniki efektywnego zarządzania czasem

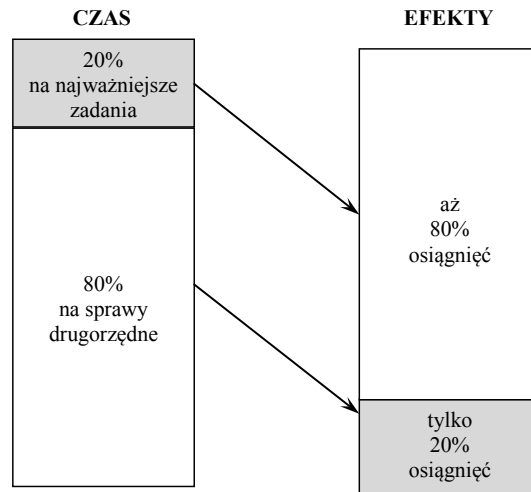
**Zasada Pareto**, opisana po raz pierwszy przez włoskiego ekonomistę Vilfreda Pareto w 1895 r., głosi, że zaledwie 20% najważniejszych działań i wysiłków zapewnia aż 80% efektów lub innymi słowy: 20% spraw kluczowych przyczynia się 80% do odnoszonych sukcesów (rys. 2). Wielu pracowników spędza dużą część swojego czasu, zajmując się mało istotnymi problemami i zadaniami, zamiast skoncentrować się na strategicznie ważnych działaniach. Zasada Pareto działa również odwrotnie, to znaczy, że 80% wysiłków nie daje prawie żadnych (bo zaledwie 20%) efektów. Zgodnie z tą zasadą kluczowa w zarządzaniu czasem jest więc umiejętność planowania i skupiania uwagi na zadaniach rzeczywiście ważnych, czyli mających pierwszeństwo nad innymi<sup>27</sup>.

Trzeba zdać sobie sprawę, że w pracy często nie chodzi o wypełnianie wszystkich obowiązków i właściwe uporanie się ze wszystkimi zadaniami, ale przede wszystkim o załatwienie spraw ważnych i kluczowych, a więc o osiągnięcie efektywnych wyników w najważniejszych obszarach. Oznacza to, że praca powinna być nastawiona nie tyle na wykonywanie wielu różnych czynności, ile na osiągnięcie konkretnych rezultatów. Trzeba zdać sobie sprawę, że wiele wykonywanych czynności nie daje prawie żadnych konkretnych rezultatów, a więc może być

<sup>25</sup> Ibidem.

<sup>26</sup> M.K. Wyrwicka, A.U. Grzelczak, A. Krugielka, op. cit., s. 68.

<sup>27</sup> H. Bieniok, *Zarządzanie czasem*, Difin, Warszawa 2010, s. 85.



Rysunek 2. Zasada Pareto w zakresie zarządzania czasem

Źródło: H. Bieniok, *Zarządzanie czasem*, Difin, Warszawa 2010, s. 84.

zaliczonych do „czynności pustych”, które pochłaniają wyłącznie czas i energię pracownika<sup>28</sup>.

**Metoda ALPEN** (z niem. Alpy) jest stosowana do sporządzania planu działań na dany dzień. Jej wykonanie zajmuje 10-15 minut i powinno być stosowane każdego dnia rano. Metoda ta zawiera następujące elementy:

*Aufgaben* – określić zadania na dany dzień, czyli spisać w odpowiednim formularzu zdania do wykonania, niezłatwione sprawy, nowe zadania, ważne terminy itp.

*Länge schätzen* – oszacować czas trwania zadań; doświadczenie uczy, że planowany czas jest najczęściej przeszacowany i planuje się więcej czasu niż rzeczywiście potrzeba; należy zatem ustalić realny limit czasu, ponieważ zwykle dane zadanie trwa tak długo, ile czasu jest do dyspozycji.

*Pufferzeiten einplanen* – zaplanować czas buforowy; podstawową zasadą planowania czasu jest to, że zgodnie z doświadczeniem należy zaplanować tylko ok. 60% czasu (zasada 60:40), zatem dzienny plan działań powinien składać się z trzech bloków (rys. 3):

- 60-65% czasu na zaplanowane działania,
- 20% na nieoczekiwane działania (zakłócenia, niezaplanowane działania),
- 15-20% na działania spontaniczne i osobiste (czas na kreatywność).

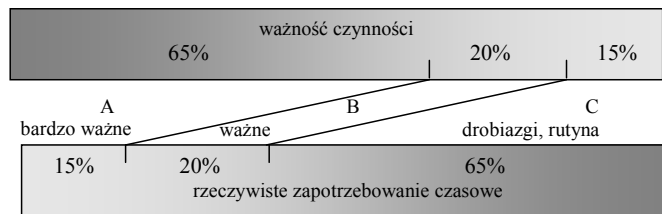
*Entscheidungen treffen* – wyznaczyć priorytety i delegować zadania, tj. uporządkować swoje zadania według ich ważności w następujących kategoriach:

<sup>28</sup> Ibidem, s. 83-84.

A: bardzo ważne – zadania o wysokiej wartości, które muszą być wykonane osobiście,

B: ważne – zadania dość ważne, które mogą być częściowo delegowane,

C: rutynowe – zadania o nieznaczącej wartości, lecz zabierające najwięcej czasu, większość tych zadań może być delegowana.



Rysunek 3. Relacja czasu do wartości w metodzie ALPEN

Źródło: *Zarządzanie czasem*, REFA Verband, Darmstadt 2013, s. 15.

*Nachkontrolle* – kontrolować realizację i postęp prac, czyli pod koniec dnia znaleźć czas na sprawdzenie, których zadań nie udało się wykonać i przenieść je na następny dzień; jeśli któreś z działań przenoszone jest wielokrotnie, staje się uciążliwe i wówczas są dwie możliwości: albo zostanie w końcu zrobione, albo skreślone, bo „załatwiło się samo”<sup>29</sup>.

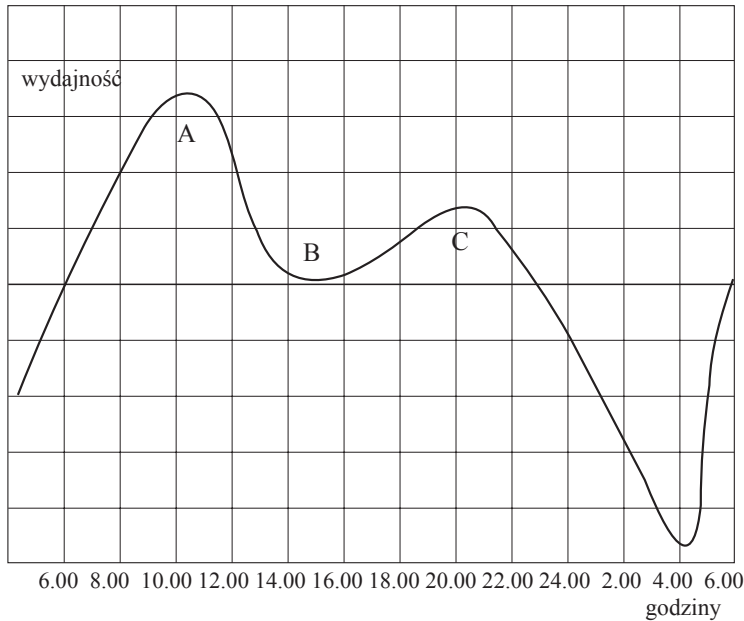
W planowaniu zadań trzeba również uwzględnić swoją indywidualną krzywą wydajności pracy, która w ciągu doby podlega dużym wahaniom (rys. 4). Największa wydajność umysłu przypada w tzw. złotym czasie, czyli w godzinach przedpołudniowych (9.00-12.00) i późnym popołudniem (16.30-18.00). W związku z tym realizacja najtrudniejszych (i najważniejszych) zadań powinna następować w godzinach, kiedy umysł jest najbardziej sprawny i twórczy. Po godzinie 19.00 wydolność umysłu, wskutek narastającego całodziennego zmęczenia, systematycznie i powoli spada, tak że po godzinie 23.00 mózg nie jest już zdolny do pracy twórczej, choć istnieją indywidualne różnice w dobowej wydajności (skowronki – sowy), wynikające z cech osobniczych, sposobu odżywiania, dobrych i złych nawyków itp.<sup>30</sup> Warto także zwrócić uwagę na problem pracy zmianowej, która pociąga za sobą konieczność okresowej aktywności w nocy i snu w dzień, czyli odwrócenia naturalnego cyklu sen – czuwanie<sup>31</sup>.

**Dobowy biorytm wydajności pracy człowieka** można powiązać z poszczególnymi kategoriami zadań (por. metoda ALPEN). I tak (rys. 4): szczyt wydaj-

<sup>29</sup> *Zarządzanie czasem*, REFA Verband, Darmstadt 2013, s. 12-16.

<sup>30</sup> H. Bieniok, op. cit., s. 98-99.

<sup>31</sup> I. Iskra-Golec, *Praca zmianowa a rytmiczność okołodobowa*, w: I. Iskra-Golec, G. Costa, S. Folkard, T. Marek, J. Pokorski, L. Smith, *Stres pracy zmianowej*, Universitas, Kraków 1998, s. 25.



Rysunek 4. Dobowy rytm wydajności pracy człowieka wraz z typami zadań

Źródło: T. Hindle, *Zarządzanie czasem*, Wiedza i Życie, Warszawa 2002, s. 23.

ności około południa najlepszy jest na zadania A, szczyt późnym popołudniem – to czas na zadania typu B, natomiast spadek energii po posiłku – to najlepszy moment na zadania typu C<sup>32</sup>.

Celem powyższych analiz jest prawidłowe zaplanowanie wszystkich działań pracownika za pomocą planowania i ustalania priorytetów. I tak, uwzględniając zasadę Pareto i metodę ALPEN, w planie dnia powinno się przewidzieć następujące czasy:

- ok. 65% czasu, czyli 3 godziny na zadania A (a więc tylko 1-2 zadania A na dzień),
- ok. 20% czasu, czyli 1 godzinę na zadania B (a więc 2-3 zadania B na dzień),
- ok. 15% czasu, czyli 3/4 godziny na zadania C.

Wartości te dotyczą 8-godzinnego dnia pracy, który planowany jest zgodnie z zasadą 60:40 (zaplanowano 60% z 8 godzin pracy, a więc 4 i 3/4 godziny). Podsumowując, można powiedzieć, że efektywne zarządzanie czasem pracownika ma doprowadzić do tego, że pracuje on przede wszystkim nad zadaniami, które są ważne lub konieczne, koncentruje się na jednym zadaniu, lepiej osiąga swoje

<sup>32</sup> T. Hindle, *Zarządzanie czasem*, Wiedza i Życie, Warszawa 2002, s. 23.

cele, dotrzymuje terminów, potrafi delegować zadania, które mogą wykonać inni, a przez to ma mniej stresów i jest bardziej zadowolony z pracy.

Dwight D. Eisenhower mówił, że „to, co ważne, rzadko jest pilne, a to, co pilne, rzadko bywa ważne”. W związku z tą zasadą wszystkie sprawy można podzielić – zgodnie z macierzą Eisenhowera – na cztery grupy:

- ważne i jednocześnie pilne,
- ważne, lecz nie bardzo pilne,
- pilne, ale niezbyt ważne,
- niepilne i nieważne, a więc niewarte uwagi, wysiłku i czasu<sup>33</sup>.

Priorytety, które ustalane są za pomocą kombinacji ważności i pilności, pozwalają na bardziej efektywne gospodarowanie czasem. Często marnuje się czas na sprawy drugorzędne, tak że nie starcza go na zadania najważniejsze. Klucz do sprawnego gospodarowania czasem leży więc w nadawaniu jednoznacznych priorytetów zaplanowanym pracom (tab. 1).

Tabela 1. Macierz Eisenhowera

	Niepilne	Pilne
Ważne	<p>Zadania B</p> <p>Sprawy ważne, ale nie pilne, które mogą poczekać, chociaż wymagają stałej uwagi i refleksji. Planować! Systematycznie realizować! Sprawdzać stopień realizacji!</p>	<p>Zadania A</p> <p>Sprawy ważne, a zarazem pilne, którymi trzeba się zająć od razu osobiście, ponieważ konsekwencje mogą być poważne. Wykonać osobiście natychmiast!</p>
Nieważne	<p>Zadania D</p> <p>Sprawy niepilne i nieważne. Unikać!</p>	<p>Zadania C</p> <p>Sprawy pilne, lecz nieważne, które mógłby wykonać ktoś inny lub które pracownik powinien załatwić natychmiast, aby mieć je już „z głowy”. Delegować!</p>

Źródło: H. Bieniok, op. cit., s. 86; K. Kubik, *Zarządzanie czasem*, w: *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, red. J. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, Difin, Warszawa 2008, s. 519.

Wiele osób nie potrafi zakwalifikować swoich zadań do odpowiedniej kategorii, dlatego nie jest w stanie panować nad swoim czasem i efektywnie nim zarządzać. Kiedy człowiek nauczy się klasyfikować czynności i robić to, co ważne i pilne oraz ważne, choć niepilne, po pewnym czasie zorientuje się, że przybywa mu wolnego czasu. Kiedy człowiek skoncentruje się na sprawach najważniejszych, a zignoruje niektóre sprawy jedynie pilne, to okaże się, że nagle zaczyna znajdować czas na wszystko. Stephen Covey w książce *7 nawyków skutecznego działania* posłużył się w tym zakresie przykładem napełniania dużego słoja piaskiem i kamieniami o różnej wielkości. Jeśli najpierw nasypie się piasku i drob-

<sup>33</sup> H. Bieniok, op. cit., s. 85.

nych kamyczków, to w słoju nie zmieszczą się większe kamienie (priorytety). Kiedy postąpi się odwrotnie i najpierw umieści się w słoju duże kamienie, a dopiero później wsypie się piasek i drobne kamyczki, to wszystko się zmieści, a nawet zostanie jeszcze trochę miejsca<sup>34</sup>.

Kolejną metodą osiągnięcia sukcesów w planowaniu celów i czasu, którą sformułował René Descartes już w 1596 r.<sup>35</sup> i która jest aktualna do dziś, jest „taktyka salami”. Według tej metody wszystkie szeroko zakrojone cele, projekty lub zasoby są rozkładane na mniejsze elementy bądź czynności (jak plasterki salami) według następujących kroków:

- sformułuj problem (cel, projekt) na piśmie,
- rozłóż całe zadanie na pojedyncze, mniejsze części,
- uporządkuj zadania cząstkowe według priorytetów i terminów,
- wykonaj zadania i skontroluj wynik.

Taktyka salami chroni przed natłokiem spraw, co często jest wynikiem tego, że zadania wykonywane przez człowieka wydają się zbyt złożone i trudne. Pojedyncze zadania możliwe do wykonania i cele cząstkowe, które są osiągalne, pozwalają odnieść sukces, przez co dodatkowo motywują.

„Jeśli zrobienie czegoś zajmuje mniej niż 2 minuty, należy to zrobić od razu, a nie przerosić na później” – jest to reguła (reguła 2 minut) w metodzie opracowanej i wydanej w formie książkowej w 2001 r. przez Davida Allena. *Getting Things Done* (GTD, czyli „doprowadzanie roboty do końca”) to popularna metoda organizacji zajęć, oparta na gromadzeniu spraw i zarządzaniu listami zadań i projektów. Celem GTD jest zwolnienie z obowiązku pamiętania o wszystkich zobowiązaniach i planach, a jednocześnie zachowanie wysokiej produktywności w pracy i życiu prywatnym. Według tej metody dwoma kluczowymi elementami w zarządzaniu czasem są kontrola i perspektywa czasowa. Kontrolę nad zobowiązaniami zapewnia szczegółowy proces GTD, który składa się z pięciu etapów:

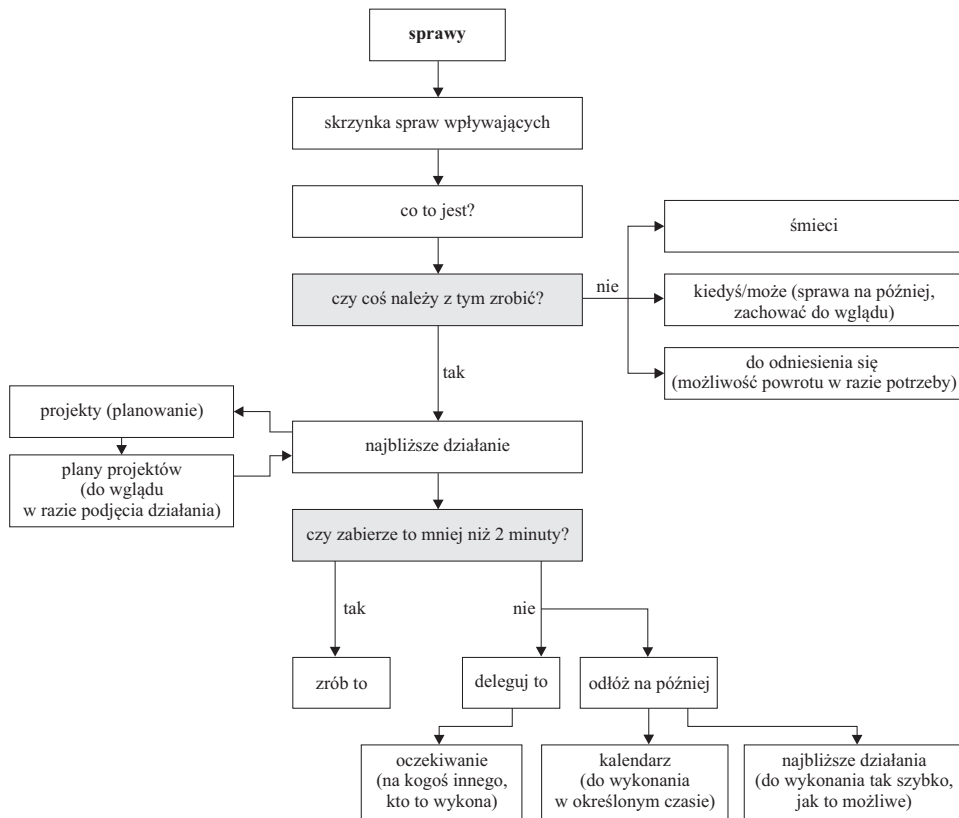
1. Gromadzenie (*collection*) – to proces zbierania wszystkich zobowiązań, notatek, planów i pomysłów do jednego miejsca (tzw. koszyka), co pozwala na przeniesienie wszystkiego z głowy do konkretnego miejsca, a jednocześnie na uwolnienie się od psychicznego obciążenia; konieczne jest regularne opróżnianie tego koszyka w procesie analizy.

2. Analiza (*processing*), na którą składa się ścisła procedura decyzyjna (rys. 5), polega na tym, by:

- rozpocząć analizę od początku koszyka (według zasady LIFO),
- zajmować się tylko jedną sprawą jednocześnie,
- nigdy nie wkładać niczego z powrotem do koszyka.

<sup>34</sup> S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Rebis, Poznań 2007.

<sup>35</sup> *Zarządzanie czasem*, op. cit., s. 9.



Rysunek 5. Proces analizy zadań w metodzie GTD

Źródło: D. Allen, *Getting Things Done, czyli sztuka bezstresowej efektywności*, Helion, Gliwice 2009, s. 51.

3. Porządkowanie (*organizing*), będące efektem poprzedniego etapu, zapewnia prawidłową organizację pracy; Allen ogranicza funkcję kalendarza wyłącznie do przypominania o zadaniach, które muszą być wykonane w danym momencie.

4. Przegląd (*review*) – to obowiązek codziennej inspekcji list zadań i kalendarza; przynajmniej raz w tygodniu zaleca się wykonanie pełnego przeglądu (*weekly review*), w którym następuje przetwarzanie spraw z koszyka i przeglądanie wszystkich zadań i projektów.

5. Wykonanie (*doing*) obejmuje trzy rodzaje aktywności:

- wykonywanie zaplanowanej pracy,
- wykonywanie pracy, która pojawia się niespodziewanie,
- planowanie pracy<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> D. Allen, *Getting Things Done, czyli sztuka bezstresowej efektywności*, Helion, Gliwice 2009, s. 43-76.

Kluczem do sukcesu GTD jest więc równowaga między pracą zaplanowaną a niespodziewaną. W metodzie GTD zasadnicza jest reguła 2 minut: jeśli zrobienie czegoś zajmuje mniej niż 2 minuty, należy to zrobić od razu, a nie przetrzymać zadanie do kolejnego etapu.

## 6. Podsumowanie

W ostatnich latach warunki funkcjonowania przedsiębiorstw stają się coraz bardziej zmienne. Zaostrzenie się konkurencji, postępująca globalizacja procesów gospodarczych, rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych oraz ekspansja sektora usług powodują, że coraz więcej przedsiębiorstw musi być zdolnych do szybkiego reagowania na zmiany i elastycznego dostosowywania się do zmian i wymagań otoczenia. Jednym ze sposobów zapewnienia tej zdolności jest tworzenie elastycznych modeli w zakresie czasu pracy. Nie można jednak zapominać, że zwiększenie elastyczności i organizacji pracy wymaga inwestowania w kapitał ludzki i podnoszenia zdolności pracowników do uczenia się, rozwiązywania konkretnych problemów, adaptacji i nadążania za zmianami środowiska pracy.

Istnieje wiele metod i technik, które pozwalają na efektywne organizowanie czasu pracy. Każdy z tych modeli zwraca uwagę na inny aspekt kształtowania czasu pracy. Warto pamiętać, że ze wszystkich działań człowieka wykonywanych w ciągu dnia, tygodnia, miesiąca, roku i całego życia tak naprawdę liczy się tylko 20%. Reszta pochłania jedynie energię, czas i wysiłek i nie ma ani w życiu osobistym, ani w pracy zawodowej żadnego znaczenia. Gdyby policzyć, ile godzin i lat zmarnowało się na jałowe działania, człowiek byłby prawdopodobnie przerażony<sup>37</sup>. Zatem to, na co warto „traścić” czas, to tylko to, co ważne i pilne. Ale i to działanie wymaga dokładnego planowania i wyznaczania priorytetów. Planowanie sprzyja koncentracji na wykonywaniu ustalonych zadań oraz konsekwencji w działaniu, a wyznaczenie priorytetów powoduje ustalenie kolejności wykonywanych zadań oraz pozwala na skupienie uwagi na jednym zadaniu w danym czasie oraz delegowanie zadań innym pracownikom.

## Literatura

- Allen D., *Getting Things Done, czyli sztuka bezstresowej efektywności*, Helion, Gliwice 2009.  
Bieniok H., *Zarządzanie czasem*, Difin, Warszawa 2010.  
Covey S.R., *7 nawyków skutecznego działania*, Rebis, Poznań 2007.  
Cyrek M., *Uelastycznienie pracy jako rozwiązanie instytucjonalne w uwarunkowaniach gospodarki usługowej*, „Zeszyty Katedry Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Rzeszowskiego” 2009, nr 14: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania instytucjonalne*, red. M.G. Woźniak.

<sup>37</sup> H. Bieniok, op. cit., s. 89.



- Fołtyn H., *Czas w życiu i pracy*, Key Text, Warszawa 2012.
- Grzelczak A., *Projektowanie procesów pracy*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- Hindle T., *Zarządzanie czasem*, Wiedza i Życie, Warszawa 2002.
- Iskra-Golec, *Praca zmianowa a rytmiczność okołodobowa*, w: I. Iskra-Golec, G. Costa, S. Folkard, T. Marek, J. Pokorski, L. Smith, *Stres pracy zmianowej*, Universitas, Kraków 1998.
- Organizacja i sterowanie produkcją*, red. M. Brzeziński, Placet, Warszawa 2002.
- Kubik K., *Zarządzanie czasem*, w: *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, red. J. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, Difin, Warszawa 2008.
- Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie. 70 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków – Kluczbork 2001.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
- Seiwert L.J., *Zarządzanie czasem*, Placet, Warszawa 2001.
- Wyrwicka M.K., Grzelczak A.U., Krugielka A., *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- Zarządzanie czasem*, REFA Verband, Darmstadt 2013.
- Zarządzanie pracą*, red. Z. Jasiński, Placet, Warszawa 1999.

## Time is money – challenges in flexibility and the use of time for businesses in the 21<sup>st</sup> century

**Abstract.** In recent years, the operating conditions for enterprises have become more and more variable. There is stronger competition, followed by globalization of the economic processes, the development of information and communication technologies, and the expansion of the service sector. This forces companies to react quickly and flexibly adapt to changes and environmental requirements. This also applies to work time.

**Keywords:** flexible working hours, fund working time, job sharing, Eisenhower matrix, GTD method, salami tactics



## Renata Gruszka

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej  
e-mail: rgruszka@gwarant.bielsko.pl  
tel. 609 128 049

# Ryzyko stymulatorem innowacji w modelu biznesu

**Streszczenie.** Modele biznesowe, jako sposób opisu działalności przedsiębiorstwa, na stałe wpisały się w krajobraz biznesowy. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej, dla której znamienne są takie zjawiska, jak ogólnoświatowy kryzys finansowy i gospodarczy wywołujący zakłócenia rynkowe, jak również wysoko rozwinięta konkurencja, skłania do zupełnie innego spojrzenia na prowadzenie działalności biznesowej. Funkcjonowanie innowacyjnych modeli biznesu to efektywność zaprojektowanego łańcucha wartości, gdzie kryje się ryzyko związane z tworzeniem, dostarczaniem oraz korzystaniem z produktów i usług, które odpowiednio zarządzane staje się stymulatorem innowacji w modelu biznesowym. Odpowiednie zarządzanie ryzykiem może doprowadzić do innowacji w przyjętym modelu biznesu, co ma duże znaczenie dla wzrostu poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** modele biznesu, innowacje, innowacyjny model biznesu, łańcuch wartości, ryzyko w modelu biznesu, zarządzanie ryzykiem

## 1. Wprowadzenie

Innowacyjność przedsiębiorstw jest obecnie atrakcyjnym przedmiotem rozważań teoretycznych oraz badań naukowych, w których badacze starają się dobrać jej uwarunkowań. W gospodarce XXI w. innowacyjność staje się motorem wzrostu. Innowacje to specyficzne narzędzia przedsiębiorczości stanowiące siłę napędową rozwoju współczesnej gospodarki. Kojarzą się one z postępowaniem i nowoczesnością, a ich przenikanie do praktyki gospodarczej istotnie przyczynia się do rozwoju gospodarczego. Problematyka innowacji i innowacyjności firm jest

bardzo złożona. Jednym jej nurtem są innowacje technologiczne, drugim – innowacje nietechnologiczne, często określane jako „miękkie”, skoncentrowane na procesach w obszarze marketingu, logistyki i obsługi klienta<sup>1</sup>. Obecnie dla przedsiębiorstw chcących osiągnąć sukces rynkowy największe znaczenie ma dynamika zarządzania przedsiębiorstwem. Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem wiąże się z zagadnieniem modeli biznesu. Wynika to z tego, że „modele biznesu są fundamentem każdej strategii organizacji. Opisują, w jaki sposób organizacja tworzy wartość dla klienta i w jaki sposób usprawiedliwia ona swoją obecność na rynku. Dlatego menedżerowie lub właściciele organizacji gospodarczych muszą podjąć wiele decyzji dotyczących kształtu modelu biznesowego”<sup>2</sup>.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie, iż proces zarządzania ryzykiem w przyjętym modelu biznesu wpływa na wzrost poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa. Wiąże się to ze zmianami w łańcuchu wartości, gdzie kryje się ryzyko związane z tworzeniem, dostarczaniem oraz korzystaniem z produktów i usług, które odpowiednio zarządzane staje się stymulatorem innowacji w modelu biznesowym.

## 2. Charakterystyka pojęcia modelu biznesu i jego innowacyjności

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji i koncepcji tworzenia modeli biznesu. Pojęcie modelu biznesu jest względnie nowe, gdyż po raz pierwszy pojawiło się w literaturze przedmiotu w 1957 r. w artykule opublikowanym przez Richarda Bellmana i Charlesa Clarka<sup>3</sup>, a na dobre przyjęło się w późnych latach 90. XX w. Jedną z definicji zaproponowali Allan Afuah i Christopher Tucci: „model biznesowy to przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość”<sup>4</sup>.

Modele biznesowe definiowane były przez wielu autorów. Do najczęściej poruszanych kwestii w definiowaniu modelu biznesu należą: źródła przychodów/zysków (zarabiania pieniędzy), wartość dla klienta, zasoby, architektura przedsiębiorstwa i relacje z klientami (dostawcami i odbiorcami), logika i sposób działania

<sup>1</sup> *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*, red. J. Perenc, J. Hołub-Iwan, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 11.

<sup>2</sup> *Innowacje w przedsiębiorstwie*, red. K. Poznańska, R. Sobiecki, Wyd. SGH, Warszawa 2012, s. 8.

<sup>3</sup> R. Bellman, C. Clark, *On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game*, „Operations Research” 1957, nr 4, s. 469-503.

<sup>4</sup> A. Afuah, C.L. Tucci, *Internet business models and strategies*, McGraw-Hill Irwin, Boston 2001, s. 20-21.

Tabela 1. Definicje modelu biznesu

Autor	Definicja
M. Rappa	Model biznesu opisuje, w jaki sposób przedsiębiorstwo wypracowuje zysk, określając pozycję tego przedsiębiorstwa w ramach łańcucha wartości.
L. Morris	Model biznesu opisuje, jak sposoby tworzenia i dostarczania wartości (dla nabywcy) mogą ewoluować wraz ze zmianami potrzeb i preferencji nabywców.
A. Osterwalder M. Rossi M. Dong	Model biznesu opisuje architekturę przedsiębiorstwa oraz system powiązań z partnerami zewnętrznymi, tworzone jako narzędzia kształtowania wartości dla ostatecznych odbiorców, służące zapewnieniu w warunkach konkurencyjnych zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa ( i zwiększenia jego wartości dla inwestorów).
J.C. Linder S. Cantrell	Model biznesu to pomysł na prowadzenie (rentownej) działalności w zmiennym otoczeniu, zawierający propozycję wartości dla nabywców wypracowaną wraz z kluczowymi interesariuszami oraz obejmujący operacje, które służą tworzeniu i oferowaniu tej wartości.
O. Petrovic C. Kittel	To logika kreowania wartości przez system biznesowy.
K.Obłój	Model biznesu jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności.
J. Rokita	Model biznesowy odzwierciedla sposoby osiągania właściwych wyników ekonomicznych wyrażonych przez relacje przychodów, kosztów i zysków w obszarze całej organizacji.
J. Slywotzky D.J. Morrison B. Andelman	Model biznesu to zdolność przedsiębiorstwa do uzyskiwania i utrzymywania rentowności (pozostawania w „strefie zysku”).
M. Jabłoński	Model biznesu to specyficzny autorski kształt relacji między różnymi zasobami i działaniami angażowanymi w przedsiębiorstwie, w którym logika generowania dochodów jest oparta na trwałych filarach dzięki adekwatnej do potrzeb rynku propozycji wartości dla klientów. Jest on wspomagany strategią i odpowiednio dobraną konfiguracją łańcucha wartości.

Źródło: A. Stabryła, *Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Encyklopedia zarządzania*, red. A. Stabryła, Mfiles, Kraków 2011, s. 30-31; M. Jabłoński, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013, s. 397.

oraz strategia konkurowania<sup>5</sup>. Przegląd definicji modelu biznesu proponowanych przez różnych autorów zawiera tabela 1.

W naukach o zarządzaniu podejmowane są pierwsze próby klasyfikacji pojęcia modelu biznesu. Niektóre z nich wykazują pewne wspólne cechy, na podstawie których można dokonać klasyfikacji systematyzującej pojęcie modelu biznesu. Jan Brzóska w artykule pt. *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem* podaje kryterium klasyfi-

<sup>5</sup> T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wyd. SGH, Warszawa 2008, s. 20-32.

kacji modeli biznesu, jakim jest podobieństwo budowy koncepcji modeli biznesu i główne cele, jakie mają być osiągnięte poprzez aplikację danego modelu<sup>6</sup>. Na tej podstawie wyodrębnia on cztery rodzaje modeli:

- modele oparte na determinantach rentowności,
- modele eksponujące przewagę konkurencyjną,
- modele strategiczne, jako unikalna kombinacja zasobów kreujących wartość i konkurencyjność,
- modele biznesowe wykorzystujące innowacje.

Spojrzenie na pojęcie modelu biznesu przez pryzmat odpowiedniej konfiguracji łańcucha wartości, określenia jego spójności oraz podatności na oddziaływania zewnętrzne jest kluczowe dla dotarcia do źródeł determinujących wzrost lub spadek wartości przedsiębiorstwa.

### **3. Koncepcja modelu łańcucha wartości w kontekście kreacji innowacyjnych modeli biznesu**

W ostatnich latach wzrosło zainteresowanie problematyką innowacyjnych modeli biznesu. Wynika to z popularności przykładów sukcesu takich firm, jak Apple, Amazon.com, Google czy Facebook. Zrozumiano, że liczy się nie tylko innowacja technologiczna, ale także kompleksowy model biznesu, który staje się nośnikiem sprzedaży pomysłu na biznes. Praktycy biznesu często podkreślają, że faktycznym problemem nie jest brak nowych technologii, lecz brak właściwych modeli biznesowych, które pozwoliłyby te technologie wykorzystać. Marek Jabłoński<sup>7</sup> podaje, że innowacyjny model biznesu to specyficzna kombinacja technologii, produktu i organizacji sprzedaży, zapewniająca ponadprzeciętną dynamikę sprzedaży, a w konsekwencji także i dochód. Innowacyjny model biznesu jest zbiorem komponentów opisujących model biznesu. Sama innowacja produktowa lub technologiczna, niepołączona w całość, nie jest w stanie oddziaływać na rynek. Innowacyjny model biznesu określa nowy sposób dostawy wartości dla klienta, a także dla firmy. Innowacyjne modele biznesu opisywane są w teorii nauk o zarządzaniu, a popularyzowane przez Henry'ego Chesbrougha i Richarda S. Rosenbloom, jako platforma łącząca technologię z wartością ekonomiczną. Ostateczną rolą innowacyjnego modelu biznesu jest zaś zapewnienie, by technologiczny rdzeń innowacyjnej wartości został dostarczony klientowi<sup>8</sup>. Nowoczesne

<sup>6</sup> J. Brzóska, *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” 2009, nr 2(6).

<sup>7</sup> M. Jabłoński, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013, s. 397.

<sup>8</sup> H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002, nr 11(3), s. 549.

myślenie o modelach biznesu przedstawiają Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen i Henning Kagerman przez pryzmat określonych działań (odpowiedzi na kluczowe pytania), które mają przesądzić o konieczności wprowadzenia istotnych zmian w modelu biznesu<sup>9</sup>. Według Jerzego Niemczyka innowacyjne modele biznesu należy postrzegać w kontekście ich wysokiej rentowności<sup>10</sup>. Autorzy tacy jak Matthew J. Eyring, Mark W. Johnson i Hari Nair prezentują cztery sposoby odkrywania niezaspokojonych potrzeb klientów rynków wschodzących<sup>11</sup>. Z kolei Ewa Bitner pisze o modelu innowacji przełomowej, które są efektem technologii przełomowych oferujących nowe wartości, zazwyczaj prostsze, wygodniejsze i tańsze produkty, które przyciągają mniej wymagających klientów<sup>12</sup>. Cechy innowacyjnego modelu najlepiej określają W. Chan Kim i Renée Mauborgne<sup>13</sup>, twierdząc, że model biznesowy sprzężony z sekwencją: wyjątkowa użyteczność, strategiczna cena, docelowy koszt skutkuje stworzeniem innowacji wartości. W przeciwieństwie do praktyk stosowanych w konwencjonalnych innowacjach technologicznych, innowacja wartości opiera się na grze, w której wszyscy wygrywają: nabywcy, firmy i społeczeństwo<sup>14</sup>. Z dorobku naukowego Clayтона M. Christensena<sup>15</sup> oraz W. Chan Kima i Renée Mauborgne wynika przewaga wartości innowacji wprowadzanej w modelu biznesowym nad innowacjami, których mo-

<sup>9</sup> M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann, *Reinventing your Business Model*, „Harvard Business Review” grudzień 2008, przedruk: ICAN Institut, Warszawa 2012, s. 119.

<sup>10</sup> J. Drzewiecki, J. Niemczyk, *Modele biznesowe – próba klasyfikacji, doświadczenia polskich przedsiębiorstw*, w: *Management Forum 2020. Nowoczesne koncepcje, metody zarządzania strategicznego*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 2.

<sup>11</sup> M.J. Eyring, M.W. Johnson, M. Nair, *Nowe modele biznesowe. Sposób na podbój rynków wschodzących*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 11, s. 96.

<sup>12</sup> E. Bitner, *Wzrost innowacji poprzez przełomowe innowacje*, w: *Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Zarządzanie – strategia – analiza*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Kraków 2010, s. 84-85.

<sup>13</sup> W. Chan Kim – profesor strategii i zarządzania międzynarodowego w katedrze im. Bruce’a D. Hendersona The Boston Consulting Group w INSEAD. Jest uczestnikiem Światowego Forum Gospodarczego w Davos i członkiem zespołu doradców Unii Europejskiej, ponadto laureatem nagrody Eldridge Haynes Prize, nadawanej przez Akademię Gospodarki Międzynarodowej oraz Eldridge Haynes Memorial Trust of Business International, którą otrzymał za najlepszą oryginalną pracę z dziedziny gospodarki międzynarodowej. Jest także założycielem Value Innovation Network (VIN), globalnej organizacji innowacji wartości i członkiem rady Value Innovation Action Tank (VIAT) w Singapurze. Renée Mauborgne – profesor strategii i zarządzania w INSEAD w Fontainebleau we Francji oraz członek honorowy INSEAD, członek Światowego Forum Gospodarczego. Laureatka nagrody Eldridge Haynes Prize oraz Eldridge Haynes Memorial Trust of Business International. Jest założycielką Value Innovation Network (VIN), globalnej organizacji innowacji wartości i członkiem rady Value Innovation Action Tank (VIAT) w Singapurze.

<sup>14</sup> W.Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 199.

<sup>15</sup> Clayton M. Christensen – profesor zarządzania w Harvard Business School. Jego badania i nauczanie koncentruje się na problemach zarządzania innowacjami technicznymi i poszukiwaniu dla nich nowych rynków. Jego publikacje były wielokrotnie nagradzane, m.in. w 1997 r. otrzymał

torem jest produkt lub technologia, mające na celu budowanie trwałej przewagi rynkowej przedsiębiorstw.

Funkcjonowanie innowacyjnych modeli biznesu to efektywność zaprojektowanego łańcucha wartości. W teorii zarządzania wiele miejsca poświęcono analizie poszczególnych jego elementów oraz ich wzajemnego wpływu i poprawy funkcjonowania jako całości. Koncepcja łańcucha wartości została sformułowana w latach 80. XX w. przez Michaela E. Portera. Według niego łańcuch wartości to sekwencyjne przedstawienie elementarnych zbiorów funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie (od B+R, przez produkcję, po sprzedaż i serwis gwarancyjny). Każde wskazane ogniwo generuje dodatkową wartość. Celem jest stworzenie wartości dla nabywcy, przy założeniu, że wartość ta ma przewyższyć poniesione koszty. Głównym założeniem modelu łańcucha wartości jest podział działalności przedsiębiorstwa na strategicznie istotne czynności (zbiory funkcji), aby móc określić miejsca powstawania kosztów i zysków oraz potencjalne źródła przewag konkurencyjnych. Sekwencja różnych działań podejmowanych przez organizację ma na celu podniesienie wartości produktu. Ich efektem ma być „dodawanie wartości” do produktu, czyli powiększanie wartości wyrobu, począwszy od surowców i zakupów, poprzez wykonywanie niezbędnych operacji wytwórczych, a kończąc na sprzedaży gotowego wyrobu i usługach z nim związanych. Pojęcie łańcucha wartości jest obecnie powszechnie definiowane w literaturze przedmiotu. Wybrane definicje tego pojęcia zawiera tabela 2.

„Zarządzanie łańcuchem wartości ma charakter strategiczny i koncentruje się na podstawowych jego funkcjach, które przesądzają o sukcesach i porażkach firmy. Jest ono wyrazem preferowanego współcześnie systemowego podejścia procesowego, które wymaga zaangażowania wszystkich poziomów zarządzania przedsiębiorstwem, a także efektywnego, konsekwentnego działania na poziomie korporacji, jednostek biznesu, centrów kosztowych oraz na płaszczyźnie operacyjnej”<sup>16</sup>.

Karan Girotra i Srguei Netessine<sup>17</sup> twierdzą, że główne zainteresowania teoretyków zarządzania dotyczą trzech elementów łańcucha wartości: przychodów, kosztów i zasobów. Natomiast mało zbadany jest wpływ, jaki wywierają gwałtowne zmiany na poziomie popytu i podaży na wyżej wymienione motory wartości. To z kolei tworzy ryzyka, na które narażony jest model biznesowy. Myślenie w tych kategoriach może doprowadzić do przeprojektowania modelu biznesowego w celu ograniczenia ryzyka bądź ujawnić potencjał kreowania wartości przez

---

nagrodę Global Business Book Award za Innovator's Dilemma. Był doradcą zespołów menedżerskich wielu przodujących ogólnościatowych korporacji.

<sup>16</sup> A. Stabryła, *Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Encyklopedia zarządzania*, red. A. Stabryła, Mfiles, Kraków 2011, s. 27.

<sup>17</sup> K. Girotra, S. Netessine, *Jak wpisać ryzyko w model biznesowy*, „Harvard Business Review Polska” listopad 2013, s. 114.



Tabela 2. Łańcuch wartości w świetle literatury przedmiotu

Autor	Definicja
K. Obłój	Sztuka wykorzystania systemu działań (łańcucha wartości) jako strategicznej diagnozy polega na zlokalizowaniu w ramach organizacji tych działań, które w największym stopniu przyczyniają się do powstania konkurencyjnej przewagi firmy i w efekcie do tworzenia zysku.
M.E. Porter	Łańcuch wartości to ściśle określony strumień różnego typu działań, które są podejmowane przez przedsiębiorstwa tworzące w różny sposób wspólny system wartości. Łańcuch ten opisuje różne procesy zmierzające do maksymalnego powiększania przez dane przedsiębiorstwo wartości własnych wyrobów. Inaczej łańcuch wartości to sekwencyjne przedstawienie elementarnych zbiorów funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie (od R&D, przez produkcję, po sprzedaż i serwis gwarancyjny). Każde ogniwo łańcucha generuje dodatkową wartość. Celem jest stworzenie wartości dla nabywcy, przy założeniu, że wartość ma przewyższyć poniesione koszty.
J. Rokita	Łańcuch wartości to ciąg powiązanych ze sobą działań realizowanych w ramach procesu wytwarzania finalnego produktu lub usługi, umożliwiających uzyskiwanie wartości dodanej.
A. Stabryła	Pojęcie łańcucha wartości oznacza ciąg powiązanych ze sobą (szeregowo lub równolegle) faz procesu zarządzania i procesów wykonawczych, odniesionych do określonego sektora działalności firmy. Jest to więc sekwencja funkcji danego systemu, np. przedsiębiorstwa lub szerszego układu kooperacyjnego mającego rozwinięte relacje zewnętrzne.
E. Urbanowska-Sojkin P. Banaszyk H. Witzcak	Łańcuch wartości jest sekwencją funkcji gospodarczych przedsiębiorstwa, których realizacja powoduje powstanie szeroko rozumianej wartości użytkowej produktu, a w procesie tworzenia wartości są włączane zasoby przedsiębiorstwa w kolejności i strukturze wynikającej z technologii.

Źródło: T. Rojek, *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [www.fmc.home.pl/upload/news/pdf\\_news\\_1395173612.pdf](http://www.fmc.home.pl/upload/news/pdf_news_1395173612.pdf) [21.11.2014].

zwiększenie ryzyka, pod warunkiem że przedsiębiorstwo posiada odpowiednie kompetencje, aby nad nim zapanować. Autorzy ci twierdzą ponadto, że tajemnica związana z systematycznym wprowadzaniem innowacji w modelu biznesu polega na tym, by skupić się na identyfikacji czynników ryzyka tkwiących w łańcuchu dostaw. Jako przykład ograniczenia ryzyka związanego z modelem biznesu podają: opóźnianie podejmowania zobowiązań produkcyjnych, przenoszenie ryzyka na partnerów czy poprawę jakości wykorzystywanych informacji.

Zdaniem autorów czynnością ograniczającą ryzyko związane z zobowiązaniami produkcyjnymi jest zdynamizowanie procesu produkcji, co zazwyczaj oznacza zlokalizowanie produkcji w miejscu generującym wyższe koszty, które rekompensowane są jednak przez zmniejszenie niepewności popytu. Takie podejście stanowi innowację w strukturze łańcucha dostaw.

Kolejnym przykładem innowacji w łańcuchu wartości jest ograniczenie ryzyka związanego z aktywami poprzez przeniesienie go na inny podmiot, a także poprawa jakości gromadzenia i sposobu wykorzystania informacji, na których firma opiera swoje zobowiązania produkcyjne. Natomiast zwiększanie poziomu ponoszonego ryzyka ma sens jedynie wtedy, gdy firma potrafi radzić sobie z ryzykiem lepiej niż konkurenci. Zdaniem ekonomisty Roberta Mertona<sup>18</sup> firmy kreują wartość również przez to, że zarządzają ryzykiem lepiej niż konkurenci.

#### 4. Ryzyko w modelu biznesu

Ryzyko jako zjawisko jest przedmiotem interdyscyplinarnych badań (w dziedzinie finansów, matematyki, psychologii, statystyki i historii). Słowo „ryzyko” pochodzi od staro włoskiego *risicare*, które oznacza „odważyć się”. Z tego znaczenia można wnioskować, że ryzyko jest raczej wyborem niż nieuchronnym przeznaczeniem. W ciągu kilkudziesięciu lat sformułowano wiele definicji tego pojęcia. Etapy rozwoju naukowej definicji ryzyka są w dużej mierze zgodne z różnicowaniem określeń „ryzyko” i „niepewność” z nim związana. Jedną z pierwszych definicji podał w 1901 r. Allan H. Willett<sup>19</sup>, uznając ryzyko za stan otoczenia. Twierdził on, że ryzyko rozumiane jako stan otoczenia jest obiektywne i skorelowane z subiektywną niepewnością. Druga koncepcja ekonomicznej teorii ryzyka związana jest z Frankiem H. Knightem<sup>20</sup>, który w 1921 r. opisał niepewność mierzalną i niemierzalną, z których pierwszą nazwał ryzykiem, zaś drugą niepewnością *sensu stricto*. Trzecia koncepcja została opracowana przez Komisję do spraw Terminologii Ubezpieczeniowej USA w 1996 r. Efektem jej prac były dwie definicje ryzyka. Według pierwszej z nich ryzyko jest to niepewność co do danego zdarzenia w warunkach dwóch lub więcej możliwości. W tym rozumieniu jest to mierzalna niepewność, czy zamierzony cel działania zostanie osiągnięty. Druga definicja koncentruje się na zagadnieniach praktyki ubezpieczeniowej, stanowiąc, że ryzyko jest to ubezpieczona osoba lub ubezpieczony podmiot. Obecnie w literaturze można znaleźć wiele definicji ryzyka, w zależności od tego, w ramach jakiej dyscypliny naukowej czy zagadnień praktycznych dany autor się porusza. Dla potrzeb niniejszych rozważań przyjmuje się, że ryzyko występuje wtedy, gdy można jednoznacznie określić istnienie zagrożenia i oszacować prawdopodobieństwo jego wystąpienia.

<sup>18</sup> Robert Merton – amerykański ekonomista, laureat Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii w 1997 r. za nową teorię finansową. Był jedną z trzech osób, które na początku lat 70. rozwijały rynkową analizę matematyczną opcji giełdowych.

<sup>19</sup> A.H. Willett, *The Economic Theory of Risk and Insurance*, The University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1951.

<sup>20</sup> F.H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Beard Books, Boston 1921, s. 43.

Obok pojęcia ryzyka funkcjonuje pojęcie zarządzania ryzykiem. „Współczesne podejście do zarządzania ryzykiem opiera się na rozróżnieniu ryzyka systematycznego, opisywanego przez globalne wskaźniki dotyczące branż i regionów, na które pojedyncze przedsiębiorstwa nie mają wpływu i nie mogą go zneutralizować oraz ryzyka specyficznego, niesystematycznego, związanego z ich działaniem”<sup>21</sup>. Zarządzanie ryzykiem powinno stanowić centralny element zarządzania strategicznego każdej organizacji. Powinno być procesem, w ramach którego organizacja w sposób metodyczny rozwiązuje problemy związane z ryzykiem, jakie towarzyszy jej działalności, w taki sposób, aby ta działalność przynosiła trwałe korzyści. Podstawą prawidłowego zarządzania ryzykiem jest jego identyfikacja oraz właściwe działania względem niego, zaś celem – zapewnienie trwałych korzyści we wszystkich dziedzinach działalności organizacji. Obejmuje to zrozumienie potencjalnych pozytywnych i negatywnych skutków oddziaływania czynników, które mogą mieć wpływ na organizację, a także działania na rzecz zwiększenia prawdopodobieństwa sukcesu, a zmniejszenia prawdopodobieństwa porażki i niepewności co do osiągnięcia przez organizację zakładanych celów<sup>22</sup>.

W takim ujęciu zarządzanie ryzykiem może tworzyć innowacje w modelu biznesu. Innowacje inspirowane ryzykiem, w odróżnieniu od innowacji w sferze technologii, nie wymagają wykonywania licznych eksperymentów ani prototypów, co decyduje o ich przewadze cenowej. Koszty wprowadzenia nowych technologii są bardzo wysokie oraz wymagają wielokrotnie podejmowanych eksperymentów, co wiąże się z dużymi nakładami na prace badawczo-rozwojowe. Tymczasem innowacje, których stymulatorem jest ryzyko, można wdrożyć taniej, szybciej, a wcześniej precyzyjnie wycenić (jako wartość pieniężną) ryzyko związane ze zmianą opcji w łańcuchu dostaw. Wdrażanie autorskich bądź imitacja zastosowanych wcześniej innowacji w modelu biznesowym, których motorem jest zarządzanie ryzykiem, zapewnia budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej, czego dowodzą przykłady przedsiębiorstw działających na współczesnym rynku. Na przykład sieć sklepów odzieżowych Zara wprowadziła innowacje w modelu biznesowym poprzez ograniczenie ryzyka związanego z popytem, projektując superszybki łańcuch dostaw dzięki koncentracji produkcji w regionie południowej Europy i korzystaniu z transportu lotniczego, zapewniając w ten sposób skrócenie cyklu realizacji zamówień. Innowacja ta jest imitacją innowacji, którą stosuje firma Dell, składając komputer dopiero po złożeniu zamówienia przez klienta, ponieważ jest w stanie zrealizować je nadzwyczaj szybko z uwagi na koncentrację produkcji blisko końcowych odbiorców. Powyższe przykłady są dowodem

<sup>21</sup> G. Leśniak-Lebkowska, *Doskonalszość operacyjna i zarządzanie ryzykiem jako podstawy sukcesu strategicznego przedsiębiorstwa*, [http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_4\\_2\\_16.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_2_16.pdf) [21.11.2014].

<sup>22</sup> *Standard zarządzania ryzykiem*, Federation of European Risk Management Associations, [www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-polish-version.pdf](http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-polish-version.pdf) [21.11.2014].

zmiany polityki zarządzania ze skoncentrowanej na optymalizacji kosztów na skoncentrowaną na opóźnianiu zobowiązań produkcyjnych. Ograniczenie ryzyka występującego w łańcuchu dostaw może polegać również na przeniesieniu go na inny podmiot. Przykładem tego typu innowacji są centra telefonicznej obsługi klientów (*call center*), które nie mają stałego zespołu konsultantów, lecz korzystają z usług osób współpracujących w różnych godzinach w zależności od ich dobowej dostępności. Taka forma organizacji pracy powoduje przerzucenie ryzyka niewykorzystania w pełni czasu pracy z operatora na konsultantów, którzy są wynagradzani jedynie za czas poświęcony klientowi. Obniżenie ryzyka w modelu biznesowym może również wiązać się z poprawą jakości informacji, na których firma opiera swoje zobowiązania produkcyjne. Temu rozwiązaniu służy przekazywanie informacji o potrzebach i sposobie korzystania z mebli przez klientów w firmie meblarskiej VOX. Dzięki tym danym firma VOX potrafi lepiej niż konkurenci przewidzieć gusta klientów i poziom popytu, przez co jest mniej narażona na braki bądź nadwyżki zapasów. Odmienną innowacją w modelu biznesu stanowi jego przeprojektowanie pod kątem zwiększenia poziomu ponoszonego ryzyka. Podejście to jest charakterystyczne dla zjawiska określanego mianem *serwicyzacji* (ang. *servicization*) i dotyczy usług produktowych. Przykładem wdrożenia tego typu innowacji w modelu biznesowym jest firma Rolls-Royce, która w latach 70. XX w. przejęła ryzyko awarii produkowanych silników samolotowych, co wcześniej było udziałem linii lotniczych. Ryzyko towarzyszące eksploatacji silników ograniczono poprzez odpowiednio skonstruowaną umowę serwisową, w której podstawą rozliczenia stała się liczba godzin pracy silnika, nie zaś czas napraw i materiałów.

## 5. Podsumowanie

Dynamiczny rozwój gospodarczy, jaki dokonał się w ciągu ostatnich 200-300 lat, został zapoczątkowany przez innowacje technologiczne. Genialni wynalazcy stworzyli silnik parowy, silnik elektryczny, śrubę okrętową, silnik spalinowy, samolot, silnik odrzutowy, magnetofon i dziesiątki innych rozwiązań. Obecnie postęp gospodarczy w coraz większym stopniu zależy od zdolności do wdrażania innowacji niematerialnych. Najbardziej innowacyjne firmy, które chcą skutecznie konkurować na globalnym rynku, powinny skoncentrować swoje wysiłki na perfekcyjnej obsłudze klienta. Zrozumienie problematyki zarządzania modelami biznesu ma fundamentalne znaczenie dla wzrostu poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa. Przedstawione rozważania dotyczące modeli biznesu prowadzą do wniosku, że osiągnięcie oczekiwanego poziomu efektywności modelu biznesu możliwe jest przez odpowiednią konfigurację łańcucha wartości i monitoring ryzyka dotyczącego jego poszczególnych elementów i wzajemnych zależności.

## Literatura

- Afuah A., Tucci C.L., *Internet business models and strategies*, McGraw-Hill Irwin, Boston 2001.
- Bellman R., Clark C., *On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game*, „Operations Research” 1957, nr 4.
- Bitner W., *Wzrost innowacji poprzez przełomowe innowacje*, w: *Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Zarządzanie – strategia – analiza*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Kraków 2010.
- Brzóska J., *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” 2009, nr 2(6).
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S., *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002, nr 11(3).
- Drzewiecki J., Niemczyk J., *Modele biznesowe – próba klasyfikacji, doświadczenia polskich przedsiębiorstw*, Management Forum 2020 „Nowoczesne koncepcje, metody zarządzania strategicznego”, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Eyring M.J., Johnson M.W., Nair M., *Nowe modele biznesowe. Sposób na podbój rynków wschodzących*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 11.
- Girotra K., Netessine S., *Jak wpisać ryzyko w model biznesowy*, „Harvard Business Review Polska” listopad 2013.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, wyd. SGH, Warszawa 2008.
- Innowacje w przedsiębiorstwie*, red. K. Poznańska, R. Sobiecki, Wyd. SGH, Warszawa 2012.
- Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*, red. J. Perenc, J. Holub-Iwan, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Jabłoński M., *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013.
- Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H., *Reinventing your Business Model*, „Harvard Business Review” grudzień 2008.
- Kim W.Ch., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Knight F.H., *Risk, Uncertainty and Profit*, Beard Books, Boston 1921.
- Leśniak-Lebkowska G., *Doskonałość operacyjna i zarządzanie ryzykiem, jako podstawy sukcesu strategicznego przedsiębiorstwa*, [http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_4\\_2\\_16.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_2_16.pdf) [21.11.2014].
- Rojek T., *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [www.fmc.home.pl/uploads/news/pdf\\_news\\_1395173612.pdf](http://www.fmc.home.pl/uploads/news/pdf_news_1395173612.pdf) [21.11.2014].
- Stabryła A., *Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Encyklopedia zarządzania*, red. A. Stabryła, Mfiles, Kraków 2011.
- Standard zarządzania ryzykiem*, Federation of European Risk Management Associations, [www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-polish-version.pdf](http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-polish-version.pdf) [21.11.2014].
- Willett A.H., *The Economic Theory of Risk and Insurance*, The University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1951.

## Risk as a stimulator of innovation in business models

**Abstract.** Business models, as a way for describing a given enterprise’s activity, have become a permanent element of the business landscape. The functioning of enterprises in today’s economic

reality, where the global financial and economic crisis are causing significant market disruptions, as well as, highly developed competition, has initiated a radically different perspective when it comes to conducting business activities. The functioning of innovative business models is the efficiency of designed value chain, wherein lies the risk associated with the creation, delivery, and use of products and services that when properly managed, become simulators for innovation in the business model. Appropriate risk management can lead to innovation in the adopted business model which is fundamental for the growth of innovation in the company.

**Keywords:** business models, innovation, innovative business model, value chain, risk in business model, risk management

## Rafał Klóska

Uniwersytet Szczeciński  
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług  
e-mail: rafal.kloska@wzieu.pl  
tel. 91 444 31 56

# Innowacyjność regionów jako czynnik pobudzający funkcjonowanie przedsiębiorstw w Polsce

**Streszczenie.** Innowacyjność jest współcześnie ważną siłą napędową prawidłowo funkcjonujących gospodarek, także w ujęciu regionalnym. Stanowi tym samym istotny czynnik pobudzający działalność przedsiębiorstw. W opracowaniu teoretyczne rozważania na temat roli innowacyjności w gospodarce zobrazowano wynikami badań empirycznych dotyczących poziomu innowacyjności województw w Polsce.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność regionów, klasyfikacja, statystyczna analiza

## 1. Wprowadzenie

Z dostępnych danych statystycznych (tab. 1) wynika, że w drugiej dekadzie XXI w. dynamicznie rozwija się funkcjonowanie przedsiębiorstw w Polsce bowiem zarówno w skali całego kraju, jak i każdego regionu<sup>1</sup> z roku na rok rośnie liczba podmiotów (w tys.) gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON w przeliczeniu na tysiąc ludności a największe wartości tego wskaźnika na koniec 2013 r. odnotowano w województwach: mazowieckim (136,4), zachodniopomorskim (127,7) i dolnośląskim (119,4), przy średniej dla Polski na poziomie 105,7.

Innowacyjność w ujęciu mezoekonomicznym determinuje obecnie rozwój regionów i pobudza funkcjonowanie przedsiębiorstw. Celem opracowania jest sta-

---

<sup>1</sup> Podstawowym poziomem, na którym opiera się unijna polityka regionalna, jest jednostka podziału administracyjnego kraju drugiego stopnia, dlatego w niniejszych rozważaniach region w Polsce utożsamiany będzie z każdym z 16 istniejących województw.



tystyczna analiza i teoretyczna refleksja nad innowacyjnością regionów w Polsce. Na podstawie literatury omówiono jej rolę w gospodarce i w oparciu o dostępne dane statystyczne dokonano klasyfikacji dynamicznej regionów w Polsce na poziomie NUTS-2 ze względu na poziom innowacyjności.

Tabela 1. Podmioty gospodarki narodowej wpisane do rejestru REGON na tysiąc ludności w Polsce w układzie województw w drugiej dekadzie XXI w.

Województwo	Liczba podmiotów (w tys.)		
	2011	2012	2013
Dolnośląskie	112,3	115,6	119,4
Kujawsko-pomorskie	87,9	89,7	91,4
Lubelskie	74,6	76,7	78,7
Lubuskie	102,1	105,2	107,5
Łódzkie	90,2	92,7	94,7
Małopolskie	99,1	102,4	104,5
Mazowieckie	127,7	131,9	136,4
Opolskie	96,2	97,7	99,6
Podkarpackie	71,0	72,8	75,0
Podlaskie	76,4	79,0	80,8
Pomorskie	113,1	115,7	118,4
Śląskie	95,8	98,2	100,1
Świętokrzyskie	82,9	84,8	86,6
Warmińsko-mazurskie	80,7	82,7	84,5
Wielkopolskie	109,0	112,1	114,8
Zachodniopomorskie	124,6	126,1	127,7
Polska	100,4	103,2	105,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze STRATEG-a GUS, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) [25.11.2014].

## 2. Innowacyjność i jej rola w gospodarce

Innowacyjność jest złożoną kategorią ekonomiczną i terminem powszechnie dziś używanym, ale niejednoznacznie określanym, przez co niekiedy interpretowanym domyślnie. W literaturze przedmiotu wielokrotnie podejmowano próby sprecyzowania tego pojęcia, mimo że trudno uczynić to w sposób kompleksowy, gdyż ta wielowymiarowa charakterystyka jest pewnego rodzaju skrót myślowym. Nie ma jednej, ogólnie akceptowanej definicji i na próżno jej szukać w słownikach językach polskiego. Abstrakcyjność i wielopłaszczyznowość tego określenia sprawiają, że jest ono rozumiane raczej intuicyjnie. Pojęcie innowacji, pochodzące z łacińskiego *innovatio*, czyli „odnowienie”, do nauk ekonomicznych wprowadził Joseph Schumpeter<sup>2</sup>, a szerokie jej postrzeganie, zwykle przez

<sup>2</sup> J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.



pryzmat nowości i zmian, sprawiło, że w wielu dziedzinach gospodarki zaczęły pojawiać się liczne koncepcje pozwalające wprowadzać pomysły i rozwiązania do tej pory niestosowane, a gwarantujące postęp technologiczny i rozwój. Innowacyjność najczęściej traktowana jest jako zdolność wprowadzania, tworzenia lub absorpcji innowacji wraz z nieustanną chęcią lub stałą motywacją do ciągłego poszukiwania i stosowania w praktyce nowych rozwiązań<sup>3</sup>. Innowacyjność regionów jest węższym pojęciem i ma wymiar terytorialny, przy czym – jak zauważają Piotr Niedzielski i Katarzyna Łobacz – nazewnictwo związane z innowacyjnością wywodzi się z innowacji przemysłowych, a konsekwencją zmian systemu gospodarczego było przeniesienie problematyki innowacji na inne działalności czy obszary<sup>4</sup>.

Innowacyjność należy dziś do najważniejszych czynników przyczyniających się do dobrobytu ekonomicznego krajów i regionów<sup>5</sup>. Sukcesy odnoszą te systemy gospodarcze, które potrafią wyzwolić w sobie zdolność i chęć do nieustannego generowania innowacji. Stanowi ona bowiem podstawę pobudzania rozwoju społeczno-gospodarczego w XXI w.<sup>6</sup> Jest największym wyzwaniem obecnego stulecia<sup>7</sup>. Jako determinanta rozwoju może być równocześnie przyczyną dysharmonii terytorialnej. Dynamizuje bowiem procesy konkurencji a prowadząc do twórczej destrukcji, czyli zachwiania równowagi rynkowej pozwala osiągać przewagę nad rywalami<sup>8</sup>. W polaryzacji przestrzeni wygrywają te regiony, w których ujawniają się zdolności kreowania i wdrażania innowacji, umiejętności przekształcania zasobów endogenicznych pod wpływem impulsów proinnowacyjnych lub chociaż predyspozycje do absorpcji nowych, imitacyjnych rozwiązań z innych obszarów<sup>9</sup>. Obserwowane obecnie tendencje rozwojowe pokazują, że osiąganie przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy i innowacjach stanowi gwarancję trwałego

<sup>3</sup> W. Janasz, *Proces innowacji w modelu działalności przedsiębiorstw*, w: *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, red. W. Janasz, K. Janasz, M. Prozorowicz, A. Śniadek, J. Wiśniewska, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 54.

<sup>4</sup> P. Niedzielski, K. Łobacz, *Istota współczesnych innowacji – specyfika, kierunki, trendy*, w: *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm*, red. J. Perenc, J. Hołub-Iwan, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 40-41.

<sup>5</sup> B. Filipiak, M. Kogut-Jaworska, *Wspieranie rozwoju i innowacyjności instytucji otoczenia biznesu przez samorząd gminny*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 3, s. 36.

<sup>6</sup> S. Korenik, *Dylematy polityki regionalnej w drugiej dekadzie XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu” 2012, nr 42: *Przestrzeń w nowych realiach gospodarczych*, red. B. Filipiak, s. 144.

<sup>7</sup> R. Broł, *Innowacyjność lokalnych jednostek terytorialnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 46, s. 54.

<sup>8</sup> T. Kijek, *Innowacje a dynamika konkurencji: podejście ewolucyjne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 168, s. 242.

<sup>9</sup> D. Głuszczyk, *Regionalna polityka innowacyjna – dualność i jej zasady*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 285, s. 38.

rozwoju<sup>10</sup>. Od predyspozycji innowacyjnych zależy postrzeganie danego regionu jako innowacyjnego, adaptacyjnego, zachowawczego czy skansenowego<sup>11</sup>.

### 3. Uwagi metodyczne i wyniki badań własnych

Punktem wyjścia do wyspecyfikowania zmiennych, które w miarę kompleksowo opisywałyby innowacyjność regionów w Polsce, było wnikliwe rozpoznanie tematyki poprzez studia licznych opracowań i raportów badań. Kolejnym etapem działań była analiza kilkuset różnych wskaźników w ogólnodostępnych bazach GUS (w tym w: Banku Danych Lokalnych, Rocznikach Statystycznych, Rocznikach Statystycznych Województw oraz systemie STRATEG). Szukając kompromisu między przesłankami merytorycznymi a ograniczonymi możliwościami informacyjnymi wyżej wymienionych baz danych, przyjęto zestaw wskaźników innowacyjności regionów w Polsce w latach 2005-2012 metodycznie zbieżny z wytycznymi unijnymi<sup>12</sup>. Wstępną listę cech poddano selekcji statystycznej w zakresie dyspersji (zastosowany klasyczny współczynnik zmienności każdorazowo przekraczał arbitralnie przyjętą wartość progową, przyjmowaną najczęściej w tego typu badaniach na poziomie 10%) i korelacji (obliczone współczynniki korelacji Pearsona informowały o sile i kierunku zaobserwowanych związków korelacyjnych, które każdorazowo poddano wnikliwej ocenie merytorycznej). Ostatecznie przyjęty zestaw zmiennych diagnostycznych na potrzeby prowadzonego badania przedstawiono w tabeli 2.

Przyjęty do badania okres miał obejmować wszystkie pełne lata po akcesji Polski do struktur unijnych, przy czym ograniczona dostępność publikowanych dziś<sup>13</sup> danych statystycznych spowodowała, że jako ostatni przyjęto rok 2012<sup>14</sup>. Wielowymiarowe obserwacje dla dowolnego roku pozwalają na statyczne analizy przestrzenne i są często wykorzystywane w licznych opracowaniach<sup>15</sup>. W badaniach o charakterze dynamicznym wprowadzenie dodatkowo wymiaru czasu

<sup>10</sup> M. Stec, *Innowacyjność krajów Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa” 2009, nr 11-12, s. 45.

<sup>11</sup> J. Boguski, *Ośrodki innowacji w świecie*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2007, s. 78-79.

<sup>12</sup> Por. uwagi metodyczne zawarte w: *Regional Innovation Scoreboard 2012*, European Union, Brussels 2012; *Innovation Union Scoreboard 2013*, European Union, Brussels 2013.

<sup>13</sup> Ostatnia aktualizacja danych nastąpiła 20.11.2014 r.

<sup>14</sup> Dane empiryczne w wyjściowej macierzy dla lat 2005-2012 były kompletne w 72,05%, co i tak daje wyższą średnią regionalną dostępność niż w RIS (por. *Regional Innovation...*, s. 25). Brakujące dane oszacowano, wykorzystując metody interpolacji i ekstrapolacji, ustalanie średnich dla brakujących danych, a za niedostępne dane z roku odniesienia przyjęto niekiedy wartości z najbliższego dostępnego roku, co wydaje się zbieżne z nomenklaturą unijną.

<sup>15</sup> Por. R. Klóska, *Innowacyjność jako czynnik rozwoju regionalnego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu” 2013, nr 46, s. 63-73.

Tabela 2. Przyjęte do badania wskaźniki innowacyjności regionów w Polsce

Symbol	Wskaźnik
$I_1$	Nakłady na działalność B+R w relacji do PKB (%)
$I_2$	Odsetek osób w wieku 15-64 lata posiadających wyższe wykształcenie (%)
$I_3$	Nakłady sektora przedsiębiorstw na działalność B+R w relacji do PKB (%)
$I_4$	Udział nakładów podmiotów gospodarczych w nakładach na działalność B+R ogółem (%)
$I_5$	Odsetek MŚP przemysłowych współpracujących w inicjatywach klastrowych lub innych sformalizowanych formach współpracy (%)
$I_6$	Udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogóle przedsiębiorstw przemysłowych (%)
$I_7$	Udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogóle przedsiębiorstw z sektora usług (%)
$I_8$	Udział zatrudnionych w B+R w pracujących ogółem (%)
$I_9$	Udział przychodów netto ze sprzedaży produktów podmiotów zaliczanych do wysokiej i średnio wysokiej techniki (przedsiębiorstwa o liczbie pracujących powyżej 9 osób) (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

sprawa, że tego typu kompleksowe zagadnienie można rozpatrywać w ujęciu tzw. kostki danych, na którą uwagę zwraca m.in. Marek Walesiak<sup>16</sup>. Jej całościowe ujęcie obejmuje  $n$  obiektów opisanych przy użyciu  $k$  zmiennych w  $T$  jednostkach czasu, toteż odniesiono je do 16 województw w Polsce scharakteryzowanych pod względem innowacyjności przez dziewięć przyjętych zmiennych diagnostycznych w latach 2005-2012.

W ramach metod statystycznej analizy wielowymiarowej (SAW), których zastosowanie jest niezwykle pomocne w badaniach regionalnych, przyjmuje się zwykle dwa główne zadania badawcze:

- porządkowanie liniowe, czyli uszeregowanie analizowanych obiektów według przejętego kryterium ogólnego, pozwalające ustalić kolejność,
- grupowanie, czyli podział rozpatrywanych obiektów pod względem kryterium ogólnego na pewne podzbiory (klasy, skupienia, grupy), w których zachowane zostanie podobieństwo pod względem przyjętych do badania cech.

W celu hierarchizacji obiektów stosuje się odpowiednie miary agregatowe, tzn. syntetyczne mierniki rozwoju (SMR). W badaniu wykorzystano formułę stanowiącą pomnożoną przez sto średnią arytmetyczną z nieważonych<sup>17</sup> zmiennych diagnostycznych znormalizowanych metodą unitaryzacji zerowanej, a rozpatrując charakter każdej z dziewięciu ujętych w tabeli 2 cech, przyjęto, że wszystkie

<sup>16</sup> M. Walesiak, *Statystyczna analiza wielowymiarowa w badaniach marketingowych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 1993, nr 654, s. 30-31.

<sup>17</sup> Problem ważenia zmiennych, mimo wielu propozycji w tym względzie, stanowi metodyczny dylemat i dotychczas nie rozwiązano go w sposób jednoznaczny a większość badaczy w praktyce stosuje wagi równe, czyli tzw. zmienne nieważone.

to stymulanty, których wyższe wartości wpływają pozytywnie na innowacyjność regionów w Polsce. Całościowe ujęcie kostki danych polegało na jednorazowym wyznaczeniu przyjętego syntetycznego miernika rozwoju dla analizowanych 16 obiektów opisanych przy użyciu 9 zmiennych w 8 jednostkach czasu. Obserwowane w latach 2005-2012 zmiany przeciętnych poziomów SMR (liczonych jako średnia arytmetyczna z 16 polskich województw) pozwalają stwierdzić, że początkowo zmiany były niekorzystne, a **pozytywnie ocenić można dopiero dynamikę w drugiej dekadzie obecnego wieku**, bowiem mierzony średnią przyjętej formuły syntetycznej poziom innowacyjności regionów w Polsce z roku na rok w latach 2005-2010 wykazywał tendencję spadkową, zaś wzrost był widoczny dopiero w ostatnich dwóch latach. Jest to jednak za krótki okres, by móc stwierdzić trend rosnący, ale niewątpliwie w tym kierunku powinna ewoluować innowacyjność polskich województw (tab. 3).

Tabela 3. Przeciętne wartości przyjętego SMR dla innowacyjności regionów w Polsce w latach 2005-2012

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Średnia $W_i$	38,71	37,71	36,05	33,99	33,97	31,15	34,72	35,53

Źródło: obliczenia i opracowanie własne.

Opisany dynamiczny miernik rozwoju wykorzystano do oceny skupień otrzymanych w wyniku przeprowadzonej (tab. 4) klasyfikacji dynamicznej innowacyjności regionów w Polsce (jednej dla wszystkich analizowanych lat 2005-2012 jednocześnie). Wykorzystano metodę Warda z odległością euklidesową dla znormalizowanych metodą standaryzacji<sup>18</sup> ujętych w tabeli 1 zmiennych diagnostycznych, przy czym brak powszechnie obowiązującej i ogólnie akceptowanej reguły pozwalającej przerwać proces aglomeracji powoduje, że podział nie jest jednoznaczny. Kierując się zaproponowanym przez Tadeusza Grabińskiego<sup>19</sup> miernikiem, rozsądne wydało się odcięcie najdłuższych gałęzi drzewa, przez co w ramach przeprowadzonej analizy skupień w ujęciu dynamicznym wyodrębniono trzy skupienia. Analiza wariancji wykazała jednak, że dla przyjętego poziomu istotności 0,1 jedynie sześć z dziewięciu określonych na wstępie zmiennych okazało się cechami statystycznie istotnie różnicującymi grupy. Po wyeliminowaniu

<sup>18</sup> W taksonomii dynamicznej wykorzystuje się normalizację globalną, która polega na tym, że odpowiednie statystyki opisowe liczy się z obserwacji danej zmiennej diagnostycznej w przekroju kostki danych dla  $n$  obiektów w  $T$  jednostkach czasu jednocześnie. Por. M. Markowska, *Dynamiczna taksonomia innowacyjności regionów*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 308.

<sup>19</sup> T. Grabiński, *Metody taksonometrii*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1992, s. 107.

Tabela 4. Klasyfikacja województw w Polsce w latach 2005-2012 pod względem innowacyjności regionów

Województwo	Numer grupy dla innowacyjności regionów w roku							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Dolnośląskie	2	2	2	2	2	2	2	2
Kujawsko-pomorskie	1	1	1	1	2	2	2	2
Lubelskie	3	3	3	3	3	3	3	3
Lubuskie	2	1	1	1	2	2	2	2
Łódzkie	3	3	3	3	3	3	3	3
Małopolskie	2	2	2	2	2	2	2	2
Mazowieckie	2	2	2	2	2	2	2	2
Opolskie	2	2	2	2	1	2	1	1
Podkarpackie	1	1	1	1	1	1	1	1
Podlaskie	1	3	3	1	3	3	3	3
Pomorskie	1	1	1	1	1	1	1	1
Śląskie	2	2	2	2	2	2	2	2
Świętokrzyskie	1	1	1	3	3	3	3	3
Warmińsko-mazurskie	3	3	3	3	3	3	3	3
Wielkopolskie	2	2	2	2	2	2	2	2
Zachodniopomorskie	3	3	3	3	3	3	3	3

Źródło: opracowanie własne.

nieistotnych  $I_1$ ,  $I_7$  i  $I_8$  badanie powtórzono dla pozostałych zmiennych i poddając ocenie przebieg procesu aglomeracji, zdecydowano ostatecznie o wyodrębnieniu trzech grup.

Średnie wartości cech w grupach oraz obliczonego dynamicznego taksonomicznego miernika rozwoju dały podstawę do oceny, że najbardziej proinnowacyjna jest klasa druga, a najmniej – skupienie trzecie. Diagnoza stabilności przynależności do grup dla innowacyjności regionów w Polsce w latach 2005-2012 pozwala wyciągnąć następujące wnioski:

- w całym badanym okresie w tej samej grupie pozostawało 11 województw (dolnośląskie, lubelskie, łódzkie, małopolskie, mazowieckie, podkarpackie, pomorskie, śląskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie i zachodniopomorskie);
- po kilku latach grupę zmieniły województwa: kujawsko-pomorskie (po 4 latach) i świętokrzyskie (po 3 latach);
- częściej niż raz zmieniały grupę jedynie województwa: lubuskie, opolskie i podlaskie, przy czym każdorazowo były to przemieszczenia między dwiema, a nie trzema grupami.

Zauważone zmiany pozwalają jednak wysoko ocenić stabilność grup pod względem innowacyjności regionów w Polsce w latach 2005-2012. Dowodem na

to są stosunkowo duże wartości – wykorzystanych na potrzeby niniejszego opracowania, a zaproponowanych przez Edwarda Nowaka<sup>20</sup> – wskaźników zgodności w porównujące klasyfikację województw w Polsce z danego roku z analogicznym grupowaniem w dowolnym roku w badanym okresie, ujęte w macierzy zgodności (tab. 5).

Tabela 5. Macierz wskaźników zgodności w klasyfikacji województw w Polsce w latach 2005-2012 pod względem innowacyjności regionów

Lata	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
2005	1	0,8190	0,8190	0,8190	0,6413	0,6472	0,6413	0,6413
2006	0,8190	1	1	0,8667	0,6492	0,6611	0,6492	0,6492
2007	0,8190	1	1	0,8667	0,6492	0,6611	0,6492	0,6492
2008	0,8190	0,8667	0,8667	1	0,6492	0,6611	0,6492	0,6492
2009	0,6413	0,6492	0,6492	0,6492	1	0,8472	1	1
2010	0,6472	0,6611	0,6611	0,6611	0,8472	1	0,8472	0,8472
2011	0,6413	0,6492	0,6492	0,6492	1	0,8472	1	1
2012	0,6413	0,6492	0,6492	0,6492	1	0,8472	1	1

Źródło: opracowanie własne.

Warto zwrócić uwagę na występującą niekiedy sytuację, w której podobieństwo grup w dwóch porównywanych latach było całkowite ( $w=1$ ). Taki sam podział miał bowiem miejsce w 2007 r. w porównaniu z 2006 r. Z kolei identyczne skupienia co w 2009 r. wystąpiły jeszcze dwukrotnie – w latach 2011 i 2012. Najmniej podobne były uzyskane wówczas rezultaty klasyfikacji w odniesieniu do 2005 r. ( $w=0,6413$ ).

#### 4. Podsumowanie

Przedstawione rozważania i wyniki badań empirycznych pozwoliły zrealizować postawiony na wstępie cel opracowania. W drugiej dekadzie XXI w. w Polsce zaobserwowano, że rośnie zarówno liczba podmiotów gospodarki narodowej w stosunku do liczby mieszkańców, jak i poziom innowacyjności regionów co należy ocenić pozytywnie. Zdolność i chęć do kreowania i absorpcji innowacji, a tym samym do ustawicznego poszukiwania koncepcji i rozwiązań mających na celu korzystne zmiany w regionie, determinuje jego rozwój, pobudzając równocześnie funkcjonowanie podmiotów działających w i na rzecz danego obszaru. W ramach przeprowadzonej klasyfikacji dynamicznej wyodrębniono trzy grupy

<sup>20</sup> Opis procedury: E. Nowak, *Metody taksonomiczne w klasyfikacji obiektów społeczno-gospodarczych*, PWE, Warszawa 1990, s. 136-139.

województw w Polsce o podobnym poziomie innowacyjności pod względem przyjętych do badania cech, a analiza zmian w latach 2005-2012 pozwala wysoko ocenić stabilność wyróżnionych skupień.

## Literatura

- Boguski J., *Ośrodki innowacji w świecie*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2007.
- Brol R., *Innowacyjność lokalnych jednostek terytorialnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 46.
- Filipiak B., Kogut-Jaworska M., *Wspieranie rozwoju i innowacyjności instytucji otoczenia biznesu przez samorząd gminny*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 3.
- Głuszczyk D., *Regionalna polityka innowacyjna – dualność i jej zasady*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 285.
- Grabiński T., *Metody taksonometrii*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1992.
- Innovation Union Scoreboard 2013*, European Union, Brussels 2013.
- Janasz W., *Proces innowacji w modelu działalności przedsiębiorstw*, w: *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, red. W. Janasz, K. Janasz, M. Prozorowicz, A. Śniadek, J. Wiśniewska, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
- Kijek T., *Innowacje a dynamika konkurencji: podejście ewolucyjne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 168.
- Kłóska R., *Innowacyjność jako czynnik rozwoju regionalnego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu” 2013, nr 46.
- Korenik S., *Dylematy polityki regionalnej w drugiej dekadzie XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu” 2012, nr 4: *Przestrzeń w nowych realiach gospodarczych*, red. B. Filipiak.
- Markowska M., *Dynamiczna taksonomia innowacyjności regionów*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Niedzielski P., Łobacz K., *Istota współczesnych innowacji – specyfika, kierunki, trendy*, w: *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm*, red. J. Perenc, J. Hołub-Iwan, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Nowak E., *Metody taksonomiczne w klasyfikacji obiektów społeczno-gospodarczych*, PWE, Warszawa 1990.
- Regional Innovation Scoreboard 2012*, European Union, Brussels 2012.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Stec M., *Innowacyjność krajów Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa” 2009, nr 11-12.
- Walesiak M., *Statystyczna analiza wielowymiarowa w badaniach marketingowych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 1993, nr 654.

## Regional innovation as a stimulating factor for entrepreneurial operations in Poland

**Abstract.** Innovation is nowadays becoming an important driving force of properly functioning economies, also in terms of a regional perspective. Therefore, it constitutes a substantial boosting factor for business enterprises. In this study, theoretical reflections on the role of innovation in the economy have been depicted with the results of empirical research that illustrates the level of regional innovation in Poland.

**Keywords:** regional innovation, clustering, statistical analysis





**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 Cwiąkała-Malys – *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. nadzw. dr hab. Anna Rakowska – *Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie*  
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 Sokółowski – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Adam Szewczuk – *Uniwersytet Szczeciński*  
Prof. nadzw. dr hab. dr h.c. inż. Tadeusz Zaborowski – *Polska Akademia Nauk Oddział w Poznaniu*  
Prof. nadzw. dr hab. Ewa Ziemia – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
Prof. nadzw. dr hab. inż. Emília Zimková – *Matej Bel University, Banská Bystrica*  
Prof. nadzw. dr hab. Dariusz Zarzecki – *Uniwersytet Szczeciński*  
Prof. zw. dr hab. Marian Żukowski – *Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II*



## Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu

### Tekst

- kompletny, w postaci jednego wydruku oraz na płycie CD (w formacie \*.doc lub \*.rtf)
- pozbawiony fragmentów pozwalających zidentyfikować autora, np. *Jak wskazałem w pracy...* należy zastąpić formą bezosobową: *Jak wskazano w pracy...*

### Układ tekstu

- imię i nazwisko autora, stopień/tytuł naukowy, afiliacja • telefon, e-mail, adres • tytuł pracy • spis treści (w przypadku książki) • streszczenie w języku polskim (maksymalnie do 1000 znaków ze spacjami) • słowa kluczowe (maksymalnie 8 słów) • wstęp • tekst główny • zakończenie (wnioski) • bibliografia • tytuł pracy, streszczenie i słowa kluczowe w języku angielskim

### Objętość

- artykuł – do 1 arkusza wydawniczego wraz z rysunkami i tabelami (ok. 22 stron)
- książka – według umowy wydawniczej

### Marginesy – 2,5 cm z każdej strony

### Numeracja stron – ciągła w obrębie całej publikacji, u dołu strony

### Tekst główny

- czcionka Times New Roman z polskimi znakami, 12 pkt
- odstęp między wierszami – 1,5 pkt
- wyróżnienia – pismem półgrubym
- słowa obcojęzyczne – kursywą
- nazwiska użyte po raz pierwszy – pełne imię i nazwisko, kolejne przywołanie – samo nazwisko
- skróty – za pierwszym razem pełny termin, a skrót w nawiasie; dalej – tylko skrót, np. jednostki samorządu terytorialnego (JST)
- liczby do 4 cyfr – bez spacji i kropek (5000, a nie: 5.000 czy 5 000), a powyżej 5 cyfr – ze spacjami co 3 cyfry, licząc od prawej (5 000 000, a nie: 5.000.000)
- w liczbach dziesiętnych – przecinek, nie kropka (z wyjątkiem tekstów angielskich)

### Cytaty

- poprzedzone wprowadzeniem (np. *Jak zauważył Jan Kowalski...*)
- ujęte w cudzysłowie, bez kursywy, dokładnie przytoczone
- opuszczenia fragmentu cytowanego tekstu – zaznaczone za pomocą nawiasu kwadratowego: [...]
- wtrącenia własne w cytatach – opatrzone inicjałami autora: [moje – X.Y.]

### Przypisy

- umieszczone u dołu strony (nie w tekście w nawiasach)
- przy kolejnych powołaniach – łacińskie sformułowania i skróty (op. cit., ibidem, idem, eadem)

### Przykłady przypisów

- wydawnictwa zwarte:
  - ♦ autor lub kilku autorów:  
P. Pioterek, B. Zieleniecka, *Technika pisania prac dyplomowych*, wyd. 3 zm., Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004, s. 9.
  - ♦ praca zbiorowa:  
*Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, red. E. Oziewicz, PWE, Warszawa 2006, s. 20-28.

### ♦ artykuły lub rozdziały w pracy zbiorowej:

- A. Michalewicz, *Systemy informacyjne wspomagające logistykę dystrybucji*, w: *Logistyka dystrybucji*, red. K. Rutkowski, Difin, Warszawa 2001, s. 102-123.
- wydawnictwa ciągłe (artykuły w czasopismach lub gazetach)
  - <sup>1</sup> K. Strzyżewska, *Zarządzanie dostawami*, „Logistyka a Jakość” 2008, nr 3-4, s. 31-32.
  - <sup>2</sup> W. Orłowski, *Wielki wybuch, czyli giełdy w panice*, „Gazeta Wyborcza”, 13 października 2008 r., s. 3.
- materiały internetowe i elektroniczne (w nawiasie pełna data korzystania ze strony WWW)
  - <sup>1</sup> H. Arndt, *Globalisation*, „Pacific Economic Paper” 1998, nr 27, www.crawford.anu.edu.au/pdf/pep/pep-275.pdf [17.05.2008].
  - <sup>2</sup> *NBPortal.pl. Portal wiedzy ekonomicznej* [CD-ROM], edycja Banknot, NBP, Warszawa 2005.
- prace niepublikowane
  - W. Balicki, *Bezrobocie a długookresowa stagnacja transformacyjna* [praca niepublikowana], [b.m.] 2003 [wydruk komputerowy].
- akty prawne
  - <sup>1</sup> Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, t.j. Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1591.
  - <sup>2</sup> Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, Dz.U. nr 101, poz. 1178 z późn. zm.

### Ilustracje

- edytowalne, wyłącznie czarno-białe,
- rysunki, wykresy i schematy – w plikach źródłowych (\*.xls lub \*.cdr)
- zdjęcia – w plikach źródłowych (najlepiej \*.tif), rozdzielczość min. 300 dpi
- opatrzone numerem oraz źródłem (np. opracowanie własne)
- pozbawione napisów: półgrubych, wersalikami, białych na czarnym tle, czarnych wypełnień, dodatkowych ramek
- z odwołaniem w tekście (np. zob. rys. 1, a nie: zob. rysunek poniżej/powyżej)
- z objaśnieniem użytych skrótów
- z pisemną zgodą na przeniesienie praw autorskich

### Tabele

- ponumerowane, opatrzone tytułem oraz źródłem (np. opracowanie własne)
- z odwołaniem w tekście (np. zob. tab. 1, a nie: zob. tabela poniżej/powyżej)
- każda rubryka wypełniona treścią
- skróty użyte w tabeli – objaśnione pod nią
- z pisemną zgodą na przeniesienie praw autorskich

### Wzory matematyczne

- przygotowane w programie Microsoft Equation 3.0
- poprawnie zapisane potęgi i indeksy
- zmienne – kursywą, liczby i cyfry – pismem prostym
- znak mnożenia to: · lub × (nie gwiazdka czy „iks”)
- pisownia jednostek – według układu SI
- symbole objaśnione pod wzorem

### Bibliografia

- pozbawiona numeracji
- uporządkowana alfabetycznie według nazwisk autorów i tytułów prac zbiorowych

# The WSB Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions in English

## General requirements

- only complete submissions are accepted – a single printed copy and an electronic source file saved to a CD (\*.doc or \*.rtf format)
- ensure your text contains no phrases by which your authorship could be identified, e.g. *In my 2008 book on African Voodoo I pointed out...* is not allowed and should be replaced with e.g. *John Smith's 2008 book on African Voodoo indicates...*

## Text layout

- author's first and last name, scientific degree/title, organization/institution (if applicable) • phone number, e-mail address, mailing address
- title of book/paper • contents (books only) • summary in English (up to 1000 words including spaces) • keywords in English (up to 8 words)
- introduction • body text • conclusion (findings, recommendations) • bibliography/references • title of book/paper, summary and keywords in Polish

## Size limit

- for a single paper – the limit is 40 000 characters (around 22 pages, 1800 characters per page) including tables and figures
- for books – as specified in the publishing contract

**Margins:** 2.5 cm each margin

**Page numbering:** continuous throughout the text, using Arabic numerals, placed at the bottom of the page (footer)

## Body text

- typeface: Times New Roman, 12 pts
- line spacing: 1.5 line
- highlights or emphasis: apply **bold** print
- foreign (non-vernacular) words and expressions: in *italics*
- people's names: give the full name (including all given names and the last name) at first mention; for any further reference – quote the last name only
- abbreviations and acronyms: when first used, give the complete phrase (name), including its abbreviation in brackets, e.g. *Information and Communication Technology (ICT)*; onward – use the abbreviation only
- numbers consisting of up to 4 digits: use no thousands separator (5000 rather than 5,000 or 5 000); numbers including 5 or more digits – insert space every three digits starting from the right (5 000 000 rather than 5,000,000)
- decimal fractions should be separated by points (2.25)

## Citations

- preceded by an introductory phrase (e.g. *John Smith notes that...*)
- must be quoted verbatim and enclosed in double quotation marks (inverted commas) – no italics; for citations within citations, use single marks
- omissions in cited text should be marked with parentheses [...]
- phrases interposed by the author within cited text should be followed by author's parenthesized initials – [J.S.]

## References

- placed at the bottom of the page (footnotes) rather than within body text or as endnotes
- when making further references to the same source – use Latin terms and abbreviations, such as *op. cit.*, *ibidem*, *idem*, *eadem*, etc.

## References – examples

- books:
  - by single or multiple authors:  
W.R. Lane, K.W. King, T. Reichert, *Kleppner's advertising procedure*, 18<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2011, p. 43.
  - edited books:  
*Multinational Firms. The Global-Local Dilemma*, eds. J.H. Dunning, J.L. Mucchielli, Routledge, London – New York 2002, pp. 345-346.
- papers or chapters in edited books:  
W. Cornwall, *The rise and fall of productivity growth*, in: *The Capitalist Economies. Prospects for the 1990s*, ed. J. Cornwall, Edward Elgar, Aldershot – Brookfield 1991, pp. 40-62.

- periodicals (journal and newspaper articles)

<sup>1</sup> J. Bughin, J. Doogan, O. Vetvik, *A new way to measure word-of-mouth marketing*, "McKinsey Quarterly" 2010, No. 2, p. 113-116.

<sup>2</sup> P. Spenner, K. Freeman, *To keep your customers, keep it simple*, "Harvard Business Review" May 2012, p. 108-114.

- online and electronic sources (for Internet sources, include date source was retrieved)

<sup>1</sup> H. Arndt, *Globalisation*, "Pacific Economic Paper" 1998, No. 27, www.crawford.anu.edu.au/pdf/pep/pep-275.pdf [accessed May 17, 2008].

<sup>2</sup> *NBPortal.pl. Portal wiedzy ekonomicznej* [CD-ROM], edycja Banknot, NBP, Warszawa 2005.

- unpublished work

W. Balicki, *Bezrobocie a długookresowa stagnacja transformacyjna* [unpublished], [month missing] 2003 [computer script].

A. Lindqvist, *The Saving Behavior of Households* [doctoral dissertation], The Stockholm School of Economics, Stockholm 1981 [computer manuscript].

- legislation

<sup>1</sup> Council Directive 90/365/EEC of 28 June 1990 on the right of residence for employees and self-employed persons who have ceased their occupational activity.

<sup>2</sup> Act of 4 February 1994 on Copyright and Related Rights, Journal of Laws No. 24, item 83, as later amended.

## Artwork and graphics

- editable, in black and white only, with no shading
- drawings, graphs and diagrams must be supplied in their native electronic formats (\*.xls or \*.cdr)
- photographs – supply source files (preferably, \*.tif); minimum resolution: 300 dpi
- number all graphical components consecutively using Arabic numerals
- for any artwork that has already been published elsewhere, indicate the original source (otherwise state e.g. *Source: own*)
- apply no lettering in white against a black background, whether in bold or italics, and no black fills or excess frames
- if the figure is referenced in the text, use its number rather than terms such as "above" or "below" (e.g. *cf. Fig. 1*, not: *see figure above/below*)
- provide an explanation of any abbreviations and symbols used
- copyrighted work must be supplied along with the original author's consent to the publication

## Tables

- numbered consecutively and consistently using Arabic numerals
- including a caption (title) and a reference to the source of data (e.g. *Author's own research*)
- identify any previously published material by giving the original source
- when referencing the table in the text, use its number rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Table 1*, not: *see table above/below*)
- with no blank cells
- any abbreviations used must be expanded below the table
- for any copyrighted material, attach the original author's written permission

## Mathematical formulas

- processed using Microsoft Equation 3.0
- special attention should be given to the correct placement of any sub- or super-scripts
- variables – written in italics; numbers and digits – in normal font style
- use "." or "x" only as the multiplication sign (rather than e.g. an asterisk or an "x")
- quantities should be represented in SI units only
- any symbols must be explained below the formula

## Bibliography

- add no numbering
- all items should be arranged alphabetically by authors' last names or titles of edited books rather than in their order of appearance in the text