ZESZYTY NAUKOWE
WYŻSZEJ SZKOŁY HUMANITAS

HUMANITAS UNIVERSITY'S
RESEARCH PAPERS

ZARZĄDZANIE

MANAGEMENT

TOM XIX

ZESZYT 2/2018

ZESZYTY NAUKOWE WYŻSZEJ SZKOŁY HUMANITAS

HUMANITAS UNIVERSITY'S RESEARCH PAPERS

ZARZĄDZANIE

MANAGEMENT

TOM XIX

ZESZYT 2/2018

OFICYNA WYDAWNICZA "HUMANITAS"
WYŻSZA SZKOŁA HUMANITAS

Sosnowiec 2018

ZN WSH Zarządzanie 2018 (2)

RADA NAUKOWA
Prof. zw. dr hab. Lidia Białoń Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
Ass. prof. Ľudmilka Čábyová, PhD., University of Ss. Cyril and Methodius in Trnava, Slovakia
Prof. dr hab. Joanna Cygler, Szkoła Główna Handlowa
Prof. dr hab. Barbara Dobiegała-Korona, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. H. Chodkowskiej w Warszawie
Dr Joanna Dzieńdziora, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
Prof. Manuela Epure Ph.D., Spiru Haret University, Bucharest, Romania
Prof. D. Juan J. Garcia-Machado Ph.D., University of Huelva, Spain
Prof. Jolita Greblikaite, Aleksandras Stulginskis University in Kaunas, Lithuania
Prof. Štefan Hittmár, University of Žilina, Slovakia
Prof. dr hab. Michał Kaczmarczyk, Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu
Prof. dr hab. Stefan Kassay, Technical University of Košice, Slovakia
Prof. dr hab. Olena Kolomytseva, Cherkassy State Technologik University, Ukraine
Prof. dr Andrzej Kupich, Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu
Prof. nadzw. dr Natalia Litvin, Uniwersytet Ekonomii i Prawa „KROK", Ukraina
Ass. prof. Slavomír Magál, CSc., University of Ss. Cyril and Methodius in Trnava, Slovakia
Prof. zw. Miroslav Majtan, University of Economics in Bratyslava, Slovakia
Ass. prof. Dana Petranová, PhD, University of Ss. Cyril and Methodius in Trnava, Slovakia
Dr. Radko Asenov Radev, University of National and World Economy, Bulgaria
Dr. Asha Rai, Techocrats Institute of Technology, Bhopal, India
Prof. Nestor Shpak, Lviv Polytechnic National University, Ukraine
Dr. Yuliya Shutyak, University of Liege, Belgium
Dr inż. Małgorzata Smolarek, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi
Prof. dr hab. Włodzimierz Sroka, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
Prof. Ida Vajčnerová, Ph.D., Mendel University in Brno, Czech Republic
Prof. Ivona Vrdoljak Raguž, University of Dubrovnik, Croatia
Prof. zw. dr Ivan Wagner, Masaryk University in Brno, Czech Republic
Prof. Zita Zoltay Paprika, Corvinus University of Budapest, Hungary
Prof. Jože Zupančič, University of Maribor, Slovenia

Redaktor naczelna
dr inż. Olimpia Grabiec

Redaktor tematyczny
dr Jadwiga Bakonyi

Redaktor statystyczny
dr Marcin Zawada

Redaktor językowy
mgr Danuta Dziewięcka

Sekretarz Redakcji
mgr Małgorzata Caban

Wersja podstawowa: wersja papierowa

Copyright by
Oficyna Wydawnicza „Humanitas"
ul. Kilińskiego 43
41-200 Sosnowiec
tel.: 32 363 12 25
e-mail: wydawnictwo@humanitas.edu.pl
dystrybucja@humanitas.edu.pl

ISSN 1899-8658

Sosnowiec 2018

Spis treści

Ján Porvazník
Scientific examination and valuation of holistic managerial competence 9

Sergii Illiashenko, Yuliia Shypulina, Nataliia Illiashenko
Innovation culture as the basis for innovative environment of the enterprise 21

Agnieszka Stolarska
Innowacyjne produkty i usługi w polskiej bankowości 35

Lumír Kulhánek, Adam Sulich
Financial risk in the contemporary environment of enterprises 49

Beata Detyna
Wdrożenie koncepcji „szczupłego" zarządzania w szkole wyższej 65

Magdalena Baryń
„Rodzinny znaczy godny zaufania"
– przedsiębiorstwa rodzinne w opinii polskich konsumentów 83

Agnieszka Górka-Chowaniec, Olimpia Grabiec
Talent jako element potencjału organizacji XXI wieku 95

Joanna Żukowska, Dagmara Miąsek
Istota kapitału relacyjnego – ujęcie empiryczne oraz dalsze kierunki badań 113

Wiktor Widera
Big data jako narzędzie zarządzania procesem budowania społeczeństwa idealnego 131

Sylwia Kowalska
Wynagrodzenie i zatrudnienie w mikroprzedsiębiorstwach 141

Yevhenii Alimpiiev
Integralne oceny równowagi makroekonomicznej na przykładzie polskiej gospodarki 159

Ewelina Pędziwiatr
Analiza założeń teorii uwarunkowań sytuacyjnych
w kontekście zarządzania projektem europejskim 171

Joanna Podgórska-Rykała
Change or continuation? Long-term city management
on the example of local development strategy of Katowice 181

Kamila Francik, Mariusz Pudło
Zastosowanie chmury obliczeniowej dla potrzeb systemów BPMS *199*

Paweł Kobis
Chosen aspects of it resources security in sme sector enterprises – results of the research *211*

Bogdan Ćwik
Koncepcja modelu zagrożenia w systemach ostrzegających organizację..... *231*

Tomasz Trojanowski
Recenzja książki: D. Martin, J. Schouten, *Sustainable Marketing*..... *247*

Lista recenzentów współpracujących w 2018 roku..... *251*

Zasady recenzowania..... *252*

Informacje dla autorów zgłaszających publikację
w czasopiśmie naukowym „ZN WSH Zarządzanie”..... *253*

Table of contents

Ján Porvazník
Scientific examination and valuation of holistic managerial competence 9

Sergii Illiashenko, Yuliia Shypulina, Nataliia Illiashenko
Innovation culture as the basis for innovative environment of the enterprise 21

Agnieszka Stolarska
Innovative products and services in the Polish banking sector 35

Lumír Kulhánek, Adam Sulich
Financial risk in the contemporary environment of enterprises 49

Beata Detyna
Implementation of lean management concept at the university 65

Magdalena Baryń
Family means trustworthy" – family businesses in the opinion of Polish consumers 83

Agnieszka Górka – Chowaniec, Olimpia Grabiec
Talent as an element of the potential of the XXI century organization 95

Joanna Żukowska, Dagmara Miąsek
The essence of relational capital
– empirical approach and further research directions 113

Wiktor Widera
Big data as a tool for managing the process of building an ideal society 131

Sylwia Kowalska
Remuneration and employment in microenterprises 141

Yevhenii Alimpiiev
Integral assessment of the macroeconomic equilibrium
on the example of the Polish economy 159

Ewelina Pędziwiatr
Contingency theory in the EU projects context 171

Joanna Podgórska-Rykała
Change or continuation? Long-term city management
on the example of local development strategy of Katowice 181

Kamila Francik, Mariusz Pudło
Application of cloud computing for the needs of BPMS systems *199*

Paweł Kobis
Chosen aspects of it resources security in sme sector enterprises – results of the research ... *211*

Bogdan Ćwik
Concept of threat model in systems warning of organizations *231*

Tomasz Trojanowski
Book review: D. Martin, J. Schouten *Sustainable Marketing* *247*

List of co-reviews in 2018 251

Guidelines for reviews 252

Information for authors in "ZN WSH. Management" 253

ZN WSH Zarządzanie 2018 (2), s. 9-20

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

*Data wpływu/Received:*31.10.2017
Data recenzji/Accepted: 17.01.2018/26.01.2018
Data publikacji/Published: 30.06.2018

Źródła finansowania publikacji: środki WSH

DOI: 10.5604/01.3001.0012.2035

Authors' Contribution:
(A) Study Design (projekt badania)
(B) Data Collection (zbieranie danych)
(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
(D) Data Interpretation (interpretacja danych)
(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
(F) Literature Search (badania literaturowe)

prof. zw. dr hab. Ján Porvazník *A E F*
Wyższa Szkoła Humanitas

SCIENTIFIC EXAMINATION AND VALUATION OF HOLISTIC MANAGERIAL COMPETENCE

NAUKOWE METODY BADANIA I OCENY HOLISTYCZNYCH KOMPETENCJI MENEDŻERÓW

Abstract: The aim of the article is to define the competence of the employees - managers and employees, the need and methods of its evaluation. Meeting the set goals requires a scientific approach to meeting the goal set. Employees' holistic competence consists of them, professional knowledge, practical skills and personality traits. Defining the necessary knowledge, application skills and human personality traits is a fundamental contribution of a scientific article. Another scientific benefit is emphasis the need to know the necessary knowledge, skills and human qualities to achieve the holistic competence of the workers. The specific scientific contribution of the article is the definition, justification and explanation of the use of valuation methods in management practice.

Keywords: scientific examination, terms of holistic management, valuation of competences, assessment methods

Streszczenie: Celem artykułu jest całościowe określenie kompetencji pracowniczych menedżerów i pracowników oraz wskazanie potrzeby i metody ich oceny. Spełnienie wyznaczonych celów wymaga naukowego podejścia do osiągnięcia wyznaczonego celu. Ogólnie rzecz ujmując, na kompetencje pracowników składa się ich wiedza zawodowa, umiejętności praktyczne i cechy osobowości. Zdefiniowanie zasadniczych problemów, wskazanie możliwości aplikacyjnych i określenie roli cech osobowości człowieka stanowi fundament naukowy artykułu. Aspekt naukowy artykułu wyraża się przede wszystkim wskazaniem znaczenia wiedzy pracowników, ich umiejętności i cech osobowościowych dla kompetencji pracowniczych w ujęciu holistycznym. Szczególny wkład naukowy artykułu polega na określeniu, uzasadnieniu i wyjaśnieniu zastosowania metod oceny pracownika na potrzeby praktyki zarządzania.

Słowa kluczowe: naukowe metody badawcze, warunki holistycznego zarządzania, ocenianie kompetencji, metody wartościowania

Introduction

This article justifies the necessity of the need for workers' full competence. to carry out their duties of competence and skills at work. The purpose is also to define what constitutes holistic competence, needs, reasons and methods of evaluation / measurement / level of workers' holistic competence. The scientific approach to defining the managerial competence of workers is based on three pillars: professional knowledge, practical skills and personality traits. Those parts of competence must be acquired through learning - learning. training and upbringing. An overview of learning methods is another contribution of the article.

Nowadays, we find it perfectly normal that we measure the material property (i.e. the material assets) of organisations in quantitative measures (i.e. using indices, and concrete measurable values). We do this or value it in order to find out how these assets are being managed or accumulated or if they have remained unchanged or even reduced. In the past, mainly the material assets (i.e. capital – e.g. buildings, machines, tools, money, energy, raw materials, material and physical work) used to be the source of movement.

1. Scientific examination of holistic managerial competence

Science is a system of knowledge regarding the objects surrounding us in nature (on the Earth) and in the Universe. The formation of the system of knowledge about objects and also, in its own way, the development of science is very useful and

is also an exciting human activity. It is not enough to simply perceive objects surrounding us, but necessary to investigate them in a comprehensive way – to classify (i.e. to distinguish, sort) them, to understand them and their interactions and to use this knowledge for mankind's benefit.

Science is developing in the worldwide context. Nowadays, it is not important where the new knowledge makers or defenders of certain opinion work, what is more important is what knowledge do they formulate and how they prove its veracity (correctness).

Such knowledge and arguments are considered to be scientific in that they generally have a permanent validity and can be used in practice. It is essential that both formulated knowledge and its underpinning argumentation be permanently valid, verified and confirmed. However, this is usually not particularly difficult and need not take a long time.

There have been a number of approaches and methods in respect to the creation of knowledge about objects in the history of science. Bitter disputes have erupted many times in the past regarding just which perception of objects was more realistic: i.e. sensual perception versus rational perception. Plato held that the objects we perceive with our mind are much more realistic that the ones perceived with our senses.

Several scientists - especially from the social sciences area, assume that science is in crisis. They predicate that science has not clarified its principles, the origins of axioms (it arises from, but does not prove them); and also, since science as a cultural (civilisation) and culture-constituting phenomenon has lost its original uniformity in the ever-increasing diversity in specialisations, it has therefore also lost the possibility of a unifying interpretation. The reason being that science as a whole has forgotten about its original sense. For instance, two specialist disciplines, economics and ecology - although speaking about the same thing, seldom concur.

Human society uses the individual's partial knowledge immediately, hoping to improve its existence and ability to survive. Opposite to the individual and the sporadic use of partial knowledge, there is a dam holding unknown areas of nature and society. This is where the negative effects of the use of knowledge originate from and mankind feels the pressure of progress consisting of the fact that the more partial knowledge society uses, the more significantly it disturbs the ecology of its existence. The future development of mankind would appear to be quite depressing if we presume the negative use of the results of science in certain quarters of society - with respect to politicians and warfare.

Complexes, being the objects of cognition, are very complicated. Many objects that need to be known and managed as a complex have, at the same time, the character of inanimate objects (this aspect is investigated by the technical sciences), animated objects (investigated by the natural sciences) and social objects (investigated by the social sciences). According to the specifics of the objects' investigation, the technical, natural and

social sciences are oriented on partial events that cause the creation of individual partial sciences; however, it requires the interconnection of individual partial sciences in order to encompass several aspects of the whole object. The hybrid science - called physical chemistry, originates from the interlinkage of two sciences - physics and chemistry; while the interlinkage of chemistry and biology creates biochemistry, etc.

2. The subject of holistic management

The linkage of two and more partial sciences creates an interdisciplinary science – cybernetics, for instance; **multidisciplinary science** originates from the linkage of many partial sciences. **Management is such a science.** The opinions of scientists on science are complex and are not unified. Therefore, science itself becomes an object of investigation. Scientists are trying to formulate a science (scientific basis) about science - a system, scheme or model of science. This process is in continuous development.

Holism is a unique unit feature which is not characteristic for any element or part of a unit, but is something new, emergent (being born), being created from the mutual interaction of elements (parts). Managerial competence is a holistic (emerging) quality. The competent manager is not - and can't be, a manager who is only professionally skilled, or a worker with enormous knowledge, but who is practically unable to apply it - and if so, then only in their own favour because egoism prevails among their personal qualities.

A manager's competence – their holistic, emergent feature is a characteristic given by their professional ability, social maturity and practical skills. On the one hand, the human being is the most perfect creature in nature; on the other hand, they must continuously learn to be competent in relation to nature and to other people. **Competence is a holistic quality of a manager such when humanity prevails over egoism, and knowledge over the ignorance to realise things in practice.**

Systemic thinking is a discipline that teaches us to see structures, the relationships between competence elements and between maturity, knowledge, and skills which are not obvious all the time – but which are a basis for the understanding of competence as the holistic manifestation of a personality. **If we succeed in perceiving competence as a whole, holism or emergent, we are able to "care for its health"; we can denominate, and identify where to increase the level of our knowledge, skills or maturity by means of education – i.e. upbringing, study.**

In general management theory, the term "competence" is less traditional; it is a relatively new term[1]. As we have already mentioned, the term "competencies" -

[1] The difference between the word and term consists in the expression of unique and general properties. If the word is used to denominate the unique and individual subject, activity, function, etc., it remains a word. Any word becomes a term if it is used to denominate the higher quantity of similar subjects, activities, or functions as if they were equal.

by which we understand the obligations, authorities, responsibilities of workers (i.e. employees, managers) to carry out certain jobs, tasks is better known. Just because competence – i.e. the capability to perform in a certain position is a new term - and many positions, not only work-related ones, are performed incompetently by people without the capability to perform them, we will pay greater attention to the definition of competence.

In the formation of knowledge, and the development of theory, management science accentuated - and in the majority of cases, still accentuates **the professional (knowledge) and skills (i.e. practical, application) requirements of the management subject.** The sustainable development, efficiency, quality and products of the work of any organisation depend ever more and more on the socialisation of an individual – without regard to whether they are an employee, a team leader or a leader of an organisation or body. **By the socialisation of man, we understand this to mean the level of their personal qualities, social maturity – i.e. the level or degree on which their social competence is based.**

Part of the object of management is also to create a knowledge-base about the roots, origin, development, present and future of management, and the preparation of people for managerial competence, as well as the assessment of the managerial capability of management subjects.

3. Measuring, valuing or assessing managerial competences level

Nowadays, in organizations which focus on the use of information technologies in field of new ideas creation, their acquiring in trainings as practical skills, but also an enhanced focus on social abilities of a person, the situation is changing rapidly. In findings-oriented organisations their development and the accumulation of their assets is beginning to depend on the intangible assets. The renowned Swedish specialist Karl Erik Sveiky, denominates intangible assets as knowledge assets and he differentiates three types of these assets:

- **Internal knowledge assets,** (e.g. the appropriate orderliness of the organisation, orgware, software, patents),
- **External knowledge assets,** (e.g. goodwill, image, logos and brands, the level of relationships with customers, public relations),
- **Competence,** (i.e. the capability) of employees.

The opinion has emerged that the measurement of "intangible things" is not possible. However, this affirmation doesn't hold up. Measuring people's capability is much more difficult and complicated and therefore – also in accordance with international valuation standards - the more apposite denomination **capability valuation,** i.e. the valuation of knowledge assets is beginning to replace the terms measuring and assessment more and more.

The valuation of how one or another manager contributes to the success or failure of a company is still very difficult. The problem is that company efficiency is ever more complex and requires management subjects to cooperate above and beyond the borders of their ordinary activities. Team-work, motivation, communication – these are the most important skills, but, unfortunately, their valuation is still **subjective** so far … despite of all deficiencies of beauty, it is still more desirable[2].

It seems that practically nobody has any doubts about the need to value the capability of management subjects despite the lack of adequate methods and approaches. This is more so since specialists are engaged in a professional dialogue about what management capability is formed by, and what needs to be valued.

When it comes to valuation, we can distinguish the following areas which need it:

- In the selection of people for employment in organisations,
- In career promotion – mainly to manager positions,
- In qualification growth – increases in capability levels,
- In determining order and comparability – e.g. in rewarding or firing employees, etc.

The assessment of employees in the case of the need to fill certain working positions – especially if the applicants are from outside the organisation is currently becoming an ever more lucrative entrepreneurial activity. Many organisations no longer rely on their own HR departments, but they hire so-called assessment centres to do this work. These centres are often ready to bear the risk in the case when a worker is not able to competently fill the position they were selected for.

4. The competences valuation structure

Approaches and methods for the valuation of management subjects` capability is nothing new today. However, the problem is to define the corresponding and mainly, the generally usable structure of capabilities it is necessary or desirable to assess. Although it is not possible to expect that such a generally valid structure of managerial capabilities will be elaborated and jointly used in the future, this doesn't mean that it wouldn't be necessary to try to classify them in a logical way and to order them into logically justifiable parts within holistic competence.

Our approach to the definition of the structure of managerial capabilities is based on three pillars, and within each of them, we distinguish four capabilities. Of course, these internal division can be much deeper depending on the objective we are tracking by the assessment. The structure of our capability model is formed by other parts (pillars) and their elements mentioned below:

[2] „Moderní řízení" 4/2005, p. 75.

A. Personality capabilities which predicting whether the manager knows why and for whom they work, and for whom they do what they do. The personality capabilities evidence the level of maturity of management subjects. The social maturity elements are:

1. Capabilities connected with somatic (efficiency),
2. Capabilities connected with cognition and creativity,
3. Capabilities connected with temperament and emotional competences,
4. Capabilities connected with character and will.

B. Professional (knowledge) capabilities show if a manager knows what to do. The professional skills demonstrate the professional efficiency of management subjects and are designated as their functional capability. The elements of professional efficiency are:

1. Capabilities of systematic and holistic thinking,
2. Capabilities connected with knowledge about management objects,
3. Capabilities connected with use of control functions,
4. Capabilities connected with use of information in management.

C. Application (practical) capabilities show whether the manager knows how to do what needs to be done. The application capabilities demonstrate the level of practical skills of management subjects. The elements of application skills are:

1. Capabilities to motivate,
2. Capabilities to communicate,
3. Capabilities to work in a team and to lead a team,
4. Capabilities of personal management (self and time management).

5. Approaches to capability valuation and their levels

On the basis of current knowledge levels, the approaches to capability valuation can be divided into:

1. Self-assessment,
2. Assessment by one's families,
3. Assessment by superiors,
4. Assessment by experts.

Self-assessment has the premise of being the most extensive approach of knowing one's own eligibility for all four types of valuation needs, distinguished in the introduction in Part 17.2.

The human, if they have developed and tested self-assessment methods, for instance in the form of the team profile self-assessment questionnaire according to Belbin (see Part 17.5) at their disposal has no constraints; on the contrary, they are

motivated to know what position in the team distinguished in this questionnaire they have the most developed potential for. On the basis of our experience, when using the self-assessment approach for comparison with their collaborators - for instance in granting rewards, up to 4/5 of the workers consistently assess themselves higher than their superiors do.

Assessment by families (i.e. collaborators and close relatives) often has high predicative level. If the people defend against assessment mainly by their collaborators, it bears evidence of the fact that the collaborators are not a team that would have common objectives and common interest in fulfilling them.

Assessment by superiors is currently the most widely used system. Its level depends on the superior's competence and methods used. If this competence is low, they can harm the assessed worker. Therefore, management workers should acquire the relevant valuation methods - especially in cases where they evaluate a worker with a view to career promotion. It is desirable to remind the reader of this fact from the academic environment where the members of faculties or university academic senates can suggest and then also elect the candidates for the career control position of dean or chancellor.

Assessment by experts can be considered as expert assessment. The experts, if they have certified education and practical skills, often use all known assessment methods and are a guarantee of a realistic evaluation of a person's capability level to meet the needs of the required capability assessment. The preparation (education and training) of experts to assess managerial competences is beginning to develop further.

The known assessment methods are designed to express the level of a person's competence to work in a certain managerial position in different ways. We'll mention some of them here.

We consider the **two-stage** capability **level** to be the basis:

- competent – incompetent

In questionnaire assessments, the answers to questions or affirmations are: yes, no.

The three-stage level distinguishes the following capabilities:

- basic – higher – developed

In questionnaire assessments, the answers to questions or affirmations are: yes, sometimes, no or right, disputable, wrong.

The four-stage level:

- basic – low – average – higher

The five-stage level:

- basic – low – average – higher – developed

In questionnaire assessments, we use points-rating, for instance:

Basic 1 point – Low 2 points – Small 3 points – Average 4 points – Higher 5 points – High 6 points – Developed 7 points.

6. Competences assessment methods

The methods used to assess a person's capability to hold a certain working or managerial position can be distinguished from several points-of-view. In our case, we shall use that of the degree of scholarship, where we distinguish between:

1. Intuitive methods.
2. Heuristic methods.
3. Experimental methods.

Intuitive methods are based to a greater extent on experiences and intuition and in practice they are:

- The First Impression Method.
- The Observation Method.
- The Discussion (i.e. Interview) Method.
- The 360° Valuation Method.

Heuristic methods are based on logical thinking, as well as on experiences. In practice, they are:

- The Questionnaire Method,
- The Points Awarding Method.

Experimental methods rely on:

- Standard tests,
- Software assessment/

Some other management capability assessment or valuation methods are quoted in specialist literature[3] too: e.g. behavioural methods, analogue methods, analytical methods.

In conclusion, we will introduce here a brief description of selected managerial capabilities assessment methods. However, many more are known in practice. We have several of them at our disposal and use them in our pedagogical, scientific, advisory and consulting practice.

Interviews as a valuation method is one of the most frequently used methods for the evaluation of capability levels. It is also known in the professional literature as Competence Based Interviews (CBI).

Although ever more authors have begun to impeach the use of discussions just for this purpose, it is still the most frequently used method in our countries. The most frequent reservations against the use of interviews is its lack of accuracy in identifying competence.

Several rules must be kept to during interviews. The first is to evoke the right atmosphere. The correct reactions of the person being evaluated facilitate the whole process and create the conditions for good-quality answers. It is necessary to keep strictly to the right behaviour. What concretely has the assessed manager done, and what led to the necessary result?

[3] M. Kubiš, D. Spillerová, R. Kurmický, *Manažérske kompetencie: spusobilosti vyjimečných manažéru*, Praha, Grada 2004.

The discussion must be concentrated on substantive, concrete steps predicating capability and returned in time to facts at issue. During the interview, the assessed manager's task is to identify a couple of projects or tasks they were responsible for or played a key role in.

They also must identify the result this project terminated with. This means that they speak about past, finished events. However, in describing them they will disclose the behaviour they used. We say that they provide behavioural evidence of their doings, what led them to do things and mainly, what the result was. The assessor draws conclusions from this discussion about the level of capabilities they want to monitor.

The selection of the topic, event or project is the key to the interview. By its nature, it should contain the required behaviour characterising the capability evaluation. For instance, when we want to discover a manager's capability to set priorities, divide tasks into smaller units, to delegate them, or to draft a time-schedule and monitor the flow of work on a project, we need to invite them to identify a past situation when something similar was required of them.

When we want to identify for instance, how they manage conflicts between team members, or how perceptive they are to their feelings and how they can unify competing parties and lead them to resolve disputable standpoints in a constructive way, we must evoke in the interview a similar situation. In the interview, we must speak with the manager about several projects. The extent of the discussion is conditioned by the number of capabilities we want to monitor and of course, by the fact whether the manager has ever been in such situation or not.

Similar to every other managerial capability assessment method, the interview is more suitable for certain capability groups and less suitable for others. It is very good for assessing the so-called performance capabilities (i.e. proactivity, goal-orientation, and also some cognition capabilities, like searching for information, analytical thinking, conceptualisation, etc.). However, it is less able to discover conceptual flexibility and of course, the whole range of personality capabilities.

The interview is particularly demanding on the interviewer. As with every discussion, it poses burdens on active listening skills and the ability to ask questions. Careful preparation is important prior to the interview itself: what capabilities do we want to assess, how will we evoke the desired situations, what types of projects will we deal with, etc.

If the manager has a tendency to speak impersonally, it will be necessary to ask them to concentrate mainly on what they did themselves, what were their concrete tasks. In the effort to describe the situation in the most exact manner possible, the manager often floods the expert with a whole range of unimportant details and explanations. This wastes the limited time and, capabilities remain undiscovered. In such a situation, it is necessary to redirect the interviewee back to the merits of the case – i.e. to the capabilities we want to assess.

Valuation by the 360° Feedback Method includes the acquisition of information about a manager's qualities from various sources. It is a process that enables one to view their capability through the people who collaborate with them the most: i.e. their direct superior, colleagues, subordinates and, if possible, external and internal customers. This common view on their key capabilities enables the assessed worker to clearly understand their own strengths and needs for development.

The biggest advantage of this approach is the high motivation of the people being assessed to realise changes in their performance or behaviour. Employees accept evaluation by their collaborators as fairer, clearer, and more objective as compared to assessment only by their superior. The high acceptance rate of the output from colleagues contributes to the more rapid change in employees, as well as to more rapid increases in the efficiency of the whole organisation.

At the same time, the employees or customers that have a say on the work of their colleagues feel greater responsibility for what is happening in the company. Evaluation by the 360° feedback method enables them to influence what is happening in, and the culture of, the company.

The outputs from 360° valuation are both quantitative and qualitative. The quantitative outputs provide information about the levels achieved for individual capabilities, as well as about all manifestations of behaviour representing capabilities, the outputs of every expert and averages for the group of assessors. The qualitative outputs are the transcriptions of verbal testimonies of experts to open issues.

The Thomas International Software Method of evaluation is based on the 80-year experience of British experts. In the last decade of the last millennium, this was converted into a software form. It is based on the self-assessment of the most precise and the least precise quality in each of 24 rows, whereby every row contains 4 qualities. For instance, the self-assessor has a row with these 4 qualities: Careful; Determined; Persuasive; Kind-hearted. Their task is to mark with a circle ○ the quality that characterises them the least and by a cross × the one that characterises them the most. After having marked all 24 rows, the marked data are transferred to a computer with the Thomas International software and we will have for instance, not only the analysis of their personal profile but also the evaluation of their managerial capability and several other valuations.

Conclusion

The evaluation of a manager, but also of the working and personal capabilities of people should not be without purpose. It is so when it doesn't influence an increase in capability levels by new, repeatedly-performed activities and if the results of previous evaluations can't be verified.

Such principles, approaches and methods should be drafted and used in the future for the capability evaluation needs of this or that worker to be able to hold a relevant appointment, and will simultaneously delegate them the responsibility to prove the development or increase of their own capability.

Bibliography

Adams A., *At Home with Holistic Managment*, „Holistic Managment International" 1999.

Ashby R., *Desing for Brain*, Chapman Hall, London 1954.

Albrecht K., *Social Intelligence, The New Science of Success*, Jossey Bass wiley Imprint, San Francisco, Kanada, 2006.

Bertalanffy L., *General System Theory, Fundations Development, Applycations*, George Braziller, New York 1969.

Butterfield J., Bingham S. and Savory S., *Holistic Management Hanbook*, Island Press.

Gibson R., *Nový obraz budúcnosti*, Management Press, Praha 2000.

Christopher F.W., *Holistic Management; Managing what matterss for company sucess*, John Wiley & Sons, New Jersey 2007.

Porvazník J., Kupich A., *Kilka uwag o globalizacji, globalnym kryzysie i holistycznym governance w Europie i* świecie, „De Doctrina Europea" 2011.

Porvazník J., *Celostné prístupy na utváranie sociálneho štátu*, In. Sociálny štát a jeho budúcnosť vo svete, Zborník 2011.

Savory A., Butterfield J., *Holistic Management*, Island Press 1999.

Vágner I., *Systém managementu*, MU, Brno 2006.

Nota o Autorze:
***Ján Porvaznik** – profesor zwyczajny Wyższej Szkoły Humanitas, em. profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Bratysławie, założyciel i Honorowy Prezes Słowackiej Akademii Managementu, autor wielu książek i artykułów z dziedziny nauk o zarządzaniu, w tym „Holistic Management" (Bratysława 2014, Wydanie VI).*

Author's resume:
***Professor Ján Porvaznik** – Humanitas University, University of Economics in Bratislavia (em.), founder and Honorary Chairmen of Slovak Academy of Management, author of many books and articles in the filed Management Sciences, including Holistic Management (Bratislava 2014, 6th. ed.).*

Kontakt/Contact:
Ján Porvaznik
e-mail: jan.porvaznik@gmail.com

ZN WSH Zarządzanie 2018 (2), s. 21-33

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

*Data wpływu/Received:*12.12.2017
Data recenzji/Accepted: 19.01.2018/14.02.2018
Data publikacji/Published: 30.06.2018

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów

DOI: 10.5604/01.3001.0012.2036

Authors' Contribution:
(A) Study Design (projekt badania)
(B) Data Collection (zbieranie danych)
(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
(D) Data Interpretation (interpretacja danych)
(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
(F) Literature Search (badania literaturowe)

Professor, Doctor of Economics, Sergii Illiashenko *A B C D E F*
Sumy State University, Balatsky Academic and Scientific Institute of Finance, Economics and Management, Department of Marketing and Management of Innovative Activity, Sumy, Ukraine;
University of Economics and Humanities, Bielsko-Biala, Poland

Associate Professor, PhD, Yuliia Shypulina *A B C D E F*
Sumy State University, Balatsky Academic and Scientific Institute of Finance, Economics and Management, Department of Marketing and Management of Innovative Activity, Sumy, Ukraine

Associate Professor, PhD, Nataliia Illiashenko *A B C D E F*
Sumy State University, Balatsky Academic and Scientific Institute of Finance, Economics and Management, Department of Marketing and Management of Innovative Activity, Sumy, Ukraine

INNOVATION CULTURE AS THE BASIS FOR INNOVATIVE ENVIRONMENT OF THE ENTERPRISE

INNOWACYJNA KULTURA JAKO PODSTAWA DLA ŚRODOWISKA INNOWACYJNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Abstract: The purpose of the article is to clarify the essence, content, structure and components of the innovation culture of the enterprise, the development of an approach to the diagnosis of its condition. A comparative, systemic-structural and statistical analysis were used to attain it. The author's model of the innovative culture structure of an industrial enterprise was offered. Problems in understanding of its role by middle and top managers of innovative industrial enterprises were outlined. The methodical approach to multifactorial diagnostics of the state of innovation culture of an industrial enterprise was developed and tested in general, as well as its separate components. The place of innovation culture of the industrial enterprise in the system of mechanisms of innovative environment formation was determined. The structural-logical scheme of the management mechanism of innovative environment formation and introduction at an industrial enterprise based on its innovation culture was developed.

Keywords: innovation culture, innovative environment, industrial enterprise, diagnostics of innovative culture

Streszczenie: Celem artykułu jest wyjaśnienie istoty, treści, struktury i składników kultury innowacyjnej przedsiębiorstwa, opracowanie na tej podstawie podejścia do diagnozy jej stanu. Do jej osiągnięcia wykorzystano analizę porównawczą, systemowo-strukturalną i statystyczną. Zaproponowano autorską opcję struktury kultury innowacyjnej przedsiębiorstwa przemysłowego. Określono problemy w zrozumieniu jej roli przez kierowników średniego i najwyższego szczebla innowacyjnie aktywnych przedsiębiorstw przemysłowych. Opracowano i przetestowano podejście metodyczne do diagnozy wieloczynnikowej stanu kultury innowacyjnej przedsiębiorstwa przemysłowego: ogólnie, jak również poszczególnych jej komponentów i ich elementów. Wyznaczono miejsce kultury innowacyjnej przedsiębiorstwa przemysłowego w systemie mechanizmów kształtowania innowacyjnego środowiska. Opracowano schemat strukturalno-logiczny mechanizmu zarządzania tworzeniem i wprowadzaniem innowacyjnego środowiska w przedsiębiorstwie przemysłowym w oparciu o jego kulturę innowacyjną.

Słowa kluczowe: kultura innowacyjna, środowisko innowacyjne, przedsiębiorstwo przemysłowe, diagnostyka kultury innowacyjnej

Introduction

The current stage of the global economy is characterized by the growing role of intangible factors. They increasingly determining the rate of growth of individual organizations (companies and enterprises) and the national economy as a whole. Leading positions in global markets, providing high living standards occupy countries that have made reliance on the information and knowledge embodied in new products, production technology, production management and marketing, organization of society in general, etc. They are distinguished by a favorable innovative environment based on innovation culture as a sociocultural mechanism of innovative behavior. According to modern concepts the innovation culture is considered on two levels: national and the level of a separate organization. Practice shows that success in innovation and forming a supportive environment can only be gained at both levels of interaction agreed. This applies particularly to industry, including engineering, which largely affects the pace and direction of technological progress in various fields of economic activity.

Analysis shows that a wide range of scientific publications is devoted to the management of formation and development of enterprise's innovation culture. Soren Kaplan[1] reveals approaches to transforming the traditional organizational structure of the organization into innovative. Jay Rao and Joseph Weintraub[2] set out common approaches to the definition of innovation culture of the organization, its structure, evaluation and development. A. Vikarchuk[3] explores the evolution of the concept, meaning and essence of innovation culture of the company. S. Handi[4] and E. Shane[5] examined the types of organizational cultures enterprises and institutions.

The formation of innovation culture in terms of its innovative potential is explored by L. Patora, N. Tsymbalista[6]. C. Kazmirchuk[7] investigates basic principles and objectives of the formation of an effective innovation culture of the company. E. Larichev[8]

---

[1] S. Kaplan, *Creating a Culture for Innovation: Driving Innovation through Strategic Changes to Organizational Culture* [electronic resource] – Access: http://www.1000advices.com/guru/innovation_culture_sk.html.

[2] The development of an enterprise innovation culture [electronic resource] – Access: http://constructorus.ru/uspex/razvitie-innovacionnoj-kultury-predpriyatiya.html.

[3] A.I. Vikarchuk, *Evolution of innovative culture forming. Sustainable Economic Development*, 2013. - № 3 (20). - p. 310-314.

[4] Types of enterprise culture by C. Handy [electronic resource] – Access: http://www.hr-portal.ru/pages/okk/tko.php.

[5] E. Shane, *Organizational culture and leadership*. 3rd ed.: Pere with English. / ed. T.Y. Kovalevoy – St. Petersburg: Peter, 2007, p. 336.

[6] L. Patora, N. Tsymbalista, *Innovation culture Formation as a basis for an enterprise innovative potential development*. Problems of Economics and Management: Bulletin of NU "Lviv Polytechnic" 2008, no. 628, p. 603-608.

[7] C. Kazmirchuk, Innovation culture, its the role and place in the innovative development of an enterprise, "Socio-economic Problems and the State" 2010, Issue 1 (3), p. 66-70.

[8] E.A. Larichev, *Innovation culture development at the enterprise*, "Bulletin of the Bryansk Technical State University" 2009, no. 2(22), p. 128-133.

offers general scheme of forming innovation culture of the company. G. Zaharchyn, A. Andrychuk[9] develop approaches to modeling the innovation culture of the company. K. Cameron, R. Queen[10] highlights approaches to diagnosing the organizational culture.

B. Hrechanyk[11] highlights the role of the enterprise's innovation culture in formation of its innovation climate. V. Zubenko[12] developed principles of organizational and economic mechanisms of the enterprise innovation culture.

However, the absence of common views on the composition and structure of the enterprise's innovation culture complicates determination relationships and interaction between its elements and the innovation culture of the State, as well as other mechanisms of innovation regulation and fostering, which together form the innovative environment.

Thus, the aim of the paper is to clarify the nature, content, structure and components of the enterprise innovation culture, elaborate approaches to the diagnosis of its condition in order to develop activity complex to create an innovative environment.

1. Components and structure of enterprise's innovation culture, their interaction

System analysis and synthesis of the literature (see. Introduction) and management practices lead to a definition of "Innovation culture of the enterprise ", defined its subsystems and their components.

Innovation culture of the enterprise – is an integral part of its corporate culture (which, in turn, is the part of the intellectual capital of the company[13]), characterizing the conduciveness of individual employees, groups of employees (units) and the enterprise as a whole to create a perception, distribution and commercialization of innovations their implementation in new products, technology, management solutions. In today's economy, instable and permanently changing its conditions, innovation culture is one of the main factors for enterprise's adaptation to these changes and maintaining a high level of economic security[14].

Innovative enterprise culture includes:

---

[9] G.M. Zaharchyn, O.J. Andryychuk, *Conceptual model an enterprise innovation culture*, "Science Journal NLTU Ukraine": Coll. scintific-technical works, Lviv, Ukraine NLTU 2008, vol. 18.8, p. 272-278.

[10] K.K. Cameron, R. Queen R. *Diagnosis* & *changes in organizational Culture*, translation I.A. Andreeva, St. Petersburg 2001, p. 320.

[11] B.V. Hrechanyk, *Innovation culture of an Enterprise as a prerequisite for of its innovative climate* [electronic resource] – Access: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18356/1/15-Hrechanyk-26-28.pdf.

[12] V.V. Zubenko, *Organizational and economic mechanism of an enterprise innovation culture*, PhD paper: 08.00.04, Donetsk Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine 2011, p. 206, http://iep.donetsk.ua/news/contens/251111-2.pdf.

[13] S.M. Illyashenko, Y.S. Shipulina, *Factor analysis of an enterprise innovation culture state*, Economic Annals -XXI, 2014, no. 3-4, p. 31-34.

[14] Y.S. Shipulina, N.S. Illyashenko, *Optimization of an enterprise innovation culture from the standpoint of ensuring its economic security*, "Marketing and Management of Innovation" 2015, no. 2, p. 159-169.

- The organizational component that characterizes innovative organizational structure and organizational (corporate) culture of the company, their orientation to create favorable conditions for effective creative work of each employee and staff in general, it provides mutually creative collaboration;

- Motivational component that motivates and stimulates highly effective personnel activity for creation, perception and distribution of innovation;

- Intellectual and creative component, which focuses on the most complete disclosure of creative innovation potential of the personnel, commitment to the growth of this both individual and group potential (a separate unit or organization as a whole).

Based on this theoretical framework Shipulina Y.S. studied the perceptions of top and mid-level managers of 12 (3 large and medium – 9) innovatively-active industrial enterprises of the Sumy Region concerning the role and place of innovation culture (its individual components) in ensuring the success of innovative activity[15]. Analysis of the results showed that 25% of respondents noted the role of all components (organizational, motivational, intellectual and creative); 33% – allocated a key role of organizational component; 33% – intellectual and creative; 9% – indicated that they could not answer clearly. Moreover, all respondents noted the important role of innovation culture for development of innovative activity of their enterprises. 91.7% of them claimed that it directly influences innovative environment and innovative activity, and 8.3% stated its indirect influence. 100% of respondents indicated the presence of innovation culture at their companies, and that they stimulate activities aimed at its development.

Further analysis showed that the majority of enterprises (66%) implement activities only promoting organizational component of the innovation culture, the rest (34%) – develop the organizational and motivational components. However, in none of the companies attention is paid to the intellectual and creative component of the innovation culture.

Analysis of the survey shows that the managers of the analyzed companies correctly understand the role of innovation culture as an enhancing factor for innovations. However, there are some problems that need to be resolved. They include:

– Business management's indistinct understanding of the essence of innovation culture;

– Weak understanding of the structure of the innovation culture and its subsystems' elements;

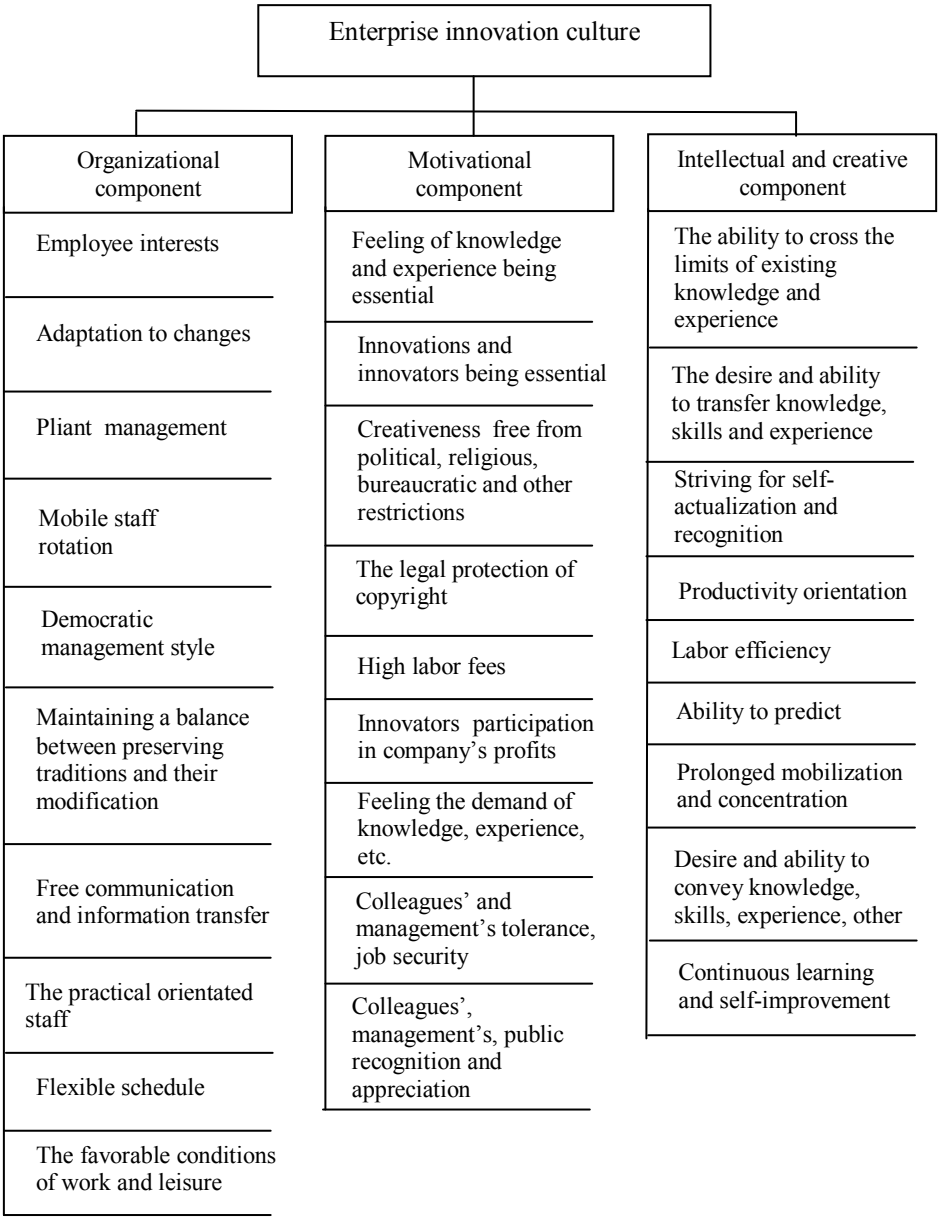
– Lack of effective practical methods of diagnosis of the company's innovation culture state;

– Lack of instruments and methods for managing the development of innovation culture.

[15] Y.S. Shipulina, *Problems and prospects of formation and development of innovation culture*, "Efficient Economy" 2015, no. 9.

The proposed structure of the enterprise innovation culture (Fig. 1) is based on the results of a critical analysis of the literature (see: Introduction).

Figure 1. The components of enterprise innovation culture
Rysunek 1. Elementy kultury innowacyjnej przedsiębiorstw



Source: own elaboration.

Taking into account the nature of components and elements indicated in Fig. 1 the following scheme (Fig. 2) reflects the sequence of formation of an enterprise innovation culture.

According to Fig. 2 the staff's innovative abilities form the basis for innovation culture. The organizational component provides mutual cooperation, motivational component encourages effective activity on the creation and distribution of innovation, intellectual and creative component directs staff to full disclosure and growth of its creative potential (innovation capacity).

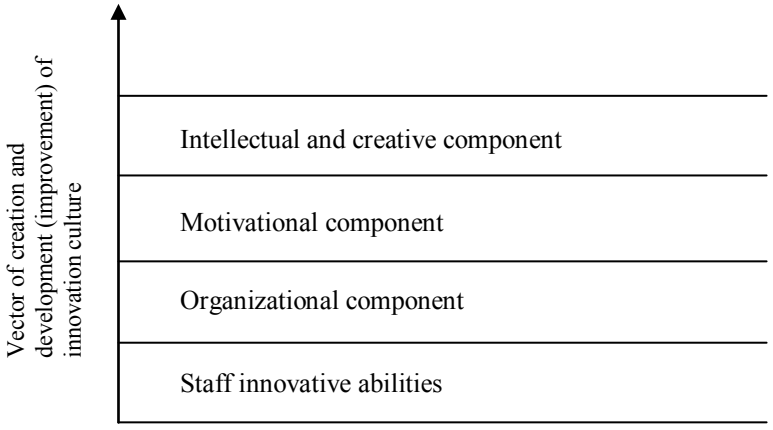
Hence the development of enterprise innovation culture is cyclical: the staff's innovative ability → organization → motivation → innovative ability. Then the cycle is repeated, but at a new level.

To diagnose the company's innovative culture authors proposed to use the three-component index that characterizes the level of individual components

$$I_i = f(I_o, I_m, I_{ic}) \qquad (1)$$

where I_i - index of enterprise innovation culture in general; I_o, I_m, I_{ic} - respectively, indexes of organizational, motivational, intellectual and creative components of the innovation culture of the company.

Figure 2. Scheme of formation of innovative enterprise culture
Rysunek 2. Schemat tworzenia kultury innowacyjnej przedsiębiorstwa



Source: own elaboration.

2. Principles of diagnostics of enterprise innovation culture

Indicators I_o, I_m, I_{ic} are defined as the average estimates of elements of relevant components, such as a 10-point scale. Estimates of individual items (see. Fig. 1) are proposed to perform by expert review, it is recommended to involve leading experts and managers of the analyzed company and other individuals (representatives of con-

tractors and contact audiences, academics, etc.). For diagnostics of individual components and enterprise innovation culture in general the authors proposed[16] to use the scale designed on the Pareto principle (20/80), and the ABC analysis scale (50/80/100):

- $0 \leq I_i \leq 5$ (low);
- $5 < I_i \leq 8$ (average);
- $8 < I_i \leq 10$ (high).

Based on mentioned above the following levels of enterprise innovation culture and corresponding management activity of its formation and development can be defined:

1) I_i is high, if the components' figures are within $8 < I_i \leq 10$, it is assumed that one of them may be within $5 < I_i \leq 8$; Administrative activity is to maintain the achieved level and to response to changing external conditions;

2) I_i is average, if the components' figures are within $5 < I_i \leq 8$, it is assumed that one may be within $8 < I_i \leq 10$; Administrative activity includes improvement of components and comparison with the innovation culture of main competitors and introduces appropriate adjustments;

3) I_i is low if the components' figures are within $0 \leq I_i \leq 5$, it is assumed that one may be within $5 < I_i \leq 8$ or $8 < I_i \leq 10$; Administrative activity includes interventions to improve the level of priority components, ideally - all.

Table 1 shows a fragment of innovation culture diagnostic of 3 enterprises of Sumy Region, Ukraine, operating in various fields. Calculations of indexes I_o, I_m, I_{ic} as well as average estimates of their elements (see Fig. 1) are omitted. As a result of the diagnosis a set of activity aimed at improving innovation culture was formed for each of the companies, these activity were detailed for individual components and elements.

Table 1. Diagnostic of the enterprise innovation culture
Tabela 1. Diagnostyka kultury innowacyjnej przedsiębiorstwa

Activity field	indexes			
	I_m	I_o	I_{ic}	I_i
Engineering company	5,68	6,09	6,78	Average level
Engineering company	6,03	7,13	7,67	Average level
IT company (branch of a global company)	8,5	9,01	8,76	High level

Source: own elaboration.

3. Place of the enterprise innovation culture in the system of mechanisms of formation innovative environment

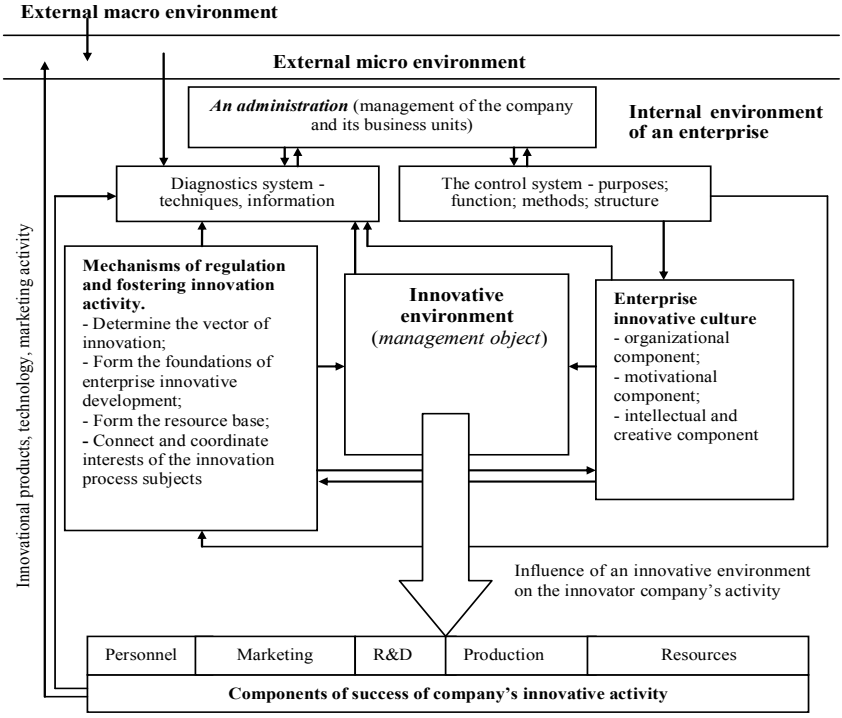
The scheme of management of mechanisms of innovative environment formation at the enterprise is presented in Fig. 3. It gives an idea about the role of innovation culture in the management of the innovation process at an individual enterprise.

[16] N.S. Illyashenko, *Organizational and economic bases of innovative marketing of industrial enterprises*: Monograph. - Sumy "SSU Publishing" 2011, p. 192.

As follows from the scheme in Fig. 3 the formation of innovative environment at the company is influenced by factors of macro environment (market mechanisms, mechanisms of State stimulation and regulation of innovation, State innovation culture, etc.), as well as micro environment: economic counterparties activity (customers, agents, suppliers, financial institutions and etc.) and contact audiences (media, local communities, local authorities, etc.). Macro factors are objective, or unmanageable. They demand adjustments using only favorable opportunities. Their influence is mainly indirect, and they are regarded as some set of market opportunities and threats. They also affect the innovator company by factors of microenvironment, strengthening or weakening their activity.

In terms of an individual enterprise main components of innovative environment are mechanisms of regulation and fostering innovation indicated in Fig. 3, and innovative culture. These mechanisms are well-known[17], they form the foundations for innovative development of a particular company from aligning its internal development capabilities to external generated by the market.

Figure 3. Structure and logic scheme of integrated management mechanism of the formation and development of innovative environment at an enterprise
Rysunek 3. Struktura i schemat logiczny zintegrowanego mechanizmu tworzenia i rozwoju środowiska innowacyjnego w przedsiębiorstwie



Source: own elaboration.

[17] Y.S. Shipulina, *Innovation culture as a part of innovative environment at the modern enterprise. Innovations in marketing and management: monograph* / ed. S. Illyashenko, Sumy LLC Printing house "Papyrus" 2013, p. 132-140.

Innovative environment directly affects the components of innovation success - quality and efficiency of the staff in creation and distribution of innovations, including scientific research and development (R&D); marketing support for innovations, creation and implementation of marketing innovation; organization and production of innovative products; efficient use of resources, etc.

The scheme describes the place and role of enterprise innovation culture in formation of a favorable environment for innovation. It also reflects the conceptual principles and approaches to control the formation and development of innovative environment at an enterprise, based on its innovation culture.

Conclusions

Summing up we can draw the following conclusions:

1. The definition of "innovation culture of the enterprise" was specified as well as the essence and the concept of its subsystems and their elements. The author's view at its structure was proposed. This allowed to define precisely the sequence of formation of enterprise innovation culture and hence effectively manage the process of its formation.

2. Based on this theoretical framework the perceptions of top and mid-level managers of innovatively-active industrial enterprises of the Sumy Region concerning the role and place of innovation culture in their innovative activity were studied. Results of the study allowed to define problems and prospects of an effective mechanism of formation of innovative environment for industrial enterprises based on their innovation culture.

3. Authors proposed the methodical approach to multi-factorial diagnosis of enterprise's innovation culture and its components (organizational, motivational, intellectual and creative) and their elements. This approach in contrast to existing ones increases the objectivity and accuracy of diagnosis, and provides a highly effective control of its development. Testing of the methodical approach on industrial enterprises of the Sumy Region, Ukraine confirmed its feasibility.

4. The place of an enterprise innovation culture in the system of mechanisms of formation of innovative environment was defined. On this basis the structural and logic scheme of management mechanism of formation and development of innovative environment at the industrial enterprise was developed

5. The innovation culture of an industrial enterprise is viewed as a main component of innovative environment, providing possibility of social and cultural regulation of development and implementation of creative potential of its employees, their orientation to achieve best results.

The results deepen methodological and theoretical foundations of innovation management in improving the existing and developing new mechanisms of formation favorable business environment to enhance their innovation.

Further results are aimed at developing an organizational and economic tools of development management of the innovation culture of the industrial enterprise.

Bibliography

Cameron K.K., Queen R., *Diagnosis & changes in organizational Culture*: translation I.A. Andreeva, St. Petersburg 2001.

Hrechanyk B.V., *Innovation culture of an Enterprise as a prerequisite for of its innovative climate* [electronic resource] – Access: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18356/1/15-Hrechanyk-26-28.pdf.

Illyashenko N.S., *Organizational and economic bases of innovative marketing of industrial enterprises*: Monograph. - Sumy "SSU Publishing" 2011.

Illyashenko S.M., Shipulina Y.S., *Factor analysis of an enterprise innovation culture state*. Economic Annals-XXI, 2014, no. 3-4.

Kazmirchuk C., *Innovation culture, its the role and place in the innovative development of an enterprise*, "Socio-economic Problems and the State" 2010, Issue 1 (3).

Larichev E.A., *Innovation culture development at the enterprise*, "Bulletin of the Bryansk Technical State University" 2009, no. 2 (22).

Patora L., Tsymbalista N., *Innovation culture Formation as a basis for an enterprise innovative potential development*. Problems of Economics and Management: Bulletin of NU "Lviv Polytechnic" 2008, no. 628.

Shane E., *Organizational culture and leadership*. 3rd ed., Pere with English. / ed. T.Y. Kovalevoy, St. Petersburg 2007.

Shipulina Y.S., Illyashenko N.S., *Optimization of an enterprise innovation culture from the standpoint of ensuring its economic security*, "Marketing and Management of Innovation" 2015, no. 2.

Shipulina Y.S., *Innovation culture as a part of innovative environment at the modern enterprise. Innovations in marketing and management: monograph* / ed. S. Illyashenko. Sumy LLC Printing house "Papyrus" 2013.

Shipulina Y.S., *Problems and prospects of formation and development of innovation culture*, "Efficient Economy" 2015, no. 9.

Kaplan S., *Creating a Culture for Innovation: Driving Innovation through Strategic Changes to Organizational Culture* [electronic resource] – Access: http://www.1000advices.com/guru/innovation_culture_sk.html.

The development of an enterprise innovation culture [electronic resource] – Access: http://constructorus.ru/uspex/razvitie-innovacionnoj-kultury-predpriyatiya.html.

Vikarchuk A.I., *Evolution of innovative culture forming*, "Sustainable Economic Development" 2013, no. 3 (20).

Types of enterprise culture by S. Handy [electronic resource] – Access: http://www.hr-portal.ru/pages/okk/tko.php.

Zaharchyn G.M., Andryychuk O.J., *Conceptual model an enterprise innovation culture*, "Science Journal NLTU Ukraine", Coll. scintific-technical works. - Lviv, Ukraine NLTU 2008, vol. 18.8.

Zubenko V.V., *Organizational and economic mechanism of an enterprise innovation culture*: PhD paper: 08.00.04, Donetsk Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine, 2011. http://iep.donetsk.ua/news/contens/251111-2.pdf.

Authors' resume:
***Sergii Mykolayovych Illiashenko**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Marketing and Management of Innovative Activity, Balatsky Academic and Scientific Institute of Finance, Economics and Management, Sumy State University, Sumy, Ukraine; University of Economics and Humanities, Bielsko-Biala, Poland.*

***Yuliia Serhiivna Shypulina**, PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Management of Innovative Activity, Balatsky Academic and Scientific Institute of Finance, Economics and Management, Sumy State University, Sumy, Ukraine.*

***Nataliia Serhiivna Illiashenko**, PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Management of Innovative Activity, Balatsky Academic and Scientific Institute of Finance, Economics and Management, Sumy State University, Sumy, Ukraine.*

Nota o Autorach:
***Sergii Mykolayovych Illiashenko**, doktor habilitowany, profesor, kierownik Katedry Marketingu i Zarządzania Działalnością Innowacyjną, Instytut Akademicki i Naukowy Finansów, Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Państwowy w Sumach, Sumy, Ukraina; Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, Bielsko-Biała, Polska.*

***Yuliia Serhiivna Shypulina**, profesor nadzwyczajny, docent Katedry Marketingu i Zarządzania Działalnością Innowacyjną, Instytut Akademicki i Naukowy Finansów, Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Państwowy w Sumach, Sumy, Ukraina.*

***Nataliia Serhiivna Illiashenko**, profesor nadzwyczajny, docent Katedry Marketingu i Zarządzania Działalnością Innowacyjną, Instytut Akademicki i Naukowy Finansów, Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Państwowy w Sumach, Sumy, Ukraina.*

Contact/Kontakt:
Illiashenko Sergii Mykolayovych
e-mail: Illiashenko.s@gmail.com

Shypulina Yuliia Serhiivna
e-mail: shypulina.j@gmail.com

Illiashenko Nataliia Serhiivna
e-mail: nat.illiashenko@gmail.com

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:
Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:
Sergii Mykolayovych Illiashenko – 34%, Yuliia Serhiivna Shypulina – 33%, Nataliia Serhiivna Illiashenko – 33%

ZN WSH Zarządzanie 2018 (2), s. 35-47

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

*Data wpływu/Received:*22.11.2017
Data recenzji/Accepted: 17.01.2018/26.01.2018
Data publikacji/Published: 30.06.2018

Źródła finansowania publikacji: badania statutowe

DOI: 10.5604/01.3001.0012.203:

Authors' Contribution:
(A) Study Design (projekt badania)
(B) Data Collection (zbieranie danych)
(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
(D) Data Interpretation (interpretacja danych)
(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
(F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Agnieszka Stolarska [B D F]
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
Wydział Nauk Społecznych
Instytut Ekonomii i Zarządzania

INNOWACYJNE PRODUKTY I USŁUGI W POLSKIEJ BANKOWOŚCI

INNOVATIVE PRODUCTS AND SERVICES IN THE POLISH BANKING SECTOR

Streszczenie: Wymogi konkurencji oraz chęć osiągnięcia sukcesu zachęcają banki do ciągłego poszukiwania nowych produktów i usług. Rozwój techniki umożliwia bankom wprowadzanie nowych technologii, optymalizuje procesy dostarczania produktów/usług, tworzy podstawę wymiany informacji i sprzedaży we wszystkich kanałach dystrybucji. Bardzo czę-

stym hamulcem rozwoju innowacji jest zapewnienie właściwego poziomu bezpieczeństwa. Wynika to głównie ze specyfiki instytucji, którą jest bank, i konieczności utrzymania zaufania społeczeństwa. Celem opracowania jest dokonanie analizy wybranych innowacji bankowych na przykładzie banków. Omówione zostaną rodzaje innowacji w sektorze bankowym oraz ocena ich znaczenia dla konkurencyjności banku.

Słowa kluczowe: innowacje, produkt, usługa, bankowość, bank

Abstract: Competition requirements and the desire to succeed are encouraging banks to continually seek new products and services. Technology development enables banks to introduce new technologies, optimize delivery processes, and create the basis for information exchange and sales across all distribution channels. It is often the brake of innovation that ensures the right level of security. This is mainly due to the specificity of the institution, which is the bank and the need to maintain the confidence of the public. The aim of the study is to analyze selected banking innovations on the example of banks. The types of innovations in the banking sector will be discussed and their significance for the competitiveness of the bank will be assessed.

Keywords: innovations, product, service, banking, bank

Wstęp

Współczesny rynek usług bankowych charakteryzuje się systematyczną walką o korzyści płynące zarówno dla klienta, jak i banku. Wraz z rozwojem rynku finansowego rozszerza się asortyment produktów włączanych w oferty banków. Dlatego możemy mówić o produktach prostych, złożonych bądź nowoczesnych. Te ostatnie nazywamy innowacyjnymi. Innowacja produktowa dotyczy kreowania nowych produktów, natomiast innowacja usługowa odnosi się do poszukiwania nowych metod obsługi produktów bankowych.

Wymogi konkurencji oraz chęć osiągnięcia sukcesu zachęcają banki do ciągłego poszukiwania nowych produktów i usług. Rozwój techniki umożliwia bankom wprowadzanie nowych technologii, optymalizuje procesy dostarczania produktów/usług, tworzy podstawę wymiany informacji i sprzedaży we wszystkich kanałach dystrybucji. Bardzo częstym hamulcem rozwoju innowacji jest zapewnienie właściwego poziomu bezpieczeństwa. Wynika to głównie ze specyfiki instytucji, którą jest bank, i konieczności utrzymania zaufania społeczeństwa.

Niestabilność współczesnego otoczenia sprawia, iż innowacje powinny posiadać wsparcie ze strony działań marketingowych. Obecne rynki są coraz bardziej złożone i podlegają nieustannym zmianom. Zmiany dotyczą między innymi potrzeb i preferencji klientów, a także zmiany sytuacji politycznej, gospodarczej czy technologicznej otoczenia. Coraz większe wymagania ze strony zmiennego środowiska są warunkiem sukcesu instytucji finansowych. Wprowadzane na rynek produkty/

usługi muszą być bardziej funkcjonalne, a zarazem innowacyjne, aby mogły zaspokajać potrzeby obecnych i potencjalnych klientów oraz wyprzedzać konkurencję.

Celem opracowania jest zbadanie innowacyjności w sektorze usług bankowych w Polsce oraz jego analiza pod kątem innowacji na wybranych przykładach. Omówione zostaną rodzaje innowacji w sektorze bankowym oraz ocena ich znaczenia dla konkurencyjności banku.

1. Instytucje systemu finansowego

Rynki finansowe są nieodłącznym elementem każdej gospodarki, obok rynków dóbr konsumpcyjnych, dóbr produkcyjnych i środków. Współuczestniczą one w procesie przepływu środków i produktów. W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji rynków finansowych. Przytoczę kilka z nich. Rynki finansowe są:

– miejscami, w których przeprowadza się transakcje kupna-sprzedaży a przedmiotem handlu są różnorodne instrumenty finansowe (waluty, papiery wartościowe, depozyty bankowe, akcje)[1],

– miejscem w którym zawierane są transakcje funduszami pieniężnymi, zmierzające do wyrównania braków równowagi w obszarach płynności finansowej i w obszarze kapitału pieniężnego[2],

– miejscem zawierania transakcji z użyciem instrumentów finansowych[3]. W literaturze przedmiotu spotkać można różne podziały rynków finansowych (tabela 1). Należy zaznaczyć jednak, że są to kryteria umowne, przyjmowane zgodnie z potrzebami badawczymi.

Tabela 1. Kryteria podziału rynku finansowego
Table 1. Criteria for the division of the financial market

Kryteria podziału	Rodzaj rynku
Funkcje rynku finansowego	Rynek pieniężny, kapitałowy, walutowy, kontroli ryzyka (rynek instrumentów pochodnych)
Przedmiot transakcji	Rynek wierzytelności i rynek o charakterze udziałowym (własnościowym)
Wartość pojedynczej transakcji	Rynek hurtowy i detaliczny
Sposób wykorzystania instrumentów finansowych	Rynek pierwotny i wtórny

[1] P. Zamora, *Organizacja i funkcjonowanie rynku kapitałowego. Pomocnicze materiały dydaktyczne*, AE w Krakowie, Kraków 1992, s. 6.
[2] Z. Fedorowicz, *Rynek pieniądza i rynek kapitału*, Poltext, Warszawa 1997, s. 22.
[3] W. Dębski, *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2014, s. 16.

Zasięg terytorialny	Rynek finansowy międzynarodowy, krajowy, regionalny, lokalny
Rodzaj instytucji finansowej	Rynek bankowych instytucji finansowych Rynek niebankowych instytucji finansowych Rynek instytucji parabankowych

Źródło: W.L. Jaworski, *Bankowość*, PWN, Warszawa 2007; J. Grzywacz, *Podstawy bankowości*, Difin, Warszawa 2006; W. Dębski, *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, PWN, Warszawa 2007.

Każdy rynek w ujęciu ekonomicznym ma stronę podmiotową i przedmiotową, popytową i podażową. W tym kontekście rynek usług finansowych można zdefiniować jako ogół stosunków wymiennych między jego uczestnikami, w którym stronę podmiotową po stronie popytu tworzą osoby fizyczne, prawne, i organizacje, które chcą uczestniczyć w transakcjach instrumentami finansowymi i spełniają niezbędne warunki. Natomiast stronę przedmiotową po stronie popytu tworzą potrzeby związane z kapitałem lub funduszami[4].

Podażową stronę rynku usług finansowych tworzą instytucje, które są pośrednikami lub właścicielami produktów finansowych, albo pomiędzy nimi a innymi podmiotami gospodarczymi[5]. W literaturze przedmiotu nie ma jednolitej klasyfikacji instytucji finansowych. W zależności od potrzeb używa się różnych kryteriów podziału. W przypadku rynku usług finansowych można zastosować podział instytucji finansowych stosowany w podejściu czynnościowym prawa bankowego, polegający na określeniu listy usług bankowych, i wyróżnić:

- banki,
- instytucje parabankowe,
- instytucje niebankowe[6].

Podmiotami występującymi na rynku instytucji bankowych są banki. W gospodarce rynkowej banki powinny pełnić rolę pośredników, czyli podmiotów pośredniczących w dokonywaniu transformacji otrzymanych depozytów w kredyty, płatników, gwarantów, agentów. Bank jest instytucją, która prowadzi działalność we własnym imieniu i na własny rachunek, na podstawie zezwolenia władz nadzorczych, a działalność ta polega na przyjmowaniu depozytów i udzielaniu kredytów lub wydawaniu pieniądza elektronicznego[7]. W polskim prawie bankowym bank jest osobą prawną utworzoną zgodnie z przepisami ustaw, działającą na podstawie ze-

[4] Z. Fedorowicz, *Rynek pieniądza…*, s. 18-19.
[5] A. Jakubowska, *Public relations w kształtowaniu wizerunku instytucji finansowych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010, s. 11-26.
[6] M. Płonka, *Marketing instytucji finansowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2004, s. 7-14.
[7] Z. Dobosiewicz, *Bankowość*, PWE, Warszawa 2010, s. 15.

zwoleń uprawniających do wykonywania czynności bankowych obciążających ryzykiem środki powierzonego jakimkolwiek tytułem zwrotnym[8].

Instytucjami parabankowymi są instytucje prowadzące działalność podobną do bankowej, aczkolwiek niebędące bankami[9]. Są to instytucje działające na podstawie szczegółowych przepisów prawa bankowego oraz nie w pełni poddane procedurze licencjonowania i nadzorowania ze strony Komisji Nadzoru Bankowego. Mogą to być: spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe, firmy leasingowe, factoringowe, pośrednicy, brokerzy.

Podmiotami występującymi na niebankowym rynku usług finansowych są między innymi:

- instytucje wspólnego inwestowania, takie jak fundusze inwestycyjne i fundusze emerytalne,
- towarzystwa ubezpieczeniowe,
- domy i biura maklerskie,
- fundusze poręczeń kredytowych.

Są to instytucje świadczące niebankowe usługi finansowe.

Instytucje finansowe są powszechnie uważane za instytucje zaufania publicznego. Klienci, powierzając swoje środki finansowe instytucji, muszą obdarzyć ją zaufaniem, wierząc w odzyskanie czy pomnożenie powierzonego im kapitału. Z racji szczególnej roli instytucji finansowych, jaką jest rola instytucji zaufania publicznego, działają na podstawie o uzyskiwanym w odpowiednich organach pozwoleń, a prowadzona przez nie działalność podlega nadzorowi i kontroli.

2. Istota usług bankowych i ich rodzaje

Działalność banków polega na wykonywaniu różnych usług finansowych, których przedmiotem są zobowiązania finansowe podejmowane przez banki wobec klientów. W prowadzeniu działalności bankowej niezbędne jest przekonanie klientów o pewności wykonania przez bank usług oraz posiadanie zaufania do banku jako instytucji. Usługi świadczone przez banki mają charakter niematerialny i niejednorodny. Rodzaje usług bankowych przedstawia rysunek 1. Wyróżniamy usługi czynne, usługi bierne i pośredniczące.

[8] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe i inne teksty, tekst jednolity.
[9] W. Szpringer, *Wpływ instytucji parabankowych na bezpieczeństwo i stabilizację rynku finansowego*, „Bezpieczny Bank" 1998, nr 4.

Rysunek 1. Rodzaje usług bankowych.
Figure 1. Types of banking services.

Źródło: opracowanie na podstawie: M.M. Golec, *Usługi bankowe*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2011, s. 13.

Zdecydowana większość polskich banków działających na rynku usług detalicznych traktuje marketing jako zbiór narzędzi ułatwiających osiąganie ekonomicznych celów, w wyniku czego metody i narzędzia marketingu są wykorzystywane doraźnie i nie stanowią spójnych i kompleksowych działań o charakterze strategicznym.

Istnienie banku jest od zawsze związane z pieniądzem. Wraz z ewolucją pieniądza zmieniał się rodzaj i skala jego aktywności usługowej. Przez stulecia formował się bank klasyczny i jego usługi określane mianem tradycyjnych (świadczonych od wielu lat i zastrzeżonych najczęściej do jego wyłącznej kompetencji).

Pojęcie „bank" można różnie definiować. M. Zaleska podaje[10], że bank jest rodzajem instytucji finansowej, podmiotem przyjmującym środki finansowe i ich udzielającym. Bank jest nastawiony na generowanie zysków, zwiększanie swojej wartości i udziału w rynku. Jego działalność polega na podejmowaniu różnego rodzaju ryzyka.

Usługi finansowe oferowane są klientom w formie produktów bankowych. Produktem bankowym jest każda usługa świadczona przez bank. Jest to podstawowy element marketingu mix; wokół niego koncentrują się pozostałe instrumenty. Usługi bankowe mają obecnie bardzo zróżnicowany charakter i pełnią równocześnie wiele funkcji. Warto zwrócić uwagę na pewne ich poziomy (warstwy) i pogrupować cechy postrzegane przez klientów jako określone korzyści[11]:

– istota (rdzeń) usługi bankowej – podstawowa usługa zawierająca w sobie zasadnicze korzyści, np. lokata umożliwiająca oszczędzanie pieniędzy na określony cel,
– usługa rzeczywista – podstawowa usługa wraz z celami i elementami dostosowującymi ją do potrzeb i oczekiwań klientów, np. dobrze zabezpieczona i tania karta płatnicza z łatwą procedurą jej użytkowania,
– usługa poszerzona – dodatkowe korzyści oferowane przez banki wraz z usługą rzeczywistą, np. ubezpieczenie dla posiadaczy kart płatniczych,
– usługa potencjalna – zbiór potencjalnych cech i korzyści, które może uzyskać klient w przyszłości, np. oferta kredytu na dogodnych warunkach dla posiadacza konta osobistego.

Produktem w ujęciu marketingowym nazywa się dobro lub usługi zdolne do zaspokojenia ludzkich potrzeb. Produkt to pewien zestaw korzyści oferowanych konsumentowi. Z tego też powodu każdy bank zorientowany marketingowo w centrum

[10] M. Zaleska (red.), *Bankowość*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2013, s. 48-49.
[11] W. Grzegorczyk, *Marketing bankowy*, Wyd. Branta, Warszawa 2006, s. 25.

uwagi stawia klienta[12]. Charakterystyczną cechą produktów bankowych jest to, że są to obecnie usługi o charakterze podstawowym. Funkcje podstawowe odzwierciedlają relacje między produktem a celem, na które składają się np. funkcjonalność produktu i jakość, będąca zestawem cech decydujących o zdolności usługi do zaspokojenia potrzeb finansowych. Na przykład funkcją podstawową kredytu jest zaspokajanie potrzeb finansowych klienta. Funkcje dodatkowe z kolei wskazują na relacje między produktem a użytkownikiem, łatwość korzystania z usługi itp. W odniesieniu do lokat bankowych chodzi o prosty sposób dokonywania wkładów, szybki dostęp do informacji, dyskrecję obsługi itp. W przypadku niektórych usług funkcje dodatkowe mogą mieć dla klienta większe znaczenie niż elementy funkcji podstawowej, gdyż to one decydują o skorzystaniu z usługi[13].

Należy podkreślić, że polityka produktowa banku odgrywa bardzo istotną rolę w rozwoju instytucji. Od jakości danej usługi oraz skuteczności jej wdrożenia i utrzymania na rynku zależy pomyślność w realizacji strategii marketingowej. Ma ona również duży wpływ na efektywność wykorzystania pozostałych elementów marketingu mix.

3. Innowacje a marketing bankowy

Innowacja to termin nośny marketingowo i często wykorzystywany przez podmioty do tworzenia wizerunku organizacji nowoczesnej, aktywnej i zorientowanej na przyszłość[14]. Pojęcie innowacyjności wywodzi się z łaciny i oznacza „odnowienie" lub „odnawiać"[15]. W słowniku wyrazów obcych można znaleźć definicję, iż jest to wprowadzenie czegoś nowego, rzecz nowo wprowadzona, nowość, reforma[16]. Weryfikacja tego, czy dany produkt lub usługa ma innowacyjny charakter, zależy od przyjętych kryteriów oraz od sposobu postrzegania klientów czy personelu. W przypadku banków innowację należy zestawić z produktem bankowym. Trzeba zatem zidentyfikować dwa obszary innowacji: produktowy i usługowy. Innowacja produktowa dotyczyć będzie kreowania nowych produktów bankowych lub zmieniania rozwiązań dotychczasowych. Innowacja usługowa zorientowana będzie na poszukiwanie nowych sposobów obsługi produktów bankowych oraz będzie łączyć się z innowacjami w zakresie kanałów dostępu.

Klasyfikacja innowacji w zakresie usług przyjęta przez OECD i wykorzystywana przez GUS wyróżnia:

- innowacje technologiczne,
- innowacje organizacyjne,
- innowacje marketingowe.

[12] J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 45.
[13] J. Grzywacz, *Marketing w banku*, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 47.
[14] M. Dębniewska (red.), *Banki na rynku finansowym*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2010, s. 12.
[15] J. Szambelańczyk, M. Ławrynowicz, *Innowacyjność w polskim sektorze bankowym – problem i dylematy*, [w:] E. Balcerowicz (red.), *Czy sektor bankowy w Polsce jest innowacyjny*, Wyd. CASE, Warszawa 2005, s. 9.
[16] W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wyd. PWN, Warszawa 2010.

Tabela 2. Rodzaje innowacji usługowych
Table 2. Types of services innovation

Rodzaje innowacji usługowych	Charakterystyka
Innowacje technologiczne produktowe	Obejmują wprowadzenie na rynek usług lepiej działających, mogących dostarczyć klientom nowych lub większych korzyści. Innowacje produktowe nie obejmują zmian drugorzędnych, rutynowych ulepszeń, zmian, które nie zmieniają funkcji, sposobu użycia lub parametrów technicznych usługi.
Innowacje technologiczne procesowe	Obejmują wdrożenie nowych lub znacząco ulepszonych metod dystrybucji usług; z działaniami tymi mogą się wiązać zmiany w zakresie sprzętu, zasobów ludzkich, metod pracy lub kombinacja tych zmian.
Innowacje organizacyjne	Obejmują działania dotyczące organizacji firmy i współpracy z innymi firmami. Mogą występować w dwóch formach: innowacje organizacyjne, których celem jest poprawa sprawności działania i wykorzystania istniejących zasobów pracy oraz majątku przedsiębiorstwa; innowacje organizacyjne wywołane innowacjami technicznymi i aktywnie współdziałające z nimi oraz przyczyniające się do wzrostu ich efektywności ekonomicznej.
Innowacje marketingowe	Oznaczają wprowadzenie nowej metody, zawierającej znaczące zmiany w usłudze, jej pozycjonowaniu, promocji oraz strategii cenowej. Innowacje marketingowe mają na celu lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, wejście na nowe rynki, wzrost przychodów firmy.

Źródło: A. Dąbrowska, M. Jaciow, U. Kłosiewicz-Górecka, L. Kuczewska, *Działalność innowacyjna i konkurencyjność przedsiębiorstw usługowych w Polsce*, Wyd. Instytut Badań Rynku Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2016, s. 21.

Według klasyfikacji zawartej w tabeli nr 2 innowacja marketingowa to wdrożenie nowej koncepcji lub strategii marketingowej różniącej się znacząco od metod marketingowych dotychczas stosowanych w danym przedsiębiorstwie. Innowacje marketingowe obejmują znaczące zmiany w produkcie, opakowaniu, dystrybucji, promocji, cenie. Celem innowacji marketingowych jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków zbytu lub nowe pozycjonowanie produktu przedsiębiorstwa na rynku. W teorii marketingu występują obok siebie dwa pojęcia, które różnią się między sobą pod wieloma względami. Jest to marketing innowacji oraz innowacje w marketingu.

Innowacje w marketingu to nowe rozwiązania o charakterze promocyjnym, negocjacyjnym, badawczym, psychologicznym, społecznym. Ich zasadniczym celem jest zwiększanie skali oddziaływania marketingu na świadomość potencjalnych i obec-

nych klientów do zachęcania ich do zakupów innowacyjnych produktów oraz oferowanych usług. Innowacja marketingowa, jak wcześniej zostało wspomniane, to wdrożenie nowej marketingowej metody i odnosi się do narzędzi marketingu mix[17].

W analizie innowacyjności sektora bankowego, jak podaje J. Szambelańczyk[18], innowacje dzieli się według czterech kryteriów:

- innowacje pierwotne/wtórne,
- innowacje koncepcyjne/technologiczne,
- innowacje efektywne/nieefektywne,
- innowacje zaspokajające nowe/stare potrzeby.

Skala, zakres i dynamika działań podejmowanych przez dany bank mają swoje uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne.

4. Przykłady wykorzystania innowacyjnych produktów i usług w instytucjach bankowych

Sektor bankowy w Polsce jest nowoczesny i innowacyjny, a rozwiązania, jakie wprowadza, inspirują nawet konkurencyjne banki w Europie i Stanach Zjednoczonych[19].

Wraz z rozwojem bankowości internetowej i coraz powszechniejszym dostępem do Internetu coraz bardziej widoczna jest tendencja do oferowania usług finansowych w Internecie przez tradycyjne banki. Bankowość elektroniczna to usługa polegająca na umożliwieniu klientowi dostępu do jego rachunku bankowego za pośrednictwem komputera (lub innego urządzenia elektronicznego) i łącza telekomunikacyjnego[20]. Natomiast bankowość internetowa jest pojęciem węższym i oznacza umożliwienie klientowi dostępu do rachunku bankowego z wykorzystaniem Internetu. Bankowość internetowa w Polsce notuje stały rozwój. Zwiększa się liczba banków oferujących nowe rachunki, jak i liczba klientów korzystających z tego rodzaju usług. W ostatnich latach obserwujemy znaczny wzrost liczby nowych produktów i usług szczególnie w bankowości elektronicznej. W skali Europy jesteśmy liderami, co potwierdza jedna z najbardziej znanych i renomowanych firm badawczo-doradczych na świecie – The Forrester Research[21]. Jej badania z ostatnich kilku lat wskazują, że polskie rozwiązania wyprzedzają trendy i są inspiracją dla zagranicznych instytucji bankowych. Status lidera podkreślają także zagraniczne media branżowe, m.in. American Banker.

---

[17] Oslo Manual, 3rd Edition, Organization for Economic Co-operation and Development, 2005, s. 49.
[18] J. Szambelańczyk, M. Ławrynowicz, *Innowacyjność w polskim sektorze bankowym…*, s. 11.
[19] https://www.forbes.pl/finanse/nowoczesne-rozwiazania-w-polskiej-bankowosci/nwhyvyn [dostęp: 2.11.2017].
[20] A. Dąbrowska, M. Radziukiewicz, D. Szepieniec-Puchalska, A. Szymańska, *Konsument na rynku e-handlu i e bankowości*, Wyd. Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2011, s. 93.
[21] https://www.forrester.com/Banking [dostęp: 11.10.2017].

Poprzedni rok obfitował w innowacyjne rozwiązania w branży finansowej. Są to głównie innowacje w bankowości elektronicznej. Przykładem jest usługa MoneySend, której dostarczycielem jest polski startup Fenige. Polega ona na przelewaniu pieniędzy z rachunku jednej karty z logo MasterCard na rachunek drugiej karty tej organizacji. Można to zrobić poprzez stronę lub aplikację uPaid Wallet MasterPass. Na razie z rozwiązania, które jest w pewnym sensie zamiennikiem Blika, mogą korzystać klienci Alior Banku (w tym dawnego BPH i T-Mobile Usługi Bankowe), BZ WBK, mBanku, Banku Millennium i Banku Pekao[22].

Innym przykładem wprowadzenia innowacyjnej usługi jest mBank, który pozwala zatwierdzać przelewy realizowane w bankowości internetowej. Jest to mobilna autoryzacja przelewów powiadomieniami push. Wiadomość push zawierająca m.in. numer porządkowy przelewu, kwotę oraz numer rachunku odbiorcy pojawi się na wyświetlaczu komórki wtedy, gdy klient mBanku zleci w internetowym systemie transakcyjnym transfer ze swojego konta. Informacja, którą można zatwierdzić lub odrzucić po uprzednim zalogowaniu się do aplikacji, jest aktywna przez pięć minut od jej wygenerowania[23].

Kolejnym przykładem nowej usługi jest możliwość zakupienia ubezpieczenia w bankomacie. W niektórych urządzeniach sieci Planet Cash można kupić ubezpieczenie OC samochodu[24]. Rozwiązanie polega na tym, że trzeba przyłożyć kod Aztec z dowodu rejestracyjnego do skanera w bankomacie. Po chwili maszyna komunikuje się z towarzystwem ubezpieczeniowym i wyświetla ofertę. By dokonać zakupu polisy OC, należy włożyć kartę do bankomatu i wybrać płatność (całość lub dwie raty). Maszyna drukuje potwierdzenie polisy. Nabywca otrzymuje je również SMS-em. Może je również ściągnąć ze strony dostawcy usługi, którą jest platforma KioskPolis.pl. Na razie w bankomatach dostępne są tylko polisy komunikacyjne Benefii. W przyszłości oferta ma się powiększyć o produkty innych towarzystw.

Klienci instytucjonalni Raiffeisen Leasing mogą sfinansować zakupy sprzętu elektronicznego w wybranych e-sklepach poprzez ich leasing. Opcja dostępna jest dla towarów o wartości min. 2 tys. zł netto oferowanych przez pięć platform. Po dodaniu produktu do koszyka nabywca oblicza ratę leasingu, samodzielnie ustalając pożądane parametry kalkulacji. Później wypełnia uproszczony wniosek online, który nie wymaga odręcznego podpisu. Leasingodawca deklaruje, że decyzję wydaje „błyskawicznie", „nawet w przeciągu 15 minut" od złożenia wniosku. W przypadku uiszczenia przez przedsiębiorcę opłaty wstępnej Raiffeisen Leasing realizuje transakcję natychmiast, wykorzystując szybki przelew. Następnie przesyła klientowi elektronicznie wzór umowy, którą ten może podpisać za pośrednictwem kuriera bądź w oddziale[25].

[22] http://www.mastercard.com/sea/consumer/moneysend.html [dostęp: 2.11.2017].
[23] https://www.mbank.pl [dostęp: 2.11.2017].
[24] http://www.planetcash.pl [dostęp: 2.11.2017].
[25] http://bank24.blox.pl/2017/01/Najbardziej-innowacyjne-produkty-i-uslugi-2016-r-1.html [dostęp: 2.11.2017].

Innym rodzajem innowacyjnej usługi jest autoryzowanie transakcji kartowych odciskiem palca. Dotychczas transakcje kartowe w Internecie potwierdzało się w ramach usługi 3D Secure kodem wysyłanym przez bank na telefon komórkowy albo PIN-em aplikacji mobilnej. Klienci Banku Millennium używający aplikacji mobilnej na urządzeniach wyposażonych w czytniki biometryczne mogą teraz autoryzować takie operacje odciskiem palca[26].

Idea Bank pod koniec 2017 r. zaproponował nietypowy model leasingu pojazdów, w którym klient oprócz stałej, małej opłaty miesięcznej płaci także uzgodnioną stawkę za przejechane kilometry. Te ostatnie liczy system GPS zamontowany w leasingowanym aucie czy maszynie rolniczej[27]. Z badań przeprowadzonych przez PRNews.pl wynika, że na koniec I kwartału 2017 roku z bankowości mobilnej korzystało aż 8,2 mln osób. To o 545 tys. więcej niż na koniec 2016 roku. Banki za klienta bankowości mobilnej uważają osobę, która loguje się do swojego konta z poziomu urządzenia mobilnego. Są to więc nie tylko użytkownicy aplikacji, ale także osoby logujące się do systemów RWD, stron lite, a nawet do standardowych serwisów bankowości internetowej[28].

Podsumowanie

Rozwój współczesnego świata sprawia, że banki nie mogą pozostać obojętne na kwestie innowacyjności. Każda instytucja finansowa musi reagować na pomysły i rozwiązania wprowadzane przez innych, szczególnie w obszarze innowacji. Innowacje finansowe mają specyficzny charakter, są nietrwałe, łatwe do kopiowania, obarczone dużym ryzykiem, nie zapewniają osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Mimo to są niezbędne do osiągnięcia przez bank sukcesu rynkowego. Bank skazany jest na ciągłe kreowanie usług innowacyjnych, dostosowanych do zmieniających się warunków otoczenia. Ponadto jeśli chce utrzymać wizerunek instytucji nowoczesnej, dynamicznej i być efektywny, to wprowadzanie nowych usług i produktów musi być wpisane w jego strategie rozwoju.

Wymogi konkurencji oraz chęć osiągnięcia sukcesu zachęcają banki do ciągłego poszukiwania nowych produktów i usług. Rozwój techniki umożliwia bankom wprowadzanie nowych technologii, optymalizuje procesy dostarczania produktów/usług, tworzy podstawę wymiany informacji i sprzedaży we wszystkich kanałach dystrybucji.

[26] http://bank24.blox.pl/2017/01/Najwieksze-innowacje-w-polskiej-bankowosci-2016-r-1.html [dostęp: 2.11.2017].
[27] https://www.ideabank.pl/ [dostęp: 2.11.2017].
[28] https://prnews.pl/raport-prnews-pl-rynek-bankowosci-internetowej-ii-kw-2017-429156 [dostęp: 2.11.2017].

Bibliografia

Dębniewska M. (red.), *Banki na rynku finansowym*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2010.

Zaleska M., *Bankowość*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2013.

Dąbrowska A., Jaciow M., Kłosiewicz-Górecka U., Kuczewska L., *Działalność innowacyjna i konkurencyjność przedsiębiorstw usługowych w Polsce*, Wyd. Instytut Badań Rynku Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2016.

Dąbrowska A., Radziukiewicz M., Szepieniec-Puchalska D., Szymańska A., *Konsument na rynku e-handlu i e bankowości*, Wyd. Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2011.

Dębski W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2014.

Dobosiewicz Z., *Bankowość*, PWE, Warszawa 2010.

Fedorowicz Z., Rynek pieniądza i rynek kapitału, Poltext, Warszawa 1997

Golec M.M., *Usługi bankowe*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2011.

Grzegorczyk W., *Marketing bankowy*, Wyd. Branta, Warszawa 2006.

Grzywacz J., *Podstawy bankowości*, Wyd. Difin, Warszawa 2006.

Grzywacz J., *Marketing w banku*, Wyd. Difin, 2010.

Jakubowska A., *Public relations w kształtowaniu wizerunku instytucji finansowych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.

Jaworski W.L., *Bankowość*, PWN, Warszawa 2007.

Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, PWN, Warszawa 2010.

Mazur J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Wyd. Difin, Warszawa 2001.

Oslo Manual, 3rd Edition, Organization for Economic Co-operation and Development, 2005.

Płonka M., *Marketing instytucji finansowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2004.

Szambelańczyk J., Ławrynowicz M., *Innowacyjność w polskim sektorze bankowym – problem i dylematy*, [w:] E. Balcerowicz (red.), *Czy sektor bankowy w Polsce jest innowacyjny*, Wyd. CASE, Warszawa 2005.

Szpringer W., *Wpływ instytucji para bankowych na bezpieczeństwo i stabilizację rynku finansowego*, „Bezpieczny Bank" 1998, nr 4.

Zamora P., *Organizacja i funkcjonowanie rynku kapitałowego. Pomocnicze materiały dydaktyczne*, AE w Krakowie, Kraków 1992.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe i inne teksty, tekst jednolity, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2013.

http://bank24.blox.pl/2017/01/Najwieksze-innowacje-w-polskiej-bankowosci-2016-r-1.html, 2.11.2017.

https://www.forbes.pl/finanse/nowoczesne-rozwiazania-w-polskiej-bankowosci/nwhyvyn, 2.11.2017.

https://prnews.pl/raport-prnews-pl-rynek-bankowosci-internetowej-ii-kw-2017-429156, 02.11.2017.

https://www.ideabank.pl/, 2.11.2017.

http://www.mastercard.com/sea/consumer/moneysend.html, 2.11.2017.

https://www.mbank.pl, 2.11.2017.

http://www.planetcash.pl, 2.11.2017.

Nota o Autorze:
Agnieszka Stolarska, *doktor nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii. Pracuje w Katolickim Uniwersytecie Jana Pawła II w Instytucie Ekonomii i Zarządzania. Przedmiotem jej badań jest marketing instytucji finansowych oraz historia bankowości w centralnej Polsce. Autorka licznych publikacji z tego zakresu.*

Author's resume:
Agnieszka Stolarska, *Doctor of Economics in Economics. She works in The John Paul II Catholic University of Lublin, Institute of Economics and Management, Department of Knowledge Driven Economy. The dr Agnieszka Stolarska's research is marketing of financial institutions and the history of central banking in Poland. Author of numerous publications in this field.*

Kontakt/Contact:
dr Agnieszka Stolarska
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
Instytut Ekonomii i Zarządzania
Al. Racławickie 14; 20-950 Lublin
agnieszka.stolarska@kul.pl

ZN WSH Zarządzanie 2018 (2), s. 49-63

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 12.01.2018
Data recenzji/Accepted: 6.04.2018/7.04.2018
Data publikacji/Published: 30.06.2018

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów

DOI: 10.5604/01.3001.0012.2038

Authors' Contribution:
(A) Study Design (projekt badania)
(B) Data Collection (zbieranie danych)
(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
(D) Data Interpretation (interpretacja danych)
(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
(F) Literature Search (badania literaturowe)

dr hab. inż. Lumír Kulhánek [A B C D]
VŠB-Technical University Ostrava
Faculty of Economics
Department of Finance, Czech Republic

mgr inż. Adam Sulich [E F]
Wrocław University of Science and Technology
Faculty of Computer Science and Management
Department of Infrastructure of Management, Poland

FINANCIAL RISK IN THE CONTEMPORARY ENVIRONMENT OF ENTERPRISES

RYZYKO FINANSOWE WE WSPÓŁCZESNYM OTOCZENIU PRZEDSIĘBIORSTW

Abstract: This article discusses the importance of the financial system stability and emphasises the risks in the contemporary environment of enterprises. Financial systems, with their opportunities and threats, have a tremendous impact on economic growth. Therefore, enterprises have to measure the risks coming from their external environment. The aim of this paper is to analyse historical data related to financial risks and to propose a new tool based on well-known solutions. The literature review and historical data analysis are the main methods used in this paper. The global financial stability map can be implemented as one of many tools of assessing risk, with some modifications.

Keywords: external environment of company, financial risks, price stability, financial stability

Streszczenie: Artykuł przedstawia znaczenie stabilności systemu finansowego i podkreśla związane z nim różnego rodzaju ryzyko, które jest również istotnym czynnikiem we współczesnym otoczeniu przedsiębiorstw. System finansowy z jego możliwościami oraz zagrożeniami ma ogromny wpływ na wzrost gospodarczy. Co więcej, przedsiębiorstwa muszą podjąć proces pomiaru ryzyka pochodzącego ze środowiska biznesowego. Celem artykułu jest analiza danych historycznych związanych z ryzykiem finansowym i przedstawienie nowych narzędzi opartych na szeroko poznanych rozwiazaniach. Głównymi metodami użytymi w artykule są przegląd literatury i analiza historycznych danych. Globalna mapa stabilności finansowej może być zaimplementowana jako jedno z wielu narzędzi oceniania ryzyka z pewnymi modyfikacjami.

Słowa kluczowe: otoczenie zewnętrzne firmy, ryzyko finansowe, stabilność cen, stabilność finansowa

Introduction

Analysing enterprises' environment requires taking a number of factors (actions and processes) into consideration. These factors affect business directly and indirectly. The external environment of every company influences all aspects of the organisation[1]: the conditions of its functioning, the rules of the market game, the development opportunities and chances, and the barriers and threats.

The external environment of an enterprise also shapes the implemented changes in the most vital of its aspects, which are finances. Financial stability of business environment creates positive conditions for companies' prosperous development. Analysing the enterprise's environment allows to select information and to find the dependency of the company on the conditions under which it operates. Therefore, the motivation to perform an analysis of historical data related to the risk and financial stability factors of business environment, which is the main method implemented in this paper, is the more and more turbulent character of changes in financial risk which are a thread to financial stability of enterprises.

[1] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002, p. 30-31.

As presented in the literature, and also in this article, the financial concepts of economic growth, combined with the analysis of financial stability and financial risk, are significant[2]. This framework of business environment is used in both Financial Dictionary FinDict[3] and Management Encyclopedia[4]. Therefore, the definition of external environment adopted for the purpose of this paper includes the importance of economic environment and financial system stability, which are closely related to the macroeconomic situation of the state . There are three main research questions that are addressed in this paper. Firstly, this paper aims at analysing whether business environment is more or less turbulent with time. If it is, an analysis of its dynamic in terms of it representing the changes in financial stability needs to follow. Finally, this paper examines whether it is possible to analyse the financial risk of business environment basing on stability of financial system and inflation as two main conditions of this assessment.

The aim of this article is to analyse the selected changes related to financial stability risk with respect to the external environment of companies, and to provide a framework for understanding these changes. Once this framework is established, this article highlights financial stability and a global financial stability map as a tool for its assessment. Therefore, the method proposed in this article focuses on different sources of financial stability risk, which directly affect not only the business environment, but also the enterprises themselves.

1. Financial system and economic growth

The financial system provides the necessary financial environment for the functioning of the real sector of economy, and it creates and offers a wide range of financial services to households, businesses, and the government. In this article, seven key functions of the financial system are considered[5]:

1. generation and allocation of savings;
2. stimulation of wealth accumulation;
3. provision of liquidity for expenses;
4. provision of a mechanism for making payments;
5. service in loans conducive to purchases of goods and services;
6. provision of services related to risk mitigation;
7. creation of an environment for the realization of economic policy and the achievement of its objectives.

---

[2] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2017.

[3] Słownik finansowy FinDict, Otoczenie przedsiębiorstwa [Online], Available: http://www.findict.pl/slownik/otoczenie-przedsiebiorstwa [access: 11 April 2017].

[4] Encyklopedia Zarządzania, Otoczenie organizacji [Online], Available: https://mfiles.pl/pl/index.php/Otoczenie_ organizacji [access: 13 April 2017].

[5] P.S. Rose, M.H. Marquis, *Financial institutions and instruments in a Global Marketplace*, M.H, Irwin/McGraw-Hill 2011.

Processes in the financial system are determined by the development of the real sector of economy, but they also have their own specification. The key role of the financial system in economic growth was pointed out already in 1911 by J.A. Schumpeter, who emphasised that many of the services provided by financial intermediaries (the mobilization of savings, facilitating transactions, risk management, project evaluation and monitoring managers) are necessary for innovation, technological progress, and economic growth.

Financial intermediaries must be able to effectively allocate available resources in the direction of higher yields and risk transformation[6]. Neoclassical model of economic growth analysed the impact of changes in saving and investment on economic growth with the assumption of diminishing marginal returns of capital. The increased savings in models, proposed by R.M. Solow (1956) and T.W. Swan (1956), lead to a higher volume of capital, and temporarily faster growth of income per capita shifts the economy to a higher level of output[7]. Therefore, the results of empirical studies have confirmed that stability of financial system plays an important role in increasing the efficiency of trade and economic growth. Although these findings were not universally accepted, they encouraged a more extensive empirical research[8]. J.A. Schumpeter (1911) suggested a close link between financial and economic development, as well as he upheld the consideration of the crucial role of the financial system in economic growth.

It can be assumed that economic growth is determined by the accumulation of physical and human capital, and then the finance from external sources for the company's development can be accepted. Moreover, the volume and cost of available credit which is offered inevitably affects the growth of national economy and global economy[9]. Ultimately, it also affects the standard of living and economic well-being, both of which are measured by the abovementioned indicators. The financial system in this context:

1. reduces information and transaction costs associated with the transfer of funds between lenders and borrowers;
2. modifies the decision on the distribution of household income for current expenses and savings;

---

[6] L. Kulhánek,*The Financial and Banking Sectors in Transition Countries in Polouček, Reforming the Financial Sector in Central European Countries*, Palgrave Macmillan UK, Houndmills 2004.

[7] L. Kulhánek, *Financial Markets and the Gross Domestic Product in the Czech Republic and in the EU Countries, in Transition Countries Joining the European Union*. Canakkale Onsekiz Mart University - Silesian University, Canakkale - Karviná 2002, p. 219-227.

[8] R.G. King and R Levine, 'Finance and Growth: Schumpeter might be right', The Quarterly Journal of Economics, (108), 1993, pp. 717–737.

[9] G. Michalski, M. Rutkowska-Podołowska, A.Sulich 'Remodeling of FLIEM: the cash management in Polish small and medium firms with full operating cycle in various business environments'. in Dudycz T., Osbert-Pociecha G., Brycz B., (eds.) Efficiency in business and economics : proceedings from the 7th International Conference on Efficiency as a Source of the Wealth of Nations (ESWN), Wrocław 2017, Cham: Springer, cop. 2018. pp. 119-132.

3. impacts accumulation of capital and reallocation of resources towards their most productive use, which increases the rate of return on savings.

In such a simplified view of the financial system, it is possible to assume that it is created for the purpose of joining or combining different financial needs of various businesses and institutions. In this sense, it fulfils a number of functions that can be structured in different ways. However, based on financial system, enterprises' external environment includes basic indicators listed in Table 1. Common economic indicators measure national income and product, savings, investments, prices, wages, labour force and government activity and international transactions.

Table 1. Common economic indicators related to financial stability
Tabela 1. Powszechne wskaźniki ekonomiczne związane ze stabilnoscią finansową

<table>
<tr><td>1. National income and product
• gross domestic product,
• personal income,
• disposable personal income,
• personal consumption experience.,
• retail sales.</td><td>5. Labour force and employment
• numbers employed by age/sex/kind of work,
• unemployment rate.</td></tr>
<tr><td>2. Savings
• personal savings,
• business savings.</td><td rowspan="2">6 .Government activities
• state surplus/deficit,
• expenditures by type,
• government purchases of goods and services,
• state and local expenditures,
• defence expenditures,
• money supply changes.</td></tr>
<tr><td>3. Investment
• industry investment,
• investment expenditures,
• new equipment orders,
• housing starts,
• inventory investment.</td></tr>
<tr><td>4. Prices, wages and productivity
• inflation rate,
• consumer price (index) changes,
• producer price (index) changes,
• raw material price (index) changes,
• average hourly earnings,
• output per hour per business sector.</td><td>7. International transactions
• currency exchange rates,
• exports by type,
• imports by type,
• balance of trade:
– merchandise,
– goods and services,
• investment abroad.</td></tr>
</table>

Source: own elaboration.

The common indicators presented above prove that financial stability risk is a multidimensional problem. Financial systems and financial markets have a specific institutional form in each country. They are internally structured as a system consisting of a number of sub-markets and segments. In all countries, the classifica-

tion of financial markets is viewed as a division into the money markets (markets for short-term securities and markets for short-term loans) and the capital markets (markets for long-term securities and markets for long-term loans). The volume and price of available financial products operate on the both types of markets, which are based on the determined market principles.

General economic conditions and trends are critical to the success of an organisation. Wages, prices charged by suppliers and competitors, and government fiscal policies affect both the costs of products or services offered, and the market conditions under which they are sold. Therefore, the economic variables presented in Table 1. can be factors of financial stability in an organisation's activities. These factors vary over time, and managers devote much of their organisations' time and resources to forecasting the economy and anticipating the changes. Since economic change is now the rule rather than the exception, this task has become more complicated in the recent decade. Moreover, information about cyclical changes in the economy of the country or the world in a given industry (recession; downturn; stagnation) and their frequency are also important.

2. Price stability and financial stability

Processes in the financial sector of the economy significantly affect the development of the real economy – the production aspect – and the overall economic situation. Therefore, there are two crucial aspects of the financial system: price stability and financial stability.

Price stability is the stability of the price level. It is measured as the growth rate of gross domestic product deflator or growth rate of price indices, mostly Consumer Price Index (CPI) or the Harmonized Index of Consumer Prices (HICP). Low or zero inflation is crucial for price stability. When an increase of the average level of prices of goods and services is observed, it leads to a reduction of the purchasing power of the monetary unit. This phenomenon has a number of negative consequences, one of them being that economic entities are exposed to inflation risk. The problem lies in the fact that the general increase in the price level reduces the purchasing power of nominal income in the financial system, and then the purchasing power of income primarily comes from loan lenders or investors from investing[10].

Definition of financial stability is not completely uniformed among theorists or practitioners. While theoretical approaches define financial stability by means of showing examples of comparison, practical terms are based on the concept of na-

[10] G. Michalski, *Finacial markets turmoils and firms cash levels in real economy*, [in:] E. Horvatova, J. Kotlebova (eds.), *Role of financial sector in supporting the economic recovery of the CEE countries*, 8th International Conference on Currency, Banking and International Finance, University of Bratislava, Slovakia 2014.

tional central bank or the IMF definition[11]. Therefore, Czech National Bank (CNB, 2017a) defines financial stability as a "situation where the financial system operates with no serious failures or undesirable impacts on the present and future development of the economy as a whole and exhibits a high degree of resilience to shocks." A degree of resilience to the system, which significantly reduces the risk of financial instability, can be achieved if two conditions of CNB are met: price stability and healthy development of financial institutions that is achieved through monetary policy and financial sector supervision. It should be recalled that in the current conditions of global interconnectedness of national financial systems both price stability and healthy development of financial institutions depend not only on factors determined at the domestic economy, but also, increasingly, on external factors and processes taking place on a global scale.

In the definition of the National Bank of Poland[12], financial stability is understood as the state situation in which the financial system performs its functions continuously and efficiently, even in the case of unexpected and unfavourable disturbances of a large scale. Interruptions in the financial system and impaired performance of financial intermediation services negatively affect the situation of enterprises and households. Therefore, the leading central banks conduct analyses and studies in this area and publish stability reports whose purpose is to strengthen the stability of the financial system by providing information on risk factors for stability and assessing the resilience of the financial system to the disorder[13]. The intention behind the dissemination of this kind of knowledge is to foster financial stability due to a better understanding of the scale and scope of risk in the financial system. Consequently, the likelihood of self-correcting behaviour of financial market participants posing too great of a risk is increased, without the need of the intervention of public bodies in market mechanisms.

The general public opinion pays special attention to two aspects of the stability of the financial system, especially in situations where stability is disrupted. These aspects are:

- price stability in times of high inflation or businesses at risk in times of deflation,
- stability of the financial sector at times of financial crises.

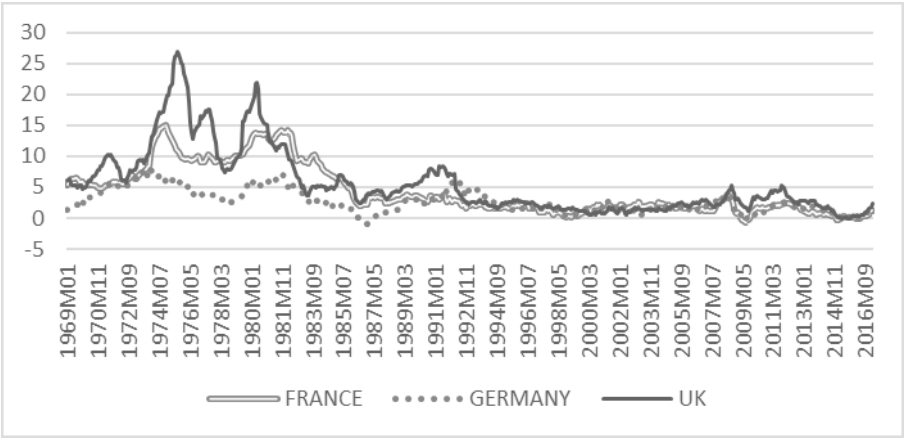
In the 1970s and 1980s, the developed countries experienced a negative influence of high inflation (see Figure 1), which resulted in legal establishment of price stability as the main objective of monetary policy of most countries by their central banks.

[11] G.J. Schinasi, *Defining Financial Stability*. IMF Working Paper WP/04/187, International Monetary Fund, Washington, DC. 2004.

[12] Narodowy Bank Polski (2017) Financial System, [Online], Available: http://www.nbp.pl/homen.aspx?f=/en/systemfinansowy/stabilnosc.html [access: 13 April 2017].

[13] IMF, 'IMF Global Stability Report. Market Developments and Issues'. April 2007. IMF, Washington, D.C. 2007.

Figure 1. Inflation in developed countries (1969:01-2017:02)
Rysunek 1. Inlacja w krajach rozwiniętych (1969:01-2017:02)



Note: Year average changes of CPI as %.
Source: Own calculations based on (OECD, 2017).

Nowadays, the central banks take into consideration price stability (defined quantitatively) as a specific type or range of inflation. In Poland, maintaining a stable price level is the primary goal of monetary policy. Since the beginning of 2004, the National Bank of Poland has been pursuing a continuous inflation target of 2.5% with an acceptable fluctuation range of ± 1 percentage point[14].

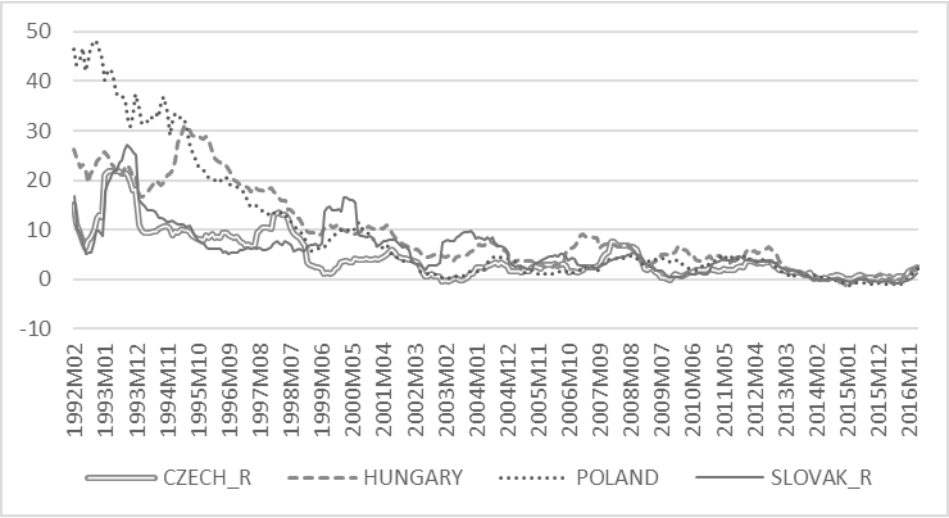
In the Czech Republic, in March 2007, a new inflation target of 2% was announced with effect from January 2010. As before, the Czech National Bank aimed at ensuring that the actual inflation would not differ will strive to ensure that the actual inflation does not differ from the target by more than one percentage point[15].

For the euro area, the Governing Council of the European Central Bank (ECB) defined price stability as an annual increase in the harmonized index of consumer prices (HICP) below 2% over the medium term.

In developed countries, inflation decreased gradually and reached lows in the middle of 1990s (Figure 1). In the first decade of 21st century, the price level in developed economies has increased to a relatively low rate and inflation risk has been significantly reduced. However, it results in the problems of deflation and variability of inflation at low levels of inflation.

[14] National Bank of Poland, Monetary Policy [Online] http://www.nbp.pl/homen.aspx?f=/en/onbp/polityka_pieniezna.html [access: 1 May 2018].
[15] Czech National Bank, The CNB's new inflation target and changes in monetary policy communication, [Online], Available: https://www.cnb.cz/miranda2/export/ sites/www.cnb.cz/en/monetary_policy/strategic_documents/download/inflacni_cil_cnb_en_2010.pdf [access: 3 April 2017].

Figure 2. Inflation in selected Central European Countries (1990-2017)
Rysunek 2. Inflacja w wybranych krajach Europy Centralnej (1990-2017)



Note: Year average change of CPI as percentage.
Source: Own calculations based on (OECD, 2017).

In the new member states of the European Union, high inflation or the risk of high inflation in the 1990s persisted, as can be observed by the example of Poland (see Figure 2). Inflation in those countries has decreased to a relatively low level at the beginning of this century, adequately reducing inflationary risk, and the economic crisis in 2008 caused the danger of deflation.

3. Risk assesment and global financial system

The risks in the financial sector vary in each country; however, under the current conditions, they quickly transfer from one country to another. Therefore, it is necessary to consider the financial risks in the international context and focus the attention on the global financial system as a whole. A comprehensive risk assessment of the global financial system is carried out, among others, through a map of global financial stability, which graphically represents the summary of the semi-annual changes in key indicators of global financial stability. The International Monetary Fund in its Reports on global financial stability[16] (IMF, 2007) primarily uses the map of global financial stability presented in Figure 3.

The decisive characteristics needed for assessing risks of the global financial sys-

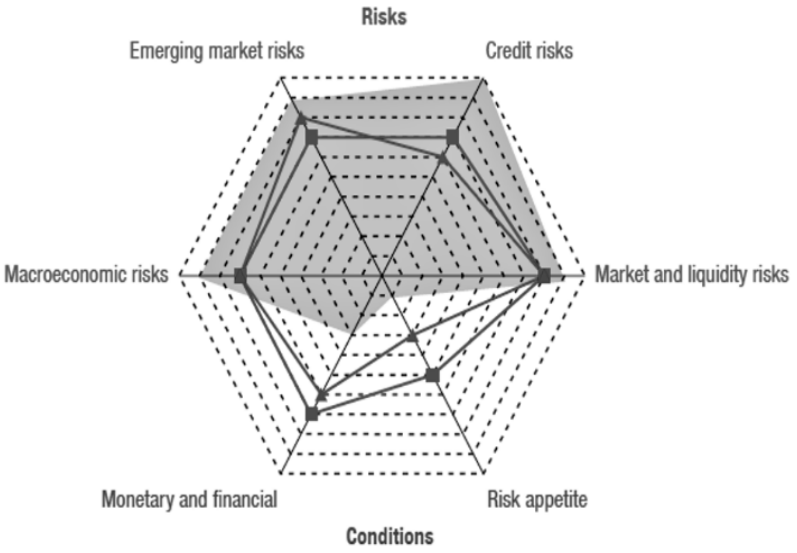
[16] IMF, 'IMF Global Stability Report. Market Developments and Issues'. April 2007. IMF, Washington, D.C. 2007.

tem and for creating a map of global financial stability in this case are five different types of risk and overall monetary and financial conditions with willingness to take risks (*risk appetite*).

These risks are:

1. credit risk;
2. market risk;
3. liquidity risk;
4. macroeconomic risks;
5. emerging markets risks.

Figure 3. Global financial stability map
Rysunek 3. Mapa globalnej stabilności finansowej



Note: -▪- October 2016, -Δ- April 2016, Grey shaded area – Global Financial Crisis.
Source: (IMF, 2016).

The actual monitoring of these indicators does not remove the risk. However, it may provide guidance for the preparation of an economic policy. This policy should assume that the existing risks will become greater and imbalances will eventually increase.

From the perspective of a company, it is then particularly important to monitor indivudual changes in risk which affect the map global financial stability. For the stability of the global financial system and its further development, an adequate reflection on causes of the financial crisis of 2007-2009 is also necessary (the grey shaded area in Figure 3).

Uncertainty is generally understood as a wider concept involving certain randomness or uncertainty in the results of a particular process or phenomenon. The risk arising from uncertainty can, for our purposes, be considered as non-measurable risk. In contrast, risk is a narrow category – it is a kind of uncertainty that can be quantified. It is, therefore, a measurable risk. To capture the market risks arising from volatility in prices or interest rates, volatility is used, usually measured by the standard deviation of these changes over a time period. The higher the volatility, the greater the range in which prices, interest rates, or yields fluctuate.

One of many functions of the financial system is wealth of security features and preservation of the purchasing power. For this purpose, the financial system offers a wide range of financial instruments; however, in all cases, it is necessary to take into account the inflation risk and to assess how inflation affects the performance of this function. Preservation of value in the future in the form of holdings of financial assets also depends on the market price of these assets in the future. Entities are subject of mainly market risk, i.e. the risk of losses resulting from changes in market prices. Market risks are traditionally classified as belonging to four basic categories:

1. interest rate risk;
2. equity risk;
3. commodity risk;
4. currency risk.

There are also two minor categories of market risk that are involved in cases of financial derivatives by providing:

a. correlation (basic) risk;
b. the risk of credit spreads.

All four basic categories of market risk represent the risk of loss that arises from changes in the prices of financial instruments, i.e. tools sensitive to interest rate-sensitive stock prices, commodity price-sensitive and sensitive to exchange rates.

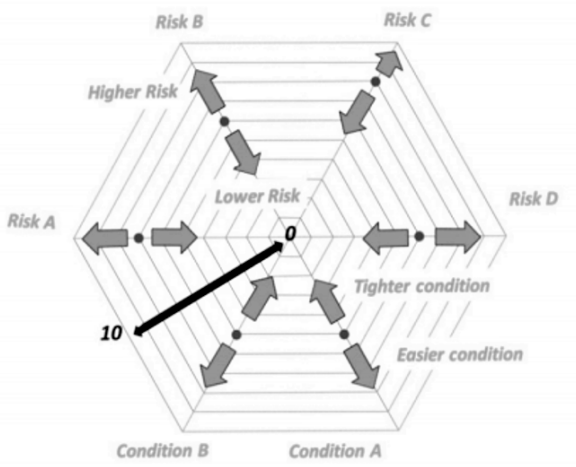
Another function of the financial system is the function of liquidity, which is connected to the functioning of secondary market securities, which allows to exchange securities for cash or non-cash money in a relatively short time and at low transaction costs. Market risk, in this case, is considerably higher, since the shift can also occur during the short-term drop in price of the underlying security.

Also, an important feature of the financial system is the function of payment. Its importance is growing, especially in the context of the increasing use of non-cash payments in the economy. Providing the supply of credit, which helps to make purchases of goods and services, is a credit function of the financial system. Its performance is, as mentioned earlier, inextricably linked to the credit risk. Although the activities taking place in the financial sector are associated with the risk, the financial system is also a function of protection against risk. Financial system offers financial instruments, which may be used by households, businesses and government to protect against the

risks arising from human activity or natural forces. The last function of the financial system can be described as a political function. The financial system allows the government and central bank channels to apply fiscal policy, monetary policy, and external economic policy, and to achieve the objectives of economic policy in general.

The global financial stability map (presented in Figure 3) can be a useful tool for any enterprise to indicate the directions of change in the enterprise's external environment. An investigation of conditions should be performed twice a year, individually, by enterprises. The philosophy underpinning the financial stability map is that financial stability cannot be distilled into a single indicator, and it is better understood by separating the underlying risks and conditions that could give rise to a systemic threat. This separation is a means to avoid overlooking specific threats that may be obfuscated by certain risks or conditions offsetting others, and in recognition of the fact that specific threats, triggers, or scenarios can differ over time.

Figure 4. Global financial stability map construction
Rysunek 4. Konstrukcja globalnej mapy stabilności finansowej



Source: Puig et al. 2010.

Based on the presented tool, it is proposed to construct a similar map with the risks and conditions recognized by the enterprise on scale from 0 to 10. The categories of risk, presented in Figure 4 as letters from A to D, can be assigned to market risk, liquidity risk, macroeconomic risks, and emerging markets risks. Moreover, conditions A and B stand for financial system stability and inflation dynamic respectively. The obtained area should be as small as possible, but the stability assessment is possible only by the comparing it to the crisis situation or to the previous results.Therefore, in Figure 3, the results from April and October 2016 are compared.

Conclusions

The external environment consists of elements outside of an organisation that are relevant for its operations. Organisations are neither self-sufficient nor self-contained. They exchange resources with the environment and depend on it for their survival. Organisations take inputs (raw materials, money labour, labour, and energy) from the external environment; they transform them into products or services, as outputs. The described process is based, among others, on the economy, which offers not only financial resources, but also financial risks. The tools proposed in this paper are related to the resources of financial instability and not always to financial risk. The business environment is more turbulent with time and its dynamic represents changes in financial stability, which was presented in Figures 1 and 2. The formulated proposals enable the company management to create a new method of achieving financial stabilization which, as a subject to particular characteristics of a specific enterprise, may be applied in the context of actual business activity.

The contemporary environment of enterprises tends to become less turbulent over time (lower variability of inflation), although turbulence grows more quickly in some part of economy than in others. The difficulties of an organisation become greater as the turbulence in its environment increases. Although some events are less predictable, changes are more frequent and experience is less relevant to current decision making. Organisations need more time and greater knowledge of the environments in order to respond successfully, and they must devote more of their resources to monitoring the environment, applying increasingly complex forecasting technologies, and developing strategies. The further research should be aimed at measuring the situation of a large entitity by using the financial stability map proposed in this paper. Therefore, the map is a starting point, not an ending point, for the stability analysis, and it can be further elaborated by the modified Bellinger method.

The economic instability existing nowadays under the crisis bailout circumstances inevitably affects business systems of all levels. Therefore, any team manager should be ready for taking prompt actions of planning and process monitoring in the enterprise. The domain of finance is normally highlighted as one of the main fields of an enterprise, since the result to be achieved depends on quality, deadline, and volume of necessary funding.

Bibliography

Czech National Bank (2017a) Financial stability, [Online], Available: http://www.cnb.cz/en/financial_stability/index.html [access: 13 April 2017].

Czech National Bank (2017b) The CNB's new inflation target and changes in monetary policy communication, [Online], Available: https://www.cnb.cz/miranda2/export/ sites/www.cnb.cz/en/monetary_policy/strategic_documents/download/inflacni_cil_cnb_en_2010.pdf [access: 3 April 2017].

Encyklopedia Zarządzania (2017) Otoczenie organizacji, [Online], Available: https://mfiles.pl/pl/index.php/Otoczenie_ organizacji [access: 13 April 2017].

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

IMF (2007) 'IMF Global Stability Report. Market Developments and Issues'. April 2007. IMF, Washington, D.C. 2007.

King,R.G., Levine R., *Finance and Growth: Schumpeter might be right*', "The Quarterly Journal of Economics" 1993 (108).

Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002.

Kulhánek L., *Financial Markets and the Gross Domestic Product in the Czech Republic and in the EU Countries, in Transition Countries Joining the European Union*. Canakkale Onsekiz Mart University - Silesian University, Canakkale - Karviná 2002.

Kulhánek L., *The Financial and Banking Sectors in Transition Countries*, [in:] S. Polouček (eds.), *Reforming the Financial Sector in Central European Countries*, Palgrave Macmillan UK, Houndmills, Basingstoke, Hampshire 2004.

Michalski G., *Finacial markets turmoils and firms cash levels in real economy*, [in:] E. Horvatova, J. Kotlebova (eds.), *Role of financial sector in supporting the economic recovery of the CEE countries*, 8th International Conference on Currency, Banking and International Finance, University of Bratislava, Slovakia 2014.

Michalski G., Rutkowska-Podołowska M., Sulich A., *Remodeling of FLIEM: the cash management in Polish small and medium firms with full operating cycle in various business environments*, [in:] T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz (eds.), *Efficiency in business and economics : proceedings from the 7th International Conference on Efficiency as a Source of the Wealth of Nations* (ESWN), Wrocław 2017, Cham: Springer, cop. 2018.

Narodowy Bank Polski (2017) Financial System, [Online], Available: http://www.nbp.pl/homen.aspx?f=/en/systemfinansowy/stabilnosc.html [access: 13 April 2017].

National Bank of Poland, Monetary Policy [Online] http://www.nbp.pl/homen.aspx?f=/en/onbp/polityka_pieniezna.html [access: 1 May 2018].

OECD (2017) Monthly Monetary and Financial Statistics, [Online], Available: http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MEI_FIN [access: 4 March 2017].

Puig J., Miyajima K., Dattels P., McCaughrin R., *Can you map global financial stability?*, "Working Paper" 2010, no. 10/145.

Rose P.S., Marquis, M.H., *Financial institutions and instruments in a Global Marketplace*. 11-th ed., Irwin/McGraw-Hill 2011.

Schinasi G.J., *Defining Financial Stability*, IMF Working Paper WP/04/187, International Monetary Fund, Washington 2004, DC.

Schumpeter J.A., *The fundamental phenomenon of economic development*, [in:] J.A. Schumpeter (eds.), *The Theory of Economic Development*, "Harvard University Press" 1911, Cambridge, MA.

Słownik finansowy FinDict. Otoczenie przedsiębiorstwa [Online], Available: http://www.findict.pl/slownik/otoczenie-przedsiebiorstwa [access: 11 April 2017].

Solow R.M., *A contribution to the theory of economic growth*, "Quarterly Journal of Economics" 1956, 70(2).

Swan T.W., *Economic growth and capital accumulation*, "Economic Record" 1956, 32(2).

Authors' resume:
***Lumir Kulhánek**, dr hab. inż., professor at VŠB-Technical University Ostrava, Faculty of Economics, Department of Finance, Czech Republic, and professor at Wrocław University of Science and Technology, Faculty of Computer Science and Management, Department of Infrastructure of Management, Poland.*

***Adam Sulich**, mgr inż., is a PhD candidate, studying Management at Wrocław University of Science and Technology , Faculty of Computer Science and Management.*

Nota o Autorach:
***Lumir Kulhánek**, dr hab. inż., Wydział Ekonomiczny, VŠB-Technical University Ostrava w Republice Czeskiej oraz profesor w Katedrze Infrastruktury Zarządzania na Wydziale Informatyki i Zarządzania, Politechnika Wrocławska.*

***Adam Sulich**, mgr inż., doktorant na kierunku Zarządzanie w Katedrze Infrastruktury Zarządzania na Wydziale Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.*

Contakt/Kontact:
Adam Sulich
Politechnika Wrocławska,
Wydział Informatyki i Zarządzania
Katedra Infrastruktury Zarządzania,
Wybrzeże S. Wyspiańskiego 27
50-370 Wrocław
e-mail: adam.sulich@pwr.edu.pl

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:
Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:
Lumir Kulhánek – 60%, Adam Sulich – 40%

ZN WSH Zarządzanie 2018 (2), s. 65-81

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 23.01.2018
Data recenzji/Accepted: 6.04.2018/07.04.2018
Data publikacji/Published: 30.06.2018

DOI: 10.5604/01.3001.0012.2039

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

Authors' Contribution:
(A) Study Design (projekt badania)
(B) Data Collection (zbieranie danych)
(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
(D) Data Interpretation (interpretacja danych)
(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
(F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Beata Detyna *A B D E F*
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu
Instytut Przyrodniczo-Techniczny

WDROŻENIE KONCEPCJI „SZCZUPŁEGO" ZARZĄDZANIA W SZKOLE WYŻSZEJ

IMPLEMENTATION OF LEAN MANAGEMENT CONCEPT AT THE UNIVERSITY

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie propozycji wdrożenia koncepcji „szczupłego" zarządzania (*Lean Management*) w szkole wyższej. W opracowaniu podkreślono istotę koncepcji *Lean*, która sprowadza się do efektywnego gospodarowania posiadanymi zasobami, bez zbędnego marnotrawstwa – zgodnie z filozofią ciągłego doskonalenia Kaizen. Przeprowadzone badania obejmowały m.in. analizę struktury organizacyjnej wybranej uczelni, z jej

obszarami funkcjonalnymi, pełnione funkcje zarządcze, liczbę zatrudnionych osób, rozpiętość kierowania, a także zadania poszczególnych komórek oraz zakresy obowiązków na wybranych stanowiskach. Autorka rekomenduje wybrane narzędzia *Lean* w procesach biurowych i usługowych, realizowanych przez uczelnię. Propozycje implementacji wybranych narzędzi dotyczą takich komórek organizacyjnych, jak: Dział Nauczania i Spraw Studenckich, Dział Kadr i Spraw Pracowniczych, Kwestura oraz instytuty. Autorka wskazuje na uniwersalność i użyteczność koncepcji *Lean*, która właściwie wdrożona i realizowana przez szkołę wyższą mogłaby przynieść korzystne zmiany w postaci oszczędności czasu, a także racjonalizacji i większej efektywności realizowanych procesów.

Słowa kluczowe: szkoła wyższa, „szczupłe" zarządzanie, marnotrawstwo, doskonalenie procesów, Kaizen

Abstract: Presentation of proposals implementing the concept of lean management in high school is the purpose of this article. The publication underlines the essence of Lean concept, which boils down to the effective management of available resources, without unnecessary waste – in accordance with Kaizen's continuous improvement philosophy. The studies carried out included analysis of the organizational structure of selected university, its functional areas, management functions, number of employees, range of management, as well as tasks of individual cells and responsibilities at selected positions. Author recommends selected Lean tools in the office and service processes implemented by chosen university. Proposals for implementation of selected tools concern organizational units such as: Department of Teaching and Student Affairs, Department of Human Resources and Staff, Financial Department and institutes. The author points universality and usefulness of the Lean concept, which was properly implemented and executed by the university could bring beneficial changes in the form of time savings as well as rationalization and greater efficiency of processes.

Keywords: university, Lean Management, waste, process improvement, Kaizen

Wstęp

Koncepcje zarządzania coraz częściej stosowane w organizacjach publicznych i jednostkach administracji publicznej, w tym tzw. Nowe Zarządzanie Publiczne (NPM – *New Public Management*)[1], skłaniają do refleksji nad potrzebą ich wdrażania w systemy zarządzania publicznymi szkołami wyższymi[2]. Jedną z koncepcji racjonalizatorskich jest niewątpliwie *Lean Management* (LM).

Mając na uwadze współczesne wyzwania, przed jakimi stoją polskie uczelnie (w tym zmieniające się warunki finansowania nauki), warto podjąć konkretne bada-

[1] S.P. Osborne, Z. Radnor, G. Nasi, *A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach*, „American Review of Public Administration" 2012, no. 43(2), 2012, s. 135-158.
[2] T. Wawak, *Ekonomia jakości zarządzania*, [w:] M. Bugdoł, P. Jedynak (red.), *Jakość zarządzania – refleksje, wymiary, problemy*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017, s. 64-73.

nia i refleksje nad możliwościami implementacji koncepcji „szczupłego" zarządzania w szkołach wyższych. Jest to uzasadnione potrzebą racjonalizacji podejmowanych działań, jak również usprawniania procesów (administracyjnych, edukacyjnych, badawczych, wdrożeniowych itp.) – tak, aby redukować występujące marnotrawstwo i straty, ograniczać do niezbędnego minimum zapasy oraz przyczyniać się do stałej poprawy jakości oferowanych usług (zgodnie z potrzebami różnych grup interesariuszy – studentów, pracowników, pracodawców, przedstawicieli samorządów itp.)[3].

Celem artykułu jest przedstawienie propozycji wdrożenia koncepcji *Lean* w szkole wyższej. Autorka rekomenduje wybrane narzędzia LM w procesach biurowych i usługowych, dotyczących takich komórek organizacyjnych, jak: Dział Nauczania i Spraw Studenckich, Dział Kadr i Spraw Pracowniczych, Kwestura oraz instytuty (prowadzące poszczególne kierunki studiów). Przeprowadzone badania obejmowały m.in. analizę struktury organizacyjnej wybranej uczelni, z jej obszarami funkcjonalnymi, pełnione funkcje zarządcze, liczbę zatrudnionych osób, rozpiętość kierowania, a także zadania poszczególnych komórek oraz zakresy obowiązków na wybranych stanowiskach. W wyniku analiz i ocen zaproponowane zostały konkretne rozwiązania, mogące przynieść korzystne zmiany, w postaci oszczędności czasu, a także racjonalizacji i większej efektywności realizowanych procesów. Zgodnie z ideą *Lean* powinno to z czasem przynieść wymierne korzyści, zauważalne przez wszystkich interesariuszy.

1. Lean Management – istota i podstawowe pojęcia

Lean Management to filozofia zarządzania organizacją, która rozwinęła się w oparciu o zasady Systemu Produkcyjnego Toyoty – TPS (*Toyota Production System*). Ma ona na celu przede wszystkim zniwelowanie i unikanie zbędnych kosztów, poprzez m.in. redukcję marnotrawstwa (jap. *muda*), strat, zbędnych zapasów, poprawę jakości realizowanych procesów, a także jakości wytwarzanych produktów lub świadczonych usług. Jednym z prekursorów *Lean* był T. Ohno, który wyróżnił siedem kategorii marnotrawstwa w przedsiębiorstwie[4] (rys. 1).

Na przełomie XX i XXI wieku koncepcja LM stopniowo stała się uniwersalną i jest już obecna w wielu biurach, bankach czy ochronie zdrowia[5]. Coraz powszechniej zaczyna się wdrażać techniki takie, jak: 5S, pracę standaryzowaną, zarządzanie wizualne czy też mapowanie strumieni wartości (np. w biurach, procesach obsługi

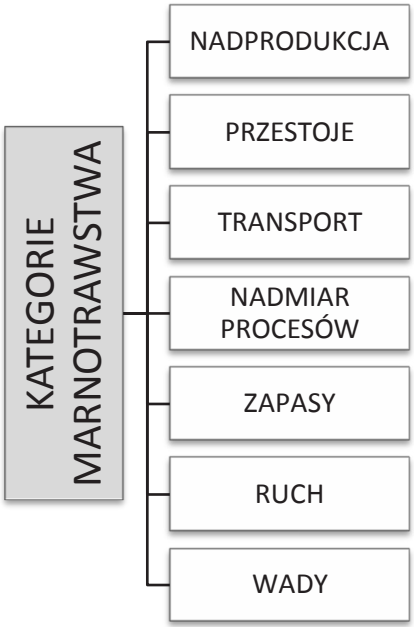
[3] B. Detyna, *Współczesne determinanty zarządzania w sektorze publicznym*, [w:] K. Piotrkowski (red.), *Cechy szczególne zarządzania w sektorze publicznym. Specyficzne problemy kierowania ludźmi*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2014, s. 16-20.

[4] T. Ohno, *System produkcyjny Toyoty: więcej niż produkcja na dużą skalę*, Wydawnictwo ProdPress.com, Wrocław 2008, s. 19.

[5] https://www.researchgate.net/profile/Ruth_Boaden/publication/4779671_Editorial_Lean_in_Public_Services-Panacea_or_Paradox/links/02bfe51078a5756449000000.pdf [dostęp: 14.01.2018].

klientów). Metody i techniki „szczupłego" zarządzania coraz chętniej wykorzystywane są w obszarach: HR, finanse, obsługa klienta, zespoły badawcze i projektowe.

Rysunek 1. Kategorie marnotrawstwa według T. Ohno
Figure 1. Wastage categories according to T. Ohno



Źródło: oprac. własne na podst. T. Ohno, *System produkcyjny Toyoty: więcej niż produkcja na dużą skalę*, Wydawnictwo ProdPress.com, Wrocław 2008, s. 19.

Odnosząc przedstawioną na rys. 1 klasyfikację do współczesnych szkół wyższych, autorka proponuje następującą interpretację poszczególnych kategorii marnotrawstwa:

– nadprodukcja – oferowanie usług edukacyjnych, szkoleniowych, bibliotecznych, wydawniczych itp., na które nie ma popytu lub popyt ten jest niewystarczający;

– przestoje – okresy bezczynności ludzi, podczas których pracownicy, np. administracyjni uczelni, oczekują na coś, co jest im niezbędne do kontynuowania pracy;

– transport – zbędne przemieszczanie się osób (pracowników administracyjnych, naukowo-dydaktycznych, studentów, interesariuszy), rzeczy oraz dokumentów – wynikające z błędów organizacyjnych, braku informacji, braku koordynacji działań;

– nadmiar procesów – jako nadmierna ilość pracy (zbędny wysiłek fizyczny) przy realizacji różnego typu zadań – na skutek np. źle zaprojektowanych w procesów;

– zapasy – nadmiar zakupionych przez uczelnię materiałów i rzeczy, które nie są w dłuższym czasie wykorzystywane (zalegają) – co może wynikać np. z błędów w procesie zamawiania (zgłaszania potrzeb przez komórki i jednostki organizacyjne);

– ruch – rozumiany jako zbędny ruch, np. pracowników administracyjnych, którzy poszukają dokumentów, rzeczy itp.;

– wady – rozumiane jako świadczenie usług, realizowanie zadań, projektów itp., które są negatywnie oceniane przez studentów i innych interesariuszy, błędy, które przynoszą straty.

Warto podkreślić, że do kluczowych wymagań w LM zalicza się przywództwo i zaangażowanie wszystkich pracowników, tak aby każdy wysiłek włożony w usprawnianie procesów zwracał się w postaci oszczędności czasu, ruchu czy mniejszego stresu. Przy czym, jak twierdzi D. Locher, rozwiązania *Lean* należy wdrażać w tych procesach, które bezpośrednio wpływają na zdolność organizacji do dostarczania konkretnej wartości dla klientów.[6] Poprawna i efektywna realizacja założeń i celów filozofii *Lean* wymaga przy tym od zarządzających i członków zespołów znajomości i zrozumienia podstawowych pojęć oraz definicji. W tabeli 1 przedstawiono wybrane terminy, które mają kluczowe znaczenie dla prawidłowego wdrażania oraz realizowania LM.

Tabela 1. Wybrane pojęcia i terminy wykorzystywane w Lean Management
Table 1. Selected concepts and terms used in the Lean Management

POJĘCIA I TERMINY	**KRÓTKA CHARAKTERYSTYKA**
5S	Koncepcja stojąca u podstaw Kaizen, LM i TQM, której celem jest systematyczne dążenie do tworzenia i utrzymania czystego i uporządkowanego środowiska pracy. 5S oznacza: Selekcję (japońskie *Seiri*), Systematykę (*Seiton*), Sprzątanie (*Seiso*), Standaryzację (*Seiketsu*) oraz Samodyscyplinę (*Shitsuke*)
5 x *WHY*?	Proces pięciokrotnego zadawania pytania „dlaczego?" – dla właściwego rozpoznania prawdziwych przyczyn problemu. Narzędzie przydatne np. podczas opracowywania diagramu Ishikawy
GEMBA	W języku japońskim oznacza „prawdziwe miejsce", rozumiane jako miejsce pracy, w którym wytwarzana jest wartość
JUST IN TIME	Koncepcja „dokładnie na czas" – zgodnie z którą materiały i procesy dostarczane są (realizowane) w odpowiednim czasie i odpowiedniej ilości – zgodnie z realnym zapotrzebowaniem
KAIZEN	W języku japońskim „kai" oznacza „zmianę", a „zen" – „dobry". Termin *Kaizen* rozumiany jest jako ciągłe doskonalenie
MUDA	Oznacza „marnotrawstwo". Przejawem marnotrawstwa może być np. praca lub nakłady niezwiązane z właściwym procesem. *Muda* odnosi się do działań, które nie generują wartości dodanej
PDCA	To cykl działań doskonalących, zgodny z koncepcją W.E. Deminga – tzw. koło jakości: *Plan – Do – Check – Act* (zaplanuj – wykonaj – sprawdź – popraw).Uniwersalne narzędzie, które można wykorzystywać podczas realizacji różnego typu zadań, np. zarządzania projektami

[6] D. Locher, *Lean w biurze i usługach*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2012, s. 17.

TQM	*Total Quality Management*, czyli filozofia „totalnego", kompleksowego zarządzania jakością. Kluczowe jest podkreślenie roli klienta zewnętrznego i wewnętrznego (pracownika), podejście systemowe i procesowe – dla ciągłego doskonalenia
MAPOWANIE STRUMIENIA WARTOŚCI	Przedstawienie całego procesu, od momentu pojawienia się zapotrzebowania, aż po jego realizację. To proces rozrysowania przepływu materiałów i informacji w celu rozpoznawania przejawów marnotrawstwa i podjęcia działań naprawczych
ZARZĄDZANIE WIZUALNE	Polega na uwidocznieniu problemów występujących w miejscu pracy (w obrębie *gemba*). Wiąże się z precyzyjnym uwidacznianiem *gembutsu* – wyników realizowanych procesów (w postaci np. list, wykresów, diagramów, map itp.). Pracownicy mają w ten sposób dostęp do bieżących danych (wyników) na temat realizowanych zadań, procesów

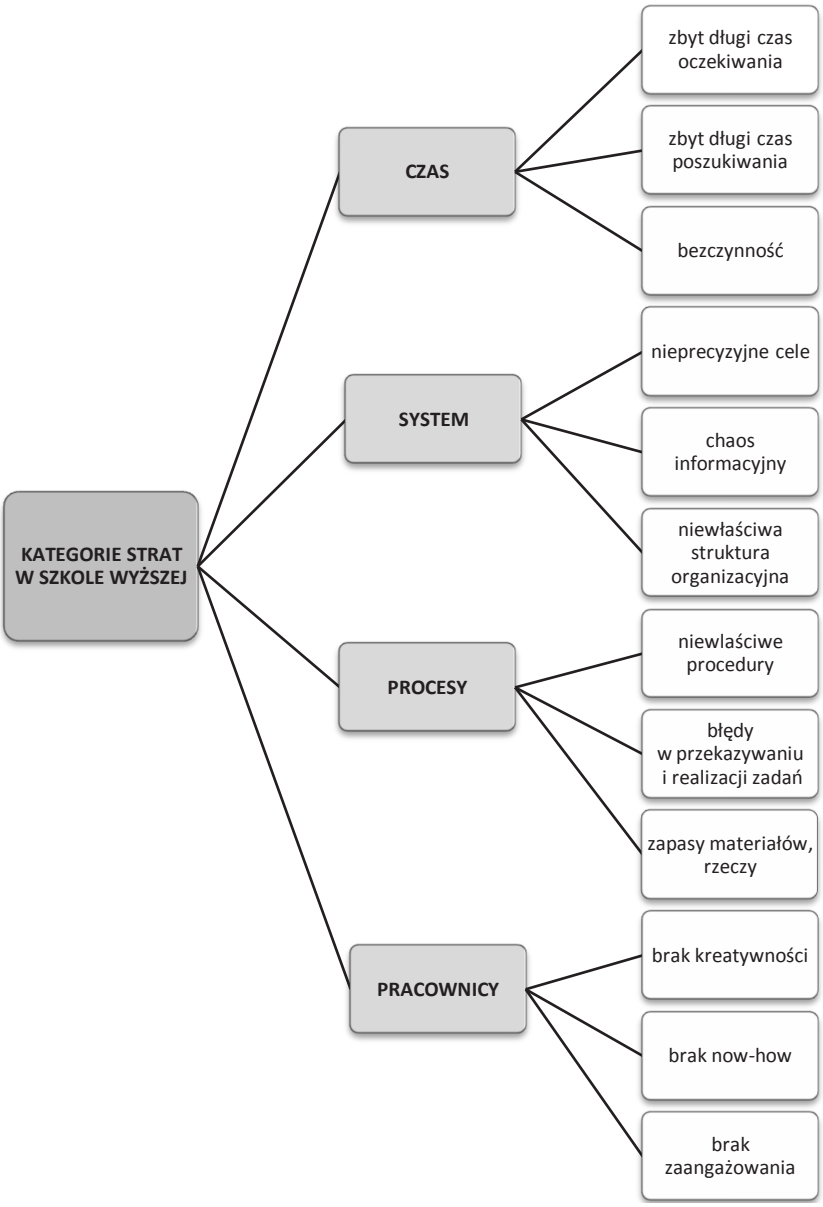
Źródło: oprac. własne na podst.: J. Stoller, *Lean Ceo. W drodze do doskonałości*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2015, s. 70-72; M. Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, Wyd. PROFES, Warszawa 2012, s. 108-117; J.S. Randhawa, I.S. Ahuja, *Examining the role of 5S practices a facilitator of business excellence in manufacturing organizations*, „Measuring Business Excellence" 2017, no. 21, s. 191-206; J. Singh, H. Singh, *Continuous improvement philosophy – literature review and directions*, „Benchmarking: An International Journal" 2015, no. 22, s. 75-111; B. Gajdzik, *Prezentacja zastosowania rozwiązań organizacyjnych zespołowego doskonalenia przy wykorzystaniu koncepcji Kaizen*, „Problemy Jakości" 2017, nr 5, s. 20-25; W. Lareau, *Filozofia Kaizen w biurze*, Wyd. Helion, Gliwice 2009, s. 14-15.

2. Model drzewa strat umożliwiający klasyfikację marnotrawstwa w szkole wyższej

Filozofia *Lean* to strategiczne i systemowe podejście do zarządzania oparte na dążeniu do ciągłego doskonalenia organizacji według Kaizen[7]. Opisywane w literaturze wdrożenia Kaizen dowodzą, że przejawy marnotrawstwa można ujawnić praktycznie we wszystkich procesach – bez względu na sektor gospodarki[8]. Na rys. 2 przedstawiono klasyfikację kategorii strat – typowych dla szkolnictwa wyższego, z podziałem na cztery obszary: czas, system, procesy, pracownicy. W ramach tych obszarów wyróżniono jedynie wybrane elementy, które w opinii autorki relatywnie często stanowią źródło marnotrawstwa i strat w środowisku szkoły wyższej. Według danych Kaizen Institute oraz Fraunhofer Institute w latach 2004-2010 w sektorze usług do kategorii *muda* zaliczono od 27 do 38% tygodniowego czasu pracy.

[7] M. Imai, *Dlaczego firma musi być szczupła?*, „Kaizen" 2017, nr 1, s. 16-19.
[8] M. Imai, *Gemba Kaizen…*, s. 128-131, s. 419-426.

Rysunek 2. Kasyfikacja kategorii strat – typowych dla szkolnictwa wyższego
Figure 2. Classification of loss categories – typical for higher education



Źródło: oprac. własne na podst. M. Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, Wyd. PROFES, Warszawa 2012, s. 128-131.

Najwięcej zbędnego czasu poświęca się zwykle na:

– poszukiwanie dokumentów, plików i różnego rodzaju informacji,
– oczekiwanie na podpisy, kolegów, nowe programy komputerowe,

– przerwy w realizacji konkretnych zadań, związane z występowaniem zakłóceń,
– zabieganie o brakujące informacje, o uwagę trudno dostępnych współpracowników (np. kadry zarządzającej),
– uczestniczenie w zbyt długich i nieowocnych spotkaniach (zebraniach, szkoleniach itp.),
– porządkowanie nadmiaru informacji, w tym: e-maili, spamu, reklam itp.,
– wyjaśnianie źle podzielonych, niejasnych i często mylnie sformułowanych zadań,
– poprawianie nieprawidłowych, niepełnych wpisów lub danych wyjściowych,
– przestrzeganie zbyt skomplikowanych, zbędnych i wymagających biurokratycznych działań procedur,
– zbędny transport dokumentów, np. do kserokopiarki, skanera itp.[9]

3. Model 4P z wykorzystaniem Kaizen w szkole wyższej

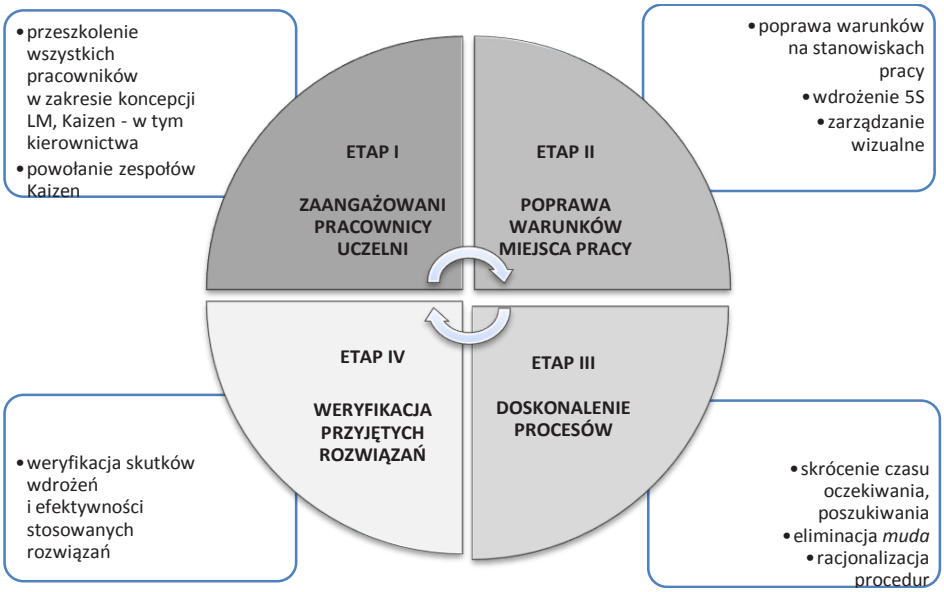
Kaizen Institute zaproponował ciekawy model reform (Kaizen) w sektorze publicznym. Wyróżniono w nim cztery kluczowe (dla powodzenia działań doskonalących) etapy (właściwe dla tzw. Modelu 4P):

– Etap I – *People Involvement* – w którym główną rolę odgrywa zaangażowanie pracowników, w tym kierownictwa najwyższego szczebla, a także przeszkolenie pracowników w zakresie wdrażanych koncepcji *Lean*, na tym etapie powoływani są m.in. liderzy Kaizen;
– Etap II – *Physical Workplace Improvement* – to poprawa warunków miejsca pracy, która opiera się na zastosowaniu np. metody 5S, zarządzania wizualnego i ma na celu identyfikację i eliminację *muda*
– Etap III – *Process Improvement* – to doskonalenie procesów;
– Etap IV – *Policy Review* – w którym następuje weryfikacja przyjętych rozwiązań[10].

Na rys. 3 zaprezentowano Model 4P odpowiadający specyfice szkolnictwa wyższego.

[9] Ibidem, s. 129-130.
[10] Ibidem, s. 132-134.

Rysunek 3. Model 4P dla szkolnictwa wyższego
Figure 3. 4P model for higher education



Źródło: oprac. własne na podst. M. Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, Wyd. PROFES, Warszawa 2012, s. 133-134.

4. Implementacja koncepcji Lean Management w szkole wyższej – rekomendacje i warunki wdrożenia

Analizy i oceny w kontekście możliwości aplikacyjnych *Lean* w szkolnictwie wyższym autorka przeprowadziła w jednej z uczelni Dolnego Śląska. Propozycje zastosowania filozofii LM odniesione zostały do czterech wybranych komórek organizacyjnych (tabela 2): Dział Nauczania i Spraw Studenckich, Działu Kadr i Spraw Pracowniczych, Kwestury oraz instytutów. Dla każdej z wybranych komórek zaproponowano konkretne narzędzia *Lean* w zakresie:

– stabilizacji w biurach oraz sekretariatach instytutów,
– stabilizacji procesów,
– wizualizacji procesów,
– doskonalenia procesów.

Autorka swoje rekomendacje w zakresie implementacji narzędzi LM poprzedziła szczegółową analizą:

– struktury organizacyjnej Uczelni z jej obszarami funkcjonalnymi,
– pełnionych funkcji zarządczych,
– liczby zatrudnionych osób oraz rozpiętości kierowania,

– zadań poszczególnych komórek,
– zakresów obowiązków na wybranych stanowiskach,
– procesów biurowych i usługowych realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjne.

Tabela 2. Propozycje narzędzi *Lean* dla wybranych komórek organizacyjnych szkoły wyższej
Table 2. Proposals of Lean tools for selected organizational units of a university

DZIAŁ NAUCZANIA I SPRAW STUDENCKICH		KWESTURA	
STABILIZACJA W BIURACH	- Należy zdefiniować procesy, w tym zidentyfikować procesy decyzyjne podejmowane w Dziale Nauczania i Spraw Studenckich (DNSS); - Niezbędna jest identyfikacja potrzeb studentów, a także potrzeb pracowników pod kątem podejmowanych przez komórkę działań; - Korzystna dla rozwoju Uczelni będzie systematyczna identyfikacja nowych szans – np. na stworzenie nowej oferty usługowej; - Rekomenduje się działania aktywizujące i motywujące pracowników; - DNSS powinien utrzymywać bliskie relacje z interesariuszami oraz rozwijać stałą z nimi współpracę – na rzecz identyfikowania potrzeb oraz pozyskiwania informacji, opinii, nowych pomysłów itp.; - Dział powinien dążyć do usprawniania realizowanych procesów, tak aby wygenerować czas, niezbędny na podejmowanie kluczowych dla Uczelni działań	STABILIZACJA W BIURACH	- Niezbędne jest zdefiniowanie procesów, w tym identyfikacja procesów decyzyjnych, za które odpowiedzialni są: Kanclerz, Kwestor i ich zastępcy; - Proces doskonalenia należy rozpocząć od identyfikacji występujących w Kwesturze problemów oraz źródeł tych problemów; - Należy powiązać procesy rozrachunkowe z procesami operacyjnymi realizowanymi w Uczelni; - Weryfikacja stosowanych w biurach procedur i praktyk – pod kątem ich sprawności i efektywności; - Wsparcie działalności operacyjnej (realizowanej przez instytuty oraz inne komórki organizacyjne Uczelni) poprzez wykorzystanie umiejętności analitycznych pracowników Kwestury; - Optymalizacja procesów – dla odzyskania czasu, który będzie można przeznaczyć na doskonalenie nie tylko pracy w biurach, ale rozwoju całej Uczelni
STANDARYZACJA PROCESÓW	- Należy poszukiwać odpowiedzi na pytania: *jak zrealizować procesy?*, *zgodnie z jakimi etapami działać?*, *według jakich procedur*?; - Należy dokładne rozpisać realizowane w DNSS procesy na kolejne „kroki" – tworząc procedury odpowiadające zarówno przepisom prawnym, jak i potrzebom studentów oraz pozostałych interesariuszy, z unikaniem przeformalizowania; - W miarę możliwości należy upraszczać stosowane procedury; - Pracownikom Działu należy wyjaśnić, dlaczego poszczególne procesy mają być realizowane według opisanych „kroków"; - Rekomenduje się ustalenie pracy standaryzowanej, co oznacza, że pracownicy DNSS będą realizować pewne działania w taki sam sposób i w tym samym stylu	STANDARYZACJA PROCESÓW	- W miarę możliwości należy uprościć procesy – zoptymalizować je, tak aby np. skrócić czas ich realizacji; - Warto dokonać rewizji przygotowywanych sprawozdań, raportów itp. pod kątem ich użyteczności, porównywalności; - Należy ustalić zasady współpracy z pozostałymi komórkami organizacyjnymi Uczelni; - Na co dzień powinno się oddzielać sprawy „istotne" od tych „nieistotnych" – skupiając uwagę na tych pierwszych; - Należy zweryfikować stosowane metody – np. przemyśleć sposoby śledzenia, kontroli i oceny np. efektywności, zapasów itd.; - Wprowadzać nowe standardy, które uproszczą pracę pracownikom Kwestury

WIZUALIZACJA PROCESÓW	- Śledzenie przepływu i kolejek (np. dokumentów) na różnych etapach procesu – za pomocą systemów komputerowych lub prostych narzędzi wizualizacji, - Wykorzystanie arkuszy pracy standaryzowanej – z zapisem czynności do wykonania, czasu i/lub momentu ich wykonania, ilości, zadań, czasu ukończenia zadania; - Pomocne w organizacji pracy biur mogą być tablice suchościeralne, magnetyczne, korkowe itp.; - Rekomenduje się wykorzystanie map strumienia wartości – które przedstawiają cały proces i podkreślają rolę DNSS (w tym określonych osób) w procesie, realizacji konkretnych zadań itd.; - Korzystne może okazać się wykorzystanie tablic z harmonogramem prac nad konkretnymi projektami; - Stosowanie kompleksowego systemu wizualnego zarządzania projektem; - Warto wykorzystywać również takie narzędzia, jak: tablica wyników pracy, wizualizacja realizacji zadań, tablice statusu projektów z wykorzystaniem kolorów, tablica problemów z procedurą eskalacji itp.	**WIZUALIZACJA PROCESÓW**	- Wykorzystując metody i techniki wizualizacji należy kontrolować, czy Kwestura zaspokaja potrzeby Uczelni i wykonuje wszystkie zadania zgodnie z przyjętymi standardami; - Wizualne zarządzanie w Kwesturze powinno uwzględniać monitorowanie kolejek (np. pracy, dokumentów); - Należy wizualizować harmonogramy działań; - Informacje gromadzone na tablicy zarządzania wizualnego powinny inspirować pracowników Kwestury do ciągłego doskonalenia; - Na tablicy zarządzania wizualnego można na przykład umieścić: plan dla każdego procesu – z rozpisaniem czynności, kto i kiedy je realizuje, dodatkowo: kluczowe miary (kryteria, cele, wykonanie, uwagi), informacje na temat ciągłego doskonalenia projektów (co, kto, kiedy, uwagi), zadania miesięczne itp. (w zależności od celów i przyjętych priorytetów Działu); - Pomocne w Kwesturze mogą okazać się arkusze podziału pracy, diagramy przyczynowo-skutkowe Ishikawy, diagramy przepływu (schematy blokowe), tablice wyników pracy, wizualizacje realizacji poszczególnych zadań itp.
DOSKONALENIE PROCESÓW	- Należy doskonalić procesy i procedury na każdym etapie ich realizacji; - Warto opracować listę miar i wskaźników, które będą systematycznie monitorowane; - Rekomenduje się identyfikację przyczyn występujących problemów (ich źródeł) – stosowanie techniki 5x*Why?*; - Niezbędna jest eliminacja marnotrawstwa na każdym etapie realizowanych procesów – co może przynieść odzyskanie cennego czasu i energii do realizacji kolejnych zadań; - Należy systematycznie zbierać informacje i propozycje działań naprawczych od pracowników; - Rekomenduje się organizację tzw. warsztatów Kaizen w celu rozwiązania konkretnych problemów	**DOSKONALENIE PROCESÓW**	- Doskonalenie procesów realizowanych w Kwesturze może być dla jej pracowników zachętą do większego angażowania się w ciągłe doskonalenie – służąc Uczelni swoją wiedzą i umiejętnościami analitycznymi; - Zdolności analityczne pracowników Kwestury mogą być przydatne podczas podejmowania decyzji dotyczących inwestycji kapitałowych, outsourcingu, oceny zmian w realizowanych procesach usługowych itp.; - Sposobem udoskonalenia procesów w Biurze może być równoważne obciążenie pracą w ciągu każdego miesiąca, np. niektóre czynności dotyczące zamykania ksiąg nie muszą czekać do końca okresu i mogą być wykonane szybciej

DZIAŁ KADR I SPRAW PRACOWNICZYCH		INSTYTUTY	
STABILIZACJA W BIURZE	- Dział powinien dążyć do optymalizacji realizowanych procesów, tak aby wygenerować czas niezbędny na podejmowanie kluczowych dla rozwoju Uczelni działań; - Zaleca się przeprowadzenie analizy rotacji pracowników zatrudnionych w Uczelni, w tym przyczyn odejść z pracy; - Dla stałego rozwoju Uczelni zaleca się dokładną analizę zatrudnionych osób pod kątem ich kompetencji i kwalifikacji (pracowników zarówno administracyjnych, jak i naukowo-dydaktycznych); - Dział powinien rozpoznać potrzeby pracowników, np. pod kątem szkoleniowym itp.; - Zaleca się weryfikację (ewaluację) realizowanych procesów, np. zatrudniania, szkolenia itp.	STABILIZACJA W SEKRETARIATACH INSTYTUTÓW	- Proces doskonalenia należy rozpocząć od identyfikacji występujących w sekretariatach problemów oraz ich źródeł; - Należy dokładnie rozpoznać potrzeby zarówno studentów, jak i pracowników (administracyjnych i naukowo-dydaktycznych – przypisanych do danego instytutu); - Zaleca się dokładną analizę skarg, reklamacji i wyników badań jakości obsługi przez sekretariaty, w ramach obowiązującego w Uczelni Wewnętrznego Systemu Zapewnienia Jakości; - Warto poszukiwać takich usprawnień, które będą zauważalne przez studentów i pracowników – będą odpowiadały na ich potrzeby; - Należy elastycznie korygować i uaktualniać system obsługi studenta, zgodnie z rzeczywistymi wyzwaniami i potrzebami
STANDARYZACJA PROCESÓW	- Celem standaryzacji procesów powinna być optymalizacja całego strumienia wartości – począwszy od zatrudnienia pracownika, aż do jego przejścia na emeryturę; - Kluczowa w procesie standaryzacji jest ocena pracy przez pracowników (w tym warunków pracy, oferty szkoleniowej itp.) – wyniki powinny być dokumentowane i okresowo analizowane; - Istotna jest standaryzacja dotycząca procesów oceny pracowników (ich pracy) – przeprowadzona tak, aby jej wyniki były efektywne i korzystnie wpływały na rozwój pracowników (aby działały motywująco); - Cenne może okazać się śledzenie przez pracowników czasu, jaki przeznaczają na realizację poszczególnych zadań – to może pomóc w usprawnianiu procesów	STANDARYZACJA PROCESÓW	- Kiedy studenci są zadowoleni z obsługi w sekretariacie, wdrażanie *Lean* powinno rozpocząć się od standaryzacji istniejących procesów; - W przypadku niezadowolenia studentów należy zidentyfikować źródła popełnianych przez pracowników błędów i wprowadzić rozwiązania naprawcze; - Należy zidentyfikować system obsługi studenta oraz wszystkie realizowane w jego ramach procesy; - Dla każdego procesu można stworzyć szczegółową mapę, dzięki której zidentyfikuje się szanse na jego udoskonalenie, w tym uproszczenie; - Należy ustalić i udokumentować najlepsze praktyki postępowania; - Przy opracowywaniu standardów należy pamiętać, że zadowolenie studentów jest sprawą nadrzędną

WIZUALIZACJA PROCESÓW	- Rekomenduje się opracowanie tablicy, na której wizualizowane będą czynności wykonywane przez pracowników DKSP, np. generowanie raportów, wypłacanie pensji, przetwarzanie ocen pracowniczych itp.; - Na tablicy powinna znajdować się informacja, czy dane zadania zostały wykonane zgodnie z przyjętym harmonogramem; - Warto wizualizować projekty z zakresu ciągłego doskonalenia, np. realizacji planów szkoleniowych; - Na tablicy zarządzania wizualnego można umieszczać np. kluczowe miary (kryteria, cele, czas wykonania, uwagi), a także plany dla każdego procesu (zadania, kto, kiedy itp.)	**WIZUALIZACJA PROCESÓW**	- Większa część pracy wykonywana przez Kwesturę ma formę elektroniczną; - Wyzwaniem w tym dziale może okazać się wizualizacja stosowanych informacji; - Rekomenduje się wizualizację realizacji poszczególnych zadań – czy są one zgodne z planem (standardem); - Pomocne mogą być opracowane instrukcje pracy standaryzowanej, dotyczące wybranych procesów; - Użyteczna może okazać się wizualizacja procesów za pomocą systemu informatycznego, np. dotycząca realizacji projektów badawczych, poszczególnych inwestycji, rozliczania grantów itp.
DOSKONALENIE PROCESÓW	- Istotna jest identyfikacja potrzeb organizacyjnych (np. na nowe umiejętności, dodatkową wiedzę itp.) oraz ciągłe doskonalenie potencjału pracowników (ich kompetencji zawodowych); - rekomenduje się okresowe oceny potencjału organizacyjnego Uczelni i jego zestawianie z aktualnymi i przewidywanymi potrzebami; - Warto opracować specjalną matrycę, na której zapisane będą zidentyfikowane potrzeby Uczelni (dotyczące kompetencji pracowniczych) i stan ich aktualnego zaspokojenia; - Istotna jest identyfikacja „luk" w umiejętnościach pracowników Uczelni, a także określenie sposobów ich eliminacji; - Pracownicy DNSP powinni uczestniczyć w systematycznych spotkaniach, np. zespołów Kaizen; - Korzystny może okazać się *benchmarking* – wizytowanie innych Uczelni i wprowadzanie dobrych, sprawdzonych już praktyk	**DOSKONALENIE PROCESÓW**	- Optymalizacja procesów pozwoli odzyskać cenny czas, który pracownicy Kwestury będą mogli przeznaczyć na doskonalenie procesów – nie tylko w dziale, ale także w pozostałych komórkach organizacyjnych; - Niezbędna jest współpraca pracowników Kwestury z komórkami, których praca istotnie wpływa na jakość realizowanych w dziale zadań; - Rekomendowany jest udział pracowników w systematycznych spotkaniach, np. zespołów Kaizen; - Zaleca się doskonalenie systemu pomiaru wyników, w tym jakości przygotowywanych raportów i opracowań finansowych; - Jeżeli celem Uczelni jest stałe doskonalenie, należy opracować takie kryteria pomiaru i oceny (efektywności), które będą temu sprzyjały – w tym procesie kluczowe znaczenie ma praca pracowników Kwestury

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Locher, *Lean w biurze i usługach*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2012, s. 77-205; J. Stoller, *Lean Ceo. W drodze do doskonałości*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2015, s. 311-334; D. Mcguire, L. Stoner, S. Mylona, *The Role of Line Managers as Human Resource Agents in Fostering Organizational Change in Public Services*, „Journal of Change Management" 2008, Vol. 8, Issue 1, s. 73-84; I. Stańczyk, *Rola komórek personalnych w organizacji – wyniki badań*, [w:] M. Bugdoł, P. Jedynak (red.), *Jakość zarządzania – refleksje, wymiary, problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017, s. 179-186; S. Wyciślak, *Implikacje szczupłych i zwinnych koncepcji i praktyk dla elastyczności organizacji*, [w:] M. Bugdoł, P. Jedynak (red.), *Jakość zarządzania Jakość zarządzania*..., s. 251-259.

Właściwa implementacja filozofii *Lean* w środowisku szkoły wyższej wymaga wielu nakładów – i nie są to w ocenie autorki gównie nakłady finansowe. Jak każda zmiana, tak i nowe wdrożenia wymagają bowiem przekonania do nich wszystkich, których będą one dotyczyły. Transfer nowej wiedzy i nowych rozwiązań do Uczelni uwarunkowany jest przede wszystkim świadomością pracowników dotyczącą:

- celów organizacyjnych,
- konieczności rozwoju,
- konieczności współudziału i partycypacji,
- potrzeby stałego doskonalenia,
- potrzeby ciągłego uczenia się,
- wpływu kreatywności i zaangażowania wszystkich pracowników na sukces całej organizacji,
- znaczenia wiedzy i informacji w procesach doskonalenia[11].

Niezbędna jest zatem swoista otwartość pracowników administracyjnych oraz naukowo-dydaktycznych na podejmowanie działań doskonalących. Kluczowe znaczenie w tym kontekście mają niewątpliwie działania podejmowane przez kierownictwo danej szkoły wyższej, w tym działania na rzecz podnoszenia świadomości (wiedzy) pracowników na temat istoty jakości zarzadzania[12] i jej wpływu na jakość oferowanych przez uczelnię usług edukacyjnych itd.[13] W kontekście aplikacji filozofii zarządzania według LM zainteresowane nią władze uczelni powinny zdaniem autorki uruchomić taki proces decyzyjny, którego podstawowymi celami będą:

- określenie właściwego dla danej uczelni systemu zarządzania – kompatybilnego ze strategią i wewnętrznym systemem zapewnienia jakości,
- określenie priorytetów: celów i zadań wybranego systemu zarządzania,
- dostosowanie struktury organizacyjnej oraz zapisów w dokumentach wewnętrznych do wybranej koncepcji;
- wyznaczenie osób odpowiedzialnych za wdrożenie i dalsze funkcjonowanie systemu (np. liderów Kaizen);
- uwzględnienie w budżecie uczelni kosztów implementacji i utrzymania wybranego systemu (w tym kosztów szkoleń, zatrudnienia konsultantów, zakupu oprogramowania itp.)[14].

---

[11] E. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą jako wymóg współczesności*, „Problemy Jakości" 2014, nr 2, s. 8-12.

[12] M. Tutko, *Wybrane aspekty jakości zarządzania w szkolnictwie wyższym*, [w:] T. Wawak (red.), *Zarządzanie w szkołach wyższych i innowacje w gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 99-105; T. Wawak, *Ekonomia jakości zarządzania*…, s. 67-70.

[13] M. Bryke, *Codziennie Kaizen*, „Kaizen" 2017, nr 1, s. 6-14; B. Detyna, *Doskonalenie funkcji personalnej uczelni wyższych jako wkład w rozwój gospodarczy regionów*, [w:] W. Łysiak-Szydłowska, K. Strzała (red.), *Oblicza dobrobytu. Wybrane zagadnienia*, tom III, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2016, s. 100-101; M. Lam, M. O'Donnell, D. Roberson, *Achieving employee commitment for continuous improvement initiatives,* „International Journal of Operations & Production Management" 2015, no. 2, s. 201-215; B. Spychalski, *Wdrażanie i funkcjonowanie sytemu zarządzania jakości w szkole wyższej*, „Problemy Jakości" 2017, nr 4, s. 6-11.

[14] B. Detyna, *Analiza i ocena wybranych systemów zarządzania jakością w kontekście ich wykorzystania przez uczelnię wyższą*, [w:] T. Wawak (red.), *Zarządzanie w szkołach wyższych*…, s. 96.

Podsumowanie – wnioski i uwagi końcowe

Zdaniem autorki koncepcja *Lean Management*, której celem jest efektywne gospodarowanie posiadanymi zasobami (bez zbędnego marnotrawstwa), z powodzeniem może (a nawet powinna) być wykorzystywana dla doskonalenia procesów biurowych i usługowych w szkołach wyższych. Nie należy jednak interpretować „szczupłego" zarządzania jako pomysłu na zmniejszanie („odchudzanie") kadry kierowniczej.

Autorka, rekomendując wybrane narzędzia *Lean* w poszczególnych komórkach organizacyjnych uczelni, proponuje, aby planując implementację LM, na wstępie zidentyfikować te kluczowe procesy, które w największym stopniu przekładają się na wartość dla studentów i pozostałych interesariuszy (pracowników naukowych, dydaktycznych, naukowo-dydaktycznych, administracyjnych, przedstawicieli środowiska społeczno-gospodarczego itd.). Wachlarz możliwych do zastosowania w ramach *Lean* metod i technik jest tak szeroki, że każda zainteresowana tą koncepcją organizacja coś dla siebie wybierze. Nie da się bowiem skopiować nawet najlepszych rozwiązań (dobrych praktyk) i stosować z jednakowym skutkiem w każdej instytucji. Proces implementacji „zmian" musi być poprzedzony głęboką refleksją i analizą potrzeb oraz występujących problemów.

Przeprowadzone przez autorkę badania (literaturowe oraz empiryczne) wskazują na uniwersalność i użyteczność koncepcji *Lean*, która właściwie wdrożona i realizowana przez szkołę wyższą mogłaby w opinii autorki przynieść korzystne zmiany, w postaci nie tylko oszczędności czasu, ale także racjonalizacji i większej efektywności realizowanych procesów.

Bibliografia

Bryke M., *Codziennie Kaizen*, „Kaizen" 2017, nr 1.

Detyna B., *Analiza i ocena wybranych systemów zarządzania jakością w kontekście ich wykorzystania przez uczelnię wyższą*, [w:] T. Wawak (red.), *Zarządzanie w szkołach wyższych i innowacje w gospodarce*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.

Detyna B., *Doskonalenie funkcji personalnej uczelni wyższych jako wkład w rozwój gospodarczy regionów*, [w:] W. Łysiak-Szydłowska, K. Strzała (red.), *Oblicza dobrobytu. Wybrane zagadnienia*, tom III, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2016.

Detyna B., *Współczesne determinanty zarządzania w sektorze publicznym*, [w:] K. Piotrkowski (red.), *Cechy szczególne zarządzania w sektorze publicznym. Specyficzne problemy kierowania ludźmi*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2014.

Gajdzik B., *Prezentacja zastosowania rozwiązań organizacyjnych zespołowego doskonalenia przy wykorzystaniu koncepcji Kaizen*, „Problemy Jakości" 2017, nr 5.

Imai M., *Dlaczego firma musi być szczupła?*, „Kaizen" 2017, nr 1.

Imai M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, Wyd. PROFES, Warszawa 2012.

Lam M., O'Donnell M., Roberson D., *Achieving employee commitment for continuous improvement initiatives*, „International Journal of Operations & Production Management" 2015, no. 2.

Lareau W., *Filozofia Kaizen w biurze*, Wyd. Helion, Gliwice 2009.

Locher D., *Lean w biurze i usługach*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2012.

Mcguire D., Stoner L., Mylona S., *The Role of Line Managers as Human Resource Agents in Fostering Organizational Change in Public Services,* „Journal of Change Management" 2008, Vol. 8, Issue 1.

Ohno T., *System produkcyjny Toyoty: więcej niż produkcja na dużą skalę*, Wydawnictwo ProdPress.com, Wrocław 2008.

Osborne S.P., Radnor Z., Nasi G., *A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach*, „American Review of Public Administration" 2012, no. 43(2).

Randhawa J.S., Ahuja I.S., *Examining the role of 5S practices a facilitator of business excellence in manufacturing organizations*, „Measuring Business Excellence" 2017, no. 2017.

Singh J., Singh H., *Continuous improvemnt philosophy – literature review and directions*, „Benchmarking: An International Journal" 2015, no. 22.

Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą jako wymóg współczesności*, „Problemy Jakości" 2014, nr 2.

Spychalski B., *Wdrażanie i funkcjonowanie sytemu zarządzania jakości w szkole wyższej*, „Problemy Jakości" 2017, nr 4.

Stańczyk I., *Rola komórek personalnych w organizacji – wyniki badań*, [w:] M. Bugdoł, P. Jedynak (red.), *Jakość zarządzania – refleksje, wymiary, problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017.

Stoller J., *Lean Ceo. W drodze do doskonałości*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2015.

Tutko M., *Wybrane aspekty jakości zarządzania w szkolnictwie wyższym*, [w:] T. Wawak (red.), *Zarządzanie w szkołach wyższych i innowacje w gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.

Wawak T., *Ekonomia jakości zarządzania*, [w:] M. Bugdoł, P. Jedynak (red.), *Jakość zarządzania – refleksje, wymiary, problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017.

Wyciślak S., *Implikacje szczupłych i zwinnych koncepcji i praktyk dla elastyczności organizacji*, [w:] M. Bugdoł, P. Jedynak (red.), *Jakość zarządzania – refleksje, wymiary, problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017.

https://www.researchgate.net/profile/Ruth_Boaden/publication/4779671_Editorial_Lean_in_Public_Services-Panacea_or_Paradox/links/02bfe51078a5756449000000.pdf [dostęp: 14.01.2018].

Nota o Autorze:
Dr Beata Detyna *– absolwentka Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu kierunku Zarządzanie Przedsiębiorstwem. Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, w specjalnościach: zarządzanie jakością w sektorze usług, ocena jakości, logistyka usług. Wykładowca przedmiotów związanych z ekonomią, teorią organizacji i zarządzania, organizacją i zarządzaniem w ochronie zdrowia, kierowaniem zespołami ludzkimi, a także z logistyką w usługach, normalizacją i zarządzaniem jakością w logistyce, TQM. Aktualnie pełnomocnik rektora ds. współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, dyrektor Instytutu Przyrodniczo-Technicznego w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej im. Angelusa Silesiusa* w Wałbrzychu.
Swoje zainteresowania naukowe skupia na problematyce pomiaru i oceny jakości, w tym procesów logistycznych. Ze szczególnym zainteresowaniem rozpatruje tę problematykę w środowisku zakładów opieki zdrowotnej, a także szkół wyższych. Beneficjentka m.in. dwóch grantów naukowych Prezydenta Miasta Wałbrzycha (w 2008 i 2010 roku) oraz nagrody indywidualnej II stopnia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego za osiągnięcia organizacyjne (2015). Autorka ponad osiemdziesięciu recenzowanych publikacji związanych z zarządzaniem jakością oraz logistyką w usługach (w tym pięciu książek). Redaktorka dwóch serii wydawniczych (Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu).

Author's resume:
Dr. Beata Detyna *– a graduate of the Wroclaw University of Economics, majoring in Business Management. The doctor of economic sciences, the sciences of management, in the following specialties: quality management in the services sector, quality assessment and logistics services. Lecturer of subjects related to: economics, organization and management theory, organization and management in health care, manage human resources, as well as logistics services, standardization and quality management in logistics, TQM. Currently Rector's representative for cooperation with the socio-economic environment, director of the Institute of Natural Sciences and Technology in the Angelus Silesius University of Applied Sciences in Walbrzych.*
Her research interests focus on the problems of measurement and quality assessment, including logistics processes. With particular interest it considers these issues in an environment of healthcare institutions as well as universities. She is beneficiary among others of two research grants of the Walbrzych City Mayor (2008 and 2010) and an individual second-degree award of the Minister of Science and Higher Education for organizational achievements (2015). She has written over 80 peer-reviewed publications associated to quality management and the logistics services (including 5 books). Dr. Beata Detyna is editor 2 series (Angelus Silesius University of Applied Sciences in Walbrzych Publishing Company).

Kontakt/Contact:
Beata Detyna
ul. Górnicza 9 B
58-379 Czarny Bór
tel. 793796878
e-mail: beata.detyna@wp.pl

ZN WSH Zarządzanie 2018 (2), s. 83-94

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 30.11.2017
Data recenzji/Accepted: 20.01.2018/16.02.2018
Data publikacji/Published: 30.06.2018

Źródła finansowania publikacji: środki w ramach dotacji na badania naukowe dla młodych naukowców

DOI: 10.5604/01.3001.0012.2040

Authors' Contribution:
(A) Study Design (projekt badania)
(B) Data Collection (zbieranie danych)
(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
(D) Data Interpretation (interpretacja danych)
(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
(F) Literature Search (badania literaturowe)

mgr Magdalena Baryń *B D E F*
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

„RODZINNY ZNACZY GODNY ZAUFANIA" – PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNE W OPINII POLSKICH KONSUMENTÓW

„FAMILY MEANS TRUSTWORTHY" – FAMILY BUSINESSES IN THE OPINION OF POLISH CONSUMERS

Streszczenie: Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią niezwykle istotny element polskiej gospodarki, zarówno w zakresie kreacji PKB, jak i tworzenia miejsc pracy. Pozytywne konotacje związane ze słowem „rodzinny" mogą dać tym podmiotom przewagę w walce konkurencyjnej z firmami nierodzinnymi. Atut wykorzystywany jest jednak jedynie w niewielkim stopniu, gdyż przedsiębiorstwa rzadko podkreślają tę swoją cechę. Celem artykułu jest prezentacja wpływu postrzegania przez konsumentów podmiotu jako przedsiębiorstwa rodzinnego na ich stosunek do tego podmiotu, a w konsekwencji także na oferowane przez niego produkty/usługi. Omówione zostaną najważniejsze cechy firm rodzinnych mające znaczący wpływ na ich specyfikę, a także wyniki badań dotyczących stosunku konsumentów do tych podmiotów i ich produktów. Przedstawione zostaną również rekomendacje dotyczące wykorzystania przez przedsiębiorstwa wizerunkowego atutu „rodzinności".

Słowa kluczowe: firmy rodzinne, przedsiębiorczość rodzinna, wizerunek przedsiębiorstwa rodzinnego

Abstract: Family businesses are an extremely important element of the Polish economy, both in the creation of GDP and in the creation of jobs. Positive connotations connected with the word "family" can give these entities the advantage of competing with non-family companies. However, this advantage is only used to a small extent, because companies rarely emphasize this feature. The aim of the article is to present the impact of consumer perceptions of the entity as a family business on their attitude to this entity and, as a consequence, also to products/services offered by its. The most important features of family businesses that have a significant impact on their specificity and the results of research on consumer attitude to those entities and their products will be discussed. Will also be presented recommendations for using by companies "being family business" image.

Keywords: family business, family entrepreneurship, family business image

Wstęp

Firmy rodzinne stanowią szczególną grupę przedsiębiorstw. Jest to zbiorowość wewnętrznie zróżnicowana, gdyż w jej skład wchodzą podmioty różnej wielkości, wśród których są zarówno przedsiębiorstwa duże, o uznanej globalnej marce, jak i niewielkie podmioty działające jedynie w skali lokalnej. Zaliczają się do niej przedsiębiorstwa ze wszystkich branż, o rozmaitych formach organizacyjno-prawnych. Wszystkie je łączy jednak jeden wspólny element, którym jest zaangażowanie rodziny. Zaangażowanie to może przybierać zarówno formę własności, jak też kontroli zarządczej i jest niezbędne, by można było uznać dany podmiot za firmę rodzinną. Obecność „czynnika rodziny" nadaje przedsiębiorstwom specyficzny charakter, a pozytywne konotacje związane ze słowem „rodzinny" mogą przyczynić się do uzyskania przez nie przewagi konkurencyjnej.

Celem artykułu jest prezentacja wpływu postrzegania przez konsumentów podmiotu jako przedsiębiorstwa rodzinnego na ich stosunek do tego podmiotu, a w konsekwencji także oferowanych przez niego produktów/usług.

1. Charakterystyka firm rodzinnych

Firmy rodzinne stanowią kluczowy element gospodarek większości państw świata. Nie inaczej jest w przypadku Polski, gdzie według różnych badań stanowią one od ok. 32 do ponad 90% wszystkich przedsiębiorstw[1]. Zwykle utożsamiane są jedynie z podmiotami sektora MSP, co jest błędem, gdyż istnieje wiele dużych firm pozostających pod wpływem rodzin, czyli spełniających przesłanki do postrzegania ich jako przedsiębiorstwa rodzinne[2]. Jak zauważa K. Safin, „uprawnione jest traktowanie jako rodzinnych jednostek o różnej strukturze własnościowej, różnej skali działania, różnym modelu sprawowania władzy"[3]. Tak duża różnorodność sprawia, że niezwykle trudne okazuje się stworzenie jednej, powszechnie obowiązującej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Na problemy z definiowaniem tego pojęcia zwracają uwagę m.in. A. Surdej i K. Wach[4], K. Leszczewska[5], B. Ślusarczyk i M. Baryń[6] czy O. Machek[7].

Jedno z najpowszechniejszych ujęć definicyjne wskazuje, że „firma rodzinna posiada dowolną formę prawną, kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w całości lub w decydującej części w rękach rodziny i przynajmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą, z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny"[8]. Podobnie kwestię tę widzą Ł. Sułkowski i A. Marjański[9]. R.G. Donnelley uważa natomiast, że „z biznesem rodzinnym mamy do czynienia, jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy"[10]. Jeszcze inaczej przedsiębiorstwo rodzinne widzą I. Lansberg, E.L. Perrow i S. Rogolsky, dla których jest nim „każda firma, w której członkowie rodziny mają prawną kontrolę własności[11].

---

[1] A. Lewandowska (red.), *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Raport*, PARP, Warszawa 2013, s. 1; M. Starczewska-Krzysztoszek, *Curriculum Vitae mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2014, s. 55; *Badanie firm rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata*, Pricewaterhouse Coopers [online], www.pwc.pl/FirmyRodzinne, s. 6; A. Lewandowska, E. Więcek-Janka, A. Hadryś-Nowak, M. Wojewoda, Ł. Tylczyński, *Firma rodzinna to marka. Raport z badania*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2016, s. 34.

[2] Ł. Niemczal, *Rola więzi rodzinnych w kontekście sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych*, „ZN WSH. Zarządzanie" 2015, nr 3, s. 69; J. Wysocki, *Corporate Social Responsibility in a family business*, „ZN WSH. Zarządzanie" 2016, nr 1, s. 42.

[3] K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 17.

[4] A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010, s. 11.

[5] K. Leszczewska, *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa 2016, s. 20.

[6] B. Ślusarczyk, M. Baryń, *Diagnosis of the situation of family business in Poland*, "Modern Management Review" 2016, vol. 21, iss. 23(2), s. 139-140.

[7] O. Machek, *Comparative performance of foreign and domestic family firms in Czech Republic*, "Journal of International Studies" 2016, vol. 9, no. 1, s. 207.

[8] P.A. Frishkoff, *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program, 15 April 1995.

[9] Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, POLTEXT, Warszawa 2009, s. 16.

[10] R.G. Donnelley, *The Family Business*, [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Entreprise Publishers, Georgia 2002, s. 4.

[11] I. Lansberg, E.L. Perrow, S. Rogolsky, *Family business as an emerging field*, "Family Business Review" 1988, vol. 1, no. 1, s. 2

Przytoczone powyżej definicje kładą nacisk na różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa i wyróżniają odmienne kryteria pozwalające na uznanie podmiotu za firmę rodzinną. Niezależnie jednak od rozbieżności definicyjnych przedsiębiorstwa rodzinne posiadają szereg wspólnych cech, które wyróżniają je na tle innych jednostek[12]. Należy do nich zaliczyć m.in.:

- współzależność firmy i rodziny właścicielskiej,
- przenikanie się celów rodziny i biznesu w strategii przedsiębiorstwa,
- wykorzystywanie zasobów rodziny w zakresie finansowym, osobowym, a także intelektualnym,
- sukcesję rodzinną,
- familistyczną kulturę organizacyjną[13],
- długoterminową perspektywę rozwoju[14],
- duże znaczenie relacji (zarówno wewnętrznych, jak i tworzonych z zewnętrznymi interesariuszami)[15].

Charakteryzując te podmioty, często zwraca się uwagę również na takie cechy, jak: efektywność, innowacyjność, bardzo wysoka zdolność przeżycia oraz znaczenie społeczne i gospodarcze[16].

W działalności firm rodzinnych dużą rolę odgrywa również zagadnienie „familiness", które stanowić może źródło tworzenia przewagi konkurencyjnej oraz generowania bogactwa firm rodzinnych. K. Leszczewska uważa, że za polski odpowiednik tego słowa uznać można „rodzinność", a samo zjawisko rozumieć należy jako „wartość dodaną zaangażowania rodziny w przedsiębiorstwie rodzinnym wynikającą ze wzajemnego zaufania członków rodziny, lojalności, identyfikowania się z przedsiębiorstwem"[17]. Należy jednak pamiętać, że „familiness", obok kreowania przewagi konkurencyjnej, może objawiać się również w sposób niepożądany. Wszelkie problemy i dysfunkcje rodziny mają bowiem przełożenie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Firmy rodzinne powinny zatem dużą wagę przykładać do wykorzystania szans, jakie niesie ze sobą to zjawisko, starając się jednocześnie zminimalizować możliwość wystąpienia negatywnych aspektów „rodzinności".

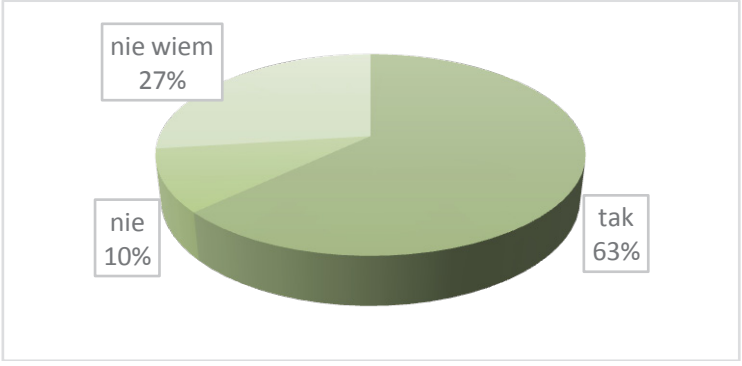
[12] J. Berniak-Woźny, *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu firm rodzinnych – wyzwania i rozwiązania*, „ZN WSH. Zarządzanie" 2016, nr 3, s. 19.
[13] M. Ratalewska, *Kompetencje przedsiębiorcze w firmach rodzinnych z sektora kreatywnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2016, t. XVII, z. 6, cz. 1, s. 124.
[14] J. Klimek, J. Lipiec, *CSR w firmach rodzinnych*, „ZN WSH. Zarządzanie" 2016, nr 2, s. 102.
[15] K. Leszczewska, *Funkcjonowanie firm rodzinnych w niestabilnym otoczeniu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2014, t. XV, z. 7, cz. 1, s. 273.
[16] K. Safin, J. Pluta, B. Pabjan, *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa 2014, s. 7.
[17] K. Leszczewska, *Przedsiębiorstwa rodzinne*…, s. 70.

2. Przedsiębiorstwa rodzinne w opinii polskich konsumentów

Przedstawione powyżej specyficzne cechy firm rodzinnych pozwalają przypuszczać, że podmioty te posiadają w społeczeństwie pozytywny wizerunek, co przekładać się powinno na wymierne korzyści, w tym również ekonomiczne. Potwierdzają to wyniki badań zawartych w raportach „Polacy o firmach rodzinnych"[18] przygotowywanych przez Fundację Firmy Rodzinne. Badania prowadzone były na reprezentatywnej grupie Polaków za pomocą metody wywiadów on-line (CAWI). W roku 2014 i 2015 przebadano w ten sposób 1000 respondentów, w roku 2016 było to 1013 osób, natomiast w roku 2017 odpowiedzi udzieliło 1005 respondentów. Z badań tych wynika, że w opinii Polaków najważniejszymi cechami opisującymi firmy rodzinne są: wysoka jakość oferowanych produktów i usług, tradycja, uczciwość, przyjazność, wiarygodność oraz zarządzanie przez jedną rodzinę. Co więcej, przedsiębiorca rodzinny cieszy się dużym, bądź bardzo dużym zaufaniem ponad 50% respondentów[19]. Tak wysoki poziom zaufania jest niewątpliwym atutem, jednak stanowi równocześnie znaczne zobowiązanie wobec klientów.

Pozytywny wizerunek przedsiębiorstw rodzinnych w oczach respondentów nie do końca przekłada się jednak na konkretne decyzje zakupowe, co zobrazowane zostało na rys. 1.

Rysunek 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy kiedykolwiek kupiłeś/aś produkt firmy rodzinnej?"
Figure 1. The answers to the question „Have you ever bought a family business product?"



Źródło: *Polacy o firmach rodzinnych IV. Firmy zbudowane na zaufaniu*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2017, s. 17.

[18] *Polacy o firmach rodzinnych*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2014; *Polacy o firmach rodzinnych 2015. Koniec mitu prywaciarza*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2015; *Polacy o firmach rodzinnych 2016. Firmy z przyszłością*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2016; *Polacy o firmach rodzinnych IV. Firmy zbudowane na zaufaniu*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2017.
[19] *Polacy o firmach rodzinnych IV*…, s. 27.

Ponad ¼ respondentów przyznała, że nie wie, czy kupiła kiedykolwiek produkt firmy rodzinnej, co oznacza, że w przypadku wielu dóbr konsumenci nie są w stanie określić, czy ich producentem jest przedsiębiorstwo rodzinne. W związku z tym nawet gdyby świadomie chcieli oni korzystać z oferty firm rodzinnych i w ten sposób wspierać ich rozwój, brak im wiedzy umożliwiającej tego typu działania. Wydaje się jednak, że spora część respondentów, mimo pozytywnego nastawienia do przedsiębiorczości rodzinnej, podczas dokonywania codziennych decyzji zakupowych nie zwraca na pochodzenie produktu większej uwagi.

Zakup produktów oferowanych przez firmy rodzinne wielu Polakom wydaje się dobrym rozwiązaniem. Jak zauważają I.C. Dima, M. Man i S. Kot, za każdą konkretną decyzją zakupową stoi jakaś przyczyna bądź zestaw przyczyn[20]. Głównymi motywami zachęcającymi do wyboru produktów i usług wytworzonych przez podmioty rodzinne niezmiennie pozostają[21]:

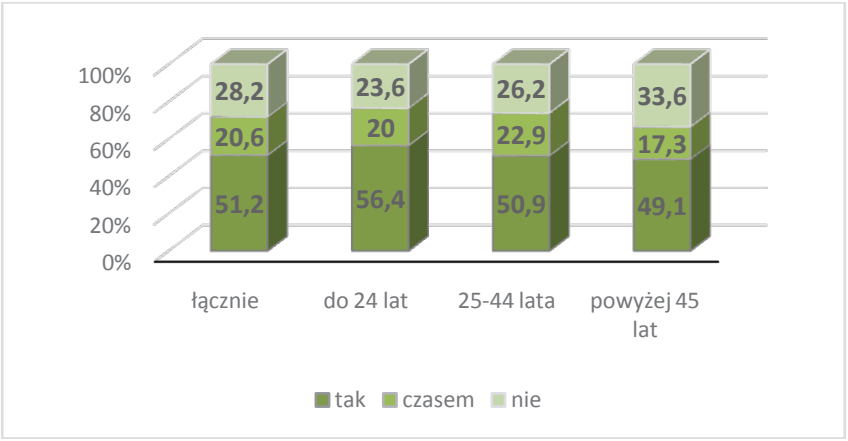
- poczucie, że sam właściciel pilnuje jakości produktu,
- przeświadczenie, że takie produkty pochodzą z Polski,
- poczucie, że w firmie rodzinnej pracownicy są sprawiedliwie traktowani,
- wrażenie, że firma nie zniknie z rynku i konsument będzie mógł liczyć na wsparcie serwisowe nawet za kilka lat.

Warto tu zwrócić uwagę, że część motywacji związana jest z samym produktem i jego użytkowaniem (jakość, wsparcie serwisowe), jednak część ma charakter bardziej altruistyczny i opiera się na poczuciu wspólnoty z innymi (troska o sprawiedliwe traktowanie pracowników, patriotyzm konsumencki, przejawiający się wyborem oferty krajowych przedsiębiorstw). Wydaje się, że zwłaszcza w tę drugą grupę motywów dobrze wpisuje się czynnik familiness nadający działalności przedsiębiorstw rodzinnych specyficzny charakter.

Jednym z bodźców do wyboru produktów wytworzonych przez firmy rodzinne z całą pewnością mogą być pozytywne rekomendacje znajomych. Na rys. 2 przedstawiono rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące tego, czy fakt, iż produkt pochodzi od przedsiębiorstwa rodzinnego, ma dodatkowe znaczenie przy polecaniu go innym.

[20] I.C. Dima, M. Man, S. Kot, *Use of Abraham Maslow's motivation theory for setting consumer's satisfaction-non-satisfaction*, "Polish Journal of Management Studies" 2010, vol. 2, s. 132.
[21] *Polacy o firmach rodzinnych IV*…, s. 17.

Rysunek 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy fakt, że dany produkt lub usługa pochodzi od firmy rodzinnej ma dodatkowe znaczenie przy udzielaniu rekomendacji?"
Figure 2. The answers to the question „Does the fact that a product or service comes from a family company has additional meaning when providing recommendations?"

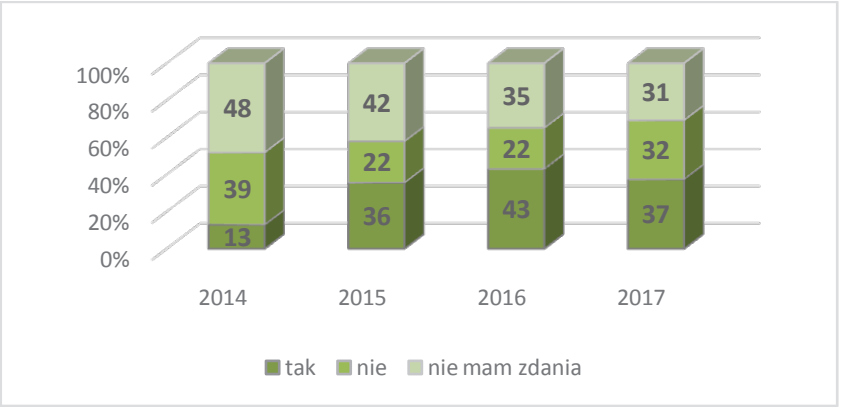


Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Polacy o firmach rodzinnych IV. Firmy zbudowane na zaufaniu*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2017, s. 13.

Ponad połowa respondentów przyznała, że w przypadku udzielania rekomendacji produktu dodatkowe znaczenie ma fakt, iż pochodzi on od firmy rodzinnej. Co ciekawe, ma to największe znaczenie dla badanych z najmłodszej kategorii wiekowej. Jest to dla firm rodzinnych optymistyczna informacja pokazująca pozytywne nastawienie młodego pokolenia, które w przyszłości będzie wyznaczać trendy zakupowe. Odpowiednie wykorzystanie tego zjawiska może pozwolić przedsiębiorstwom rodzinnym na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i rozwinięcie działalności.

Wobec pozytywnego nastawienia Polaków do przedsiębiorstw rodzinnych nasuwa się pytanie, czy może to mieć dla tych podmiotów jakieś przełożenie ekonomiczne, np. poprzez możliwość ustalenia wyższych cen produktów sygnowanych marką rodzinną. Na rysunkach 3-4 przedstawiono informacje dotyczące gotowości respondentów do zapłacenia wyższej kwoty przy zakupie produktów pochodzących od firm rodzinnych.

Rysunek 3. Gotowość do zapłacenia wyższej ceny za produkty firm rodzinnych
Figure 3. Willingness to pay a higher price for family business products

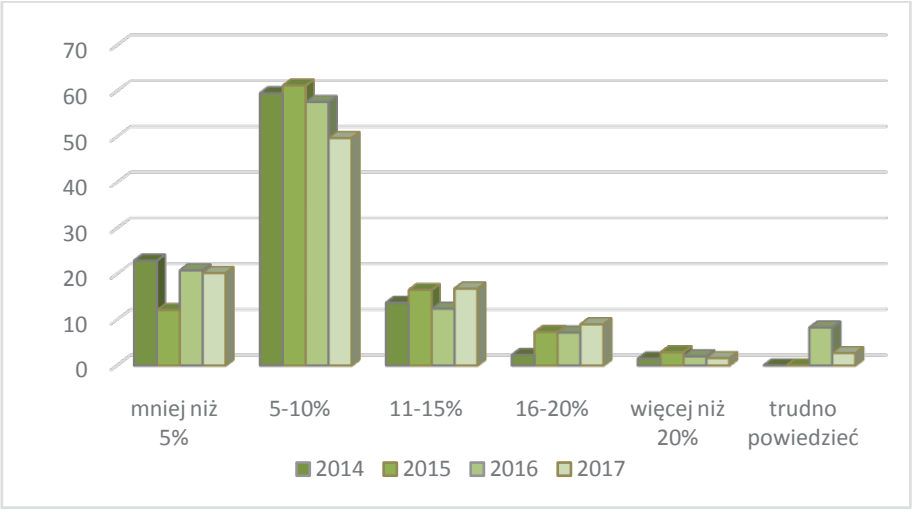


Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Polacy o firmach rodzinnych*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2014, s. 23; *Polacy o firmach rodzinnych 2015. Koniec mitu prywaciarza*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2015, s. 20; *Polacy o firmach rodzinnych 2016. Firmy z przyszłością*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2016, s. 41; *Polacy o firmach rodzinnych IV. Firmy zbudowane na zaufaniu*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2017, s. 11.

Z wyjątkiem roku 2014 we wszystkich analizowanych latach liczba respondentów gotowych zapłacić za produkty firm rodzinnych wyższą cenę jest większa niż osób deklarujących brak takiej gotowości. Niepokojący może być fakt, że w 2017 roku znacznie wzrósł odsetek konsumentów, dla których produkty firm rodzinnych nie są warte tego, żeby płacić za nie więcej. Jednak z wyciąganiem daleko idących wniosków trzeba wstrzymać się do następnych edycji badania, by sprawdzić, czy niekorzystna dla firm rodzinnych tendencja się utrzyma.

Systematycznie spada natomiast odsetek respondentów nieposiadających w tej kwestii zdania. Może to oznaczać, że coraz więcej konsumentów wyrabia sobie sprecyzowaną opinię na temat firm rodzinnych i ich oferty. Nadal jednak stanowią oni liczną grupę, którą przedsiębiorstwa rodzinne powinny przekonać, że za ich produkty warto zapłacić więcej. W tym celu mogą się odwoływać do różnych motywacji, zarówno typowo racjonalnych (wyższa jakość, lepsza obsługa itp.), jak i bardziej emocjonalnych.

Rysunek 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie „O ile więcej jesteś w stanie zapłacić za produkt firmy rodzinnej?"
Figure 4. Answers to the question "How much more are you willing to pay for a family business product?"



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Polacy o firmach rodzinnych*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2014, s. 23; *Polacy o firmach rodzinnych 2015. Koniec mitu prywaciarza*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2015, s. 21; *Polacy o firmach rodzinnych 2016. Firmy z przyszłością*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2016, s. 41; *Polacy o firmach rodzinnych IV. Firmy zbudowane na zaufaniu*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2017, s. 11.

Odpowiedzi na to pytanie udzielali tylko respondenci, którzy zadeklarowali gotowość do zapłacenia za dobra pochodzące od firm rodzinnych wyższej ceny. Zdecydowanie największa część z nich jest skłonna za produkty firm rodzinnych zapłacić od 5 do 10% więcej niż za produkty pozostałych przedsiębiorstw. Jedynie niewielki odsetek badanych jest w stanie kupić je za cenę wyższą o ponad 20%, co raczej nie powinno dziwić.

Gotowość płacenia więcej za produkty firm rodzinnych może wynikać z różnych motywów, wśród których dużą rolę odgrywają prawdopodobnie te same czynniki, które skłaniają konsumentów do skorzystania z oferty podmiotów rodzinnych. Mogą to być zatem zarówno motywy racjonalne, jak i emocjonalne.

Powyższe wyniki wskazują, że bycie firmą rodzinną pozwala na skuteczną walkę konkurencyjną oraz może przynieść wymierne korzyści ekonomiczne. Zakorzeniona w świadomości konsumentów rodzinność marki pozwala przedsiębiorstwu uniknąć konieczności konkurowania ceną. Ustalając poziom cen, firma musi jednak być bardzo uważna, gdyż jeśli przekroczy pułap akceptowany przez klientów, nawet mocno akcentowana „rodzinność" i wynikające z niej zalety nie przyniosą spodziewanych rezultatów.

Podsumowanie

Firmy rodzinne jako specyficzna grupa podmiotów gospodarczych charakteryzują się szeregiem cech, które mogą stanowić o ich przewadze konkurencyjnej. Pozytywne konotacje związane z rodzinnością sprawiają, że posiadają one dobrą opinię w społeczeństwie. Potwierdzają to wyniki badań, które jasno wskazują, że Polacy uważają przedsiębiorstwa rodzinne za godne zaufania, uczciwe i ceniące tradycję, a ich wyroby za produkty wysokiej jakości. W związku z tym nie tylko chętnie je rekomendują, ale także są skłonni zapłacić wyższą cenę niż za analogiczne dobra pochodzące od firm nierodzinnych.

Rodzinność stanowi zatem niewątpliwy atut, a oparcie na niej wizerunku marki może przynieść wiele korzyści. Dostrzegła to firma Mokate, która w styczniu 2016 roku zmieniła swoje logo, umieszczając w nim frazę „A Family Business"[22], jednoznacznie wskazującą na rodzinny charakter podmiotu. Mokate stanowi jednak wśród polskich przedsiębiorstw wyjątek, gdyż większość z nich nie dostrzega zalet płynących z podkreślania rodzinności i nie potrafi wykorzystać związanej z nią szansy na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Tłumaczyć to w pewien sposób może fakt, że właściciele wielu firm spełniających kryteria uznania ich za rodzinne nie określają swoich przedsiębiorstw jako rodzinnych (brak „tożsamości" firmy rodzinnej) i nie dostrzegają odmienności prowadzonych przez siebie podmiotów[23].

Pierwszy krok na drodze do wykorzystania przez firmy potencjału tkwiącego w ich rodzinności musi zatem stanowić zwiększenie samoświadomości przedsiębiorstw dotyczącej ich rodzinnego charakteru. Dopiero będąc świadomymi swych specyficznych cech i związanych z nimi zalet będą one mogły bowiem odpowiednio przedstawić siebie i swoją ofertę społeczeństwu.

Bibliografia

Badanie firm rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata, PricewaterhouseCoopers [online], www.pwc.pl/FirmyRodzinne.

Berniak-Woźny J., *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu firm rodzinnych – wyzwania i rozwiązania*, „ZN WSH. Zarządzanie" 2016, nr 3.

Dima I.C., Man M., Kot S., *Use of Abraham Maslow's motivation theory for setting consumer's satisfaction-non-satisfaction*, "Polish Journal of Management Studies" 2010, vol. 2.

[22] *Najwięksi dają przykład – warto podkreślać rodzinność firmy. Informacja prasowa*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań – Warszawa 2016, s. 1.

[23] A. Lewandowska, E. Więcek-Janka, A. Hadryś-Nowak, *Niewykorzystany potencjał „czynnika rodzinności" w budowaniu marki – główne wnioski z ogólnokrajowego badania statystycznego firm rodzinnych w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2017, t. XVIII, z. 6, cz. 2, s. 440-443.

Donnelley R.G., *The Family Business*, [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Entreprise Publishers, Georgia 2002.

Frishkoff P.A., *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program, 15 April 1995.

Lansberg I., Perrow E.L., Rogolsky S., *Family business as an emerging field*, "Family Business Review" 1988, vol. 1, no. 1.

Leszczewska K., *Funkcjonowanie firm rodzinnych w niestabilnym otoczeniu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2014, t. XV, z. 7, cz. 1.

Leszczewska K., *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa 2016.

Lewandowska A. (red.), *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Raport*, PARP, Warszawa 2013.

Lewandowska A., Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A., Wojewoda M., Tylczyński Ł., *Firma rodzinna to marka. Raport z badania*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2016.

Lewandowska A., Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A., *Niewykorzystany potencjał „czynnika rodzinności" w budowaniu marki – główne wnioski z ogólnokrajowego badania statystycznego firm rodzinnych w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2017, t. XVIII, z. 6, cz. 2.

Machek O., *Comparative performance of foreign and domestic family firms in Czech Republic*, "Journal of International Studies" 2016, vol. 9, no. 1.

Najwięksi dają przykład – warto podkreślać rodzinność firmy. Informacja prasowa, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań – Warszawa, marzec 2016.

Niemczal Ł., *Rola więzi rodzinnych w kontekście sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych*, „ZN WSH. Zarządzanie" 2015, nr 3.

Polacy o firmach rodzinnych, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2014.

Polacy o firmach rodzinnych 2015. Koniec mitu prywaciarza, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2015.

Polacy o firmach rodzinnych 2016. Firmy z przyszłością, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2016.

Polacy o firmach rodzinnych IV. Firmy zbudowane na zaufaniu, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2017.

Ratalewska M., *Kompetencje przedsiębiorcze w firmach rodzinnych z sektora kreatywnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2016, t. XVII, z. 6, cz. 1.

Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Safin K., Pluta J., Pabjan B., *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa 2014.

Starczewska-Krzysztoszek M., *Curriculum Vitae mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2014.

Sułkowski Ł., Marjański A., *Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, POLTEXT, Warszawa 2009.

Surdej A., Wach K., *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010.

Ślusarczyk B., Baryń M., *Diagnosis of the situation of family business in Poland*, "Modern Management Review" 2016, vol. 21, iss. 23(2).

Wysocki J., *Corporate Social Responsibility in a family business*, "ZN WSH. Zarządzanie" 2016, nr 1.

Nota o Autorze:
Magdalena Baryń *– absolwentka zarządzania oraz logistyki na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Obecnie doktorantka na tej uczelni.*

Author's resume:
Magdalena Baryń *– a graduate of the Management and Logistics at Faculty of Management in Czestochowa University of Technology. Now a PhD student at this University.*

Kontakt/Contact:
Magdalena Baryń
e-mail: magdabaryn@op.pl

ZN WSH Zarządzanie 2018 (2), s. 95-111

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

*Data wpływu/Received:*18.02.2018
Data recenzji/Accepted: 5.04.2018/07.04.2018
Data publikacji/Published: 30.06.2018

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów

DOI: 10.5604/01.3001.0012.2041

Authors' Contribution:
(A) Study Design (projekt badania)
(B) Data Collection (zbieranie danych)
(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
(D) Data Interpretation (interpretacja danych)
(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
(F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Agnieszka Górka-Chowaniec *A B C D E F*
Akademia Wychowania Fizycznego
Katedra Zarządzania Sportem i Turystyką

dr inż. Olimpia Grabiec *A D E F*
Wyższa Szkoła Humanitas
Instytut Zarządzania i Ekonomii

TALENT JAKO ELEMENT POTENCJAŁU ORGANIZACJI XXI WIEKU

TALENT AS AN ELEMENT OF THE POTENTIAL OF THE XXI CENTURY ORGANIZATION

Streszczenie: Wśród współczesnych obszarów naukowych rozważań dotyczących specyfiki funkcjonowania podmiotów oraz zarządzania zasobami ludzkimi szczególnego znaczenia zaczyna nabierać istota zarządzania pracownikami szczególnie uzdolnionymi, jednostkami ponadprzeciętnymi, określanymi mianem talentów. Czym zatem jest talent? Jak skutecznie zarządzać talentami we współczesnych organizacjach? Powyższe uwarunkowania zachęciły autorkę do podjęcia próby odpowiedzi na wyżej postawione pytania badawcze. W opracowaniu prezentującym w swej istocie charakter przeglądowy podjęto próbę ukazania talentu jako istotnego elementu współczesnej organizacji. W ramach tak zdefiniowanego celu zaprezentowano istotę talentu z uwzględnieniem różnorodności ujęć definicyjnych. Niniejsze rozważania posłużyły także do ukazania wybranych modeli zarządzania talentami w organizacji. W dalszej części zaprezentowano autorski model procesu planowania sukcesji talentów jako jednej z determinant kreowania przewagi konkurencyjnej podmiotów na współczesnych rynkach. Przedmiotowe rozważania przeprowadzone zostały z uwzględnieniem najnowszej literatury krajowej i zagranicznej z zakresu nauk o zarządzaniu. Skorzystano również z rekomendacji sformułowanych w dostępnych raportach organizacji, których nadrzędnym obszarem zainteresowań jest zarządzanie utalentowanymi jednostkami. Artykuł może stanowić przyczynek do dalszej dyskusji oraz empirycznej aktywności w obszarze poruszanych zagadnień.

Słowa kluczowe: talent, model zarządzania talentami, potencjał organizacji, planowanie sukcesji talentów

Abstract: Among contemporary scientific areas, considerations regarding the specifics of entities' functioning and human resources management are becoming increasingly important as the management of particularly talented employees, above-average units referred to as talents. So what is talent? How to effectively manage talents in contemporary organizations? The above conditions encouraged the author to try to answer the above-mentioned research questions. The study, presenting in its essence the review character, attempts to show talent as an important element of the modern organization. Within the framework of such a defined goal, the essence of talent was presented, taking into account the diversity of definitions. These considerations were also used to show selected models of talent management in the organization. The author's model of the talent succession planning process is presented later in the author's opinion as one of the determinants of competitive advantage of entities in contemporary markets. These considerations were carried out taking into account the latest national and foreign literature in the field of management sciences. The recommendations formulated in the available reports of the organization, whose main area of interest is management of talented units, were also used. The article may be a contribution to further discussion and empirical activity in the area of discussed issues.

Keywords: talent, talent management model, organizational potential, talent succession planning

Wstęp

Problematyka talentów pracowniczych stanowi intensywny obszar aktywności naukowej współczesnych badaczy. Uzasadnieniem tego stanu jest fakt, iż coraz większa część kadry zarządzającej jest świadoma korzyści, jakie jest w stanie

osiągnąć organizacja na skutek inicjowania działań przez jednostki utalentowane, posiadające imponujący potencjał, warunkujący osiąganie ponadprzeciętnych wyników. Przedsiębiorstwa zatem coraz częściej zaczynają zwracać uwagę na siłę znaczenia talentu w organizacji. Wspomniana wyżej ponadprzeciętność jednostek utalentowanych w organizacji staje się kluczem umożliwiającym osiągnięcie sukcesu w niepewnym i złożonym otoczeniu[1]. Współcześni menedżerowie przykładają zatem dużą wagę do tego, by takich osób nie zabrakło również w organizacji, którą kierują. Zaczynają więc poszukiwać na rynku właśnie takich osób, które przyniosą im korzyści i będą współtwórcami rynkowego sukcesu. Sukces wywiera na nas bardzo silny wpływ. Sama myśl o nim i o tym, że jako jednostka jesteśmy w stanie osiągnąć znacznie więcej, świadomie lub nieświadomie kieruje nami zarówno w życiu prywatnym jak i zawodowym. Talent wpływa więc na sukces organizacji oraz jest elementem współtworzącym pozytywny jej wizerunek w oczach interesariuszy.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie talentu jako istotnego elementu współczesnej organizacji. W ramach tak zdefiniowanego celu w pierwszej części zaprezentowano istotę talentu z uwzględnieniem różnorodności ujęć definicyjnych. W dalszej kolejności autorka dokonała prezentacji wybranych modeli zarządzania talentami w organizacji. Trzecia część teoretycznych rozważań ujmuje w swych treściach zaprezentowanie autorskiego modelu procesu planowania sukcesji talentów jako jednej z determinant przewagi konkurencyjnej podmiotów na współczesnych rynkach. Przedmiotowe rozważania autorka prowadziła z uwzględnieniem najnowszej krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu poruszającej zakres omawianych zagadnień. W artykule posiłkowano się również raportami organizacji, których podmiotem badań były rozważania na temat istoty zarządzania talentami. Wnioski z dociekań autorka zaprezentowała w podsumowaniu.

1. Talent – zarys zakresu znaczeniowego

Punktem wyjścia prowadzonych rozważań na temat jednostek utalentowanych i ich roli, jaką pełnią we współczesnych podmiotach, jest doprecyzowanie, kogo określać mianem talentu. Jak wskazuje literatura przedmiotu, nie jesteśmy w stanie jednoznacznie udzielić odpowiedzi na to z pozoru trywialne pytanie m.in. dlatego, iż talent jest cechą jednostki zmienną w czasie, wrażliwą (oczywiście w pewnych granicach) na wewnętrzne i zewnętrzne bodźce[2].

Słownik języka polskiego definiuje talent jako wybitne uzdolnienia do czegoś, postawę człowieka obdarzonego wybitnymi zdolnościami twórczymi[3].

[1] J.A. Cannon,R. Mcgee, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2015, s. 24-27.
[2] A. Pocztowski(red.), *Zarządzanie talentami w organizacji,* Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 18.
[3] www.sjp.pwn.pl [dostęp: 5.01.2018].

H. Bieniok sygnalizuje, iż osoba obdarzona talentem powinna charakteryzować się kilkoma cechami, które oscylują m.in. wokół: ponadprzeciętnych zdolności, szeroko rozumianej twórczości, wysokiego zaangażowania w zakres powierzonych jej obowiązków oraz skłonności do samodoskonalenia[4]. Biorąc pod uwagę kontekst organizacyjny, talent możemy definiować jako sumę posiadanych zdolności przez daną osobę, wiedzę, doświadczenie, inteligencję, charakter, wewnętrzne dary i starania[5].

T. Ingram z kolei wyraża opinie nt. istoty talentu we współczesnych organizacjach, definiując go przez pryzmat osoby, „charakteryzującej się potencjałem, zdolnościami, motywacją i wiedzą, która poprzez swoje działania istotnie wpływa na funkcjonowanie organizacji, osiągając ponadprzeciętne wyniki, realizując powierzone cele przy jednoczesnej trosce o rozwój własny"[6]. Z kolei J.A. Cannon i R. McGee sygnalizują, iż na talent można spojrzeć z różnych perspektyw, definiując go jako[7]:

- wrodzone predyspozycje warunkujące sukces jednostki,
- kompetencje dostrzegane i cenione przez organizacje,
- inicjowanie działań, których celem jest odkrycie i ekspansja wybitnych cech, umiejętności danej jednostki.

Analizując omawiane pojęcie w kontekście zarządzania talentami, należy zwrócić uwagę, aby interpretacja rozpatrywanego zagadnienia nie obejmowała wyłącznie jednostki, która wyróżnia się ponadprzeciętnymi umiejętnościami, ale osobę analizowaną przez pryzmat członka organizacji (pracownika), która przez swoje dążenie do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa, a docelowo do osiągnięcia jego sukcesu, przyczynia się zarówno do ekspansji samego przedsiębiorstwa, jak i samorozwoju i osiągania osobistych celów.

Ze względu na środowisko organizacyjne osoba utalentowana powinna być definiowana przez pryzmat pracownika szczególnie uzdolnionego, pracownika wiedzy, którego wyróżniają wyjątkowe umiejętności oraz wysoki potencjał rozwojowy, pracownika charakteryzującego się postawą zaangażowania w zakres powierzonych mu obowiązków, mającego na swym koncie wybitne osiągnięcia. Pracownicy utalentowani to „osoby posiadające kluczowe umiejętności, zdolności, a nawet dar"[8]. Kompetencje ogólne jak i specyficzne (dotyczące poszczególnych dziedzin), twórczość oraz determinacja w pracy, którą tworzą pracowitość, wytrwałość w dążeniu do celu i gotowość do poświęcenia, to kolejne cechy odróżniające jednostki utalentowane od

[4] H. Bieniok, *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji,* [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010.

[5] E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The War for Talent, Harvard Business School Press,* Boston 2001, p. 12.

[6] T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi,* PWE, Warszawa 2011, s. 46.

[7] J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek kariery,* ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015,s. 25.

[8] Ł. Brzeziński, *Zarządzanie talentami w organizacji*, „Szkoła – Zawód – Praca" 2016, nr 12, s. 129.

przeciętych we współczesnych organizacjach[9]. Analizując cechy intelektualne oraz pozaintelektualne jako determinanty warunkujące rozwój jednostki utalentowanej, możemy wyróżnić w szczególności: ponadprzeciętne zdolności (m.in. potencjał intelektualny), zaangażowanie w proces świadczenia pracy, twórczość wyrażającą się np. w oryginalności myślenia czy skłonnościach do generowania nowych pomysłów[10].

Jak wskazuje J.A. Tabor, talent to „osoba, która łączy wrodzone umiejętności, inteligencję i chęć samorealizacji ze zdolnością i skłonnością do dalszej nauki i rozwoju. Może mieć doświadczenie, które będziemy oceniać po osiągniętych już w pracy wysokich wynikach, może także dopiero rozpoczynać karierę, wykazując kompetencje szczególnie wyróżniające ją w gronie kandydatów"[11]. W takim rozumieniu składowe talentu oscylują wokół posiadanych kwalifikacji, potencjału, możliwości oraz trudu, jaki jednostka wkłada we własny rozwój oraz nieustanne podnoszenie zawodowych kompetencji.

Talent jest związany również z poszczególnymi rolami i umiejętnościami w celu zrealizowania sukcesu[12]. Jak wskazuje T. Davis, talenty występuję u pracowników na każdym szczeblu organizacyjnym i rozpoznaje się je tam, gdzie się one pojawiają[13].

Interesującym ujęciem z perspektywy talentu jest również menadżerskie ujęcie tego zagadnienia. To właśnie od menadżerów powinno się oczekiwać poprawnej interpretacji tego pojęcia i szeroko rozumianej świadomości dotyczącej rodzajów talentów, które w perspektywie czasu mogą determinować sprawną i skuteczną realizację wyznaczonych w strategii rozwoju danego podmiotu celów. Jak wskazuje M. Juchnowicz, współcześni menedżerowie mają do dyspozycji cztery podstawowe rodzaje talentów[14]:

- talenty krytyczne – niezbędne do efektywnego osiągania zamierzonych przez organizację celów, generujące największą wartość,
- talenty w obszarze przywódczym – naczelne kierownictwo, które w procesie zarządzania generuje ponadprzeciętne wyniki oraz osiąga przewagę konkurencyjną,

---

[9] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami, brak nazwy wydawnictwa,* Warszawa 2005, s. 20-21.

[10] W. Limont, *Synektyka a zdolności twórcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1994, s. 22.

[11] J.A. Tabor, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka,* Wyd. Poltext, TNOiK, Warszawa 2013, s. 18.

[12] J.A. Cannon, R. Mcgee, *Zarządzanie talentami…*, s. 24.

[13] T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Ewaluacja talentu, Oficyna Wolters Kluwers business,* Warszawa 2010, s.15-16.

[14] B. Becker, M.A. Huselid, *Direct estimates of SDy and the implications for utilityanalysis*, „Journal of Applied Psychology" 1992, nr 77(3), podano za: B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, OE, Kraków 2002, s. 99; H. Czubasiewicz, *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi,* [w:] A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych,* Warszawa 2009, s. 249; J. Kopeć, *Przywódca umiejętnie kształtujący zachowania talentów,* [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego,* Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 286; M. Thomas, G. Miles, P. Fisk, *Kompetentny CEO. Metody efektywnego działania dla menedżerów najwyższego szczebla,* Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 29.

- talenty w zakresie sprzedaży wyrobów i usług – jednostki osiągające najlepszą sprzedaż indywidualną lub takie, które będąc liderami grupy, potrafią wygenerować największą sprzedaż zespołową,
- talenty w obszarze wiedzy – osoby, które pełniąc w organizacji rolę specjalisty, lidera, mentora, coacha, posiadają szczególne uzdolnienia w procesie pozyskiwania i przetwarzania wiedzy.

Istnieją również definicje, które charakteryzują talent przez pryzmat przedsiębiorczości, indywidualności, a także inteligencji[15]. J. Dahm twierdzi, że talent to zazwyczaj nieświadome i nieujawnione umiejętności osoby. Stwierdza też, że o takich zdolnościach mówi się wtedy, gdy taka osoba osiąga ponadprzeciętne rezultaty. R.E. Boyatzis z kolei zaznacza, iż sam talent definiowany jest przez to, jaką wartość posiada człowiek, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji, upodobań, zainteresowania oraz etapu życia, na jakim się on znajduje[16].

We współczesnym świecie obserwujemy wzmożoną walkę o jednostki utalentowane. Teza ta znajduje potwierdzenie w książce „Wojna o talenty", w której czytamy, iż wobec rozwoju nowych technologii popyt na talenty w znacznym stopniu przewyższa podaż, czego konsekwencją jest znaczący wzrost konkurencyjności rynku talentów pracowniczych i uplasowanie go w czołówce tych najbardziej atrakcyjnych rynków w ostatnim czasie[17]. Według „Financial Times" wraz ze zmieniającym się rynkiem i zapotrzebowaniem na talenty organizacje będą zmuszone podawać konkretne powody, dla których najlepsi pracownicy w ich firmie będą chcieli dalej dla nich pracować[18]. Zarządzanie talentami obecnie to poważna część strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Badania potwierdzają, że sukces firmy zależy w znacznym stopniu od zarządzania kapitałem ludzkim. S. Cantrell i J.M. Benton prowadzili analizy, które pokazały, że przedsiębiorstwa, w których wprowadzono takie działania, nabyły zdolność kreowania tak zwanego „mnożnika talentu". Termin ten oznacza umiejętność zdobywania ponadprzeciętnych rezultatów z pracy ludzi zatrudnionych. Natmiast C. Bergeron oparł się na badaniach R. Huselida i T. Beckera, którzy przebadali aż 2800 firm. Bergeron na tej podstawie uznał, iż w przedsiębiorstwach, w których wprowadzony został system holistyczny wydajności pracy, ich wartość rynkowa jest aż 65% wyższa od pozostałych. To świadczy o tym, że talent wiąże się między innymi z takimi dziedzinami jak produktywność, zysk i udział w rynku, jak również potencjał dla konkurentów. Dlatego też wskazane jest wprowadzić

[15] A. Robertson, G. Abbey, *Zarządzanie talentami*, OficynaWolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 28-33.
[16] J. Kopeć, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 14-15.
[17] E. Perry, *Managing Global Talent,* „Management Focus – The Magazine of Cranford School of Management" 2012, s. 16 inast.
[18] J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier*, Wydawnictwo ABC, Warszawa 2015, s. 18-20.

i stosować nowoczesne metody zarządzania, które będą odnosić się właśnie do tych warunków[19].

2. Wybrane modele zarządzania talentami w organizacjach XXI wieku

Tematyka związana z zarządzaniem talentami, mimo trwających od lat rozważań zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i empirycznym nadal pozostaje ważna i aktualna.

Pojęcie zarządzania talentami w dzisiejszych czasach nie jest już interpretowane jako nowość w świecie organizacji, którą praktykują wyłącznie największe międzynarodowe korporacje, ale jako wymóg niezbędny każdego przedsiębiorstwa, które ma aspiracje do osiągania wyższych celów oraz chęci do rozwoju całej struktury[20].

Zarządzanie talentami w wymiarze podmiotowym skupia się na osobach szczególnie uzdolnionych mających strategiczne znaczenie dla organizacji. Postrzegane jest jako zintegrowany zbiór procesów, programów, norm kulturowych funkcjonujących i implementowanych w organizacji, aby przyciągać, rozwijać talenty w celu osiągnięcia strategicznych celów oraz zaspokajania biznesowych potrzeb[21].

Uwzględniając złożoność i wieloaspektowość zarządzania talentami oraz mając świadomość obecności wielu modeli i podejść badawczych opisujących omawiane zjawisko, należy skoncentrować się na wybranych modelach, mając świadomość istnienia jeszcze kilku równie interesujących modeli zarządzania talentami innych autorów.

Model zarządzania według H. Bienioka obejmuje propozycję pięcioetapowego podejścia do procesu zarządzania potencjałem ludzkich talentów[22]:

1. Pozyskiwanie obiecującej kadry pracowniczej;
2. Trafna identyfikacja jej talentów oraz wyselekcjonowanie możliwych stron ich osobowości;
3. Edukowanie talentów oraz powodowanie sytuacji, w których będą oni skłonni pomnażać swoje atuty i uzdolnienia;
4. Motywowanie i stymulowanie utalentowanych pracowników do innowacyjnej aktywności na rzecz organizacji;
5. Ciągłe doskonalenie procesu zarządzania potencjałem ludzkich talentów w celu poprawy jego efektywności.

---

[19] J. Grodzicki, *Talent w przedsiębiorstwie oparty na wiedzy,* Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego-,Gdańsk 2011, s. 171-172.

[20] J. Pochopień, *Zarządzanie talentami*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej" 2011, nr 91, s. 217.

[21] R. Silzer, B.E. Dowell, *Strategy-driven Talent Management. A Leadership Imperative,* Jossey– Bass, San Francisco 2010, s. 16 inast.

[22] H. Bieniok, *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji,* [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania,* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 23.

W powyższym podejściu możemy zauważyć zwrócenie szczególnej uwagi na ciągłą potrzebę generowania innowacji w przedsiębiorstwie jako z jednej strony determinanty pozwalającej na uzyskanie długookresowej przewagi konkurencyjnej, z drugiej zaś wyniku skutecznie prowadzonego procesu zarządzania talentami w organizacji. W literaturze przedmiotu możemy spotkać podejście badawcze do zarządzania talentami akcentujące trzy główne fazy (rys. 1).

Rysunek 1. Trójfazowy model zarządzania talentami
Figure 1. Three-phase model of talent management

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Listwan, *Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrami w organizacji*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 191 i nast.

W zaprezentowanym powyżej modelu podkreśla się ścisłe powiązanie zarządzania talentami z ogólną strategią przedsiębiorstwa ujmującą w swych założeniach również strategię personalną, jego misją, wizją, celami działania, kulturą organizacyjną. Wektor wejścia skupia się wokół pozyskania talentów z otoczenia przedsiębiorstwa, ale również ich identyfikację w wewnętrznych strukturach organizacji. W podejściu tym podkreśla się również istotę employer brandingu. Faza transformacji skupia się na „dostosowaniu" talentów do potrzeb i uwarunkowań organizacji. Najważniejszymi etapami tej fazy jest efektywnie prowadzony proces szkoleniowy, stosowanie awansów pionowych i poziomych, motywowanie do aktywności i samorozwoju oraz ocena adaptacji talentu do uwarunkowań przedsiębiorstwa. Z kolei faza wyjścia skupia się na analizie przyczyn odejścia talentu z organizacji i zapewnieniu sukcesji.

Nieco inne podejście prezentuje model zarządzania talentami, którego istotę stanowi zamknięty cykl, obrazujący ciągłość zarządzania talentami.

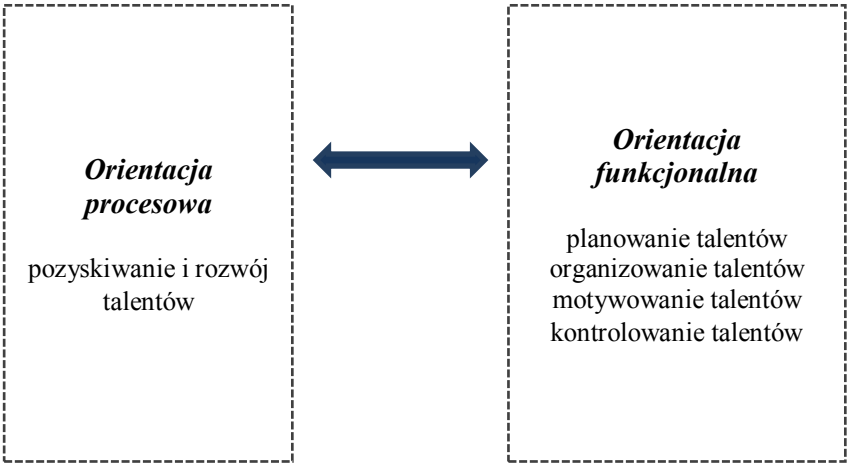
R. Silzer oraz B. Dowell, autorzy modelu, za pierwszą jego fazę uznali przyciągnięcie i wyselekcjonowanie do organizacji utalentowanych jednostek, po której następuje ocena ich umiejętności i kompetencji. Następnie ma miejsce przegląd talentów oraz zaplanowanie ich działania. Kolejne etapy wyróżnione w tym modelu to rozwój i kształtowanie talentów, utrzymanie ich zaangażowania oraz podjęcie działań, które będą zapobiegać odejściu talentów z organizacji. W modelu tym akcentuje się istotę rozpatrywania ZT przez pryzmat ogólnej strategii przedsiębiorstwa oraz konieczność dokonywania pomiarów mierzących skutki prowadzonego w przedsiębiorstwie zarządzania talentami.

Analizując inne modele ZT, obowiązujące w literaturze przedmiotu, możemy zauważyć pewną zbieżność. Takim przykładem jest propozycja ZT prezentowana przez M. Armstronga, która wykazuje wiele cech wspólnych z wyżej już zaprezentowanym przez autorkę modelem. W modelu tym autor za punkt wyjścia przyjął ujęcie strategii ZT z ogólną strategią biznesową, natomiast ostatnim krokiem jest utrzymanie i nieustanny rozwój zidentyfikowanych w organizacji talentów. Podobnie przedstawiają się części składowe tego modelu, wśród których autor wymienia[23]:

- pozyskiwanie przez przedsiębiorstwo zasobów ludzkich,
- działania zmierzające do przyciągnięcia oraz utrzymania w organizacji zasobów,
- programowanie ról,
- zarządzanie wzajemnymi relacjami, m.in. na polu: talent – przełożony,
- zarządzanie operatywnością talentów,
- audyt talentów,
- programowanie ścieżek rozwoju zawodowego talentów (uczenie się),
- zarządzanie karierą talentów,
- planowanie sukcesji.

Z kolei J. Tabor sugeruje, aby zarządzanie talentami prowadzić wieloetapowo z uwzględnieniem dwóch orientacji przedsiębiorstwa (rys. 2). Wart podkreślenia jest fakt zwrócenia uwagi w tym modelu na utworzenie odpowiedniej kultury talentów w organizacji oraz aspekt ewaluacyjny.

Rysunek 2. Orientacja procesowa vs funkcjonalna w procesie zarządzania talentami
Figure 2. Process vs. functional orientation in the talent management process



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.T. Tabor, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2013, s. 36-40.

[23] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 505 i nast.

Interesujące podejście do zarządzania talentami zaprezentowali również L.D. Sharkey i L.D. Ecchner, którzy powiązują wyżej zaprezentowaną orientację z wynikami, jakie dane przedsiębiorstwo powinno generować w wyniki racjonalnego zarządzania talentami[24]. Istotnym aspektem w prezentowanym modelu jest zwracanie szczególnej uwagi na kwestie utylitarne oraz osiągnięcie wyznaczonych celów w wyniku podejmowanych działań. Głównymi determinantami w tym modelu warunkującymi sukces zarządzania talentami staje się przywództwo oraz szeroko pojęta kultura, która stymuluje talenty do dalszej ekspansji i zwiększa szanse na ich zatrzymanie. Poszczególne etapy procesu zarządzania talentami podobnie jak w innych modelach oscylują wokół treningu, rozwoju i ocenie talentów. To, co wyróżnia ten model spośród innych modeli funkcjonujących w literaturze przedmiotu, to podkreślenie przez niego ważności odpowiedniego pomiaru cech talentów oraz odpowiednie tworzenie i analizowanie baz danych w tym aspekcie.

Z kolei S. Gross za kluczowy czynnik sukcesu w procesie ZT wskazuje poprawne stosunki międzyludzkie. Pomimo naszego talentu bez odpowiednich relacji interpersonalnych nie mamy większych szans na odniesienie sukcesu[25].

Szerokie podejście do ZT prezentuje E. Blass, który w swym opracowaniu wyróżnił różne podejścia do zarządzania talentami[26]:

1. *Procesowe* (sukces organizacji determinowany jest wymiarem ilościowym i jakościowym posiadanych talentów; częścią procesów w organizacji jest zarządzanie oraz pielęgnacja tych talentów).
2. *Kulturowe* (kluczem dla osiągnięcia sukcesu w organizacji jest nastawienie się na talenty. Zadania przydziela się według rezultatów uzyskanych w poprzednich projektach, a dodatkowo docenia się i wspiera rozwój pracownika).
3. *Konkurencyjne* (polega ono na zidentyfikowaniu talentów, zaspokajaniu potrzeb i osiąganiu dobrych wyników, ponieważ w przeciwnym razie zostaniemy pokonani przez konkurentów).
4. *Rozwojowe* (planowanie ścieżek rozwoju zawodowego dla utalentowanych członków organizacji).
5. *Planistyczne* (zarządzanie talentami to posiadanie utalentowanej kadry, zatrudnionej na odpowiednim miejscu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, również zarządzanie zmianą – zarządzanie talentami poprzez zmiany w organizacji).

Jak wynika z powyższych rozważań, w literaturze przedmiotu obecne są dość zróżnicowane podejścia do opisu zarządzania talentami, uwzględniające uwarunkowania rynkowe, jak i organizacyjne, w jakich przyszło funkcjonować poszczególnym podmiotom. Dokonując przeglądu wybranych modeli zarządzania talenta-

[24] L.D. Sharkey, P. Eccher, *Optimizing Talent, Information Age Publishing,* Charlotte 2011, s. 12 i nast.
[25] S.F. Gross, *Inteligencja stosunków międzyludzkich,* AgencjaWydawnicza, Warszawa 1999, s. 29-30.
[26] E. Blass,*Talent management. Maximasing Talent for Business Performance,* Chartered Management Institute, Hertfordshire 2007, https://eoeleadership.hee.nhs.uk/ [dostęp: 10.01.2018].

mi, należy wskazać, że odpowiednia implementacja ZT wymaga od współczesnych organizacji uwzględniania etapu identyfikacji puli talentów, jaka jest niezbędna w danym czasie do prawidłowego funkcjonowania organizacji, identyfikacji już posiadanych talentów, projekcji rozwoju poszczególnych talentów zidentyfikowanych i pozyskanych w struktury organizacji. Kolejny etap to tworzenie puli jednostek utalentowanych, podejmowanie działań zmierzających do zatrzymania tych talentów, które generują największą wartość dla przedsiębiorstwa oraz skuteczne wykorzystywanie talentów ze szczególnym uwzględnieniem planu sukcesji. Wart podkreślenia jest fakt powiązania strategii ZT z ogólną strategią przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem strategii personalnej.

3. Planowanie sukcesji talentów jako determinanta przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw

Nadrzędnym celem planowania sukcesji talentów (zarządzania sukcesją talentów) jest posiadanie odpowiedniej grupy pracowników wyróżniających się ponadprzeciętnymi predyspozycjami do wypełniania powierzonych im zawodowych celów. Obecnie wiele stanowisk i zawodowych ról objętych jest planem sukcesji jednostek ponadprzeciętnych, określanych mianem talentów. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać m.in. w:

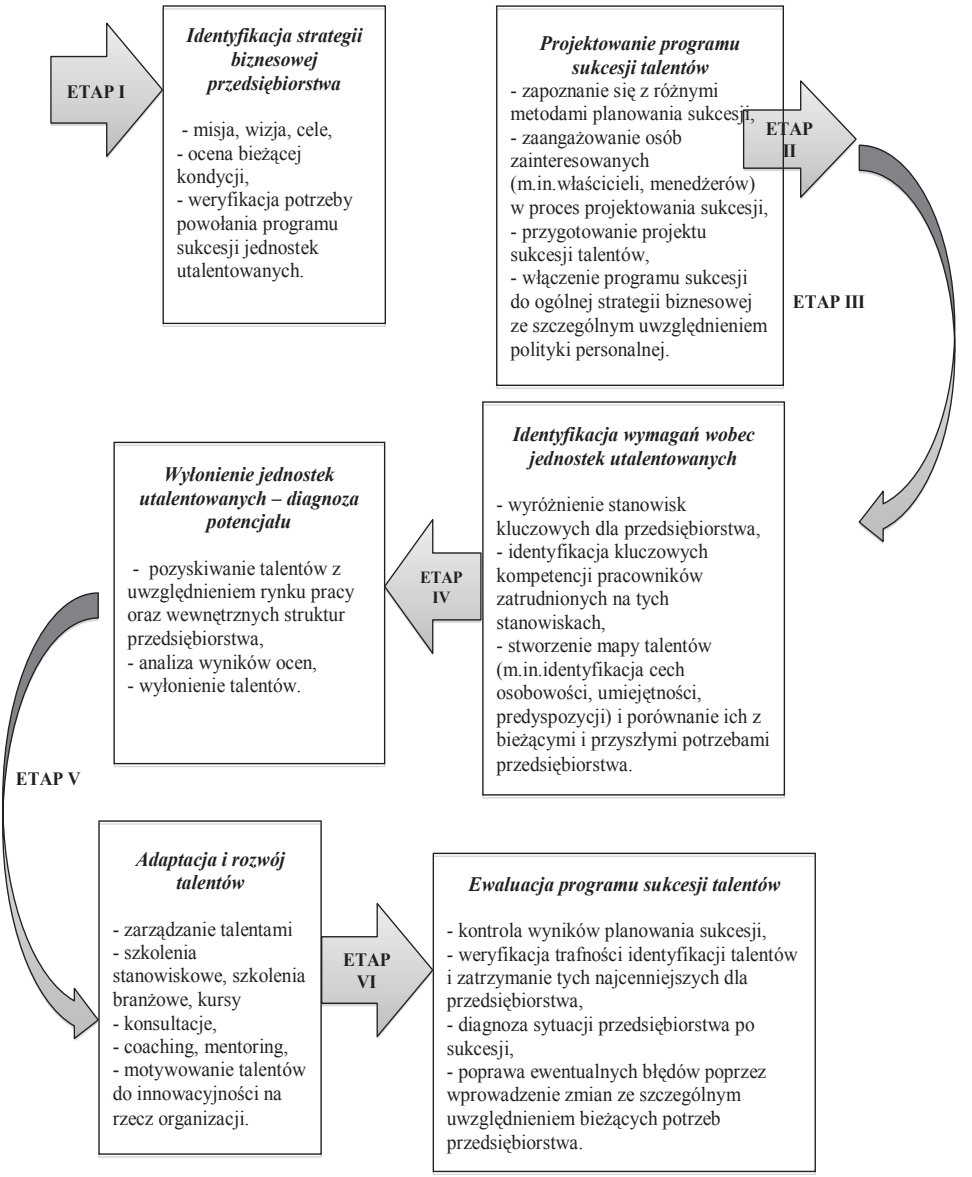
- stale rosnącej konkurencji,
- rosnącej roli zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach,
- uwarunkowaniach rynkowych, gdzie możemy obserwować zachodzące zmiany szczególnie na polskim rynku pracy zmierzające do ograniczonej podaży wykwalifikowanej kadry w wieku produkcyjnym[27].

W sytuacji pogłębionego niedoboru nowych pracowników to właściwa identyfikacja potencjału jednostki, diagnozowanie jego talentów, mocnych stron osobowości, motywowanie oraz pobudzanie utalentowanych jednostek do szeroko pojętej innowacyjności na rzecz organizacji, czy zatrzymanie tych jednostek w strukturach danego podmiotu będzie miało fundamentalne znaczenie. Podobnie jak w przypadku modeli zarządzania talentami nie istnieje uniwersalny system, który jednoznacznie pozwoliłby na planowanie sukcesji jednostek utalentowanych. Planując jednak sukcesję, przedsiębiorcy powinni mieć świadomość, iż utalentowani pracownicy bardzo często stanowią rdzeń całej organizacji.

Na poniższym rysunku zaprezentowano autorską koncepcję procesu planowania sukcesji jednostek utalentowanych z uwzględnieniem sześciu faz (rys. 3).

[27] Według Raportu GUS do 2030 roku ilość pracowników w wieku produkcyjnym (18-45 lat) może zmniejszyć się nawet o 25%. [www.gus.pl, data wejścia: 10.01.2018].

Rysunek 3. Model planowania sukcesji talentów
Figure 3. Talent succession planning model



Źródło: oryginalna koncepcja autorska.

Każdy z wyżej zaprezentowanych etapów, który został włączony do procesu planowania sukcesji talentów, jest uzasadniony, a jego maksymalne wypełnienie jest istotne z punktu widzenia efektywnej realizacji planu sukcesji.

Etap I. *Identyfikacja strategii biznesowej przedsiębiorstwa* ma na celu zweryfikowanie misji, wizji oraz bieżących jak i przyszłych celów przedsiębiorstwa. Ten etap powinien również pozwolić dokonać oceny bieżącej kondycji przedsiębiorstwa oraz obecnej kondycji zasobów ludzkich. Etapem końcowym jest dokonanie weryfikacji słuszności powołania programu sukcesji jednostek utalentowanych.

Etap II. *Projektowanie programu sukcesji talentów* ma na celu w pierwszej kolejności zapoznanie się z różnymi metodami planowania sukcesji z maksymalnym zaangażowaniem osób zainteresowanych procesem. Kolejnym krokiem jest przygotowanie projektu sukcesji talentów, który powinien zakończyć się włączeniem programu do ogólnej strategii biznesowej, ze szczególnym uwzględnieniem polityki personalnej.

Istotą **etapu III** *Identyfikacja wymagań wobec jednostek utalentowanych* jest wyróżnienie stanowisk kluczowych, z uwzględnieniem strategii biznesowej przedsiębiorstwa oraz dokonanie identyfikacji kluczowych kompetencji pracowników zatrudnionych na tych stanowiskach. Ostatnim elementem etapu III jest stworzenie mapy talentów i zestawienie ich z bieżącymi i przyszłymi celami przedsiębiorstwa.

Etap IV. *Wyłonienie jednostek utalentowanych – diagnoza potencjału* ma na celu pozyskanie talentów, z uwzględnieniem zarówno rynku pracy, jak i wewnętrznych struktur przedsiębiorstwa. Kolejnym krokiem jest dokonanie analizy wyników ocen oraz finalne wyłonienie talentów.

Etap V. *Adaptacja i rozwój talentów* ma na celu implementację procesu zarządzania talentami, którego podstawą jest indywidualnie dobrany program szkoleniowy, objęcie talentu opieką coacha lub mentora oraz motywowanie talentów do innowacyjność na rzecz organizacji.

Etap VI. *Ewaluacja programu sukcesji talentów* pozwoli dokonać kontroli wyników planowania sukcesji. Na tym etapie dokonano m.in. weryfikacji trafności identyfikacji talentów i zatrzymanie tych najcenniejszych dla przedsiębiorstwa, diagnozy sytuacji przedsiębiorstwa po przeprowadzeniu sukcesji oraz korekt ewentualnych błędów poprzez wprowadzenie zmian.

Jak wynika z powyższego modelu, planowanie sukcesji talentów jest złożonym procesem wymagającym od osób w niego zaangażowanych interdyscyplinarnej wiedzy oraz horyzontalnego spojrzenia na obecną sytuację przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem jego celów, aspiracji na przyszłość oraz uwarunkowań otoczenia, w jakim przyszło mu obecnie funkcjonować. Tylko takie podejście może zakończyć się sukcesem w tak trudnym procesie, jakim jest planowanie sukcesji talentów.

Podsumowanie

Współcześnie głównym źródłem rynkowej ekspansji przedsiębiorstw i szansą na uzyskanie długookresowej przewagi konkurencyjnej wobec większej liczby rynkowych „rywali" wydaje się być poziom jakości posiadanej w swych strukturach

wiedzy oraz umiejętność adaptowania się organizacji do ciągle zmieniających się uwarunkowań rynku. Podstawowym nośnikiem tej wiedzy są pracownicy. Kumulują oni nabytą wiedzę popartą doświadczeniem i decydują o tym, jak zostanie ona wykorzystana. Zatem kluczem do sukcesu współczesnych przedsiębiorstw może być posiadanie wybitnej kadry pracowniczej, jednostek, które wyróżniają się talentami warunkującymi sprawne i skuteczne osiąganie celów przedsiębiorstwa.

Utalentowane jednostki stymulują organizację do dalszego rozwoju. To ich wyjątkowe cechy osobowościowe, wrodzone predyspozycje, wyobraźnia, charyzma, posiadane umiejętności determinują osiągane wyniki oraz wyznaczają przyszłą pozycję konkurencyjną. Jak wskazuje praktyka gospodarcza, poprawnie przeprowadzony proces rekrutacji i selekcji przyszłych talentów już nie wystarcza do generowania korzyści przez te jednostki, które w jego efekcie stają się pełnoprawnymi członkami organizacji. Wymogiem koniecznym staje się stworzenie odpowiednich warunków rozwoju oraz wypracowanie skutecznego modelu pozwalającego kreować pracownika na miano talentu[28]. Dzięki wspomnianemu wyżej zarządzaniu talentami przedsiębiorstwo zyskuje możliwość tworzenia konkretnych modeli biznesowych, których motorem napędowym jest nie efektywna kontrola, lecz potencjał ludzki, wykazujący nowe pomysły oraz poszerzający obszar intelektualny. Przedsiębiorstwom coraz częściej towarzyszy świadomość, iż posiadanie w swych strukturach wybitnego kapitału intelektualnego (utalentowanych jednostek) stwarza im nieograniczone możliwości rozwoju, a ich brak powoduje stagnację lub wręcz całkowitą blokadę do dalszej ekspansji[29].

Podsumowując powyższe rozważania, musimy być świadomi, że talent nie przynależy stricte do organizacji, lecz do jej pracowników. Wobec powyższego możemy wnioskować, iż adresatem korzyści wynikających z procesu zarządzania talentami nie powinny być wyłącznie same przedsiębiorstwa, lecz również same talenty[30].

W sytuacji, gdy współczesne przedsiębiorstwa charakteryzują się coraz większą świadomością, jak ukierunkowywać poszukiwania talentów, w jaki sposób nimi zarządzać, jak je zatrzymać w swoich strukturach, mogą maksymalizować jakość wykonywanych procesów biznesowych[31].

---

[28] L. Płatkowska-Prokopczyk, *Uwarunkowania eliminacji talentów w organizacjach zbiurokratyzowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 341.

[29] Z. Ciekanowski, *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie" 2014, nr 101, s. 136.

[30] A. Springer, *Talent jako czynnik sukcesu organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej" 2015, s. 19.

[31] B. Olszewska, M. Czarnecki, E. Piwoni-Krzeszowska, *Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 171.

Bibliografia

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Becker B., Huselid M.A., *Direct estimates of SDy and the implications for utility analysis*, „Journal of Applied Psychology" 1992, nr 77(3).

Bieniok H., *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010.

Blass E., *Talent management. Maximasing Talent for Business Performance*, Chartered Management Institute, Hertfordshire 2007, https://eoeleadership.hee.nhs.uk/.

Cannon J.A., Mcgee R., *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2015.

Ciekanowski Z., *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie" 2014, nr 101.

Czubasiewicz H., *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.

Grodzicki J., *Talent w przedsiębiorstwie oparty na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.

Gross S.F. *Inteligencja stosunków międzyludzkich*, Agencja Wydawnicza, Warszawa 1999.

Ingram T. (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011.

Kopeć J., *Przywódca umiejętnie kształtujący zachowania talentów*, [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.

Kopeć J., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.

Listwan T., *Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrami w organizacji*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010.

Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2011.

Perry E., *Managing Global Talent*, „Management Focus – The Magazine of Cranford School of Management" 2012.

Płatkowska-Prokopczyk L., *Uwarunkowania eliminacji talentów w organizacjach zbiurokratyzowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

Pochopień J., *Zarządzanie talentami*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika

i Organizacja Gospodarki Żywnościowej" 2011, nr 91.

Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

Robertson A., Abbey G., *Zarządzanie talentami*, Wydawnictwo Oficyna, Warszawa 2010.

Sharkey L.D., Eccher P., *Optimizing Talent*, Information Age Publishing, Charlotte 2011.

Silzer R., Dowell B.E., *Strategy-driven Talent Management. A Leadership Imperative*, Jossey – Bass, San Francisco 2010.

Springer A., *Talent jako czynnik sukcesu organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej" 2015.

Tabor J.T., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2013.

Thomas M., Miles G., Fisk P., *Kompetentny CEO. Metody efektywnego działania dla menedżerów najwyższego szczebla*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.

Nota o Autorach:
***Agnieszka Górka-Chowaniec** – doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, absolwentka Politechniki Częstochowskiej. Pracuje jako adiunkt w Katedrze Zarządzania Kulturą Fizyczną i Turystyką Akademii Wychowania Fizycznego w Katowicach oraz w Katedrze Ekonomii i Zarządzania Wyższej Szkoły Humanitas. Jest również wykładowcą w Śląskiej Wyższej Szkole Medycznej w Katowicach. Jej zainteresowania badawcze i naukowe skupiają na problemach zarządzania podmiotem gospodarczym (organizacją), w tym na zarządzaniu zasobami ludzkimi, metodach zarządzania, motywowaniu w organizacji. Autorka licznych publikacji z tego zakresu.*

***Olimpia Grabiec** – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Adiunkt i zastępca dyrektora Instytutu Zarządzania i Ekonomii w Wyższej Szkole Humanitas w Sosnowcu.*

Authors' resume:
***Agnieszka Górka-Chowaniec** – PhD in economics in discipline: management, Czestochowa University of Technology. She works as an assistant professor in the Department of Physical Culture and Tourism Management at the Academy of Physical Education in Katowice and in the Economics and Management Department at Humanitas University. She is also a lecturer at Silesian Medical University in Katowice. Her research and scientific interests focus on issues connected with management of a business entity (organisation) including human resources management, management methods, motivation in an organisation. The author of numerous publications in this field.*

***Olimpia Grabiec** – Ph.D., doctor of economics in the field of management studies. Assistant Professor and Deputy Director of the Institute of Management and Economy, Humanitas University Sosnowiec.*

***Kontakt/Contact**:*

dr Agnieszka Górka-Chowaniec
Akademia Wychowania Fizycznego
Katedra Zarządzania Kulturą Fizyczną i Turystyką
ul. Mikołowska 72a
40-282 Katowice
e-mail: agnieszkagorka@interia.eu

dr inż. Olimpia Grabiec
Wyższa Szkoła Humanitas
Instytut Zarządzania i Ekonomii
ul. Kilińskiego 43
41-200 Sosnowiec
e-mail: olimpiagrabiec@gmail.com

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:
Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:
Agnieszka Górka-Chowaniec – 70%, Olimpia Grabiec – 30%

ZN WSH Zarządzanie 2018 (2), s. 113-130

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 29.11.2017
Data recenzji/Accepted: 23.01.2018/17.01.2018
Data publikacji/Published: 30.06.2018

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów

DOI: 10.5604/01.3001.0012.2042

Authors' Contribution:
(A) Study Design (projekt badania)
(B) Data Collection (zbieranie danych)
(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
(D) Data Interpretation (interpretacja danych)
(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
(F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Joanna Żukowska *A E*
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

mgr Dagmara Miąsek *E F*
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ISTOTA KAPITAŁU RELACYJNEGO – UJĘCIE EMPIRYCZNE ORAZ DALSZE KIERUNKI BADAŃ

THE ESSENCE OF RELATIONAL CAPITAL – EMPIRICAL APPROACH AND FURTHER RESEARCH DIRECTIONS

Streszczenie: Artykuł stanowi przegląd badań dotyczących kapitału relacyjnego w różnych kontekstach min. efektywność funkcjonowania MŚP, innowacyjność, przepływ wiedzy. Artykuł wskazuje również na istotność tematu kapitału relacyjnego dla budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Zarówno liczba publikacji oraz badań, jak również różnorodność definicji tego pojęcia wskazują na zasadność podejmowania kolejnych działań badawczych. Celem publikacji jest również wskazanie kierunków dalszych badań na kapitałem relacyjnym.

Słowa kluczowe: kapitał relacyjny, metody badawcze KR, przegląd publikacji, kierunki badań

Abstract: The article reviews the research on relational capital in different contexts such as SME performance, innovation, knowledge transition. The article also points to the relevance of the relational capital theme for building a competitive advantage of companies. Both the number of publications and research as well as the variety of definitions of this concept indicate the importance of undertaking further research activities. The purpose of the publication is also to indicate the direction of further research on relational capital.

Keywords: relational capital, research methods of KR, review of publications, research directions

Wstęp

Kapitał relacyjny jest zagadnieniem, które na przestrzeni ostatnich lat jest coraz częściej badane w różnych kontekstach. To termin występujący zarówno w naukach socjologii, ekonomii, naukach o zarządzaniu, jak i psychologii, w szczególności psychologii społecznej i psychologii biznesu. Coraz częściej dostrzega się jego wartość ze względu na pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo i budowanie przez niego przewagi konkurencyjnej na rynku. Analiza literatury wskazuje, iż następuje wzrost liczby badań i artykułów w tym obszarze prowadzonych, między innymi przez McKeever, Anderson[1]; Walecką[2], Miocevica[3], Przybylską[4], García-Merino, García-Zambrano, Rodriguez-Castellanos[5], Welbourne i Pardo del Val[6], Barao i Rodrigues da Silva[7]. W związku z powyższym zamierzeniem autorek jest zaprezentowanie wy-

[1] E. McKeever, A.J. Anderson, *Entrepreneurship and mutuality: social capital in processes and practices*, "Entrepreneurship & Regional Development" 2014, vol. 26, no. 5-6, s. 453-477.

[2] A. Walecka, *Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis)*, Prace Naukowe, nr 422, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016.

[3] D. Miocevic, *The antecedents of relational capital in key exporter-importer relationships. An institutional perspective* „International Marketing Review" 2016, vol. 33 no. 2, s. 196-218.

[4] N. Przybylska, *Rozwój kapitału relacyjnego poprzez wykorzystanie platform internetowych Web 2.0.*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne" 2015, nr 11.

[5] J.D. García-Merino, L. García-Zambrano, A. Rodriguez-Castellanos, *Impact of Relational Capital on Business Value*, "Journal of Information & Knowledge Management" 2014, 13(1).

[6] T.M. Welbourne, M. Pardo del Val, *Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) Through Negotiation and Collaboration*, "Group Decis Negot" 2009, 18, s. 483-497.

[7] A. Barão, A. Rodrigues da Silva, *How to value and monitor the relational capital of knowledge-intensive organizations?*, Handbook of Research on Enterprise 2.0: Technological, Social, and Organizational Dimensions, IGI Global, 2012.

ników przeglądu literaturowego dotyczącego pojęcia kapitału relacyjnego głównie pod kątem prowadzonych badań empirycznych i wskazanie kontekstów badawczych, w których występuje kapitał relacyjny. Autorki przedstawią także statystyki występowania publikacji naukowych poświęconych tematyce kapitału relacyjnego.

Z uwagi na fakt, iż niniejsze opracowanie stanowi wstęp do planowanych kilkuletnich badań nad kapitałem relacyjnym, należy podkreślić, że będzie ono miało charakter wprowadzający i kierunkujący dla dalszych badań empirycznych.

1. Kapitał relacyjny w ujęciu teoretycznym

Kapitał relacyjny należy do wartości niematerialnych przedsiębiorstwa i stanowi jeden z trzech filarów kapitału intelektualnego. Filary te to: kapitał społeczny, kapitał strukturalny oraz kapitał relacyjny[8]. Kapitał relacyjny obejmuje markę, reputację, kanały dystrybucji, klientów, współpracę z organizacjami oraz podmiotami gospodarczymi. Ponadto ten filar kapitału intelektualnego to przede wszystkim dobre relacje z partnerami i otoczeniem gospodarczym. Dzięki uzyskaniu efektu synergii poprzez zarządzanie wszystkimi filarami kapitału intelektualnego przedsiębiorstwo tworzy wartość dla interesariuszy i buduje swoją przewagę konkurencyjną na rynku.

Jak pisze N. Przybylska, kapitał relacyjny i jego rozwój jest zdeterminowany współdziałaniem podmiotów. Autorka twierdzi, iż kapitał relacyjny nierozerwalnie związany jest z pojęciem sieci powiązań. Sieć ta dotyczy zarówno klientów, jak i dostawców, pracowników i partnerów biznesowych, instytucji, a także konkurentów[9].

García-Merino, García-Zambrano, Rodriguez-Castellanos prezentują szersze ujęcie definicji, uznając, że kapitał relacyjny to sieć wszystkich powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem gospodarczym. Kapitał relacyjny w tym kontekście rozumiany jest jako potencjalna wiedza umożliwiająca szybki dostęp do zasobów potrzebnych danej organizacji[10].

Interesującą definicję zaproponowali Welbourne i Pardo del Val[11], którzy zwrócili szczególną uwagę na fakt, iż kapitał relacyjny to zbiór wszystkich związków przedsiębiorstwa z otoczeniem gospodarczym obejmujących zarówno ludzi, instytucje, jak i inne podmioty gospodarcze. Wskazują oni, że kapitał relacyjny i jego siła powiązań jest mierzona za pomocą ilości oraz jakości relacji pomiędzy danymi interesariuszami. Natomiast Barao i Rodrigues da Silva[12] uznali, iż kapitał relacyjny to wartość wszystkich społecznych powiązań zarówno tych zewnętrznych, jak i we-

[8] S. Kasiewicz, W. Rogowski, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2016.
[9] N. Przybylska, *Rozwój kapitału relacyjnego poprzez wykorzystanie platform internetowych Web 2.0.*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne" 2015, nr 11.
[10] J.D. García-Merino, L. García-Zambrano, A. Rodriguez-Castellanos, *Impact of Relational Capital...*
[11] T.M. Welbourne, M. Pardo del Val, *Relational Capital…*, s. 483-497.
[12] A. Barão, A. Rodrigues da Silva, *How to value and monitor the relational capital…*

wnętrznych organizacji, które w sposób bezpośredni bądź pośredni przyczyniają się do osiągania celów przez przedsiębiorstwa i ich partnerów relacyjnych.

O wymiarach wewnętrznym i zewnętrznym kapitału relacyjnego pisze również Duparc[13]. Wewnętrzny wymiar kapitału relacyjnego obejmuje relacje pomiędzy pracownikami, zewnętrzny wymiar z kolei dotyczy wszystkich interesariuszy. Podobne rozumienie kapitału relacyjnego proponują Perechuda i Chomiak-Orsa[14], uzupełniając jego wymiary. I tak kapitał relacyjny zewnętrzny to wszystkie te narzędzia i elementy, które ułatwiają i pomagają w tworzeniu relacji na zewnątrz przedsiębiorstwa. Są to takie elementy, jak: baza klientów, marka, sieć dystrybucji i sprzedaży. Na kapitał relacyjny wewnętrzny z kolei składają się wszystkie te elementy, które sprzyjają rozwijaniu własności intelektualnej, wymiany wiedzy, bazy danych i metody pracy.

W raporcie firmy Adecco[15] zwrócono uwagę natomiast na kapitał relacyjny jako czynnik budowania przewagi konkurencyjnej dzięki trosce o sieć powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem gospodarczym. Ważnym czynnikiem determinującym przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa aktywnie zaangażowanego w rozwój kapitału relacyjnego jest to, iż jest ona niemożliwa do bezpośredniego skopiowania przez konkurencję[16]. W praktyce budowanie kapitału relacyjnego oznacza podejmowanie odpowiednich działań, ponoszenie nakładów i inwestycji w zakresie jego utrzymania, wzmacniania i rozwoju[17].

2. Liczba publikacji ze słowami kluczowymi istotnymi z punktu widzenia badania w latach 2006-2016

W celu zwrócenia uwagi na ważność poruszanego tematu dokonano analizy liczby publikacji słów kluczowych, które z punktu widzenia autorek artykułu wydają się istotne. Analiza obejmowała lata 2006-2016. Z uwagi na cel opracowania analizie poddano następujące słowa kluczowe: kapitał relacyjny, wpływ kapitału relacyjnego na relacje międzyludzkie, kompetencje w relacjach w organizacji. Świadomie poddano analizie wpływ kapitału relacyjnego na relacje międzyludzkie, z uwagi na fakt, iż relacje międzyludzkie występują zarówno na gruncie wewnątrzorganizacyjnym, jak i międzyorganizacyjnym oraz występuje korelacja pomiędzy kapitałem relacyj-

[13] D. Duparc, *A Theorethical Contribution: Web 2.0 and Entrepreneurial Corporate Culture Linked to Radical Innovation,* Proceedings od 7th European Conferencje on Innovation and Entrepreneurship, Portugal, 2012.

[14] K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Biblioteka Nauki. Zarządzanie i Finanse" 2013, r. 11, nr 4, cz. 2, s. 30.

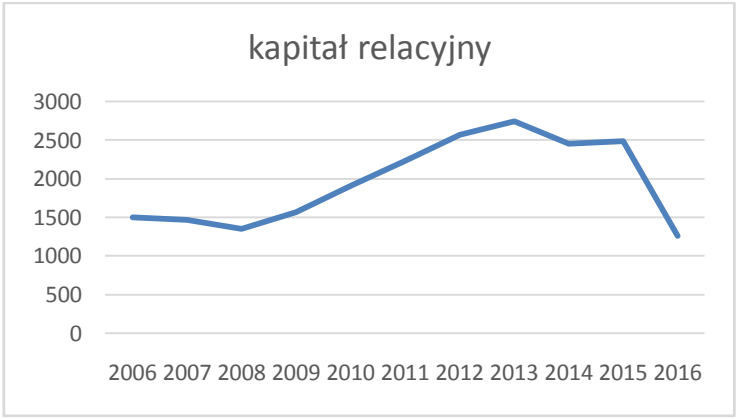
[15] http://www.eepulse.com/documents/pdfs/adecco_wbf_exec_summary_bro_final_1.pdf [dostęp: 18.10.2016].

[16] J.H. Dyer, H. Singh, *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage.* "The Academy of Management Review" 1998, 23, 4, s. 660-679.

[17] W. Danielak, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i* średnim *przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

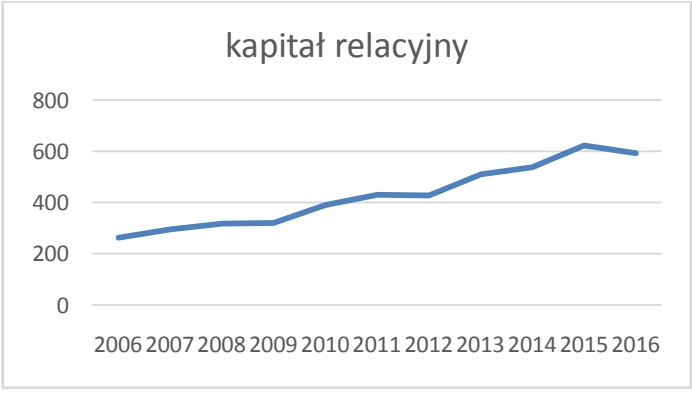
nym a relacjami międzyludzkimi[18]. Poniżej przedstawione zostały trzy wykresy ilustrujące liczbę publikacji w zakresie kapitału relacyjnego z trzech wiodących baz danych – Proquest, Emerald oraz Ebsco.

Rysunek 1. Liczba publikacji poświęconych kapitałowi relacyjnemu w bazie Proquest w latach 2006-2016
Figure 1. Number of publications dedicated to relational capital in Proquest database in 2006-2016



Źródło: opracowanie własne.

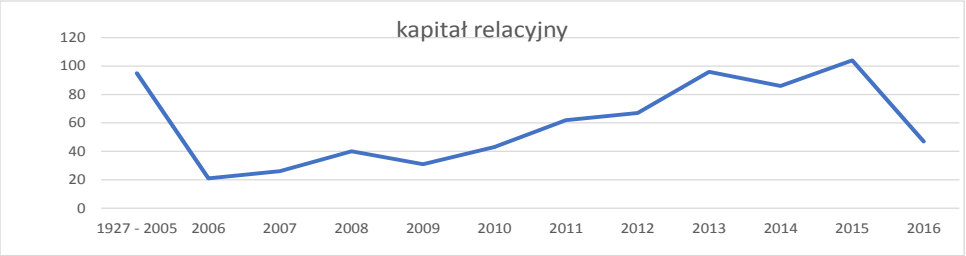
Rysunek 2. Liczba publikacji poświęconych kapitałowi relacyjnemu w bazie Emerald w latach 2006-2016
Figure 2. Number of publications dedicated to relational capital in Emerald database in 2006-2016



Źródło: opracowanie własne.

[18] E. Costa, A.L. Soares, J.P. Sousa, *Information, knowledge and collaboration management in the internationalisation of SMEs: A systematic literature review*, "International Journal of Information Management" 2016, 26, s. 557-569

Rysunek 3. Liczba publikacji poświęconych kapitałowi relacyjnemu w bazie Ebsco w latach 2006-2016
Figure 3. Number of publications dedicated to relational capital in Ebsco database in 2006-2016



Źródło: opracowanie własne.

Powyższe wykresy wskazują jednoznacznie, że zainteresowanie kapitałem relacyjnym z roku na rok wzrasta. W bazach Ebsco i Emerald widać dość jednoznaczny przyrost. W przypadku bazy Proquest znaczący przyrost następował do 2013 r., następnie nastąpił nieznaczny spadek liczby publikacji w tej tematyce, by w pierwszym półroczu 2016 r. osiągnąć poziom z roku 2008, co może wskazywać na ponowny wzrost zainteresowania zagadnieniem.

3. Przegląd metod badawczych i wyników badań w zakresie kapitału relacyjnego

Podobnie jak zróżnicowane jest podejście do tematu kapitału relacyjnego w ujęciu teoretycznym, tak również autorzy badań w swoich pracach podejmują próbę zbadania zależności między kapitałem relacyjnym a innymi zmiennymi, definiując go na różne sposoby. Kapitał relacyjny badany jest w wielu kontekstach, tj. przedsiębiorczości, efektywności, konkurencyjności, innowacyjności, internacjonalizacji, przepływu wiedzy[19]. Większość wyników uzyskanych w efekcie prowadzonych badań potwierdza pozytywny wpływ kapitału relacyjnego na rozwój powyższych aspektów. Z drugiej strony badania najczęściej są prowadzone z wykorzystaniem ankiet, kwestionariuszy, rzadziej wywiadów i studiów przypadku, co powoduje, że wyniki tych badań wiążą się z licznymi ograniczeniami. Podobnie różnorodność definicji kapitału relacyjnego nie pozwala wyciągać jednoznacznych wniosków na podstawie uzyskanych wyników. Ten brak spójności przy jednoczesnym wyraźnym zainteresowaniu tematem kapitału relacyjnego jak wskazują wyniki analiz głównych baz publikacji, jest jednym z głównych powodów podjęcia przez autorki próby pewnego uporządkowania istniejących danych w tym kontekście badawczym. Dlatego też w niniejszym artykule zestawiono kilkanaście

[19] T. Czuba, M. Szczepaniec, T. Jurkiewicz, *Kapitał relacyjny a wyniki ekonomiczne małych i średnich firm w Polsce*, "Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego" 2012, nr 31/2, s. 194-211; W. Zheng, *A Social Capital Perspective of Innovation from Individuals to Nations: Where is Empirical Literature Directing Us?*, "International Journal of Management Reviews" 2010.

badań oraz artykułów teoretycznych w celu analizy wykorzystywanych dotąd definicji kapitału relacyjnego oraz metod badawczych, co posłuży określeniu dalszych kierunków badań. Ich celem będzie usystematyzowanie pojęcia kapitału relacyjnego, jak również zagospodarowanie pojawiającej się luki badawczej wynikającej z jednej strony z obszarów badawczych, z drugiej z zastosowanych metod i narzędzi.

Autorki mają świadomość, że jest to jedynie wycinek istniejących badań i publikacji w zakresie kapitału relacyjnego. Jednocześnie dobór artykułów zestawionych w tabeli 1 spełnia kilka kryteriów. Są nimi: różnorodność definiowania kapitału relacyjnego; różnorodność kontekstów badawczych; różnorodność metod badawczych. Część z nich (zaznaczone kolorem szarym tytuły w tabeli) została poniżej szerzej opisana w celu zwrócenia uwagi na rozumienie kapitału relacyjnego oraz dobór metod badawczych.

McKeever i in.[20] przeprowadzili badanie, którego celem było zidentyfikowanie zależności między przedsiębiorczością a kapitałem społecznym. Przedsiębiorczość rozumieli jako działania biznesowe zachodzące w określonej społeczności i będące pod wpływem relacji zachodzących w tej społeczności. Kapitał społeczny zdefiniowali jako sieć powiązań, relacji w danej społeczności. Innymi słowy weryfikowali, na ile relacje, kontakty społeczne uruchamiają, wpływają na przedsiębiorczość ludzi żyjących w tej społeczności.

Badanie zostało zrealizowane poprzez 15 wywiadów fenomenologicznych z przedsiębiorcami lokalnej społeczności. Ich głównym celem było poznanie społecznych aspektów funkcjonowania biznesów – w jaki sposób właściciele firm postrzegają wpływ lokalnych relacji, zasad panujących w społeczności, wartości tam obowiązujących na rozwój przedsiębiorstwa. Uzyskane wyniki potwierdzają założenia badawcze autorów, że przedsiębiorczość może być postrzegana jako proces społeczny, zgodnie z którym zasoby firmy są rozumiane w kontekście zachodzących interakcji społecznych i wspólnych dobrych praktyk. Wśród badanych firm można zauważyć, jak wybory i praktyki przedsiębiorców realizowane są pod silnym wpływem wspólnego rozumienia wartości i norm społecznych. Może to wskazywać na silny wpływ kapitału relacyjnego na funkcjonowanie firm, ich rozwój, który będzie determinowany siłą relacji społecznych, wartościami czy kontekstem społecznym, w którym funkcjonuje dana jednostka.

Formę wywiadu w badaniu kapitału relacyjnego w małych i średnich przedsiębiorstwach zastosował również Czakon ze współpracownikami[21]. Przeprowadzili oni wywiady metodą PAPI w 1346 losowo dobranych firmach z terenu całej Polski. Kapitał relacyjny rozumiany był przez nich jako całokształt kontaktów firmy z otoczeniem gospodarczym; może mieć wymiar ilościowy i jakościowy. Mierzyli zarówno ilość, jak i jakość relacji z różnymi podmiotami, interesariuszami. Wymiar jakościowy relacji mierzony był za pomocą narzędzia Quality of Relational Capital – QRC na 7-stopniowej skali Likerta. Autorzy badali zależność między liczbą i jakością relacji a poziomem eksportu, innowacji, wyników firmy. Ogólny wniosek płynący z uzyskanych przez nich wyników jest taki, że nie tylko

[20] E. McKeever, A. Anderson, S. Jack, *Entrepreneurship and mutuality: social capital in processes and practices*, "Entrepreneurship & Regional Development" 2014, vol. 26, no. 5-6, s. 453-477.
[21] T. Czuba, M. Szczepaniec, T. Jurkiewicz, *Kapitał relacyjny…*

ilość, ale i jakość relacji ma znaczenie. Dzięki dobrym relacjom z otoczeniem rynkowym przedsiębiorcom łatwiej jest znaleźć pomysły na nowe rozwiązania ofertowe czy zmiany technologiczne, dzięki czemu firmy mogą uzyskać przewagę konkurencyjną.

Narzędzie QRC w badaniu kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwie wykorzystała również A. Walecka[22]. Badała ona związek między jakością relacji a radzeniem sobie w sytuacji kryzysu. Wyniki badań ankietowych wskazują, że wyższa jakość kapitału relacyjnego chroni firmy przed sytuacjami kryzysowymi lub pozwala lepiej sobie z nimi radzić.

Badanie ilościowe i jakościowe kapitału relacyjnego przeprowadził zespół McCarthy'ego wśród szwedzkich i australijskich firm biotechnologicznych, mapując interakcje występujące między tymi firmami w poszczególnych krajach. Analiza relacji zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym, gdzie wzięli pod uwagę trzy kryteria: centralizacja aktora, bliskość/dostępność aktora, pośrednictwo w relacjach, przeprowadzona była metodami softwearowymi z wykorzystaniem danych internetowych. Przeprowadzono następujące procesy: 1. Socjogram sieci relacji, 2. Identyfikację kluczowych podmiotów w ramach każdego socjogramu w oparciu o założenia SNT; 3. Analizę potencjału przedsiębiorczości i możliwości rozwojowych w ramach sieci; 4. Analizę wyników w świetle strategicznych wartości i potencjału kapitału społecznego; 5. Określenie kierunku marketingu dla światowego rynku biotechnologii wynikającego z porównań między dwoma krajami. Uzyskane wyniki wskazują przede wszystkim, które z firm oraz ich pracowników pełnią kluczowe role w sieci, a które powinny podjąć działania w celu niwelowania luk w strategicznych relacjach. Ponadto dzięki takiej analizie firmy mogą jeszcze efektywniej wykorzystać istniejącej relacje w kierunku zwiększania efektywności swoich działań planując kolejne konkretne kroki.

Większość badań prowadzona była metodami ankietowymi i kwestionariuszowymi, które służą pomiarowi ilościowego wymiaru kapitału relacyjnego lub uzyskaniu jedynie deklaratywnego obrazu jakości relacji. Narzędzie to wykorzystywano m.in. do badania konkurencyjności i innowacyjności regionów oraz przedsiębiorstw. C. Echebarria z zespołem badał innowacyjność i wynikającą z niej konkurencyjność regionów europejskich[23]. Głównym celem badania było zweryfikowanie empirycznie teorii sieci społecznych w kontekście innowacji w Regionach Europejskich. W badaniu koncentrowano się na kapitale społecznym, rozumianym jako konstrukt o wymiarach strukturalnym, relacyjnym i poznawczym; wkładzie w R&D oraz rozprzestrzenianiu się wiedzy jako głównych czynnikach tworzenia innowacji. Badanie oparte było na licznych analizach, do których wykorzystano dane z następujących źródeł: liczba patentów – dane z bazy PATSTA; poziom inwestycji R&D – % PKD wg ankiet prowadzonych w poszczególnych krajach; European Value Studies (EVS), pomiar kapitału społecznego (wskaźnik Sci) w regionach metodą zaproponowaną przez BEUGELSDIJK and VAN SCHAIK's, kapitał intelektualny mierzony poziomem zatrudnienia w nauce i technologii uzyskany z European Union Labour Force Survey; rozprzestrzenianie wiedzy mie-

[22] A. Walecka, *Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie...*

[23] C. Echebarria, J.M. Barrutia, *Limits of Social Capital as a Driver of Innovation: An Empirical Analysis in the Context of European Regions*, "Regional Studies" 2013, vol. 47, no. 7, s. 1001-1017.

rzone algorytmem stworzonym na potrzeby aktualnego badania. Wyniki badania jasno wskazują na pozytywną zależność poziomu innowacji regionu od kapitału społecznego, w tym od sieci relacji funkcjonujących między przedsiębiorstwami a innymi aktorami zaangażowanymi w rozwój konkurencyjności danego regionu.

Innowacyjność biotechnologicznych przedsiębiorstw i jej powiązanie z kapitałem relacyjnym badał również Vlaisavljevic z zespołem[24]. Kapitał relacyjny rozumiany jest przez nich jako jakość relacji między partnerami, na którą składają się zaufanie, wzajemność i bliskość. Wysoka jakość relacji determinuje z kolei przepływ wiedzy i poziom rozwoju innowacyjności firm.

Kapitał relacyjny badali autorskim kwestionariuszem, opartym na wcześniejszych koncepcjach, m.in. Inkpen, Tsang, Maurer, Ebers, Molina-Morales i Martınez-Fernandez. Składał się on z 10 obszarów analizowanych między partnerami (m.in. wspólne rozumienie celów; wizja; wzajemne wsparcie; zaufanie). W wynikach uzyskali m.in. wysoki poziom korelacji między poziomem innowacyjności a kapitałem społeczno-relacyjnym.

Podsumowanie

Zestawienie zaprezentowanych artykułów wskazuje, że kapitał relacyjny jest rozumiany jako dynamicznie zmieniająca się pod względem ilości oraz jakości sieć powiązań między jednostką, aktorem, przedsiębiorstwem a otoczeniem, w którym funkcjonuje. Powiązania w sieci mogą cechować się zróżnicowanym natężeniem oraz jakością[25]. Nie jest on więc traktowany jedynie jako zasoby związane z relacjami międzyludzkimi, ale przede wszystkim jako umiejętności tworzenia oraz podtrzymywania bliskich i trwałych związków między organizacjami, które mogą determinować rozwój na rynku wielu organizacji i być dla nich stymulatorem budowania przewagi konkurencyjnej[26]. Kapitał relacyjny może być więc postrzegany jako tzw. networking, który definiuje przede wszystkim proces wymiany informacji, zasobów, wzajemne poparcie i możliwości tworzonych dzięki korzystnej sieci wzajemnych kontaktów.

Na podstawie analizy występujących badań i stosowanych w nich metodyk, autorzy opracowania planują wykorzystanie zarówno metodyki case study uwzgledniającej pogłębione, ustrukturyzowane wywiady, jak i badań ilościowych, pozwalających na zbadanie większej grupy przedsiębiorstw. Wykorzystanie zarówno metodyki jakościowej, jak i ilościowej pozwoli na otrzymanie dokładniejszych danych i wnioskowanie.

---

[24] V. Vlaisavljevic, C. Cabello-Medina, A. Peréz-Luño, *Coping with Diversity in Alliances for Innovation: The Role of Relational Social Capital and Knowledge Codifiability*, "British Journal of Management" 2016, vol. 27, s. 304-322.

[25] N. Przybylska, *Rozwój kapitału relacyjnego...*; I. Chomiak-Orsa, K. Perechuda, *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Journal of Management and Finance" 2013, vol. 11, no. 4, part 2.

[26] I. Chomiak-Orsa, *Zarządzanie relacjami w organizacjach sieciowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej" 2016, nr kol. 1953, 25-44.

Tabela 1. Zestaw publikacji badawczych dotyczących kapitału relacyjnego
Table 1. Chart of researches dedicated to relational capital.

Lp.	TYTUŁ ARTYKUŁU ŹRÓDŁO	AUTORZY	PYTANIA BADAWCZE HIPOTEZY	GRUPA DOCELOWA NARZĘDZIE BADAWCZE	WYNIKI
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ					
1.	Entrepreneurship and mutuality: social capital in processes and practices[1].	Edward McKeever, Alistair Anderson, Sarah Jack	W jaki sposób kapitał społeczny oddziałuje na przedsiębiorczość? Jaka istnieje zależność między przedsiębiorczością a kapitałem społecznym?	15 przedsiębiorców dobranych celowo z lokalnej społeczności w Irlandii zwanej Inisgrianan. Studium przypadku; wywiady oparte na fenomenologii	Analiza wyników wskazuje przedsiębiorczość jako proces społeczny, zgodnie z którym środki i możliwości są rozumiane w kontekście zachodzących interakcji społecznych i wspólnych praktyk.
POZIOM EFEKTYWNOŚCI MŚP					
2.	Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium--Size Enterprises (SMEs) Through Negotiation and Collaboration[2].	Theresa M. Welbourne, Manuela Pardo del Val	H1 MŚP przykładają większą wagę do kapitału społecznego niż duże firmy. H2 MŚP o wyższym poziomie efektywności przykładają większą wagę do kapitału relacyjnego niż MŚP o niższym poziomie efektywności.	Wyższa kadra menadżerska małych i średnich firm będąca uczestnikami światowego forum ekonomii. Ankieta składająca się z dwóch skal: kapitał ludzki oraz kapitał relacyjny.	Wyniki wskazują na negatywną zależność między kapitałem relacyjnym a wielkością firmy oraz na pozytywną zależność między kapitałem ludzkim a wielkością firmy. Wśród firm lepiej prosperujących zależność między wynikami firmy a kapitałem relacyjnym jest niższa niż w przypadku firm mniejszych, o niższych wynikach.

3.	The Impact of Relational Capital on the Success of New Business Start-Ups[3].	Esther Hormiga, Rosa M. Batista-Canino, Agustín Sánchez-Medina	H1: Im więcej czasu przedsiębiorca poświęca budowaniu relacji z klientami i dostawcami, tym większy sukces odniesie w swoich przedsięwzięciach H2: Im więcej wsparcia przedsiębiorca otrzymuje z nieformalnych relacji, tym większy sukces odnosi w realizacji swoich przedsięwzięć H3: Im lepszą reputację osiąga w początkowym etapie tworzenia biznesu, tym większy sukces odniesie w swoich przedsięwzięciach H4: Im większą sieć kontaktów posiada biznes w początkowej fazie, tym większy sukces odniesie w swoich przedsięwzięciach H5: Im bardziej przedsiębiorca jest dostępny dla klientów/dostawców, tym większy sukces odniesie w swoich przedsięwzięciach H6: Im lepszy fizyczny wizerunek lokalu biznesu, tym większy sukces nowych przedsięwzięć	130 właścicieli nowych firm (funkcjonujących średnio 2,8 miesiąca na rynku, zatrudniających średnio 8 pracowników; 40 % firm było z branży sprzedaży i hoteli; 20% - przemysł; 17% - prawo, usługi techniczne) Kwestionariusz składający się z pytań przyporządkowanych do poszczególnych zmiennych zależnych i niezależnych, oraz pytań kontrolnych, mierzonych 7-stopniową skalą Likerta.	Uzyskane wyniki wskazują, że ani czas poświęcany relacjom, ani wizerunek lokalu nie przekładają się na efekt biznesowy. Natomiast znaczenie dla sukcesu mają: uzyskiwane wsparcie z relacji nieformalnych, reputacja firmy na rynku, wielkość sieci relacji z klientami.
4.	Kapitał relacyjny a wyniki ekonomiczne małych i średnich firm w Polsce[4].	Tomasz Czuba, Marek Szczepaniec-Tomasz Jurkiewicz	H1: Im większa ilość relacji z otoczeniem gospodarczym, tym częściej firmy będą notować poprawę wyników ekonomicznych. H2: Im wyższa jakość relacji z otoczeniem gospodarczym, tym częściej firmy będą notować poprawę wyników ekonomicznych. H3: Im lepsza wymiana informacji z otoczeniem gospodarczym, tym częściej firmy będą notować poprawę wyników ekonomicznych. H4: Im większy wpływ podmiotów z otoczenia gospodarczego na ofertę produktów/usług, tym częściej firmy będą notować poprawę wyników ekonomicznych. H5: Im większy wpływ podmiotów z otoczenia gospodarczego na jakość procesów, tym częściej firmy będą notować poprawę wyników ekonomicznych.	Losowo dobrana próba 1346 MŚP Wywiady PAPI. Kwestionariusz badający jakość relacji Quality of Relational Capital za pomocą 7-stopniowej skali Likerta w 6 wymiarach.	Statystyki opisowe pokazały, że dodatnie zmiany wskaźników ekonomicznych (obrotów, zysków i marży operacyjnej) notowały najczęściej firmy o większej liczbie oraz wyższej jakości relacji z otoczeniem gospodarczym. Ujemne wartości zmiany wskaźników ekonomicznych z kolei częściej wykazywały przedsiębiorstwa o bardzo niskich wskaźnikach kapitału relacyjnego.

5.	Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie[5].	Anna Walecka	Pytanie badawcze: czy wysoki poziom kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa może być warunkiem nie tylko utrzymania przewagi konkurencyjnej, ale i sposobem na kryzys?	50 przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie Polski centralnej. Metoda sondażu diagnostycznego, w ramach której wykorzystano technikę ankiety rozdawanej. Narzędziem badawczym był przygotowany autorski kwestionariusz ankiety oraz narzędzie QRC.	Na podstawie uzyskanych wyników można wysnuć wniosek, iż przedsiębiorstwa o wysokim poziomie kapitału relacyjnego są mniej podatne na wystąpienie kryzysu jawnego, a w razie jego wystąpienia dobre relacje z interesariuszami mogą ułatwić im powrót do sytuacji sprzed kryzysu.
6.	Zjawisko przedsiębiorczości technologicznej w praktyce funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw[6].	Kurowska Magdalena Matejun Marek	H1: Wraz ze wzrostem zaangażowania małych i średnich przedsiębiorstw w proces rozwoju przedsiębiorczości technologicznej rośnie rola i zakres wykorzystania relacji z otoczeniem, przy czym szczególnego znaczenia nabierają relacje o charakterze partnerskim z przedstawicielami sfery nauki i techniki.	Małe i średnie przedsiębiorstwa z branży technologicznej. Badanie ankietowe Pytania dotyczące: - możliwości przewidywania zmian oraz reagowania na zmiany zachodzące w środowisku zewnętrznym - ogólnego wpływu zewnętrznych warunków działania na procesy rozwoju przedsiębiorczości technologicznej - znaczenia różnych rodzajów relacji z otoczeniem w procesie rozwoju przedsiębiorczości technologicznej.	Wyniki badań wskazują, że firmy z grupy „silnie zaangażowanych" podmiotów zdecydowanie lepiej oceniają wpływ środowiska zewnętrznego na rozwój przedsiębiorczości technologicznej, niż firmy, których aktywność w tej sferze jest ograniczona. Szczególnie istotne wydają się tutaj interakcje partnerskie oraz sieciowe, które pozwalają na skuteczną realizację funkcji zasobowej i kreacyjnej (stanowiących fundament rozwoju przedsiębiorczości technologicznej), a także zwiększają motywację do zaangażowania we wspólne działania innowacyjne i rozwój zaawansowanych technologii.

7.	Exploiting the business opportunities in biotech connections: The power of social networks[7].	Ian P. McCarthy, Leyland Pitt, Colin Campbell, Rian van der Merwe, Esmail Salehi-Sangeri	Celem badania była analiza i porównanie sieci w przedsiębiorstwach MŚP na dwóch różnych rynkach biotechnologicznych – w Szwecji i Australii.	Szwedzkie i australijskie małe i średnie przedsiębiorstwa biotechnologiczne. Badanie/mapowanie ilości i jakości sieci relacji (poziom bliskości, centralizacji, interakcji) relacji w oparciu o analizę sieci relacji internetowych wg social network theory (SNT).	Analiza sieci relacji pozwoliła m.in. zdiagnozować: połączenia tworzone intencjonalnie przez firmy, jak również takie, które zostały wytworzone „przez przypadek" w wyniku innych działań; luki w relacjach, których utworzenie może przełożyć się na poziom efektywności i konkurencyjności na rynku; jakość funkcjonujących relacji oraz ich znaczenia dla realizowanych celów i działań w firmach.
KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA/ REGIONU					
8.	Kapitał Intelektualny czynnikiem konkurencyjności regionu[8].	Aneta Jarosz-Angowska	Celem badania było stworzenie zestawu mierników do oceny kapitału intelektualnego, którego elementem jest kapitał relacyjny, strukturalny i ludzki, jako czynnika konkurencyjności regionu Lubelszczyzny.	Losowo dobrana grupa 320 mieszkańców woj. lubelskiego Model Skandia, Model ICM Badania pierwotne, z wykorzystaniem kwestionariusza i ankiety.	Niska konkurencyjność regionu Lubelszczyzny jest ściśle powiązana z niską oceną i nieuświadomieniem znaczenia elementów kapitału intelektualnego przez mieszkańców województwa lubelskiego.
9.	Limits of Social Capital as a Driver of Innovation: An Empirical Analysis in the Context of European Regions[9].	Carmen Echebarria, Jose M. Barrutia	H1: Im wyższe PKB i wydatki na R&D, tym większy sukces w zakresie wdrażania innowacji. H2: Im wyższy kapitał społeczny, tym większy sukces w zakresie wdrażania innowacji. H3: Im wyższy kapitał intelektualny, tym większy sukces w zakresie wdrażania innowacji. H4: Im większy efekt wynikający z interakcji kapitału społecznego i intelektualnego, tym większy sukces w zakresie wdrażania innowacji. H5: Im wyższy kapitał intelektualny sąsiedniego regionu, tym większy sukces w zakresie wdrażania innowacji w danym regionie.	Regiony europejskie. Analizy danych z dostępnych baz europejskich.	Zależność poziomu innowacji regionu od kapitału relacyjnego przybiera postać odwróconego U. Może to sugerować, że silne angażowanie się w pewne aspekty kapitału społecznego odwraca uwagę od innych czynników wpływających na poziom innowacyjności regionów.

INNOWACYJNOŚĆ					
10.	Coping with Diversity in Alliances for Innovation: The Role of Relational Social Capital and Knowledge Codifiability[10]	Vesna Vlaisavljevic, Carmen Cabello-Medina, Ana Pérez-Luño	H1: Zależność między poziomem różnorodności partnerów aliansów a poziomem innowacyjności przybiera kształt odwróconego U. H2: Zależność przybierająca kształt odwróconego U między różnorodnością partnerów a poziomem innowacyjności jest pozytywnie ograniczona przez kapitał społeczno-relacyjny między partnerami. H3: Zależność przybierająca kształt odwróconego U między różnorodnością partnerów a poziomem innowacyjności jest pozytywnie ograniczana przez wiedzę kodowaną.	90 firm biotech wywodzących się z 5 klastrów w Hiszpanii. Ankieta kierowana do CEO lub menedżera R&D. Wykorzystano następujące modele skal: autorska skala kapitału relacyjno-społecznego, skala innowacji Rese i Baier (2011), skala wiedzy kodowanej Zander i Kogut (1995) oraz Subramaniam i Venkatraman (2001).	Uzyskano m.in. wysoki poziom korelacji między poziomem innowacyjności a kapitałem społeczno-relacyjnym; między poziomem innowacyjności a wiedzą kodyfikowaną
11.	Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment[11].	Heru Sulistyo Siyamtinah	H1. Przedsiębiorczość znacząco wpływa na innowacyjność. H2. Przedsiębiorczość znacząco wpływa na efektywność. H3. Możliwości marketingowe znacząco wpływają na możliwości innowacji. H4. Możliwości marketingowe znacząco wpływają na efektywność. H5. Kapitał relacyjny znacząco wpływa na innowacyjność. H6. Kapitał relacyjny znacząco wpływa na efektywność.	238 MŚP z branży tkactwa przemysłowego Kwestionariusz dotyczący poszczególnych zmiennych, badanych na skali Likerta 1-5.	Uzyskane wyniki potwierdzają hipotezy założone przez autorów. Kapitał relacyjny jest silnie powiązany zarówno z innowacyjnością, jak i efektywnością działania firmy.
INTERNACJONALIZACJA					
12.	The antecedents of relational capital in key exporter-importer relationships. An institutional perspective. [12]	Dario Miocevic	H1: Ufność (poleganie na kimś) importera pozytywnie wpływa na kapitał relacyjny. H2: Relacyjne wiążące normy pozytywnie wpływają na kapitał relacyjny. H3: Zależność między zaufaniem a kapitałem relacyjnym jest negatywnie ograniczana przez dystans instytucji formalnych. H4: Zależność między relacyjnymi normami a kapitałem relacyjnym jest negatywnie ograniczana przez dystans instytucji formalnych.	122 małych i średnich eksporterów z branży przemysłu wytwórczego w Chorwacji. Ankieta, kwestionariusz.	Wyniki wspierają hipotezy, sugerując, że rozwój kapitału relacyjnego wymaga włożenia wysiłku w relacje w zakresie budowania relacyjnych wiążących norm.

13.	Human and social capital interplay among internationalizing SMEs[13].	François Goxe	Celem badania jest dostarczenie wyjaśnień dla zagranicznych małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w jaki sposób przebiega internacjonalizacja w Chinach oparta na interakcji kapitału ludzkiego i społecznego.	35 przedsiębiorców i menedżerów zaangażowanych w proces internacjonalizacji MŚP, z 31 organizacji i firm z Francji i Chin. Częściowo ustrukturyzowane wywiady dotyczące trzech obszarów: osobisty i organizacyjny rozwój w Chinach; osobiste i organizacyjne kreowanie i rozwój sieci w Chinach, rozumienie terminów „networking" oraz „kapitał społeczny/ sieciowy".	Wyniki wskazują, że wymiary kapitału ludzkiego wpływają na rozwój kapitału społecznego w kontekście internacjonalizacji. Mogą być rozwijane różne typy kapitału społecznego (krajowe i międzynarodowe).
PRZEPŁYW WIEDZY					
14.	Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes[14].	Chia-Ling (Eunice) Liu, Pervez N. Ghauri, Rudolf R. Sinkovics	Celem badania była weryfikacja, w jaki sposób kapitał relacyjny wpływa na pozyskiwanie wiedzy od partnerów.	160 tajwańskich firm z branży IT, mających partnerstwa m.in. w USA, Europie, Japonii. Kwestionariusz.	Wyniki wskazują na silne powiązanie między zaufaniem a pozyskiwaniem wiedzy między partnerami. Innymi słowy, kapitał relacyjny odgrywa znaczącą rolę we wzajemnym uczeniu się partnerów.

1 E. McKeever, A.J. Anderson, *Entrepreneurship and mutuality: social capital in processes and practices,* "Entrepreneurship & Regional Development" 2014, vol. 26, no. 5-6, s. 453-477.

2 T.M. Welbourne, M. Pardo del Val, *Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) Through Negotiation and Collaboration*, Group Decis Negot, 2008, 18:483-497.

3 E. Hormiga, R.M. Batista-Canino, A. Sánchez-Medina A., *The Impact of Relational Capital on the Success of New Business Start-Ups*, "Journal of Small Business Management" 2011.

4 T. Czuba, M. Szczepaniec, T. Jurkiewicz, *Kapitał relacyjny a wyniki ekonomiczne małych i średnich firm w Polsce. Wyzwania gospodarki globalnej*. Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego 2012, nr 31/2.

5 A. Walecka, *Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).* Prace Naukowe Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2016, nr 422.

6 M. Kurowska, M. Matejun, *Zjawisko przedsiębiorczości technologicznej w praktyce funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw,* [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013, s. 115-142.

7 I.P. McCarthy, L. Pitt, C. Campbell, R. van der Merwe, E. Salehi-Sangeri, Exploiting the business opportunities in biotech connections: The power of *social networks*, "Journal of Commercial Biotechnology" 2007, vol. 13. no. 4, s. 245-257.

8 A. Jarosz-Angowska, *Kapitał intelektualny czynnikiem konkurencyjności regionu. 2006,* http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/1_A.Jarosz-Angowska_Kapital_intelektualny....pdf

9 C. Echebarria, J.M. Barrutia, L*imits of Social Capital as a Driver of Innovation: An Empirical Analysis in the Context of European Regions,* "Regional Studies" 2013, vol. 47, no. 7, 1001.

10 V. Vlaisavljevic, C. Cabello-Medina, A. Pérez-Luño, *Coping with Diversity in Alliances for Innovation: The Role of Relational Social Capital and Knowledge Codifiability*, "British Journal of Management" 2016, vol. 27, s. 304-322.
11 H.S. Siyamtinah, *Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment*, "Asia Pacific Management Review" 2016, 21.
12 D. Miocevic, T*he antecedents of relational capital in key exporter-importer relationships. An institutional perspective,* "International Marketing Review" 2016, vol. 33 no. 2.
13 F. Goxe, H*uman and social capital interplay among internationalizing SMEs,* "Journal of Knowledge-based Innovation in China" 2010, vol. 2, Iss. 1, s. 73-88.
14 Liu Chia-Ling, P.N. Ghauri, R.R. Sinkovics, *Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes*, "Journal of World Business" 2010, 45.

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Ilość opracowań poświęconych problematyce kapitału relacyjnego jako istotnego elementu budowania przewagi konkurencyjnej wzrasta wraz ze świadomością potrzeby budowania wartości przedsiębiorstwa w oparciu o kapitał intelektualny, rozumienia znaczenia wartości relacji, budowania tych wartości poprzez budowę sieci i rozwijania mechanizmów ich kreowania. Podejmowanie badań poszerzających wiedzę w zakresie kapitału relacyjnego obarczone jest trudnościami wynikającymi z problemu uchwycenia istoty kapitału relacyjnego w dających się zmierzyć kategoriach. Wiadomo jednak, iż dobra relacja opiera się przede wszystkim na zaufaniu i współpracy. Kapitał relacyjny jest zatem istotnym elementem tworzącym unikatową wartość przedsiębiorstwa, która wpływa na jego przewagę względem konkurencji. Ważne jest zatem podejmowanie dalszych badań w tym zakresie w celu identyfikacji czynników wpływających znacząco na rozwój przedsiębiorstw.

Bibliografia

Barão A., Rodrigues da Silva A., *How to value and monitor the relational capital of knowledge-intensive organizations?* [in:] *Handbook of Research on Enterprise 2.0: Technological, Social, and Organizational Dimensions*, IGI Global 2012.

Chomiak-Orsa I., *Zarządzanie relacjami w organizacjach sieciowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej" 2016, nr kol. 1953, 25-44.

Chomiak-Orsa I., Perechuda K., *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Journal of Management and Finance" 2013, Vol. 11, No. 4, part 2.

Costa E., Soares A.L., Sousa J.P., *Information, knowledge and collaboration management in the internationalisation of SMEs: A systematic literature review*, "International Journal of Information Management" 2016, 36.

Czuba T., Szczepaniec M., Jurkiewicz T., *Kapitał relacyjny a wyniki ekonomiczne małych i średnich firm w Polsce. Wyzwania gospodarki globalnej*. Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego 2012, nr 31/2.

Danielak W., *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

Duparc D., *A Theorethical Contribution: Web 2.0 and Entrepreneurial Corporate Culture Linked to Radical Innovation*, Proceedings od 7th European Conferencje on Innovation and Entrepreneurship, 2-21, Portugal 2012.

Dyer J.H., Singh H., *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, "The Academy of Management Review" 1998, 23, 4.

Echebarria C., Barrutia J.M., *Limits of Social Capital as a Driver of Innovation: An Empirical Analysis in the Context of European Regions*, "Regional Studies" 2013, vol. 47, No. 7.

García-Merino J.D., García-Zambrano L., Rodriguez-Castellanos A., *Impact of Relational Capital on Business Value*, "Journal of Information & Knowledge Management" 2014, 13(1).

Goxe F., *Human and social capital interplay among internationalizing SMEs*, "Journal of Knowledge-based Innovation in China" 2010, vol. 2, Iss. 1.

Jarosz-Angowska A., *Kapitał intelektualny czynnikiem konkurencyjności regionu*. 2006, http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/1_A.Jarosz-Angowska_Kapital_intelektualny....pdf.

Kasiewicz S., Rogowski W., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Wolters Kluwer S.A, Warszawa 2006.

Kurowska M., Matejun M., *Zjawisko przedsiębiorczości technologicznej w praktyce funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013.

Liu Chia-Ling, Ghauri P.N., Sinkovics R.R., *Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes*, "Journal of World Business" 2010, 45.

McCarthy I.P., Pitt L., Campbell C., van der Merwe R., Salehi-Sangeri E., *Exploiting the business opportunities in biotech connections: The power of social networks*, "Journal of Commercial Biotechnology" 2007, vol. 13, no. 4.

McKeever E., Anderson A.J., *Entrepreneurship and mutuality: social capital in processes and* practices, "Entrepreneurship & Regional Development" 2014, vol. 26, no. 5–6.

Miocevic D., *The antecedents of relational capital in key exporter-importer relationships. An institutional perspective*, "International Marketing Review" 2016, vol. 33, no. 2.

Przybylska N., *Rozwój kapitału relacyjnego poprzez wykorzystanie platform internetowych Web 2.0.*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2015, nr 11.

Siyamtinah H.S., *Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment*, "Asia Pacific Management Review" 2016, 21.

Vlaisavljevic V., Cabello-Medina C., Pérez-Luño A., *Coping with Diversity in Alliances for Innovation: The Role of Relational Social Capital and Knowledge Codifiability*, "British Journal of Management" 2016, vol. 27.

Walecka A., *Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).* Prace Naukowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2016, nr 422.

Welbourne T.M., Pardo del Val M., *Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium--Size Enterprises (SMEs) Through Negotiation and Collaboration*, Group Decis Negot, 2008, 18.

Zheng W., *A Social Capital Perspective of Innovation from Individuals to Nations: Where is Empirical Literature Directing Us?*, „International Journal of Management Reviews" 2010.

Netografia:
http://www.eepulse.com/documents/pdfs/adecco_wbf_exec_summary_bro_final_1.pdf [dostęp: 18.10.2016].

http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/CMS-04-2015-0090 [dostęp: 10.10.20016]

Nota o Autorach:
Dr Joanna Żukowska *– adiunkt w Instytucie Otoczenia Biznesu, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa.*

Mgr Dagmara Miąsek *– doktorantka w Kolegium Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa.*

Authors' resume:
Dr Joanna Żukowska *– Assistant Professor at the Institute of Business Environment, College of Business Studies, Warsaw School of Economics.*

Mgr Dagmara Miąsek *– Ph.D. in World Economy College, Warsaw School of Economics.*

Kontakt/Contact:
Joanna Żukowska
e-mail: jzukow@sgh.waw.pl

Dagmara Miąsek
e-mail: Dagmara.miasek@doktorant.sgh.waw.pl

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:
Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:
Joanna Żukowska – 50%, Dagmara Miąsek – 50%

ZN WSH Zarządzanie 2018 (2), s. 131-140

Artykuł przeglądowy
Review Article

Data wpływu/Received: 30.11.2017
Data recenzji/Accepted: 17.01.2018/18.02.2018
*Data publikacji/Published:*30.06.2018

DOI: 10.5604/01.3001.0012.2043

Źródła finansowania publikacji: środki własne

Authors' Contribution:
(A) Study Design (projekt badania)
(B) Data Collection (zbieranie danych)
(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
(D) Data Interpretation (interpretacja danych)
(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
(F) Literature Search (badania literaturowe)

mgr Wiktor Widera [F]
Uniwersytyet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania

BIG DATA JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA PROCESEM BUDOWANIA SPOŁECZEŃSTWA IDEALNEGO

BIG DATA AS A TOOL FOR MANAGING THE PROCESS OF BUILDING AN IDEAL SOCIETY

Streszczenie: „Big data" to popularne określenie opisujące gwałtowny wzrost i dostępność danych, zarówno posiadających ustaloną strukturę, jak i nieustrukturyzowanych, przy czym to nie rozmiar danych jest najważniejszy. Dokładniejsze analizy z wykorzystaniem big data mogą prowadzić do lepszych decyzji i decydujących zmian w strategii biznesu. System wykorzystywany jest również w obszarze społecznym, na przykład w działaniach politycznych.

Treścią artykułu jest wskazanie zależności pomiędzy wykorzystywaniem produktów informatycznych związanych z zarządzaniem a działaniami politycznymi na przykładzie Chińskiej Republiki Ludowej. Działania te mają przyczynić się do zbudowania „idealnego społeczeństwa". Hipotezą jest założenie, iż narzędzia rozwoju technologicznego użyte przez władzę przeciwko obywatelowi mogą prowadzić do ograniczenia jego swobód obywatelskich. Zastosowanymi metodami badawczymi są studnia literaturowe i analiza zawartości mediów.

Słowa kluczowe: big data, Chińska Republika Ludowa, Social Credit System, społeczeństwo idealne

Abstract: "Big data" is a popular term used to describe the rapid growth and availability of data, both structured and unstructured. However, it is not the data size that matters the most. More accurate analyses using big data can lead to more secure decisions and changes in business strategy. The system is also used in the social area, for example in political action. The article's content is an indication of the link between the use of management IT products and policy actions, as exemplified by the People's Republic of China. These political action is intended to build an' ideal society'. The hypothesis is that technological development can lead to a restriction of citizens' freedom. The research methods used are literature wells and media content analysis.

Keywords: Big data, People's Republic of China, Social Credit System, ideal society

Wstęp

Jedną z kluczowych determinant rozwoju cywilizacyjnego jest postęp wiedzy, a jego efektem coraz bardziej dynamiczny rozwój technologiczny. Dokonywana ocena jego efektów prowadzi do ambiwalentnych refleksji: od entuzjastycznych po negatywne. Klasyczny już dzisiaj przykład wykorzystywania procesów rozszczepiania pierwiastków promieniotwórczych stanowi spektakularny przykład tych ocen. Możliwości wykorzystywania narzędzi rozwoju technologicznego potęgują ambicje zawłaszczania i zarządzania życiem ludzi – od coraz większej inwigilacji, do używania ich w procesie tworzenia strategii jego stymulowania. Spektakularnym przykładem przywołanego zjawiska jest wielki chiński eksperyment budowania społeczeństwa idealnego. Artykuł może zwrócić uwagę czytelnika na wykorzystanie narzędzi rozwoju technologicznego, w tym konkretnym przypadku „big data", w organizacji procesów społecznych. Ów przykład jest o tyle interesujący, gdyż wykorzystanie tego narzędzia wiąże się bezpośrednio z zaangażowaniem władzy politycznej w państwie będącym wpływowym mocarstwem na mapie politycznej świata.

1. Big data jako potężne narzędzie rozwoju technologicznego

Pojęcie „big data" było używane już w roku 1997. Jedna z pierwszych definicji big data użyta została przez Michaela Coxa i Davida Ellswortha w dziele „Managing Big Data for Scientific Visualization". Samo pojęcie oznacza duże i bardzo złożone

zbiory danych, które poprzez swą złożoność sprawiają, iż tradycyjne aplikacje do przetwarzania danych często nie wystarczają do ich analizy. Autorzy uważają, że należy maksymalizować liczbę tych danych w celu wydobycia wartościowych informacji. Podzielili oni termin „big data" na dwa odrębne problemy – wielkie zbiory danych (Big data collections) oraz duże obiekty danych (Big data objects). „Zazwyczaj zbiory danych pochodzą z wielu źródeł, są często multidyscyplinarne, są na ogół dystrybuowane w wielu fizycznych miejscach i są wielobazowymi zbiorami danych. W każdej lokalizacji rozmiar danych może przekraczać pojemność szybkiej pamięci masowej (dysk)"[1]. Celem Coxa i Ellswortha było wydobywanie informacji z danych i ich maksymalizacja, tak by stale mogły być one analizowane ze względu na interaktywność i wizualizację w czasie rzeczywistym[2].

Podobne ujęcie terminu big data występuje w definicji Weia Fana i Alberta Bifeta z 2012 roku. Zdaniem autorów jest to „termin oznaczający zbiory danych, którymi nie można zarządzać za pomocą obecnych metod eksploracji lub narzędzi programowych ze względu na duży rozmiar i złożoność danych"[3].

Pojęcie big data służy również do opisu „gwałtownego wzrostu i dostępności danych, zarówno posiadających ustaloną strukturę, jak i nieustrukturyzowanych. Przy czym to nie rozmiar danych jest najważniejszy. Dokładniejsze analizy z wykorzystaniem big data mogą prowadzić do lepszych decyzji i zmian w strategii biznesu"[4]. W praktyce jednak pojęcie big data jako dużych ilości danych jest pojęciem względnym, z uwagi na stale dokonujący się rozwój w technologiach informacyjnych i komunikacyjnych. Problem rozmiaru i złożoności danych jest obecnie inny niż ten mający miejsce w połowie lat 90. XX wieku.

Zagłębiając się w naukowych definicjach terminu big data, należy pamiętać, że o zbieraniu i przechowywaniu dużych ilości informacji do informatycznych celów analitycznych możemy mówić na wiele lat przed podjęciem samego zagadnienia. O koncepcji big data zaczęto mówić głośno na początku lat 2000, gdy analityk z firmy META Group, Doug Laney, przedstawił definicję, w której podzielił dane masowe na trzy segmenty. Są to tzw. „3V": volume, czyli ilość, velocity, czyli szybkość i variety, czyli różnorodność[5]. Ilość oznacza przechowywanie danych przez firmy z wielu różnorodnych źródeł. Są to m.in. transakcje biznesowe, dane z mediów społecznościowych, z sensorów, ale też dane wymieniane między urządzeniami. Z uwagi na to, iż dane pozyskiwane są z niezwykłą szybkością, muszą być obsługiwane w odpowied-

[1] M. Cox, D. Ellsworth, *Managing Big Data for Scientific Visualization*, ACM Siggraph, 1997, s. 1-4.
[2] Ibidem, s. 4.
[3] W. Fan, A. Bifet, *Mining big data: current status, and forecast to the future*, „ACM SIGKDD Explorations Newsletter" 2012, tom 14, nr 2, s. 1-5.
[4] https://www.sas.com/pl_pl/insights/big-data/what-is-big-data.html?gclid=EAIaIQobChMIut2ogdyg1wIV5grTCh0JLAubEAAYAiAAEgIA1PD_BwE [dostęp: 7.11.2017].
[5] D. Laney, *3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety*, https://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf [dostęp: 7.11.2017].

nim czasie przy pomocy inteligentnych mierników. Różnorodnością natomiast Doug Laney nazywa różne formaty danych. Są to tradycyjne, numeryczne bazy danych, jak chociażby wiadomości e-mail, wideo, audio oraz transakcje finansowe[6].

Nawiązując do modelu 3V Laneya, IBM w 2013 dodał czwarte „V", jakim jest wiarygodność surowych danych (*veracity*)[7]. SAS natomiast bierze pod uwagę jeszcze dwa dodatkowe inne wymiary: zmienność (variability) i złożoność (complexity). Zmienność z uwagi na coraz większe tempo napływu danych i ich rosnącą różnorodność przepływu wiąże się z dużymi wahaniami okresowymi. „Czasami trudno jest zarządzać danymi napływającymi w trakcie szczytu dziennego, sezonowego czy wywołanego konkretnym wydarzeniem. Jest to jeszcze trudniejsze w przypadku danych niestrukturalnych"[8]. Drugi wymiar to złożoność, ponieważ dane wymagają łączenia, „zestawianie relacji, hierarchii i różnorodnych powiązań między danymi jest niezbędne. W przeciwnym razie potoki danych mogą łatwo wymknąć się spod kontroli"[9].

Analizując genezę terminu big data oraz pochodne definicji w postaci chociażby modelu „3V", należy stwierdzić, że termin ten stale ewoluuje. Proces ten jest wynikiem powstawania nowych źródeł informacji, rozszerzania się zakresu zastosowań, ale przede wszystkim rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych. Z uwagi na ów rozwój, big data staje się potężnym narzędziem w procesie nowoczesnego zarządzania. Właściwie skierowane inwestycje w technologię i big data nie tylko przyczyniają się do osiągnieć naukowych w wielu dziedzinach, ale też do sukcesów biznesowych na wielu płaszczyznach. Big data stanowi w dzisiejszych czasach nowe wyzwanie i ogromne możliwości informacyjne[10]. By być dobrym konkurentem na rynku zarówno krajowym, jak i międzynarodowym, współczesne podmioty muszą sprostać tym wyzwaniom. Posiadanie i interpretacja danych może w niedalekiej przyszłości odgrywać kluczową rolę w gospodarce światowej, polityce społecznej oraz w przedsiębiorstwach. Dokładniejsza analiza danych prowadzi do lepiej podejmowanych decyzji oraz większej wydajności operacyjnej. Z raportu Big Impact, opublikowanego w 2012 r. przez The World Economic Forum, wynika że dane stanowią nową klasę ekonomicznych aktywów. Jednak aby w pełni wykorzystać możliwości big data, należy traktować zagadnienie kompleksowo i opracowywać koncepcję architektoniczną, czyli szkielet działania systemu informatycznego, od podstaw dla konkretnej branży czy zastosowania[11]. Władza, jaką daje posiadanie danych i ich analiza, wymaga jednakże

[6] https://www.sas.com/pl_pl/insights/big-data/what-is-big-data.html?gclid=EAIaIQobChMIut2ogdyg1wIV5grTCh0JLAubEAAYAiAAEgIA1PD_BwE [dostęp: 7.11.2017].

[7] http://www.ibmbigdatahub.com/infographic/four-vs-big-data [dostęp: 7.11.2017].

[8] https://www.sas.com/pl_pl/insights/big-data/what-is-big-data.html?gclid=EAIaIQobChMIut2ogdyg1wIV5grTCh0JLAubEAAYAiAAEgIA1PD_BwE [dostęp: 8.11.2017].

[9] https://www.sas.com/pl_pl/insights/big-data/what-is-big-data.html?gclid=EAIaIQobChMIut2ogdyg1wIV5grTCh0JLAubEAAYAiAAEgIA1PD_BwE [dostęp: 8.11.2017].

[10] C. Jinchuan, C. Yueguo, D. Xiaoyong, L. Cuiping, L. Jiaheng, Z. Suyun, Z. Xuan, *Big data challenge: a data management perspective*, „Frontiers of Computer Science" 2013, tom 7, nr 2, s. 157-164.

[11] http://www3.weforum.org/docs/WEF_TC_MFS_BigDataBigImpact_Briefing_2012.pdf [dostęp: 9.11.2017].

znacznych inwestycji, m.in. w infrastrukturę komputerową. „W badaniach firmy Intel, już średnio co czwarte (25 proc.) przedsiębiorstwo w Europie deklarowało wykorzystywanie narzędzi big data, w Polsce 18 proc. firm podało, że stosuje rozwiązania z zakresu analityki wielkich zbiorów danych (…) Do końca 2017 r. wartość rynku BDA (Big Data & Analytics), według szacunków analityków IDC, sięgnie 150 mld dolarów (roczny wzrost powyżej 12 proc.). IDC szacuje, że rynek big data rośnie obecnie w tempie 11,7, proc. rok do roku i w 2020 r. osiągnie wartość 203 mld dolarów. Narzędzia big data przestają być technologią wykorzystywaną wyłącznie przez duże przedsiębiorstwa, mniejsze firmy coraz częściej również deklarują zamiar inwestycji w rozwiązania z zakresu zaawansowanej analizy wielkich zbiorów danych"[12].

Jak każda nowa technologia usprawniająca zarządzanie, tak i big data budzi wiele wątpliwości sygnalizowanych przez społeczeństwo, dotyczących obawy przed nadmierną ingerencją w życie prywatne klientów w celu osiągnięcia sukcesów sprzedażowych. Wątpliwości są słuszne, ponieważ trudno jest ufać, iż każde przedsiębiorstwo będzie wykorzystywać technologię w sposób etyczny i niewyrządzający szkód użytkownikom. Skuteczną ochronę powinny stanowić specjalnie instytucje państwowe zajmujące się ochroną danych osobowych oraz obowiązujące prawo. Co jednak stanie się w przypadku, gdy wyżej wymienione instytucje jak i prawo stanowione są przez organy zarządzające państwem, które same mogą wykorzystywać nowoczesne technologie i big data, by „usprawnić" swoje działanie? Łatwo jest wyobrazić sobie sytuację, że nowinka technologiczna, usprawniająca działanie firmy, może także przysłużyć się celom politycznych w zdobyciu władzy, a następnie skutecznym jej sprawowaniu. „Powiecie, że przecież międzynarodowe korporacje i social media gromadzące o nas informacje – nazywane big data – już teraz dzięki nim wiedzą, jakie reklamy nam wyświetlić, a politycy – jak sprofilować swój przekaz dla indywidualnego wyborcy"[13].

Przykładem powyższych rozważań jest Chińska Republika Ludowa, która już dziś opracowuje, a nawet wykorzystuje w praktyce informatyczne systemy gromadzenia i analizy danych do utworzenia państwa „idealnego".

2. Znaczenie Social Credit System w budowaniu społeczeństwa idealnego ChRL

Chińska Republika Ludowa, zgodnie z poglądem Łukasza Gołąbiowskiego, wydawcy serwisów technologicznych Onet.pl, konsekwentnie dąży do stworzenia utopijnego społeczeństwa, odpowiadającego komunistyczno-kapitalistycznej wizji „ideału". Budowanie „idealnego społeczeństwa" pojawiało się w historii cywilizacji wielokrotnie. Już w IV wieku p.n.e. rozważania o wizji idealnego państwa zapisał

[12] http://it-filolog.pl/narzedzia-analityczne-big-data-jak-i-gdzie-wykorzystywane/ [dostęp: 9.11.2017].
[13] http://weekend.gazeta.pl/weekend/1,152121,22621623,chiny-podlacza-1-3-miliarda-ludzi-i-wielkie-firmy-do-matrixa.html [dostęp: 9.11.2017].

Platon w swoich 10 księgach. Filozofia opisująca koncepcję państwa oparta jest na racjonalizmie. Platon podzielił społeczeństwo na 3 kasty. Państwo miałoby być rządzone przez „miłośników mądrości", czyli filozofów rządzących w sposób mądry i sprawiedliwy. Najniższą klasę stanowiliby rolnicy i rzemieślnicy, wytwarzający tylko to, co jest niezbędne do życia. Trzecia grupa to wojownicy, czuwający nad bezpieczeństwem społeczności. Utopijna wizja oparta była na edukacji. Odpowiednie wychowanie miało stanowić o sukcesie. To system edukacji pozwoliłby na decyzję o przydzieleniu obywateli do odpowiedniej z wyżej wymienionych klas. Edukacja stanowiła tu nie tylko narzędzie przygotowawcze, lecz również kryterium wyboru. Platońska wizja modelu idealnego społeczeństwa nie uwzględnia miejsca na rodzinę czy też posiadanie własności prywatnej. „Taki stan rzeczy miał być gwarantem utrzymania pomiędzy strażnikami przyjaźni i dbania o wspólne dobro, czyli samo państwo, zniknęłyby bowiem wszelkie konflikty na tle majątkowym i rodzinnym"[14].

Brak własności prywatnej oraz dbanie o wspólne dobra to hasła znane z innych wizji „państwa idealnego" w dziejach społeczeństwa. „Manifest Partii Komunistycznej"[15], historyczne dzieło napisane przez dwóch wielkich teoretyków socjalizmu naukowego Karola Marksa i Fryderyka Engelsa z 1848 roku, zapoczątkowało nowy nurt w myśleniu o idealnym społeczeństwie. „Manifest" miał być odpowiedzią na mało rzeczywiste teorie opisywane wcześniej przez twórców socjalizmu utopijnego z XVIII wieku. Założenia ideologii komunistycznej skutecznie starał się wprowadzić w życie Włodzimierz Lenin, który stworzył odrębny nurt marksizmu zwany leninizmem. Powstała partia komunistyczna, która po rewolucji przejęła siłą w 1917 władzę w Rosji. W 1949 natomiast Komunistyczna Partia Chin zwyciężyła w wojnie domowej z Kuomintangiem i stworzyła państwo niezależne od ZSRR. Komunistom w podobnym czasie udało się także zdobyć władzę w Korei Północnej, Wietnamie i na Kubie. Realizując program zapoczątkowany przez Marksa i Engelsa, tzw. realnego socjalizmu, sprawowali oni rządy charakteryzujące się całkowitym monopolem władzy partii komunistycznej i upaństwowieniem gospodarki.

Wizje absolutnej władzy nad obywatelami, w dobrej lub też złej wierze, są obecne wraz z powstaniem idei państwa i społeczeństwa. Po raz pierwszy w historii jednak cel ten może faktycznie zostać zrealizowany. Wszystko dzięki big data i nowym możliwościom technologicznym. Premier Chińskiej Republiki Ludowej Li Keqiang „ogłosił też w zeszłym roku plan wykorzystania big data w modernizacji systemu zarządzania państwem, oraz plan Internet Plus mający na celu zwiększenie integracji Internetu z gospodarką i społeczeństwem, wprowadzenie chińskich firm internetowych na globalne rynki i rozwój centrum Zhongguancun, chińskiej wersji Doliny Krzemowej"[16].

[14] https://ostojafilozoficzna.files.wordpress.com/2010/05/koncepcja-pac584stwa-idealnego-u-platona3.docx [dostęp: 9.11.2017].

[15] http://www.filozofia.uw.edu.pl/skfm/publikacje/marks-engels01.pdf [dostęp: 9.11.2017].

[16] https://www.dobreprogramy.pl/AI-Big-Data-i-Internet-to-przyszlosc-Chin-wolnych-od-blednych-punktow-widzenia,News,83788.html [dostęp: 9.11.2017].

Już od kilku lat Chińska Republika Ludowa prowadzi działania mające na celu większą inwigilację życia obywateli. Stale aktualizowane jest prawo, by usprawnić działania władzy w tej kwestii. „Nowe prawo zakłada zwiększoną inwigilację swoich obywateli i kontrolę nad większością technologii cybernetycznych"[17].

Teraz jednak chińskie władze chcą posunąć się o milowy krok naprzód w kwestii nadzoru nad obywatelami. Social Credit System (SCS) ma dostarczyć praktycznie wszystkich możliwych informacji na temat każdego obywatela i przyczynić się do stworzenia „idealnego społeczeństwa". Obywatele mieliby funkcjonować według „konkretnych, oczekiwanych norm i zasad. Jeżeli zdecydujesz się w nim zachowywać inaczej, niż chciałoby tego państwo – będziesz musiał liczyć się z konsekwencjami. I to z tytułu każdego, chociażby najmniejszego odstępstwa od reguł. SCS za pomocą odpowiedniej skali ocen, określi po prostu czy jesteś »obywatelem godnym zaufania« czy też »czarną owcą«"[18].

Prace nad realizacją projektu trwają od 2014 roku i w ciągu najbliższych kilku lat swoim zasięgiem mają objąć każdego obywatela Chin. Wszyscy ludzie mają zostać ocenieni, opisani i podobnie jak w utopijnym państwie platońskim, zaliczeni do konkretnej kategorii. „Posłuszni liczyć mogą na liczne ułatwienia i benefity, zaś im bardziej odbiegać będzie on od wytycznych, tym bardziej w życiu ma mieć on »pod górkę«. Na liście życiowych utrudnień znaleźć mogą się finalnie kwestie takie jak wolniejszy Internet, konieczność stania w dłuższych kolejkach, ograniczony dostęp do kultury czy miejsc takich jak restauracje czy kluby. Niska ocena w SCS oznacza po prostu bycie obywatelem gorszej kategorii"[19]. Trzonem systemu oceny obywateli jest pięć czynników uwzględniających aktywność człowieka zarówno w sferze online, jak i offline. Są to: historia kredytowa, zdolność finansowa, charakterystyka osobista (łatwa weryfikowalność tożsamości), zachowanie i preferencje (dane np. z portali społecznościowych) i osobiste relacje (definiujące osobę poprzez relacje, w jakie wchodzi z innymi użytkownikami[20].

Cały proces wdrażania systemu nie stanowi tajemnicy i poparty jest dobrze zaplanowaną propagandą. Wszystko to ma na celu stworzenie ogólnie panującego „dobra społecznego". Na stronie Państwowej Administracji Podatkowej Chińskiej Republiki Ludowej czytamy wyjaśnienie: „Rada Państwowa wydała Zarys Planowania Budowy Systemu Kredytów Społecznych – Social Credit System (2014-2020) w celu przyspieszenia budowy systemu kredytów społecznych oraz stworzenia uczciwego i godnego zaufania środowiska gospodarczego i społecznego. Ulgi podatkowe stanowią zasad-

[17] http://www.cyberdefence24.pl/482084,nowe-prawo-w-chinach-na-legislacyjnym-polmetku [dostęp: 9.11.2017].

[18] http://technowinki.onet.pl/trwa-wielki-chinski-eksperyment-jezeli-sie-powiedzie-wizja-orwella-stanie-sie/jz5wnx [dostęp: 9.11.2017].

[19] http://technowinki.onet.pl/trwa-wielki-chinski-eksperyment-jezeli-sie-powiedzie-wizja-orwella-stanie-sie/jz5wnx [dostęp: 9.11.2017].

[20] http://technowinki.onet.pl/trwa-wielki-chinski-eksperyment-jezeli-sie-powiedzie-wizja-orwella-stanie-sie/jz5wnx [dostęp: 7.11.2017].

niczy element specjalnego planowania budowy krajowego systemu kredytów społecznych w Chinach. W ostatnim czasie Państwowa Administracja Podatków („SAT") wydała środki administracyjne dotyczące kredytu podatnika oraz środki na rzecz publikacji informacji o sprawach podatkowych w celu stworzenia mechanizmu zachęt dla uczciwych podatników oraz mechanizmu karania nieuczciwych podatników, a także opracowania udoskonalonej wersji systemu ulgi podatkowej"[21].

Zagraniczne media szeroko komentują zmiany w chińskim prawie oraz kontrowersyjne metody wykorzystania nowoczesnych technologii, w tym big data. Na łamach „The Wall Street Journal" czytamy: „Chińskie nowe narzędzie kontroli społecznej: rating kredytowy za wszystko. Pekin chce dać każdemu obywatelowi punktację w oparciu o zachowania i nawyki konsumpcyjne (…) mogą być podstawą czarnej listy obywateli z tytułu pożyczek, miejsc pracy czy podróży lotniczych"[22]. The Washington Post uznał, że chińska wersja systemu „jest częścią serii badającej wpływ wielkiej chińskiej zapory sieciowej, mechanizmu cenzury i nadzoru Internetu, który dotyczy prawie 700 milionów użytkowników"[23].

Zdaniem Rogiera Creemersa, belgijskiego specjalisty od polityki i prawa chińskiego na Uniwersytecie Oxfordzkim, „za pomocą najnowszych technologii internetowych rząd chce sprawować indywidualny nadzór". Zdaniem autora nadzór ten będzie miał szerszy zakres niż ten w przypadku dawnych wschodnioniemieckich systemów: „Niemiecki cel ograniczał się do uniknięcia buntu przeciwko reżimowi. Cel chiński jest o wiele bardziej ambitny: jest to niewątpliwie próba stworzenia nowego obywatela"[24].

Zakończenie

Wprowadzenie w zarządzaniu społeczeństwem podziału na kategorie dobrego i złego obywatela jest niezwykle ważnym precedensem oceny, budowania ładu społecznego z poziomu władzy. Towarzyszy mu budowanie subiektywnego systemu ocen, najczęściej niebędącego efektem demokratycznego sprawowania władzy – im mniej demokratycznej, tym bardziej zaborczej. Próby kontroli i zawłaszczania życia obywateli mają miejsce w niemal każdym kraju na świecie. Są one mniej lub bardziej intensywne i widoczne. W każdym jednak przypadku ich najbardziej istotne narzędzia stanowią tajemnicę, której ujawnienie obostrzone jest najbardziej restrykcyj-

[21] http://www.chinatax.gov.cn/2013/n2925/n2957/c778860/content.html [dostęp: 9.11.2017].
[22] https://www.wsj.com/articles/chinas-new-tool-for-social-control-a-credit-rating-for-everything-1480351590 [dostęp: 7.11.2017].
[23] https://www.washingtonpost.com/world/asia_pacific/chinas-plan-to-organize-its-whole-society-around-big-data-a-rating-for-everyone/2016/10/20/1cd0dd9c-9516-11e6-ae9d- 0030ac1899cd_story.html?utm_term=.f8c26f1c0265 [dostęp: 8.11.2017].
[24] https://www.volkskrant.nl/buitenland/china-rates-its-own-citizens-including-online-behaviour~a3979668/ [dostęp: 8.11.2017].

nymi konsekwencjami prawnymi. Ewolucja systemu „modelowania" społeczeństw wsparta jest w dzisiejszych czasach narzędziami postępu technologicznego. Dzięki temu postępowi już teraz istnieje możliwość uzyskania absolutnej wiedzy o zachowaniach, preferencjach i zasobach obserwowanego obiektu. Proces ten wspomaga niejednokrotnie nadmiernie wykorzystywana ideologia antyterroryzmu. Od inwigilacji już tylko krok do stymulacji zachowań. Rozwój marketingu, jego technik i narzędzi jednoznacznie udowodnił, iż wpływanie na zachowania konsumentów nie musi być efektem regulacji prawnych. Szeroko rozumiana technologia, w tym technologia zarządzania, potrafi niezwykle skutecznie kreować sposoby wywierania owego wpływu. Im większe jest zaangażowanie kreatorów tych działań, tym bardziej ograniczana jest wolność obywateli, w rozumieniu opisanymi klasycznymi definicjami. Najwyższy Sąd Ludowy Chińskiej Republiki Ludowej ujawnił, że w ostatnim czasie z powodu „złego zachowania w obrębie społeczeństwa" przyznano 1,65 miliona zakazów podróżowania pociągami i aż 6,5 miliona zakazów latania samolotem[25].

Bibliografia

Cox M., Ellsworth D., *Managing Big Data for Scientific Visualization*, ACM Siggraph, 1997

Fan W., Bifet A., *Mining big data: current status, and forecast to the future*, „ACM SIGKDD Explorations Newsletter" 2012, tom 14, nr 2.

Laney D., *3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety*, https://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf.

Jinchuan C., Yueguo C., Xiaoyong D., Cuiping L., Jiaheng L., Suyun Z., Xuan Z., 2013, *Big data challenge: a data management perspective*, „Frontiers of Computer Science" 2013, tom 7, nr 2.

http://www.chinatax.gov.cn/2013/n2925/n2957/c778860/content.html.

http://www.cyberdefence24.pl/482084,nowe-prawo-w-chinach-na-legislacyjnym-polmetku.

http://www.filozofia.uw.edu.pl/skfm/publikacje/marks-engels01.pdf.

https://www.dobreprogramy.pl/AI-Big-Data-i-Internet-to-przyszlosc-Chin-wolnych-od-blednych-punktow-widzenia,News,83788.html.

http://www.ibmbigdatahub.com/infographic/four-vs-big-data.

http://it-filolog.pl/narzedzia-analityczne-big-data-jak-i-gdzie-wykorzystywane/.

https://ostojafilozoficzna.files.wordpress.com/2010/05/koncepcja-pac584stwa-idealnego-u-platona3.docx.

[25] http://technowinki.onet.pl/trwa-wielki-chinski-eksperyment-jezeli-sie-powiedzie-wizja-orwella-stanie-sie/jz5wnx [dostęp: 9.11.2017].

https://www.sas.com/pl_pl/insights/big-data/what-is-big-data.html?gclid=EAIaIQobChMIut2ogdyg1wIV5grTCh0JLAubEAAYAiAAEgIA1PD_BwE.

http://technowinki.onet.pl/trwa-wielki-chinski-eksperyment-jezeli-sie-powiedzie-wizja-orwella-stanie-sie/jz5wnx.

https://www.volkskrant.nl/buitenland/china-rates-its-own-citizens-including-online-behaviour~a3979668/.

http://weekend.gazeta.pl/weekend/1,152121,22621623,chiny-podlacza-1-3-miliarda-ludzi--i-wielkie-firmy-do-matrixa.html.

https://www.wsj.com/articles/chinas-new-tool-for-social-control-a-credit-rating-for-everything-1480351590.

https://www.washingtonpost.com/world/asia_pacific/chinas-plan-to-organize-its-whole-society-around-big-data-a-rating-for-everyone/2016/10/20/1cd0dd9c-9516-11e6-ae9d-0030ac1899cd_story.html?utm_term=.f8c26f1c0265.

Nota o Autorze:
Wiktor Widera *– student studiów doktoranckich na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Magister dziennikarstwa i komunikacji społecznej. Absolwent Wydziału Nauk Społecznych na Uniwersytecie Śląskim w Katowicach.*

Author's resume:
Wiktor Widera *– Student on Phd studies at the University of Economics in Katowice. Master's degree of Journalism and Social Communication. Alumnus of Faculty of Social Sciences at the University of Silesia. Received a bachelor's degree in political science.*

Kontakt/Contact:
Wiktor Widera
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mail: wiktor@widera.pl

ZN WSH Zarządzanie 2018 (2), s. 141-158

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 15.11.2017
Data recenzji/Accepted: 17.01.2018/14.02.2018
Data publikacji/Published: 30.06.2018

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/01.3001.0012.2044

Authors' Contribution:
(A) Study Design (projekt badania)
(B) Data Collection (zbieranie danych)
(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
(D) Data Interpretation (interpretacja danych)
(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
(F) Literature Search (badania literaturowe)

dr inż. Sylwia Kowalska *A B D E F*
Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

WYNAGRODZENIE I ZATRUDNIENIE W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWACH

REMUNERATION AND EMPLOYMENT IN MICROENTERPRISES

Streszczenie: Mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa są motorem polskiej gospodarki. Stanowią główne źródło zatrudnienia, budzą ducha przedsiębiorczości i innowacji, a tym samym mają kluczowe znaczenie dla zwiększenia konkurencyjności i zatrudnienia. Celem opracowania jest analiza wybranych danych, m.in. poziomu wyna-

gradzania oraz zatrudnienia w mikroprzedsiębiorstwach w Polsce w różnych ujęciach oraz porównanie wynagrodzenia w mikropodmiotach ze średnim wynagrodzeniem w gospodarce narodowej, w UE oraz w USA w latach 2014-2016. Realizacji celu opracowania podporządkowano jego poszczególne części, w których przybliżono istotę mikroprzedsiębiorstwa oraz jego znaczenie dla gospodarki oraz przedstawiono na tle wybranych lat dane dotyczące ilości mikropodmiotów, ich wynagrodzeń czy poziomu zatrudnienia.

Słowa kluczowe: minimalne wynagrodzenie, płace, średnie wynagrodzenie

Abstract: Micro-enterprises and small and medium-sized enterprises are the engine of the Polish economy. They are the main source of employment, arouse entrepreneurial spirit and innovation, and they are essential to increase competitiveness and employment. The aim of this article is to analyze selected data, among others. the level of remuneration and employment in microenterprises in Poland and the comparison of wages in micro-entities with average remuneration in the national economy, in the EU and in the USA in 2014-2016. The purpose of the work was subordinated to the individual parts, in which the essence of the micro enterprise and its importance to the economy were presented, and data on the number of micro-entities, their salaries and their level of employment were presented against the background of selected years.

Keywords: minimum wage, wages, average salary

Wstęp

Sektor MŚP, określany jest jako „small business", to sektor wewnętrznie zróżnicowany, w obrębie którego ujmowane są trzy klasy wielkości podmiotów gospodarczych: mikro, małe, średnie przedsiębiorstwa. Znamienna rola i znaczenie tego sektora determinowane jest przez ich udział wśród ogółu przedsiębiorstw w tworzeniu PKD, jak również w udziale w zatrudnieniu[1]. MŚP są więc ważną siłę napędową gospodarki, pełnią też istotne funkcje społeczne, a mała liczebność ich kadr, szybkość podejmowania decyzji oraz gotowość do ograniczania wydatków pozwalają im na najelastyczniejszą adaptację do zmieniających się warunków gospodarczych. Wszystko to wpłynęło na ich stosunkowo dużą odporność na kryzys, co paradoksalnie wynikało zarówno z ich mocnych, jak i słabych stron[2]. Celem opracowania jest analiza wybranych danych, m.in. poziomu wynagradzania oraz zatrudnienia w mikroprzedsiębiorstwach w Polsce w różnych ujęciach oraz porównanie wynagrodzenia w mikropodmiotach ze średnim wynagrodzeniem w gospodarce narodowej, w UE oraz w USA w latach 2014-2016.

[1] B. Siuta-Tokarska, *Przedsiębiorstwa sektora MŚP w skali globalnej – problemy definicyjne i porównań międzynarodowych*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017, s. 113; B. Siuta-Tokarska, *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce*, Difin, Warszawa 2015, s. 235.

[2] A. Burgiel, S*pecyfika mikro i małych przedsiębiorstw jako determinanta ich orientacji i form działalności marketingowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 638. Ekonomiczne Problemy Usług" 2011, nr 63, s. 49.

1. Mikroprzedsiębiorstwa w świetle ujęć literaturowych

Mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają zasadniczą rolę w funkcjonowaniu gospodarki. Rozwój tej grupy w realny sposób przyczynia się do wzrostu gospodarczego oraz poprawy spójności społecznej i gospodarczej. **Są** one poddawane stałej presji konkurencyjnej ze strony rywali, kształtują własne perspektywy rozwoju, oferując jednocześnie miliony miejsc pracy[3]. W Polsce w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw znajduje zatrudnienie ponad 2/3 ogółu pracujących, dlatego jest on tak ważny dla gospodarki[4]. Można powiedzieć, iż wpływ mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na gospodarkę jest szczególnie widoczny w zakresie polityki zatrudnienia. W okresie, kiedy wiele krajów europejskich walczy z wysoką stopą bezrobocia, najważniejszą zaletą tego sektora oraz nowo powstających przedsiębiorstw jest to, że stanowią one największe źródło nowych miejsc pracy. Są praktycznie jedynym sektorem gospodarki generującym miejsca pracy, podczas gdy inne sektory raczej redukują zatrudnienie, niż tworzą nowe miejsca pracy[5]. W życiu społeczno-gospodarczym mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają również zasadniczą rolę w regionie w zakresie: rozwoju innowacyjności, efektu zatrudnienia, efektu ekologicznego, rozwoju produkcji lokalnej, skutecznego radzenia sobie z recesją, kryzysem gospodarczym, załamaniem koniunktury, efektu regionalnej decentralizacji, mobilizacji kapitału[6].

Mikroprzedsiębiorstwa zostały określone w Rozporządzeniu Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r.[7], gdzie mikroprzedsiębiorstwo – to przedsiębiorstwo, które:

- zatrudnia mniej niż 10 pracowników oraz
- roczny obrót lub roczna suma bilansowa nie przekracza 2 milionów EUR.

Mikroprzedsiębiorca[8] to przedsiębiorca, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

---

[3] E. Frejtag-Mika, *Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w gospodarce Polskiej*, [w:] S. Bukowski, E. Frejtag-Mika, M. Gagacka, J. Żuchowski, I. Bednarczyk (red.), *Ocena wpływu działań Partnerstwa na Rzecz Rozwoju na sytuację grupy docelowej (mikroprzedsiębiorstwa*), Wydział Ekonomiczny Politechniki Radomskiej im. Kazimierza Pułaskiego, Radom 2008, s. 16.

[4] G. Chybicki, *Wpływ małych i średnich przedsiębiorstw na zatrudnienie w województwie mazowieckim*, [w:] M. Kludacz (red.), *Wiedza, innowacje, przedsiębiorczość a rozwój regionalny*, Politechnika Warszawska, Kolegium Nauk Ekonomicznych i Społecznych w Płocku, Płock 2015, s. 192.

[5] A. Owczarczyk, *Bezrobocie a zatrudnienie w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce w latach 1998–2007*, Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica 2011, 248, s. 220

[6] M. Huczek, W*spieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez Unię Europejską na przykładzie Małopolski*, Zeszyty Naukowe WSH. Zarządzanie" 2008, nr 2, s.11; *Mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa*, http://www.prawo. egospodarka.pl/ 62005, Mikroprzedsiebiorstwa -oraz-male -i-srednie-przedsiebiorstwa,1,82,1.html [dostęp: 5.11.2017].

[7] Rozporządzeniu Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 traktatu (Dz.U. UE L 187 z 26.6.2014 r.) załącznik 1, art. 2.

[8] Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. z 2017 r. poz. 819) art. 104.

- zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz
- osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych 2 lat nieprzekraczający równowartości w złotych 2 mln euro.

Jednostka mikro w myśl ustawy o rachunkowości to[9]:

1. spółki handlowe, inne osoby prawne, jeśli w roku obrotowym, za który sporządzają sprawozdanie finansowe, oraz w roku poprzedzającym ten rok obrotowy, nie przekroczyły co najmniej dwóch z następujących wielkości:
   - suma przychodów ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy – 3 mln zł,
   - suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego – 1,5 mln zł,
   - wielość średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty – 10 osób.
2. osoby fizyczne, spółki cywilne osób fizycznych, spółki jawne osób fizycznych oraz spółki partnerskie, jeżeli przychody netto tych jednostek ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych wyniosły w przeliczeniu na walutę polską nie więcej niż 2 000 000 euro za poprzedni rok obrotowy

– w stosunku do których organ zatwierdzający podjął decyzję w sprawie sporządzania sprawozdania finansowego.

Firmy zatrudniające do 9 pracowników są grupą posiadającą szczególne cechy: zazwyczaj są to firmy o jednolitym profilu, działające w jednej tylko z możliwych branż, szczególnie w handlu, transporcie, budownictwie lub w obsłudze nieruchomości i firm. Mikroprzedsiębiorstwa[10] stanowią istotną część sektora wśród wszystkich działających przedsiębiorstw nie tylko ze względu na swoją bardzo dużą liczbę, ale także ze względu na kluczową rolę, jaką pełnią pod względem zapewnienia miejsc pracy i zmniejszania istniejącego bezrobocia.

2. Zatrudnienie a wynagrodzenia w mikroprzedsiębiorstwach w Polsce

Mikroprzedsiębiorstwa są w polskiej gospodarce rynkowej trwałym i bardzo ważnym elementem struktury gospodarczej. Odgrywają one dużą rolę, choć poddawane są stałej presji konkurencyjnej ze strony rywali, organizacyjnie potężniejszych i silniejszych pod względem wyposażenia kapitałowego, kształtują własne perspektywy rozwoju, oferując jednocześnie miliony miejsc pracy.

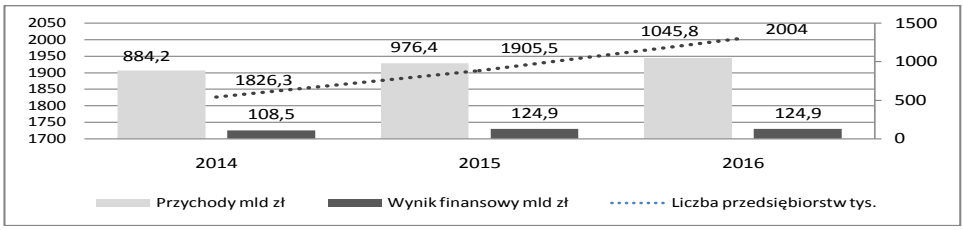
Polskie mikroprzedsiębiorstwa charakteryzuje pozytywny trend rozwojowy przejawiający się na przestrzeni ostatnich lat rosnącą ich liczbą, wzrostem wartości przychodów, wyniku finansowego, nakładów inwestycyjnych czy liczbą pracujących i zatrudnionych. Z zaprezentowanych poniżej wybranych danych wynika, iż wielkość

[9] Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 2017 r., poz. 1089).

[10] E. Brągiel, M. Dykiel, *Rola mikroprzedsiębiorstw na regionalnym rynku pracy*, „Przedsiębiorstwo i Region" 2016, nr 8, s. 27; A. Jasińska-Biliczak, *Problemy samozatrudnienia – rola i miejsce mikroprzedsiębiorstw w gospodarce regionalnej*, „Barometr Regionalny" 2015, t. 13, nr 4, s. 75.

osiągniętych przychodów systematycznie rosła, w roku 2014 uzyskała poziom 884,2 mld zł, a w 2016 roku już 1045,8 mld zł, co oznacza wzrost o 18,2%. Wynik finansowy badanej zbiorowości również zwiększył się o 15,1% za lata 2014-2016. Rysunek 1 przedstawia, że w 2016 działalność gospodarczą w Polsce prowadziło 2 004,0 tys. mikroprzedsiębiorstw, co oznacza wzrost o 9,7% w stosunku do roku 2014.

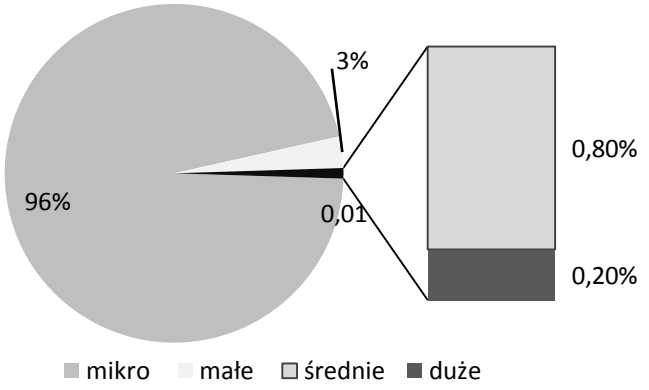
Rysunek 1. Przychody, wynik finansowy i liczba mikroprzedsiębiorstw w latach 2014-2016
Figure 1. Revenue, financial result and number of microenterprises in 2014-2016 years



Źródło: *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2016 r.*, GUS, Warszawa 2017, s. 1.

Mikro, małe i średnie firmy stanowią 99,8% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce. Najliczniejsze są najmniejsze podmioty, czyli mikroprzedsiębiorstwa stanowiące 96% (1,84 mln) ogółu podmiotów. Udział firm małych w strukturze polskich przedsiębiorstw wynosi 3,0% (56,7 tys.), średnich – 0,8% (15,6 tys.), zaś dużych – tylko 0,2% (3,4 tys.) ogółu podmiotów, co przedstawia rys. 2.

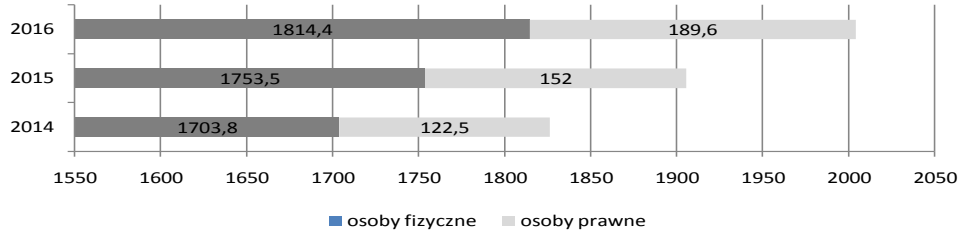
Rysunek 2. Struktura przedsiębiorstw aktywnych w Polsce ze względu na wielkość firmy (w %)
Figure 2. Structure of active enterprises in Poland by size of business (in%)



Źródło: Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, PARP, Warszawa 2017, s. 14.

W latach 2014-2016 w grupie mikroprzedsiębiorstw dominowały jednostki należące do osób fizycznych, co stanowiło 90,5% – 93,3% ogółu mikrofirm. W roku 2014 należało do osób fizycznych 1703,8 tys. podmiotów, dając 93,3% ogółu mikrofirm, w 2015 roku – 1753,5 tys. podmiotów, stanowiąc 92% ogółu mikrofirm, a w roku 2016 – 1814,4 tys. podmiotów, stanowiąc 90,5% ogółu mikrofirm. Do osób prawnych i jednostek organizacyjnych niemających osobowości prawnej należało niecałe 10% ogółu mikroprzedsiębiorstw. Podkreślić trzeba, iż udział ten systematycznie rósł już od roku 2010 (rys. 3).

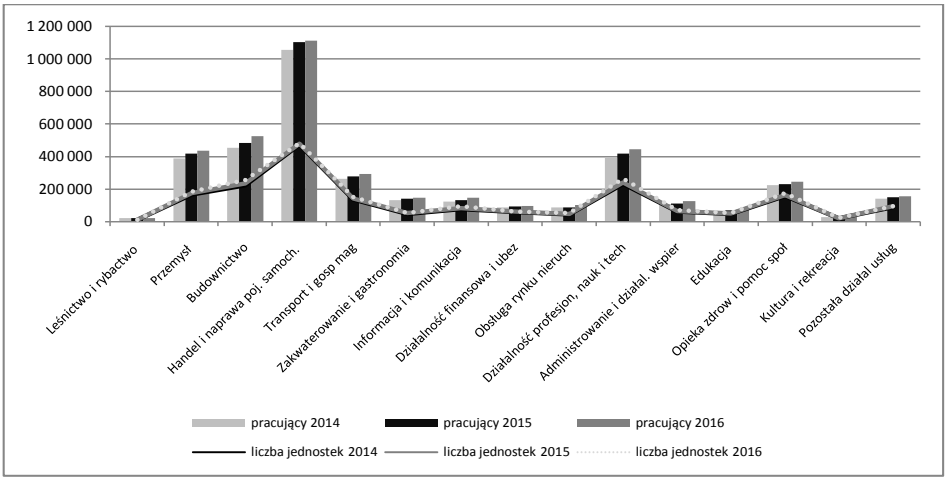
Rysunek 3. Liczba mikroprzedsiębiorstw w ujęciu struktury własności w latach 2014-2016 w tys.
Figure 3. Number of micro-enterprises in terms of the ownership structure in 2014-2016 in thousands



Źródło: *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2016 r.*, GUS, Warszawa 2017, s. 1; *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2015 r.*, GUS, Warszawa 2016, s. 1; *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2014 r.*, GUS, Warszawa 2015, s. 1.

W latach 2014-2016 ze względu na rodzaj prowadzonej działalności największą liczbą przedsiębiorstw mogła poszczycić się sekcja handel i naprawa pojazdów samochodowych z liczbą niecałych 481 tys. jednostek, następne znaczące miejsca zajęły sekcje: przemysłu (ponad 182 tys. jednostek), budownictwa (niecałe 256 tys. jednostek) czy działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (ponad 264 tys. jednostek). Taki układ przedsiębiorstw świadczy o tym, że gospodarka Polski opierała się na owych sekcjach, bowiem generowane były tu najwyższe przychody ogółem, przychody przypadające na jeden podmiot czy przychody na jednego pracującego. Z kolei najmniejszą liczbę przedsiębiorstw odznaczały się sekcje: leśnictwa i rybołówstwa, kultury i rekreacji czy edukacja, i tu również generowane były najmniejsze przychody. Dodać należy, iż przychody w przeliczeniu na jeden podmiot systematycznie rosły z poziomu 484,2 zł w roku 2014, na 521,8 zł w roku 2016. Ponadto przychody na jednego pracującego również wykazywały wzrostową tendencję z poziomu 247,7 zł w roku 2014 na 264,3 zł w roku 2016. Widać więc, że mikroprzedsiębiorstwa wciąż sprawnie działały w zmiennym otoczeniu, odnajdując swoją ścieżkę rozwoju, mimo również wzrostowej tendencji ponoszonych kosztów (rys. 4).

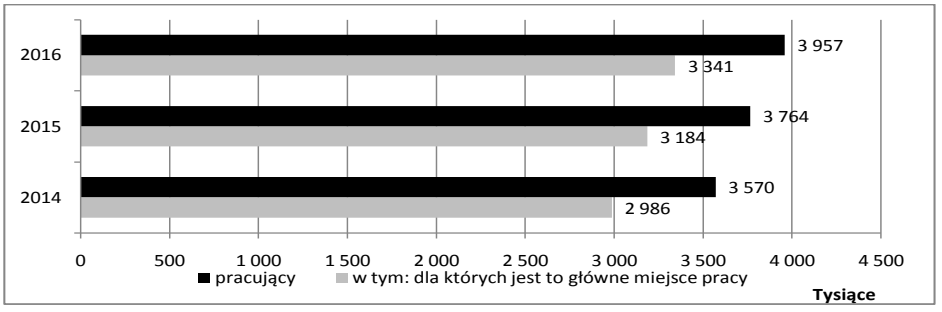
Rysunek 4. Liczba przedsiębiorstw, pracujących według rodzaju działalności w 2014-2016
Figure 4. Number of enterprises by type of activity in 2014-2016 years



Źródło: *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2016 r.*, GUS, Warszawa 2017, s. 2; *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2015 r.*, GUS, Warszawa 2016, s. 2; *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2014 r.,* GUS, Warszawa 2015, s. 2.

W mikroprzedsiębiorstwach pracuje niecałe 4 mln osób. Z roku na rok widać, że liczba ta systematycznie rosła: w 2014 roku pracowało 3 569,6 tys. osób, w 2015 roku 3 764,2 osób, a 2016 roku już 3 957,2 osób. Dla ponad 83% osób pracujących było to główne miejsce pracy, widać więc, że mikrofirmy stanowią ważną grupę przedsiębiorstw, dając niejednokrotnie poczucie stabilności czy bezpieczeństwa finansowego pracujących tam osób.

Rysunek 5. Liczba pracujących w mikroprzedsiębiorstwach w latach 2014-2016
Figure 5. Number of people working in micro-enterprises in 2014-2016 years



Źródło: *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2016 r.*, GUS, Warszawa 2017, s. 6; *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2015 r.*, GUS, Warszawa 2016, s. 6; *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2014 r.*, GUS, Warszawa 2015, s. 6.

Dodać można, iż przeciętna liczba zatrudnionych osób na podstawie umowy o pracę wykazywała tendencję rosnącą. W roku 2014 takich umów było 1 217 tys., a w roku 2016 już o 12% więcej, czyli 1 363 tys. umów. Jest to kolejny element, który potwierdza, że mikrofirmy stanowią ważny podmiot w życiu polskiego społeczeństwa. Wynagrodzenie miesięczne brutto systematycznie rosło, średnio co roku o 6-7%, co jest zjawiskiem pozytywnym dla tej grupy.

Tabela 1. Pracujący, liczba zatrudnionych na podstawie umów o pracę, wynagrodzenie miesięczne w mikroprzedsiębiorstwach w latach 2014-2016
Table 1. Employees, number of employees under contracts of employment, monthly remuneration in micro-enterprises in 2014-2016 years

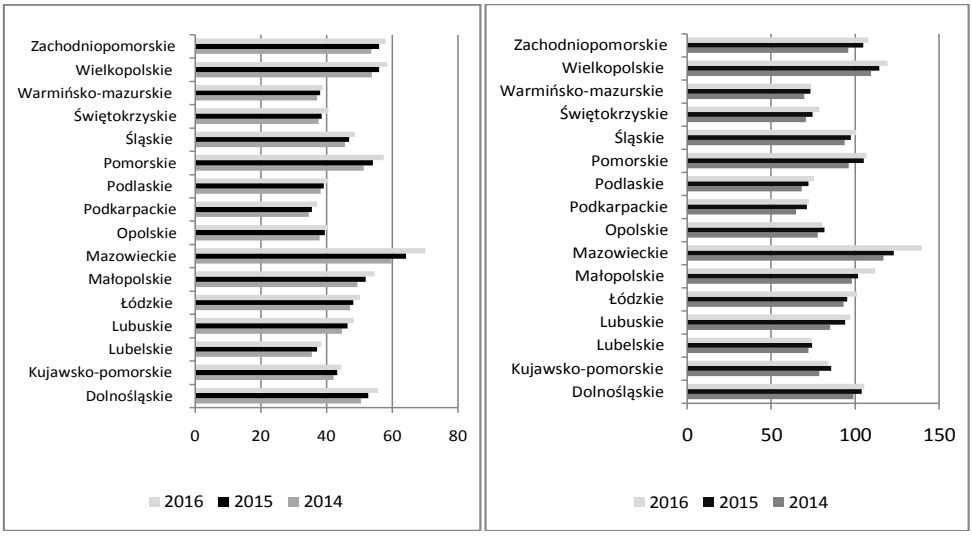
WYSZCZEGÓLNIENIE	2014	2015	2016
Pracujący	3 569 678	3 764 185	3 957 151
w tym: dla których jest to główne miejsce pracy	2 985 629	3 184 150	3 341 303
Przeciętna liczba zatrudnionych na podstawie umowy o pracę	1 217 724	1 314 206	1 363 725
Przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto	2 257	2 397	2 577

Źródło: *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2016 r.*, GUS, Warszawa 2017, s. 6; *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2015 r.*, GUS, Warszawa 2016, s. 6; *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2014 r.*, GUS, Warszawa 2015, s. 6.

Najwięcej mikroprzedsiębiorstw na 1000 mieszkańców przypadało w województwie mazowieckim – ponad 70 przedsiębiorstw, zachodniopomorskim – 58 przedsiębiorstw i wielkopolskim – 59 przedsiębiorstw oraz dolnośląskim. Województwa te stworzyły u siebie najbardziej przyjazne warunki do prowadzenia działalności oraz mieszkańcy wykazali się śmiałością w prowadzeniu swej działalności zarobkowej w postaci mikrofirm. Najmniejszą liczbę mikroprzedsiębiorstw przypadających na 1000 mieszkańców odnotować należy w województwie podkarpackim i lubelskim.

Z kolei analizując liczbę pracujących według województw, zauważyć należy, że dominowały tutaj takie województwa, jak: mazowieckie z liczbą 140 osób pracujących na 1000 mieszkańców, wielkopolskie z liczbą 120 osób, czy województwo małopolskie z liczbą 112 osób. Najmniejsza liczba pracujących w mikropodmiotach przypadała w województwie lubelskim, tj. 38 osób na 1000 mieszkańców, warmińsko-mazurskim 39 osób i 37 osób w podkarpackim.

Rysunek 6. Liczba mikroprzedsiębiorstw i pracujących na 1000 mieszkańców według województw w latach 2014-2016
Figure 6. Number of micro-enterprises and employees per 1,000 inhabitants by province in 2014-2016 years



Źródło: *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2016 r.*, GUS, Warszawa 2017, s. 8; *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2015 r.*, GUS, Warszawa 2016, s. 8; *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2014 r.*, GUS, Warszawa 2015, s. 8.

W układzie terytorialnym najwięcej zatrudnionych na podstawie umowy o pracę pracowało w mikroprzedsiębiorstwach mających siedzibę w województwie mazowieckim (17,5-19% w łącznej liczbie pracujących w latach 2014-2016), drugie miejsce zajęło województwo śląskie – z około 12% udziałem liczby pracujących, a trzecie miejsce województwo wielkopolskie. Najmniejszą liczbę zatrudnionych na podstawie umowy o pracę odnotować należy w województwie: opolskim, podlaskim i lubuskim.

Wspomniane wcześniej w analizie wynagrodzenie brutto w mikropodmiotach systematycznie rosło o 6-7% co roku, przyjmując poziom od 2257 zł w roku 2014 do 2577 zł w roku 2016. Najwyższe wynagrodzenie w roku 2016 można było otrzymać w województwie mazowieckim – 3125 zł, dolnośląskim – 2708 zł, pomorskim – 2612 zł, zachodniopomorskim – 2522 zł i wielkopolskim – 2515 zł. Z kolei najniższe wynagrodzenie brutto w roku 2016 płacone było w województwach: podkarpackim – 2213 zł, świętokrzyskim – 2223 zł i warmińsko-mazurskim – 2246 zł. Najniższe wynagrodzenie nie odbiegało znacząco od minimalnej krajowej ustalonej w roku 2016 na poziomie 1850 zł, bo tylko o niecałe 400 zł. Z kolei różnica pomiędzy najwyższym wynagrodzeniu brutto a minimalną krajową w roku 2016 to kwota 1275 zł, widać więc, że istniała duża rozpiętość dotycząca poziomu wynagradzania w omawianych województwach.

Tabela 2. Liczba zatrudnionych na podstawie umowy o pracę oraz miesięczne wynagrodzenie brutto na 1 zatrudnionego według województw w latach 2014-2016
Table 2. Number of employees under contract of employment, and gross monthly salary per 1 employee by voivodship in 2014-2016 years

Województwa	Przeciętna liczba zatrudnionych na podstawie umowy o pracę			Miesięczne wynagrodzenie brutto na 1 zatrudnionego w zł		
	2014	**2015**	**2016**	**2014**	**2015**	**2016**
Polska	**1 217 724**	**1 314 206**	**1 363 725**	**2257**	**2397**	**2 577**
Dolnośląskie	95 980	104 457	99 639	2337	2512	2 708
Kujawsko-pomorskie	55 275	65 514	59 817	2123	2239	2 313
Lubelskie	53 376	57 154	54 429	2051	2253	2 301
Lubuskie	29 951	36 187	35 528	2119	2256	2 427
Łódzkie	79 512	79 133	84 676	2105	2211	2 306
Małopolskie	113 177	117 168	131 451	2139	2271	2 472
Mazowieckie	231 651	228 510	257 761	2629	2874	3 125
Opolskie	28 090	30 469	29 895	2159	2267	2 396
Podkarpackie	44 418	54 882	54 719	1991	2111	2 213
Podlaskie	25 902	28 421	29 494	2119	2187	2 281
Pomorskie	72 873	80 530	82 466	2365	2471	2 612
Śląskie	152 058	155 627	163 486	2212	2305	2 499
Świętokrzyskie	30 338	33 063	34 423	1983	2102	2 223
Warmińsko-mazurskie	35 773	38 276	38 063	2016	2161	2 246
Wielkopolskie	135 260	145 493	147 566	2238	2327	2 515
Zachodniopomorskie	52 090	59 322	60 312	2202	2321	2 522

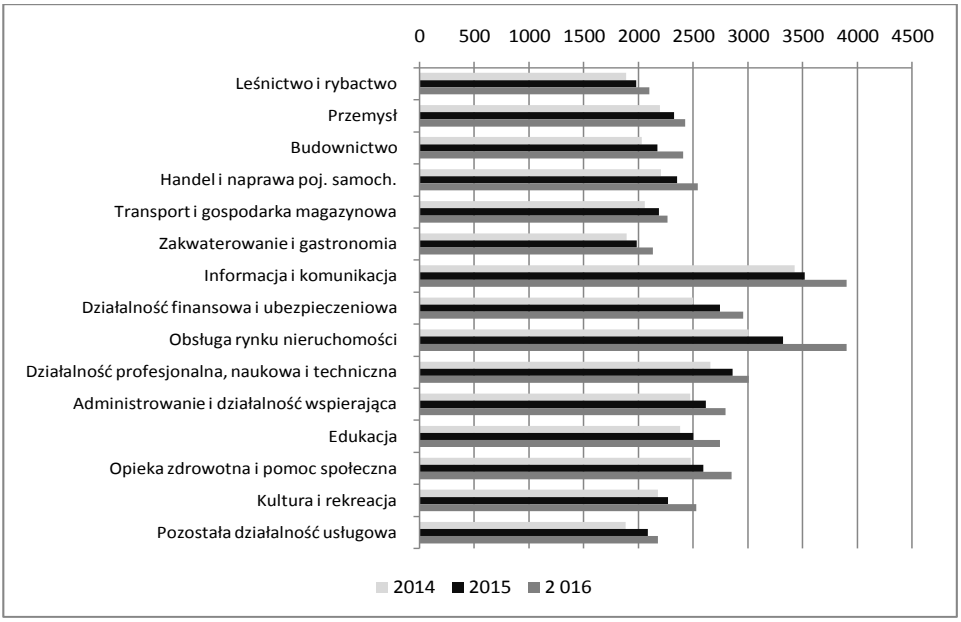
Źródło: *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2016*, GUS, Warszawa 2017, s. 8; *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2015 r.*, GUS, Warszawa 2016, s. 8; *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2014 r.*, GUS, Warszawa 2015, s. 8.

Analizując przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto według rodzajów działalności, należy stwierdzić, że działy takie jak informacja i komunikacja czy obsługa rynku nieruchomości odznaczały się najwyższym poziomem wynagrodzeń, tj. około 3900 zł w roku 2016. Najmniej atrakcyjnym działem pod kątem wysokości wynagrodzenia brutto było leśnictwo i rybactwo, gdzie wypłacano przeciętnie 2100 zł oraz zakwaterowanie i gastronomia z wypłatą na poziomie 2131 zł.

Najniższe wynagrodzenia nie odbiegały znacząco od minimalnej krajowej ustalonej w roku 2016 na poziomie 1850 zł, bo tylko 250 zł. Z kolei różnica pomiędzy najwyższym wynagrodzeniu brutto a minimalną krajową w roku 2016 to kwota

2051 zł, widać więc, że istniała duża rozpiętość odnośnie do poziomu wynagradzania w przedstawionych rodzajach działalności gospodarczej.

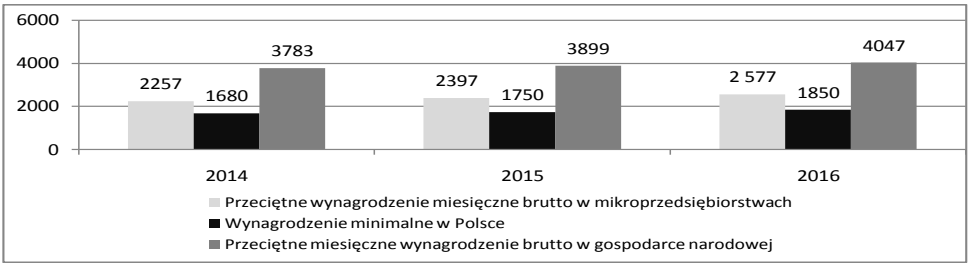
Rysunek 7. Przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto według rodzajów działalności w latach 2014-2016
Figure 7. Average gross monthly remuneration by activity in 2014-2016 years



Źródło: *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2016 r.*, GUS, Warszawa 2017, s. 8; *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2015 r.*, GUS, Warszawa 2016, s. 8; *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2014 r.*, GUS, Warszawa 2015, s. 8.

Z porównania zawartego na rys. 8 przeciętnego wynagrodzenia brutto w mikropodmiotach z wynagrodzeniem brutto w gospodarce narodowej wynika, że wynagrodzenia w mikroprzedsiębiorstwach rosły szybciej (6-7% co rok) niż w gospodarce narodowej (3% z roku na rok). Dodatkowo widać, że różnica pomiędzy tymi wynagrodzeniami to około 500 zł na korzyść wynagrodzeń brutto w gospodarce narodowej. Z kolei różnica pomiędzy wynagrodzeniem brutto w mikropodmiotach a wynagrodzeniem minimalnym systematycznie zwiększała się i w roku 2016 wynosiła 727 zł, co świadczy o wzroście atrakcyjności tego sektora.

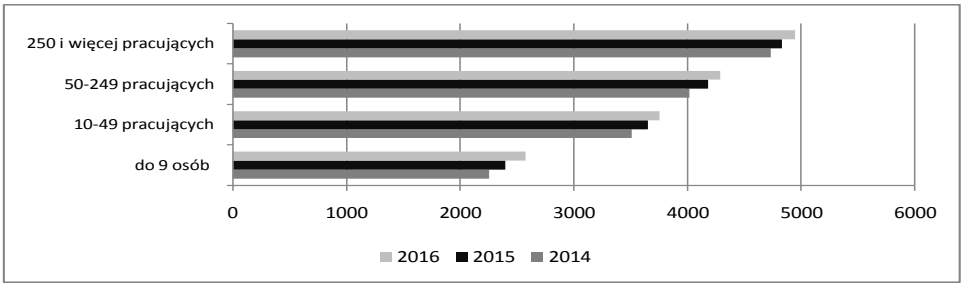
Rysunek 8. Wybrane pozycje wynagrodzeń w 2014-2016 roku
Figure 8. Selected remuneration items in 2014-2016



Źródło: *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2016 r.*, GUS, Warszawa 2017, s. 6; *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2015 r.*, GUS, Warszawa 2016, s. 54-55; *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2014 r.*, GUS, Warszawa 2015, s. 6; Komunikat Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 9 lutego 2017 r. w sprawie przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2016 r., https://stat.gov.pl /sygnalne/ komunikaty -i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i--obwieszczen/ [dostęp: 5.11.2017].

Rozpatrując wynagrodzenie brutto według sektorów gospodarki, można zauważyć, iż najniższe wynagrodzenie brutto występowało w mikropodmiotach na poziomie ponad 2257-2577 zł w badanych latach, natomiast najwyższe wynagrodzenie było w dużych podmiotach, kształtując się w okolicach 5000 zł. Dodatkowo nasuwa się wniosek, iż w miarę wzrostu wielkości podmiotu wzrastało przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto.

Rysunek 9. Przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto według grup wielkości w latach 2014-2016
Figure 9. Average monthly gross wages by size groups in 2014-2016 years



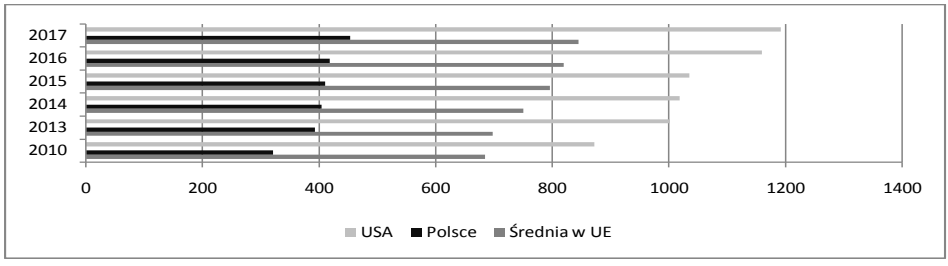
Źródło: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2017 r.*, GUS, Warszawa 2017, s. 54-55; *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2016 r.*, GUS, Warszawa 2017, s. 16.

Analizując wynagrodzenie minimalne, trzeba powiedzieć, iż tylko w niektórych krajach UE minimalne wynagrodzenie jest zdefiniowane. W Stanach Zjednoczonych,

Wielkiej Brytanii i Irlandii występują stawki godzinowe. W styczniu 2017 r. krajowa płaca minimalna obowiązywała w 22 z 28 państw członkowskich UE (wyjątkami były Dania, Włochy, Cypr, Austria, Finlandia i Szwecja), podobnie jak we wszystkich krajach kandydujących do UE (Czarnogóra, była jugosłowiańska republika Macedonii, Albania, Serbia i Turcja). W niektórych krajach, gdzie nie ma prawnie ustanowionej płacy minimalnej, występują minimalne stawki branżowe. Inaczej jest w USA, gdzie płace minimalne godzinowe pasują dokładnie do minimalnych kosztów utrzymania[11]. Z przedstawionych danych w latach 2010-2017 wynika, że najwyższe minimalne wynagrodzenie kształtowało się w USA, a najniższe w Polsce. Taka sytuacja była do przewidzenia, ponieważ Polska jest wciąż traktowana jako kraj niskiej płacy[12]. Ponadto w Polsce tempo wzrostu wynagrodzeń jest niższe niż tempo wzrostu gospodarczego, a to tłumaczy, jak twierdzi wielu ekspertów, dlaczego mimo świetnych wskaźników makroekonomicznych wielu Polaków żyje znacznie poniżej standardu[13].

Rodzi się więc zasadnicze pytanie: kiedy pod względem płac Polska dogoni europejską czołówkę? Otóż okazuje się, że jeśli w Polsce wynagrodzenia będą realnie rosnąć przeciętnie o 3 proc. rocznie, jak było to w ostatnich latach, to europejską awangardę dogonimy dopiero w 2044 roku. Gdyby natomiast przyjąć, że wzrost płac w Polsce byłby szybszy, np. następował w tempie 5 proc. rocznie, to stanie się to już w 2031 roku, a przy 7-procentowym wzroście naszych płac jest szansa, że będzie to już w 2026 roku[14].

Rysunek 10. Płace minimalne w Euro w 2010-2017
Figure 10. Minimum wages in Euro in 2010-2017



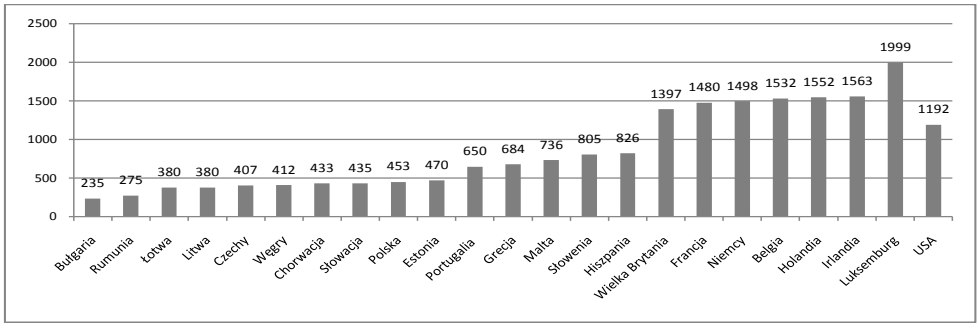
Źródło: https://www.pb.pl/ranking-placy-minimalnej-w-europie- [dostęp: 5.11.2017); http://ec.europa.eu/eurostat/ statistics -explained/ index.php/Minimum_wage_statistics/pl [dostęp: 6.11.2017] https://wynagrodzenia.pl/kategoria/place-minimalne [dostęp: 11.2017].

[11] *Dane statystyczne dotyczące płac minimalnych,* http://ec.europa.eu/ eurostat/ documents 2017 [dostęp: 5.11.2017].
[12] *Dlaczego płace w Polsce są niskie?* http://www.parkiet.com/artykul/1433155.html [dostęp: 5.11.2017].
[13] *Polska – kraj śmieciowych umów i niskich płac*, https://www.bankier.pl/wiadomosc/Polska-kraj-smieciowych-umow-i-niskich-plac-7270787.html [dostęp: 6.11.2017].
[14] *Dlaczego mało zarabiamy*, https://gf24.pl/wydarzenia/kraj/item/528-dlaczego-malo-zarabiamy [dostęp: 8.11.2017].

Średnia wynagrodzeń w UE również znacząco różniła się od średniej wynagrodzeń w Polsce, stanowiąc różnicę około 300-400 euro. Tak więc przed Polską stoi wiele pracy, by różnice te niwelować. Pierwsze kroki są widoczne chociażby w podnoszeniu minimalnej krajowej[15], jednak podniesienie zarobków Polaków nie jest prostą sprawą. Wymaga to przemyślanej polityki gospodarczej. Wynagrodzenia zależą bowiem od wielu czynników, a przede wszystkim od efektywności gospodarczej Polski, bowiem jeżeli w Polsce PKB będzie rosło przynajmniej 5-7% rocznie, to równocześnie tyle co rok będą rosły nasze wynagrodzenia[16].

Rysunek 11 przedstawia wysokość płacy minimalnej w UE i w USA. Z przedstawionych danych wynika, że wynagrodzenia w Unii Europejskiej są bardzo zróżnicowane. Przeciętne miesięczne zarobki Europejczyków wahały się od 235 EUR w Bułgarii do 1999 EUR w Luksemburgu w 2017 roku. Oznacza to, że różnica pomiędzy pensjami Bułgarów i Luksemburczyków wyniosła prawie 1764 EUR. Poza mieszkańcami Luksemburga najwięcej zarabiali Duńczycy, Irlandczycy oraz Szwedzi. Lider rankingu zostawia jednak wszystkie kraje daleko w tyle[17].

Rysunek 11. Płaca minimalna w krajach UE i w USA w przeliczeniu na euro (stan na 1.01.2017 r.)
Figure 11. Minimum wage in EU countries and in US in Euros (1.01.2017)



Źródło: opracowanie na podstawie danych Eurostat, Dane statystyczne dotyczące płac minimalnychhttp://ec.europa.eu/ eurostat/ documents/ [dostęp: 8.11.2017].

Wśród krajów UE Polska z przeciętnym wynagrodzeniem na poziomie 453 EUR w 2017 roku znalazła się pod względem wysokości zarobków w grupie 1, tj. w której krajowe płace minimalne były niższe niż 500 EUR miesięcznie. Do gru-

[15] W Polsce minimalne wynagrodzenie ustalane jest corocznie na podstawie ustawy z 10 października 2002 o minimalnym wynagrodzeniu za pracę (Dz.U. z 2017 r., poz. 847). Wysokość minimalnego wynagrodzenia podlega ogłoszeniu w Dzienniku Urzędowym Rzeczypospolitej Polskiej „Monitor Polski", w drodze obwieszczenia Prezesa Rady Ministrów do 15 września każdego roku.

[16] *Wspólnie budujemy naszą zamożność, czyli dlaczego w Polsce zarabiamy 4 razy mniej niż w bogatych krajach Europy Zachodniej*, Fundacja Pomyśl o Przyszłości, Nowy Sącz 2015, s. 5.

[17] *Ranking płacy minimalnej w Europie*, https://www.pb.pl/ranking-placy-minimalnej-w-europie-784784 [dostęp: 10.11.2017].

py tej należały następujące państwa członkowskie UE: Bułgaria, Rumunia, Łotwa, Litwa, Republika Czeska, Węgry, Chorwacja, Słowacja, Polska i Estonia. Krajowe płace minimalne w tych państwach wahały się od 235 EUR w Bułgarii do 470 EUR w Estonii. Na uwagę zasługuje fakt, iż Polska wyprzedziła tym samym Słowację i Czechy, gdzie pracownicy zarabiali odpowiednio 435 EUR i 407 EUR.

Z powyższych analiz wynika, że przeciętne wynagrodzenie w Polsce jest relatywnie niskie w porównaniu z innymi gospodarkami Unii Europejskiej[18]. W 2017 roku tylko w ośmiu krajach UE uwzględnionych w zestawieniu zarobki były niższe niż w Polsce (w Bułgarii nawet ponad dwukrotnie). Warto jednak zaznaczyć, że pod względem wzrostu płac nominalnych Polska należy do czołówki, bowiem wyprzedzamy większość europejskich państw[19]. Ze względu na ograniczoną objętość opracowania uwaga została skupiona na wybranych aspektach przedstawionego artykułu.

Zakończenie

Mikroprzedsiębiorstwa to niezwykle szybko rozwijający się sektor gospodarki naszego kraju. Sektor ten tworzy nowe miejsca pracy, przyczyniając się do zmniejszenia bezrobocia. Ponadto mikroprzedsiębiorstwa są bardziej innowacyjne niż przedsiębiorstwa większe, co wynika z ich większej elastyczności i umiejętności dostosowywania się do bieżących potrzeb rynku. Jednak analizując średnią wynagrodzeń mikropodmiotów w Polsce w porównaniu do wynagrodzeń w USA czy krajów w UE, zauważamy, że znacząco różni się ta omawiana pozycja. Tak więc przed Polską stoi wiele pracy, by różnice w wysokości wynagrodzeń niwelować w mikropodmiotach, jednak podniesienie zarobków Polaków nie jest prostą sprawą. Wymaga przemyślanej polityki gospodarczej wpływającej przede wszystkim na wzrost PKB, bowiem ile będzie rosło PKD, tyle równocześnie będą rosły wynagrodzenia.

Wyniki badań prowadzonych w Polsce[20] wskazują na niewystarczający (w stosunku do możliwości i/lub potrzeb) zakres wsparcia finansowego i pozafinansowego w zarządzaniu rozwojem firm omawianego sektora. Wynika to zarówno z licznych barier występujących w segmencie wsparcia, jak też z obaw przedsiębiorców

[18] *Wynagrodzenia w górę, ale do Zachodu wciąż nam daleko*, http://biznes.onet.pl/praca/zarobki-polskich-pracownikow-na-tle-unii-europejskiej/gql9n5 [dostęp: 8.11.2017].

[19] *Wynagrodzenia w Polsce na tle innych krajów Unii Europejskiej*, https://wynagrodzenia.pl/ artykul/ wynagrodzenia- w- polsce-na-tle-innych-krajow-unii-europejskiej [dostęp: 8.11.2017].

[20] J.A. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa 2009, s. 102; B. Bojewska, A. Dąbrowska, *Postrzeganie pomocy publicznej przez sektor MSP*, [w:] F. Misiąg (red.), *Pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw. Mity i rzeczywistość*, PWE, Warszawa 2005, s. 93-120; R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008, s. 264-268; J. Choroszczak, M. Mikulec, *Pomoc publiczna a rozwój firmy. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009, s. 127-149; Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 111-120.

dotyczących wykorzystania różnego rodzaju instrumentów pomocowych. Niedostatki te wynikają również z postawy wielu mikroprzedsiębiorstw[21], które przyjmują krótkookresową (operacyjną) perspektywę działalności absorpcyjnej. Jej wyrazem jest m.in. podejmowanie jednorazowych inicjatyw absorpcyjnych czy incydentalne interakcje z podmiotami segmentu wsparcia. Zarówno w naukach o zarządzaniu, jak również w praktyce gospodarczej brakuje natomiast rozważań akcentujących znaczenie strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w tych firmach. Rząd, jak wcześniej wspomniano, powinien więc dołożyć wszelkich starań, tworząc wszelkiego rodzaju ulgi i programy wspierające ten sektor, aby mógł się on jak najszybciej rozwijać, tworząc nowe miejsca pracy i poprawiając sytuację gospodarczą kraju, a także jego poszczególnych podregionów.

Na podstawie rozważań zawartych w opracowaniu można stwierdzić, że mikroprzedsiębiorstwa pozwalają budować trwałe podstawy wzrostu gospodarczego. Tworzą najwięcej miejsc pracy, są elastyczne, łatwiej dostosowują się do oczekiwań klientów, a także do zmieniających się warunków gospodarowania.

Bibliografia

Bojewska B., Dąbrowska A., *Postrzeganie pomocy publicznej przez sektor MSP*, [w:] F. Misiąg (red.), *Pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw. Mity i rzeczywistość*, PWE, Warszawa 2005.

Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008.

Brągiel E., Dykiel M., *Rola mikroprzedsiębiorstw na regionalnym rynku pracy*, „Przedsiębiorstwo i Region" 2016, nr 8.

Choroszczak J., Mikulec M., *Pomoc publiczna a rozwój firmy. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009.

Chybicki G., *Wpływ małych i średnich przedsiębiorstw na zatrudnienie w województwie Mazowieckim*, [w:] M. Kludacz (red.), *Wiedza, innowacje, przedsiębiorczość, a rozwój regionalny*, Politechnika Warszawska, Kolegium Nauk Ekonomicznych i Społecznych w Płocku, Płock 2015.

Dane statystyczne dotyczące płac minimalnych, http://ec.europa.eu/ eurostat/ documents 2017.

Dlaczego mało zarabiamy, https://gf24.pl/wydarzenia/kraj/item/528-dlaczego-malo-zarabiamy.

Dlaczego płace w Polsce są niskie?, http://www.parkiet.com/artykul/1433155.html.

Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2016 r., GUS, Warszawa 2017.

[21] M. Matejun, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne,* „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej" 2015, nr 1194, s. 5-6.

Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2015 r. GUS, Warszawa 2016.

Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2014 r., GUS, Warszawa 2015.

Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2017 r., GUS, Warszawa 2017.

Eurostat, *Dane statystyczne dotyczące płac minimalnych*, http://ec.europa.eu/ eurostat/ documents/.

http://ec.europa.eu/eurostat/ statistics -explained/ index.php/Minimum_wage_statistics/pl.

https://stat.gov.pl /sygnalne/ komunikaty -i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen.

https://www.pb.pl/ranking-placy-minimalnej-w-europie-.

https://wynagrodzenia.pl/kategoria/place-minimalne.

Huczek M., W*spieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez Unię Europejską na przykładzie Małopolski*, „Zeszyty Naukowe WSH. Zarządzanie" 2008, nr 2.

Jasińska-Biliczak A., *Problemy samozatrudnienia – rola i miejsce mikroprzedsiębiorstw w gospodarce regionalnej*, „Barometr Regionalny" 2015, t. 13, nr 4.

Matejun M., *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne,* „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej" 2015, nr 1194.

Mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa, http://www.prawo. egospodarka.pl/.

Owczarczyk A., *Bezrobocie a zatrudnienie w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce w latach 1998–2007*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica" 2011, 248.

Polska – kraj śmieciowych umów i niskich płac, https://www.bankier.pl/.

Ranking płacy minimalnej w Europie, https://www.pb.pl/.

Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, PARP, Warszawa 2017.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

Rozporządzeniu Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 traktatu (Dz.U. UE L 187 z 26.06.2014 r.).

Schumpeter J.A., *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa 2009.

Ustawa z 10 października 2002 o minimalnym wynagrodzeniu za pracę (Dz.U. z 2017 r., poz. 847).

Ustawa z dnia 2 lipca 2004r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. z 2017 r., poz. 819).

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 2017 r., poz. 1089).

Wspólnie budujemy naszą zamożność, czyli dlaczego w Polsce zarabiamy 4 razy mniej niż w bogatych krajach Europy Zachodniej, Fundacja Pomyśl o Przyszłości, Nowy Sącz 2015.

Wynagrodzenia w górę, ale do Zachodu wciąż nam daleko, http://biznes.onet.pl/praca/zarobki-polskich-pracownikow-na-tle-unii-europejskiej.

Wynagrodzenia w Polsce na tle innych krajów Unii Europejskiej, https://wynagrodzenia.pl/.

Nota o Autorze:
Dr inż. Sylwia Kowalska *– Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości, Wydziała Zarządzania, Politechnika Częstochowska.*

Author`s resume:
Sylwia Kowalska PhD. *– Institute of Finance, Banking and Accounting, Faculty of Management Czestochowa University of Technology.*

Kontakt/Contact:
Dr inż. Sylwia Kowalska
email: sylwia.kowalska@wz.pcz.pl

ZN WSH Zarządzanie 2018 (2), s. 159-170

Artykuł przeglądowy
Review Article

Data wpływu/Received: 30.11.2017
Data recenzji/Accepted: 17.01.2018/18.02.2018
Data publikacji/Published: 30.06.2018

Źródła finansowania publikacji: środki WSH

DOI: 10.5604/01.3001.0012.2045

Authors' Contribution:
(A) Study Design (projekt badania)
(B) Data Collection (zbieranie danych)
(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
(D) Data Interpretation (interpretacja danych)
(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
(F) Literature Search (badania literaturowe)

prof. nadzw. dr hab. Yevhenii Alimpiiev [A C]
Instytut Zarządzania i Ekonomii
Wyższa Szkoła Humanitas

INTEGRALNE OCENY RÓWNOWAGI MAKROEKONOMICZNEJ NA PRZYKŁADZIE POLSKIEJ GOSPODARKI

INTEGRAL ASSESSMENT OF THE MACROECONOMIC EQUILIBRIUM ON THE EXAMPLE OF THE POLISH ECONOMY

Streszczenie: Celem przedstawionego badania jest zweryfikowanie zasadności stosowania integralnej oceny równowagi makroekonomicznej do analizy efektywności zarządzania go-

spodarką. Przy użyciu metody analizy i syntezy oraz metody porównania skupiono się na badaniach istniejących wskaźników równowagi makroekonomicznej w celu wyboru najbardziej użytecznego wskaźnika według kryteriów: poziomu agregacji makroekonomicznych wskaźników w ramach pojedynczego wskaźnika ilościowego; minimalizacji wstępnych obliczeń bez utraty wartości informacyjnej wskaźnika końcowego; istnienia odpowiedniego uzasadnienia teoretycznego. Obliczenia objęły dane makroekonomiczne polskiej gospodarki w latach 2000-2016.

Słowa kluczowe: równowaga makroekonomiczna, integralna ocena równowagi, wskaźnik luki równowagi makroekonomicznej, zarządzanie gospodarką

Abstract: The purpose of this study is to test the validity of the use of an integral estimation of macroeconomic equilibrium for the analysis of the effectiveness of national economy's management. Using the methods of analysis and synthesis as well as comparison methods, we focused on the study of existing macroeconomic equilibrium indicators in order to choose the most utilitarian indicator in accordance with such criteria as the level of aggregation of macroeconomic indicators within a single quantitative index; minimization of preliminary calculations without loss of the quality of the information content of the index; existence of appropriate theoretical background. The calculations included the macroeconomic data of the Polish economy in 2000-2016.

Keywords: macroeconomic equilibrium, integral estimation of equilibrium, macroeconomic equilibrium gap, national economy's management

Wstęp

Zainteresowanie kwestiami analizy efektywności zarządzania gospodarką wzrosło po kryzysach finansowych i zwróceniu uwagi ekonomistów, naukowców i praktyków na większy udział państwa w zarządzaniu gospodarką. Dlatego rosnąca rola i dynamiczny rozwój sektora finansowego, zmusza organy rządowe do tworzenia efektywnych narzędzi monitorowania dynamiki równowagi makroekonomicznej[1].

Dynamiczny rozwój sektora usług bankowych i finansowych, szybka informatyzacja sektora, wykorzystanie nowych technologii informacyjnych, pojawienie się kryptowalut i zatarcie granic państwowych dla przepływów kapitału jest dobrym wskaźnikiem efektywności ekonomicznej tego sektora. Jednak wraz z aktywnym rozwojem i wprowadzaniem nowych technologii pojawiają się również nowe wyzwania do tworzenia warunków dla dalszego rozwoju gospodarek krajów, które są skuteczne dzisiaj i dla tych gospodarek, które się rozwijają[2].

[1] T. Gospodarek, *Biała księga zarządzania*, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Kamieniec Wrocławski 2017, s. 465; M. Szudy, *Efektywność ekonomiczna w ujęciu dynamicznym a sprawność systemu gospodarczego*, „Studia Ekonomiczne", nr 176, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2013, s. 22-29.

[2] R. Wierzba, E. Gostomski, M. Penczar i in., *Polski sektor bankowy wobec wyzwań związanych z kryzysem finansowym w strefie euro*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2014, s. 219.

Równowaga makroekonomiczna może być zdefiniowana jako stabilny, zrównoważony stan gospodarki, z obiektywnie możliwymi i subiektywnie pożądanymi cechami ekonomicznymi, umożliwiającymi długoterminowy wzrost gospodarczy lub stwarzającymi warunki wstępne dla długoterminowego wzrostu gospodarczego.

Ocena efektywności zarządzania gospodarką, czyli skuteczności polityki gospodarczej prowadzonej przez agencje rządowe, jest możliwe na podstawie analizy wskaźników makroekonomicznych.

Dopuszczalne i właściwe jest stosowanie wstępnie obliczonych wskaźników równowagi makroekonomicznej. Takie podejście jest wygodne pod względem poziomu agregacji makroekonomicznych wskaźników w ramach pojedynczego wskaźnika ilościowego (indeksu), który pozwala na zmniejszenie obliczeń bez utraty zawartości.

1. Ocena równowagi makroekonomicznej

Aby ocenić aktualny stan gospodarki kraju (tj. na poziomie makroekonomicznym), konieczne jest przyjęcie punktu odniesienia – pożądanych i potencjalnie możliwych do osiągnięcia dla danego kraju proporcji makroekonomicznych, które charakteryzują się odpowiednimi wskaźnikami makroekonomicznymi. Taki pożądany stan gospodarki w perspektywie statystycznej można nazwać stanem równowagi makroekonomicznej.

Rozważając te kwestie i biorąc pod uwagę czynnik czasu, należy mówić o dynamice równowagi makroekonomicznej, tj. o przybliżeniu lub odchyleniu rzeczywistych wskaźników ekonomicznych od pożądanych. Jednocześnie należy pamiętać, że charakterystyki równowagi również nie są statyczne, więc „pożądane proporcje makroekonomiczne" mogą podlegać zmianom w czasie.

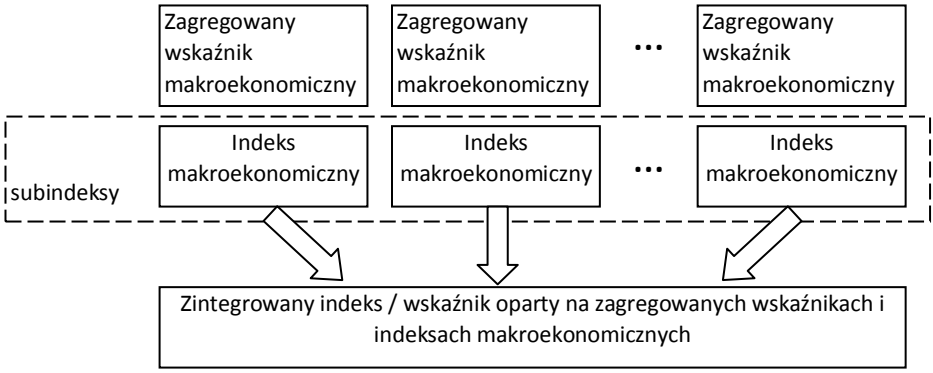
Aby ocenić aktualny stan proporcji gospodarki oraz dynamikę i charakter jej rozwoju, wykorzystuje się zagregowane wskaźniki aktywności gospodarczej kraju – wskaźniki makroekonomiczne, takie jak stopa wzrostu PKB, wskaźniki zmian cen, wskaźniki zatrudnienia i inne. Razem wskaźniki makroekonomiczne (makroindeksy) dają możliwość oceny stanu gospodarki i nakreślenia niezbędnych kroków dla utrzymania dalszego zrównoważonego rozwoju.

Jako wskaźniki odpowiednie do dalszej analizy makroekonomicznej danych początkowych mogą służyć wskaźniki uzyskane metodą indeksu i metodą wskaźników zagregowanych. Przykładami wskaźników makroekonomicznych opartych na metodzie indeksu są wskaźniki (indeksy) cen – CPI, PPI, WPI i inne. Przykładem wskaźników opartych na metodzie agregacji mogą być wskaźniki zagregowanego popytu i podaży – AD, AS.

Konsekwentne połączenie metod agregacji i wskaźników służy do uzyskania szacunków ilościowych – integralnych wskaźników lub wskaźników złożonych zjawisk gospodarczych, które są opisywane przez zestaw heterogenicznych wskaźników początkowych. Takie indeksy całkowite lub indeksy „drugiego poziomu" obejmują zestaw wskaźników

początkowych zgrupowanych wstępnie zgodnie z wybranymi cechami (subwskaźniki, subindeksy) i ważonych w odniesieniu do ich znaczenia dla badanego zjawiska (rys. 1)[3].

Rysunek 1. Dwupoziomowa organizacja integralnego indeksu
Figure 1. A two-level organization of an integral index



Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystanie integralnego wskaźnika do oceny stanu gospodarki jest spowodowane przez fakt, że złożone wieloskładnikowe zjawisko równowagi makroekonomicznej można oszacować na podstawie pojedynczego wskaźnika ilościowego / indeksu, w którym osadzony jest zestaw danych początkowych. W prezentowanych tutaj badaniach wykorzystano dwa wskaźniki równowagi makroekonomicznej – Zrównoważony Indeks Rozwoju ALK i Wskaźnik luki równowagi makroekonomicznej – LRM, uzyskane różnymi metodami.

2. Zrównoważony Indeks Rozwoju ALK

Zrównoważony Indeks Rozwoju ALK (zwany w wersji angielskiej „BDI" – Bilanced Development Index) lub wskaźnik został opracowany przez grupę autorów z Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie kierowaną przez renomowanych profesorów – Andrzeja K. Koźmińskiego i Adama Nogę[4].

Wskaźnik ALK oblicza się od 1999 roku i ma on na celu ocenę poziomu dobrobytu i równowagi makroekonomicznej. Ocena równowagi opiera się na technice statystycznej – „istotnych" odchyleniach grup wskaźników zawartych w indeksie od ich średnich wartości statystycznych.

[3] Przykładami takich wskaźników są *Human Development Index* (HDI), *Global Competitiveness Index* (GCI) i inne. K. Schwab, X. Sala-i-Martín, *The global competitiveness report 2015-2016* – World Economic Forum, 2016, www.weforum.org/ /Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf.

[4] A. Koźmiński, A. Noga, K. Piotrowska, K. Zagórski, *Ekonomia społecznych emocji. Równowagi i nierównowagi funkcjonalne w gospodarce polskiej na podstawie wskaźnika ALK (BDI) w latach 1999-2016*, http://www.ifispan.pl/wp-content/uploads/2017/05/Ekonomia-emocji-Ko%C5%BAmi%C5%84ski-Noga-Piotrowska-Zag%C3%B3rski.pdf.

Indeks ALK opiera się na 45 wskaźnikach rozwoju społeczno-gospodarczego kraju, które są podzielone na cztery grupy:

– czynniki ekonomiczne wewnętrzne (np. dynamika PKB, rentowność przedsiębiorstw, stopa inflacji, bezrobocia, wielkość spożycia);

– czynniki ekonomiczne zewnętrzne (np. różnica między oprocentowaniem obligacji, polskich i amerykańskich, eksport, import, zagraniczne inwestycje bezpośrednie);

– obiektywne i subiektywne czynniki charakteryzujące bieżącą sytuację społeczną (m.in. w pracy, w rodzinie, w kraju, bezrobocie, poziom edukacji i nauki, patologii społecznych, zdrowotności);

– społeczne przewidywania (m.in. sytuacji w Polsce, w zakładzie pracy, w rodzinie, możliwości utraty pracy)[5].

Metodologia obliczania indeksu ALK obejmuje dwa etapy agregacji.

Pierwszy etap obliczeń obejmuje przetwarzanie wskaźników podstawowych i obliczenie na ich podstawie wskaźników dla każdej z czterech wyżej wymienionych grup. Ten etap pozwala uzyskać wskaźniki „średniego poziomu". Według kryterium grupowania wskaźników podstawowych wskaźniki te odzwierciedlają: zewnętrzne czynniki ekonomiczne wpływające na równowagę, wewnętrzne czynniki ekonomiczne wpływające na równowagę, obiektywne i subiektywne czynniki społeczne oraz indeks odzwierciedlający oczekiwania zmian społeczno-gospodarczych.

Drugi etap agregacji polega na obliczeniu wskaźnika ALK jako średniej z czterech wskaźników „średniego poziomu" – dwóch ekonomicznych i dwóch społecznych.

Jak wynika z przedstawienia metodologii konstruowania wskaźnika ALK, podstawą teoretyczną tego wskaźnika równowagi makroekonomicznej były idee wyrażone w pracach Nassima Nicholasa Taleba. Zatem wskaźnik, który lepiej odzwierciedlałby dynamikę makroekonomiczną niż na przykład wskaźnik PKB, powinien brać pod uwagę, jak gospodarka narodowa radzi sobie z jednym z podstawowych celów – tworzeniem dobrobytu kraju lub zapewnieniem najlepszych (najwyższych) z dostępnych zestawów korzyści dla podmiotów gospodarczych na podstawie dostępnych zasobów. Ponadto w ocenie dobrostanu i równowagi makroekonomicznej autorzy uwzględnili wskaźniki rozwoju społecznego, warunki życia, subiektywne oceny oraz oczekiwania rozwoju społecznego i gospodarczego.

Jak wynika z chronologii publikacji[6] wykorzystujących indeks ALK, autorzy, doskonaląc metodologię obliczania indeksu, zwracają coraz większą uwagę na

[5] Ibidem.

[6] A. Koźmiński, A. Noga, K. Piotrowska, K. Zagórski, *Ekonomia społecznych emocji…*; A. Koźmiński, A. Noga, K. Piotrowska, K. Zagórski, *Kolos na glinianych nogach. Prognozy rozwoju*, „IDEE" 2014, nr 22, s. 166-173; A. Koźmiński, A. Noga, K. Piotrowska, K. Zagórski, Kozminski University Composite Index of Balanced Economic and Social Development: Its Construction and Application in Times of Uncertainty, Poland 1999-2015, http://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne_elementy/Jednostki/wskaznik/Antykruchosc__eng_.pdf; A. Koźmiński, A. Noga, K. Piotrowska, K. Zagórski, *Przygotowanie do tsunami. Zastosowania syntetycznego wskaźnika ALK*, http://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne_elementy/Jednostki/wskaznik/Wskaznik_ALK_-_PRZYGOTOWANIE_DO_TSUNAMI.pdf.

rolę różnych oczekiwań ekonomicznych, podkreślając te oczekiwania, które mają różny wpływ na procesy gospodarcze, co odzwierciedla wagę rodzajów oczekiwań w wskaźniku ALK.

3. Wskaźnik luki równowagi makroekonomicznej – LRM

Wskaźnik luki równowagi makroekonomicznej – LRM (w wersji angielskiej *Gap of Macroeconomic Equilibrium* – GME) został po raz pierwszy obliczony w 2004 roku na przykładzie gospodarki ukraińskiej jako wskaźnik odchylenia gospodarki od stanu równowagi makroekonomicznej w oparciu o definicję wewnętrznej i zewnętrznej nierównowagi – „luk" w gospodarce narodowej[7].

Obliczenie tego wskaźnika opiera się na założeniu, że ogólna równowaga makroekonomiczna zakłada równoczesne istnienie wewnętrznej i zewnętrznej równowagi w gospodarce[8].

Wewnętrzna równowaga oznacza pełne wykorzystanie dostępnych zasobów lub osiągnięcie przez gospodarkę potencjalnego poziomu produkcji i może być obliczona jako względna różnica pomiędzy potencjalnym a rzeczywistym produktem (PKB).

Równowaga zewnętrzna oznacza zrównoważone proporcje zagranicznej aktywności gospodarczej kraju lub w wąskim sensie – brak znaczącego deficytu lub nadwyżki bilansu handlowego.

Równowadze zewnętrznej odpowiada produkt, za którego utrzymuje się saldo zerowe bilansu handlowego – $Y(_{TB=0})$. Ilościowo równowaga może być oceniona jako różnica między rzeczywistym poziomem produktu a takim, który zapewnia równowagę zewnętrzną – $Y(_{TB=0})$.

Odchylenia rzeczywistego poziomu zagregowanego produktu od takich poziomów, które zapewniłyby, pod warunkiem *ceteris paribus*, równowagę wewnętrzną i zewnętrzną, dalej będziemy nazywać „lukami" równowagi zewnętrznej i wewnętrznej z odpowiednimi skrótami: *EG* (*External Gap*) – luka zewnętrzna, *IG* (*Internal Gap*) – luka wewnętrzna.

Istnieje możliwość obliczenia różnicy (luki) między poziomami zagregowanego produktu, które zapewniają równowagę zewnętrzną i wewnętrzną, czyli luki równowagi. Ilościowe oszacowanie tej ostatniej luki (*EIG – External-Internal Gap*) można uzyskać za pomocą takiej formuły:

---

[7] Y. Alimpiiev, *Ocena oddziaływania polityki finansowej i monetarnej za pomocą zintegrowanego wskaźnika równowagi makroekonomicznej*. Gospodarka: problemy teorii i praktyki. Zbiór artykułów. Cz. 196, tom III, Dniepropietrowski Narodowy Uniwersytet, Dniepropietrowsk 2004, s. 641-646

[8] M. Gans, *Procedura nierównowagi makroekonomicznej*, 2013, http://uniaeuropejska.org/procedura-nierownowagi-makroekonomicznej/.

$EIG = |IG - EG|$,
gdzie *IG* – luka równowagi zewnętrznej,
EG – luka równowagi wewnętrznej.

Szerokość luki *EIG* pokazuje, jak bardzo różni się poziom produkcji odpowiadający równowadze zewnętrznej od poziomu równowagi wewnętrznej. W oparciu o ekonomiczne znaczenie obliczonych wskaźników, odchylenia gospodarki od stanu ogólnej równowagi można zdefiniować jako sumę wartości bezwzględnych:

$LRM = |EG| + |IG| + |EIG|$
lub
$LRM = 2 \max \{|EG|, |IG|, |EIG|\}$

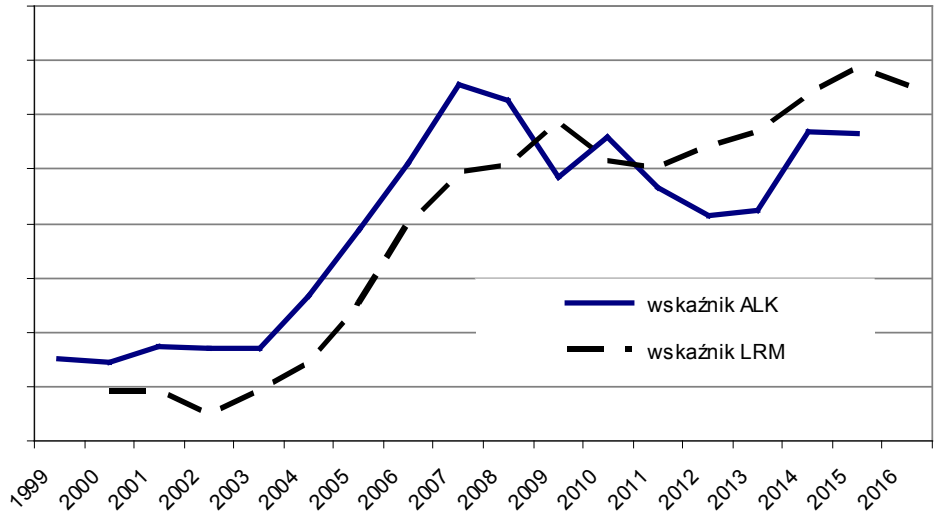
Otrzymany wskaźnik interpretowany jest jako zagregowany wskaźnik odchylenia gospodarczego od stanu równowagi makroekonomicznej lub wskaźnik równowagi makroekonomicznej (w skrócie – wskaźnik *LRM*). Im większe (w wartości bezwzględnej) będą składniki indeksu i, w konsekwencji cały indeks, tym bardziej sytuacja faktyczna w gospodarce odbiega od równowagi.

Praktyczna użyteczność proponowanego wskaźnika polega na tym, że odchylenia gospodarki od stanu ogólnej równowagi można oszacować za pomocą pojedynczego, porównawczego dla różnych krajów wskaźnika ilościowego.

4. Porównanie wskaźników ALK i LRM

Wskaźniki ALK i LRM oparte są na bardzo różnych założeniach teoretycznych, metodach obliczeniowych i początkowych zestawach danych, jednakże dynamika indeksów dla Polski w latach 2000-20016 przedstawiona na wykresie jest bardzo podobna (rys. 2). To sugeruje, że wskaźnik LRM, który jest bardziej dostępny do obliczeń, może działać jako substytut indeksu ALK, przynajmniej na etapie wstępnych ocen.

Rysunek 2. Graficzne porównanie wskaźników ALK a LRM
Figure 2. Graphical comparison of ALK and LRM indexes



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny. Kwartalne_wskazniki_makroekonomiczne http://stat.gov.pl/wskazniki-makroekonomiczne/; A. Koźmiński, A. Noga, K. Piotrowska, K. Zagórski, *Ekonomia społecznych emocji. Równowagi i nierównowagi funkcjonalne w gospodarce polskiej na podstawie wskaźnika ALK (BDI) w latach 1999-2016*, http://www.ifispan.pl/wp-content/uploads/2017/05/Ekonomia-emocji-Ko%C5%BAmi%C5%84ski-Noga-Piotrowska-Zag%C3%B3rski.pdf.

Każdy z dwóch rozpatrywanych wskaźników równowagi makroekonomicznej ma swoje zalety. Mocne strony ALK to:

– integralny indeks obejmuje dużą liczbę początkowych danych ekonomicznych i społecznych, tj. potencjalnie jest wrażliwy na szeroki zakres zmian w gospodarce i społeczeństwie;

– indeks opiera się na „klasycznej" technologii, która obejmuje kilka etapów wyboru najważniejszych ze wszystkich możliwych ilościowych cech charakterystycznych dla gospodarki;

– indeks uwzględnia podstawowe dane, trudne do oszacowania. Włączenie takich danych realizowane jest poprzez normalizację jakościowych wskaźników początkowych, ich pierwotną agregację w grupy i nadanie im wag.

Mocne strony LMR to:

– LMR opiera się na ocenie kluczowych wskaźników makroekonomicznych, dokładniej na szacunkach ich relacji – „lukach w równowadze makroekonomicznej", które wykazują pogorszenie lub odwrotnie – poprawę proporcji makroekonomicznych i są warunkami wstępnymi wzrostu gospodarczego;

– wskaźnik LMR wykorzystuje mniejszą liczbę danych początkowych, co czyni go bardziej dostępnym do obliczeń, a także pozwala obliczyć wskaźnik w wyrażeniu kwartalnym (nie jest to dostępne dla ALK z powodu braku kwartalnych pomiarów niektórych danych); w LMR oszacowanie równowagi makroekonomicznej opiera się na stosunkach uzyskanych z wykorzystaniem teoretycznych podstaw.

Zakończenie

Problemy, przed którymi stoją dziś kraje Europy Wschodniej, są związane z niedoskonałością systemu gospodarczego, administracji publicznej, z nierównowagą sektora finansowego i monetarnego, nierównowagą gospodarczą i korupcją. Jednak kraje dotknięte tymi problemami nadal mają możliwość skorygowania sytuacji gospodarczej poprzez wybór właściwej strategii zarządzania gospodarką i monitorowanie skuteczności działań regulacyjnych.

Strategiczne cele realizowanej polityki zarządzania powinny pokrywać się z ogólnymi celami państwowej strategii rozwoju gospodarczego, którymi są: zapewnienie zrównoważonego wzrostu gospodarczego przy niskiej inflacji i wysokim poziomie zatrudnienia, utrzymanie stabilności gospodarczej i społecznej, udana integracja z gospodarką światową, tworzenie nowoczesnej struktury ekonomicznej i zachowanie zrównoważonych proporcji makroekonomicznych. Jednocześnie cele „pośrednie" lub taktyczne mogą odbiegać od ogólnych celów strategii ekonomicznej, a nawet mogą być z nimi sprzeczne. Dlatego analiza zarządzania gospodarką musi brać pod uwagę: a) ocenę wydajności zarządzania z punktu widzenia natychmiastowych, „taktycznych" celów regulacji; b) ocenę wpływu realizowanej polityki na „strategiczne" cele gospodarcze.

Drugi kierunek można zbadać ilościowo jako wpływ instrumentów zarządzania na proporcje makroekonomiczne lub równowagę makroekonomiczną. Ta ostatnia stanowi integralną część długoterminowej strategii rozwoju gospodarczego. W celu kompleksowej oceny równowagi makroekonomicznej, przy braku sztywno ustanowionych, ogólnie przyjętych zasad, można zastosować różne metodologie agregowania początkowych danych statystycznych o stanie gospodarki. Jednocześnie kryteriami jakości są adekwatność zagregowanego wskaźnika, wygoda interpretacji i możliwości prognozowania.

Do ilościowych wskaźników rozwoju gospodarczego, a dokładniej wskaźników zrównoważonego (równowagi) rozwoju gospodarki należą bardzo wysokie wymagania pod względem rzetelności, szczegółowości i dokładności odzwierciedlenia wyników działalności gospodarczej społeczeństwa. Ponadto wymagania te zmieniają się wraz ze zmianami w gospodarce. Z drugiej strony wymagania wobec gospodarki, jej podsystemów i instytucji są oparte na faktycznych potrzebach społeczeństwa. Oznacza to, że wyniki ekonomiczne powinny być oceniane pod kątem tego, jak w pełni i we właściwym czasie gospodarka zaspokaja zmieniające się potrzeby ludzi.

Ze względu na zasadniczą rolę czynnika oczekiwań zintegrowany wskaźnik rozwoju gospodarczego kraju powinien również obejmować ocenę zgodności przewidywanego wektora rozwoju gospodarczego z oczekiwaniami społeczeństwa.

Jako przykład wskaźnika rozwoju gospodarczego, który uwzględnia powyższe wymagania, można wymienić Indeks Rozwoju Społecznego (HDI), który obejmuje wiele aspektów społecznych rozwoju gospodarczego kraju.

Jako wskaźnik, który najbardziej bezpośrednio wyraża pożądane wyniki działalności gospodarczej, można wymienić wskaźnik szczęścia, który jest obliczany przez oficjalne statystyki Królestwa Bhutan wraz ze standardowym wskaźnikiem PKB.

Dylemat stosowania zagregowanych wskaźników makroekonomicznych, w szerokim znaczeniu – indeksów, w naszej opinii jest taki, że z jednej strony zmieniające się warunki ekonomiczne pociągają za sobą także zastosowanie zaktualizowanych wskaźników sukcesu gospodarczego kraju, z którymi indeksy radzą sobie skutecznie. Z drugiej jednak strony stabilna baza porównawcza jest pożądana do oszacowania zmian. Dlatego indeksy, jako rodzaj wskaźników zmiennych i wrażliwych na potrzeby badawcze, mogą być wykorzystane z powodzeniem, pod warunkiem że:

– baza do obliczania indeksów (podstawowe statystyki makroekonomiczne), obliczana na podstawie stosunkowo niezmienionych statystycznych metod jest porównywalna dla różnych krajów;

– podstawowe statystyki makroekonomiczne mają wystarczająco długie szeregi statystyczne do skonstruowania indeksu.

Statystyki makroekonomiczne w Polsce mają stosunkowo krótką serię danych statystycznych, z których tylko nieliczne pochodzą z 1995 roku. Biorąc pod uwagę fakt, że w celu uzyskania najbardziej wiarygodnych wyników przy wykorzystaniu metod statystycznego prognozowania preferowanych jest jak najwięcej dłuższych serii danych statystycznych, bardziej akceptowalna jest ta metoda konstruowania indeksów, która wymaga mniejszych danych początkowych, co pozwala liczyć na obecność dłuższych serii obserwacji.

Jak pokazano w artykule, równowagę makroekonomiczną w polskiej gospodarce można oszacować ilościowo za pomocą zintegrowanych wskaźników ekonomicznego i społecznego rozwoju na podstawie różnych początkowych danych i metod obliczeniowych, ale dających bardzo podobne wyniki. Biorąc pod uwagę podobieństwo dynamiki wskaźników ALK i LRM, w celu dalszej analizy może być wykorzystany prostszy, w sensie utylitarnym, wskaźnik. W naszym przypadku jest to wskaźnik luki równowagi makroekonomicznej – LRM.

Jednocześnie metodologia obliczania wskaźnika LRM wymaga nieco bardziej złożonego podejścia, a mianowicie: w części oceny równowagi zewnętrznej – wyszczególnienie wpływów na równowagę międzynarodowej pozycji inwestycyjnej i saldo rachunku obrotów bieżących; w części oceny równowagi wewnętrznej – zastosowania bardziej teoretycznie uzasadnionej metody szacowania naturalnego poziomu bezrobocia, co będzie stanowiło temat do dalszych badań.

Bibliografia

Alimpiiev Y., *Ocena oddziaływania polityki finansowej i monetarnej za pomocą zintegrowanego wskaźnika równowagi makroekonomicznej*. Gospodarka: problemy teorii i praktyki. Zbiór artykułów. Cz. 196: tom III, Dniepropietrowski Narodowy Uniwersytet, Dniepropietrowsk 2004.

Dobrzacska A., *Polityka makroostrożnościowa – zagadnienia instytucjonalne. Teoria i dotychczasowe doświadczenia w Unii Europejskiej*, NBP, Warszawa 2014.

Gans M., *Procedura Nierównowagi Makroekonomicznej*, 2013, http://uniaeuropejska.org/procedura-nierownowagi-makroekonomicznej/.

Główny Urząd Statystyczny. Kwartalne wskaźniki makroekonomiczne, http://stat.gov.pl/wskazniki-makroekonomiczne/.

Gospodarek T., *Biała księga zarządzania*, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Kamieniec Wrocławski 2017.

Kasiewicz S., Kurkliński L., *Szok regulacyjny a konkurencyjność i rozwój sektora bankowego*, Fundacja Warszawski Instytut Bankowości 2012.

Koźmiński A., Noga A., Piotrowska K., Zagórski K. *Ekonomia społecznych emocji. Równowagi i nierównowagi funkcjonalne w gospodarce polskiej na podstawie wskaźnika ALK (BDI) w latach 1999-2016*, http://www.ifispan.pl/wp-content/uploads/2017/05/Ekonomia-emocji-Ko%C5%BAmi%C5%84ski-Noga-Piotrowska-Zag%C3%B3rski.pdf.

Koźmiński A., Noga A., Piotrowska K., Zagórski K., *Kolos na glinianych nogach*, „Prognozy rozwoju IDEE" 2014, nr 22.

Koźmiński A., Noga A., Piotrowska K., Zagórski K., Kozminski University Composite Index of Balanced Economic and Social Development: Its Construction and Application in Times of Uncertainty, Poland 1999-2015, – http://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne_elementy/Jednostki/wskaznik/Antykruchosc__eng_.pdf

Koźmiński A., Noga A., Piotrowska K., Zagórski K., *Przygotowanie do tsunami. Zastosowania syntetycznego wskaźnika ALK*, – http://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne_elementy/Jednostki/wskaznik/Wskaznik_ALK_-_PRZYGOTOWANIE_DO_TSUNAMI.pdf.

Schwab K. Sala-i-Martín X., *The global competitiveness report 2015-2016* – World Economic Forum, 2016, www.weforum.org/ /Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf.

Szudy M., *Efektywność ekonomiczna w ujęciu dynamicznym a sprawność systemu gospodarczego*, „Studia Ekonomiczne" nr 176, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2013.

Wierzba R., Gostomski E., Penczar M. i in., *Polski sektor bankowy wobec wyzwań związanych z kryzysem finansowym w strefie euro*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2014.

Nota o Autorze:
Dr hab. Yevhenii Alimpiiev *otrzymał stopień doktora habilitowanego nauk ekonomicznych za rozprawę „Administracja publiczna transmisji finansowej i monetarnej w ukraińskiej gospodarce". Pracuje jako profesor w Instytucie Zarządzania i Ekonomii Wyższej Szkoły Humanitas,*

zajmuje się polityką makroekonomiczną, zarządzaniem finansami publicznymi oraz regulacją ostrożnościową.

Author's resume:
Dr hab. Yevhenii Alimpiiev *received a doctorate in economics for his thesis „Public Administration of Financial and Monetary Transmission in the Ukrainian Economy". He works as a professor at the Institute of Management and Economics of the Higher School Humanitas, is engaged in macroeconomic policy, public finance management and prudential regulation.*

Kontakt/Contact:
Dr hab. Yevhenii Alimpiiev
e-mail: yevhenii.alimpiiev@gmail.com

ZN WSH Zarządzanie 2018 (2), s. 171-180

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

*Data wpływu/Received:*2.11.2017
Data recenzji/Accepted: 22.01.2018/18.02.2018
Data publikacji/Published: 30.06.2018

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/01.3001.0012.2046

Authors' Contribution:
(A) Study Design (projekt badania)
(B) Data Collection (zbieranie danych)
(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
(D) Data Interpretation (interpretacja danych)
(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
(F) Literature Search (badania literaturowe)

mgr Ewelina Pędziwiatr *D F*
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania

ANALIZA ZAŁOŻEŃ TEORII UWARUNKOWAŃ SYTUACYJNYCH W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA PROJEKTEM EUROPEJSKIM

CONTINGENCY THEORY IN THE EU PROJECTS CONTEXT

Streszczenie: W artykule dokonano analizy możliwości zastosowania teorii uwarunkowań sytuacyjnych do projektów dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej poprzez przegląd literatury przedmiotu oraz analizę dokumentów – wytycznych i standardów obowiązujących dla projektów europejskich realizowanych w ramach perspektywy finansowej na lata

2014–2020. Zaprezentowano główne założenia koncepcji od momentu jej sformułowania do współczesności, ze szczególnym uwzględnieniem ustaleń badaczy dotyczących definiowania katalogu nieprzewidzianych zdarzeń. Następnie zidentyfikowane czynniki sytuacyjne omówiono w kontekście zasad i wytycznych obowiązujących przy realizacji projektów europejskich oraz przedstawiono możliwości i bariery zastosowania postulatów koncepcji w zarządzaniu projektami dofinansowanymi ze środków UE.

Słowa kluczowe: projekt europejski, teoria uwarunkowań sytuacyjnych, podejście sytuacyjne, czynniki sytuacyjne

Abstract: The article analyzes the possibility of implementation of contingency theory in EU project management. Author presents the evolution of the understanding of contingency theory and how researches defined contingencies described as factorts that influence the management process. Article presents the specific contingencies for EU projects management in the context of 2014 – 2020 EU budget regulations. Paper discuss the benefits and the barriers of the implementation of the contingency theory in EU projects management.

Keywords: EU project, contingency theory, contingency approach, EU-funded project, contingency variables

Wstęp

Teoria uwarunkowań sytuacyjnych (contingency theory) stanowi istotną koncepcję w badaniach w zakresie nauk o zarządzaniu. Podejście sytuacyjne wpisuje się w założenia szkoły neoklasycznej, której głównym celem jest zmniejszenie dystansu między menadżerami a specjalistami w zakresie organizacji i zarządzania. Teoria ta zakłada, że skuteczność przyjętych metod w zarządzaniu zależy od konkretnej sytuacji uwarunkowanej niepowtarzalnymi elementami, tj. nieprzewidzianymi zdarzeniami (ang. contingencies). Podejście sytuacyjne jest przeciwieństwem spojrzenia uniwersalnego, charakterystycznego dla szkół klasycznej, behawioralnej i ilościowej[1]. W ciągu ostatnich lat rośnie znaczenie zarządzania projektami, zarówno w kontekście teoretycznym, jak i praktycznym[2]. Obszar ten podlega nieustannym zmianom oraz rozwojowi, uwzględniając osiągnięcia badań operacyjnych, a także nowe kierunki i koncepcje związane z dziedziną nauk o zarządzaniu, ale także socjologią, psychologią czy finansami. Wzrasta ponadto liczba projektów realizowanych przez organizacje we wszystkich obszarach gospodarki. Trudno jest obecnie znaleźć organizację, która nie realizowałaby swoich celów poprzez zarządzanie projektami.

[1] M. Czerska, A. Szpitter, *Koncepcje zarządzania: podręcznik akademicki*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2010, s. 129-130.

[2] A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 24.

Zarządzanie projektami umożliwia organizacjom bycie efektywnym, skutecznym i konkurencyjnym w złożonym, zmieniającym się i nieprzewidywalnym otoczeniu.

Ze względu na fakt, że w ciągu pierwszych 10 lat członkostwa Polski w Unii Europejskiej ze środków unijnych dofinansowanych zostało ponad 185 tysięcy projektów o łącznej wartości prawie 325 mld zł[3] intersująca jest analiza teorii uwarunkowań sytuacyjnych w kontekście projektów dofinansowanych ze środków unijnych, które realizowane są w oparciu o specyficzną metodykę zarządzania cyklem projektu oraz sformalizowane zasady i wytyczne. Artykuł obejmuje problematykę możliwości wykorzystania i wdrożenia postulatów teorii uwarunkowań sytuacyjnych do zarządzania projektami finansowanymi ze środków Unii Europejskiej. Dokonano w nim przeglądu literatury przedmiotu pod kątem definicji i zakresu nieprzewidzianych zdarzeń mogących wpływać na decyzje organizacji. Następnie w oparciu o analizę dokumentów, tj. obowiązujących wytycznych i zasad dla realizacji projektów dofinansowanych ze środków UE w latach 2014–2020, zbadano, czy możliwe jest zastosowanie postulatów teorii uwarunkowań sytuacyjnych w projektach europejskich.

2. Wyjaśnienie istoty teorii uwarunkowań sytuacyjnych na tle ustaleń innych badaczy

Teoria uwarunkowań sytuacyjnych obecna jest w naukach o zarządzaniu od lat sześćdziesiątych XX wieku[4]. W tym okresie badacze stworzyli koncepcję, według której nie istnieje jeden najlepszy sposób zarządzania organizacją. Główne założenia podejścia sytuacyjnego sformułowane zostały przez H. Shermanna w 1966 roku jako relatywizm i pragmatyzm, co podkreśla złożoność i zależność problemów organizacji. Pragmatyzm wyraża się przede wszystkim w założeniu, że działania organizacji dostosowuje się do czasu, celów, wartości i bieżącej sytuacji organizacji. Relatywizm przejawia się natomiast w stwierdzeniu, że nie ma uniwersalnie właściwych wzorców działań i postępowania organizacji, a ocena jest możliwa tylko w kontekście konkretnej sytuacji[5]. W tym samym okresie pojawiły się prace, które ukształtowały definicję teorii uwarunkowań sytuacyjnych. Lawrence i Lorsch wykazali, jak z poszczególnymi zmianami radzą sobie organizacje, Thompson radzenie sobie z niepewnością określił jako kluczowy problem organizacji, a Perrow zidentyfikował cztery typy organizacji w kontekście zastosowania technologii, analizując zmienność zadań. Przez kolejne lata rozwoju badań nad teorią uwarunkowań sytu-

[3] *Fundusze Europejskie w Polsce, 2014* – Biuletyn Informacyjny, nr 34, https://www.funduszeeuropejskie.2007-2013.gov.pl/dzialaniapromocyjne/Documents/MIiR_34_2014_eBook_300614.pdf [dostęp: 10.05.2017].

[4] B. Nita, *Teoria uwarunkowań sytuacyjnych w rachunkowości zarządczej*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości" 2013, nr 71, s. 195.

[5] T. Kopczyński, *Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2016, nr 421, s. 257.

acyjnych badacze stworzyli obszerny katalog nieprzewidzianych zdarzeń mogących mieć wpływ na decyzje organizacji[6].

Tabela 1. Ustalenia badaczy dotyczące nieprzewidzianych zdarzeń w teorii uwarunkowań sytuacyjnych
Table 1. Researchers on contingencies in contingency theory

Autor	Nieprzewidziane zdarzenia (contingencies)
Woodward (1958, 1965)	Technologie (system produkcji)
Burns, Stalker (1961)	Stabilność otoczenia (stopień zmiany technologicznej i rynkowej)
Chandler Jr. (1962)	Strategia (poziom zróżnicowania)
Thompson (1967)	Niepewność w otoczeniu, zależności pomiędzy zadaniami, działaniami i zasobami
Mintzberg (1979)	Specyfika organizacji (rozmiar, okres działalności), technologia (obwarowania, poziom złożoności), otoczenie (złożoność, nastawienie, stabilność, różnorodność rynku), kontrola (wewnętrzna, zewnętrzna)

Źródło: B. Hanisch, A. Wald, *A bibliometric view on the use of contingency theory in project management research*, "Project Management Journal" 2012, 43(3), 4-23.

Teoria uwarunkowań sytuacyjnych jest dobrze zbadana i opisana w literaturze przedmiotu. Kontekst podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu projektami analizowany jest natomiast dopiero od końca XX wieku. Analogicznie do podejścia sytuacyjnego w badaniu organizacji koncepcja ta w obszarze zarządzania projektami głosi, że żaden projekt nie może podlegać kompleksowej analizie bez uwzględnienia szerszego kontekstu, a dostosowanie projektu do zdarzeń w jego otoczeniu uważane jest za kluczowy czynnik skuteczności[7]. W oparciu o badania w zakresie typologii projektów badacze wprowadzali modele związane z zarządzaniem projektowym uwzględniające specyficzne zmienne i rozwój projektów. Badania te zyskały również przełożenie na praktyczne aspekty zarządzania projektami. W wydanym w 2003 PM BOK Project Management Institute uwzględnił konieczność identyfikowania unikalnych i charakterystycznych dla konkretnych projektów zasad, uwzględniających różne typy projektów[8], co wpisuje się w założenia teorii uwarunkowań sytuacyjnych.

[6] B. Hanisch, A. Wald, *A bibliometric view on the use of contingency theory in project management research*, „Project Management Journal" 2012, nr 43, s. 18.
[7] Ibidem, s. 7.
[8] B. Sauser, R. Reilly, A. Shenhar, *Why projects fail? How contingency theory can provide new insights – A comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss*, "International Journal of Project Management" 2009, nr 27, s. 671.

Teoria uwarunkowań sytuacyjnych w kontekście zarządzania projektami postuluje więc potrzebę elastyczności i adaptacyjności. Zarządzanie projektami wymaga określonego poziomu elastyczności, która pozwala na analizę zmienności otoczenia i dostosowywanie się do niego, a także ciągłego poszukiwania optymalnych rozwiązań przystających do otoczenia i potrzeb interesariuszy[9].

3. Zastosowanie teorii uwarunkowań sytuacyjnych w projekcie europejskim

W świetle powyższych rozważań teoretycznych oraz ze względu na fakt, że w Polsce wciąż rośnie liczba projektów realizowanych przy wkładzie finansowym pochodzącym z funduszy Unii Europejskiej interesująca jest kwestia zastosowania teorii uwarunkowań sytuacyjnych do projektów europejskich, co ma znaczący wpływ na poziom sformalizowania takich przedsięwzięć. W tym celu metodą analizy dokumentów dokonano przeglądu uwarunkowań i zasad związanych z zarządzaniem projektem europejskim na podstawie ogólnych wytycznych realizacji projektów obowiązujących w perspektywie finansowej 2014–2020, w kontekście postulatów teorii uwarunkowań sytuacyjnych.

Jednym z głównych założeń teorii jest konieczność każdorazowego poznania warunków i środowiska projektu oraz nieuleganie schematom i rutynie w procesie zarządzania projektem, co wskazywałoby na konieczność unikatowego spojrzenia na każdy kolejny projekt finansowany ze środków UE. W podejściu sytuacyjnym wyróżnia się czynniki sytuacyjne, których identyfikacja opiera się na założeniu, że optymalny projekt dla danej organizacji zależy od zestawu odpowiednich czynników sytuacyjnych. Czynniki sytuacyjne mogą mieć charakter zewnętrzny (uwarunkowania wynikające z otoczenia) i wewnętrzny (związany ze strukturą organizacyjną, stosowaną technologią)[10]. W przypadku projektów europejskich najistotniejsze wydają się czynniki zewnętrzne. Wśród nich wyróżnić można dwie główne grupy czynników w największym stopniu wpływające na przebieg projektu: związane ze specyfiką i źródłem finansowania, w tym z kontrolą i nadzorem nad projektem, oraz czynniki związane z odbiorcami końcowymi produktów projektu.

Pierwszym istotnym czynnikiem sytuacyjnym będzie rola i wpływ donatora – Unii Europejskiej, reprezentowanej na poziomie kontaktów z beneficjentem przez instytucję zarządzającą, na przebieg projektu. Formę relacji pomiędzy instytucją wdrażającą program a jego beneficjentami określa przede wszystkim umowa o dofinansowanie projektu, której zapisy są pochodną zasad działania konkretnego programu, m.in. wytycznych w zakresie kwalifikowalności wydatków, regulacji związanych z konkretnym

[9] Ibidem, s. 257.
[10] M. Łada, A. Kozarkiewicz, *Rachunkowość zarządcza – dwa wymiary prowadzenia badań naukowych*, „Studia Oeconomica Posnaniensia" 2014, nr 2, s. 44.

konkursem, w którym dokonano wyboru projektu oraz umową partnerstwa na poziomie krajowym. Strona finansująca ma istotny wpływ na przebieg projektu głównie poprzez konstrukcję systemu finansowania projektu. Zarówno w przypadku wykorzystania systemu zaliczek, jak również refundacji poniesionych wydatków beneficjent uzyskuje dofinansowanie dopiero po wnikliwej analizie poprawności podjętych działań. Donator ma przy tym możliwość każdorazowo zakwestionować zrealizowane zadania i w konsekwencji odmówić ich finansowania. W przypadku projektów europejskich, realizowanych przez instytucje publiczne, beneficjent może podlegać nadzorowi również strony finansującej wkład własny do projektu przyznany na podstawie odrębnej umowy, której zapisy również mogą wymagać podejmowania działań zgodnie z nurtem sytuacyjnym. W związku z tym istotną trudność i wyzwanie dla beneficjenta stanowić będą przypadki braku spójności między wymogami finansujących stron, np. co do zmiany harmonogramu rzeczowo-finansowego.

Kolejnym czynnikiem jest kwestia konieczności stosowania w realizacji projektów europejskich zasady konkurencyjności, w tym ustawy prawo zamówień publicznych. Spełnienie wymogów w zakresie konkurencyjności znacząco ogranicza swobodę działań projektowych. W przypadku stosowania prawa zamówień publicznych najtrudniejszy z punktu widzenia realizacji projektu wydaje się brak elastyczności zamawiającego w kształtowaniu wynagrodzenia wykonawcy oraz generalny zakaz wprowadzania zmian w zawartej umowie. Jednocześnie należy podkreślić, że przepisy prawa dają możliwość wykorzystania bardziej elastycznych procedur, przydatnych szczególnie w przypadku projektów innowacyjnych i kreatywnych, dla których produkt końcowy nie jest często możliwy do precyzyjnego zdefiniowania przed zrealizowaniem działań projektowych. Ustawa prawo zamówień publicznych dopuszcza wyłonienie wykonawcy w drodze partnerstwa innowacyjnego czy dialogu konkurencyjnego. Zastosowanie tych rozwiązań wymaga jednak dużej wiedzy i kompetencji zespołu projektowego.

Ważnym dla przebiegu projektu czynnikiem sytuacyjnym jest również ścieżka wypłaty środków europejskich. Beneficjenci mają możliwość skorzystania z zaliczek na poczet przyszłych wydatków lub refundacji wydatków już poniesionych. Obie ścieżki postępowania obarczone są znacznym ryzykiem co do terminowości wypłat. Wytyczne i umowa o dofinansowanie wskazują jedynie przybliżony czas wypłaty środków, który w praktyce, w przypadku przedłużających się kontroli bądź opóźnień po stronie instytucji zarządzających programem, może stanowić zagrożenie dla realizacji projektu. Dla zachowania płynności finansowej konieczne jest zatem precyzyjne planowanie harmonogramu rzeczowo-finansowego, z uwzględnieniem analizy ryzyka oraz zapewnienie finansowania własnego, które zniweluje zagrożenie braku płynności finansowej projektu i tym samym wstrzymania działań projektowych.

Istotnym czynnikiem sytuacyjnym jest również duży stopień kontroli nałożony na organizacje realizujące projekty europejskie. Poniesienie przez beneficjenta wydatków kwalifikowalnych, uwzględnionych w dokumentacji projektowej, musi być

poprzedzone kontrolą ex post procedury konkurencyjnej związanej z danymi wydatkami. Wstrzymuje to niejednokrotnie realizację działań projektowych w oczekiwaniu na akceptację postępowań konkurencyjnych przez instytucję zarządzającą.

Wysoce sformalizowana jest także procedura zgłaszania zmian i modyfikacji w projekcie. Beneficjenci środków unijnych są zobowiązani do precyzyjnego planowania działań projektowych, a wszelkie zmiany i modyfikacje stanowią ryzyko złamania przepisów prawa, co wiąże się z nałożeniem korekty finansowej. Beneficjent nie ma możliwości reagowania na nieprzewidziane okoliczności, zanim nie uzyska zgody na określone działania ze strony podmiotu finansującego, co zgodnie z obowiązującymi procedurami zajmuje co najmniej 30 dni. Tymczasem w rzeczywistości projektowej osiągnięcie celów często determinowane jest umiejętnością szybkiej reakcji na zaistniałe okoliczności. W procedurze analizowania zmian weryfikacji podlegają wszystkie modyfikowane elementy projektu, które dotyczą kryteriów dostępowych, a także te, które miały wpływ na punktację projektu przyznaną w ocenie merytorycznej. Modyfikacja założeń projektu, podlegających ocenie na etapie ubiegania się o dofinansowanie, powoduje konieczność weryfikacji przyznanej punktacji, co może doprowadzić, w przypadku obniżenia oceny, do zwrotu dotacji. Co więcej, nie istnieje katalog postępowania w przypadku zmian, co sprawia, że ich przyjęcie lub odrzucenie jest każdorazowo efektem oceny urzędnika, nie ma też, w konsekwencji, możliwości przyjęcia przez doświadczony zespół projektowy nawet wstępnych założeń co do treści decyzji urzędników. W efekcie możliwości zarządzania zmianą w projekcie europejskim są znacznie ograniczone.

Ważny wydaje się również czynnik związany z uwzględnianiem w projekcie potrzeb interesariuszy. W przypadku wieloletnich przedsięwzięć inwestycyjnych diagnozy potrzeb projektowych dokonuje się często kilka lat przed przekazaniem odbiorcom produktu końcowego. Jednocześnie nadrzędnym celem wydatkowania środków europejskich jest realizacja działań, które odpowiadają na potrzeby odbiorców. W związku z powyższym członkowie zespołu projektowego, odpowiadający za merytoryczną stronę przedsięwzięcia, muszą na bieżąco reagować na zmiany trendów i zachowań odbiorców, tak aby powstająca oferta (np. w przypadku działań w obszarze infrastruktury kultury) wpisywała się w potrzeby beneficjentów ostatecznych. Jest to o tyle istotne, że formą oceny właściwej realizacji tego typu przedsięwzięć jest osiągnięcie wskaźników rezultatu, które są pochodną zainteresowania odbiorców ofertą beneficjenta (np. liczba korzystających z oferty kulturalnej w zmodernizowanym obiekcie). Co ważne, spełnienie pierwotnych założeń projektowych co do liczby użytkowników, miejsc pracy czy programu jest przedmiotem sprawozdawczości i kontroli przez 5 lat po zakończeniu realizacji projektu, a zgodnie z wytycznymi w zakresie pomocy publicznej w perspektywie budżetowej na lata 2014-2020, część projektów kulturalnych obowiązuje wydłużony, dziesięcioletni okres trwałości. W całym tym okresie beneficjent zobowiązany jest do osiągania zadeklarowanych wskaźników i niepodejmowa-

nia działań mogących prowadzić do znaczącej modyfikacji produktów i celów projektu.

W przypadku projektu europejskiego uwzględnienie kontekstu sytuacyjnego pokazuje przede wszystkim trudność w zarządzaniu przez zespół projektowy tego typu przedsięwzięciami wynikającą z braku faktycznej możliwości elastycznego zarządzania zmianą i reagowania na nieprzewidziane sytuacje, a w konsekwencji skutecznej realizacji projektu. Zakres ograniczeń formalnych i prawnych związanych ze źródłem finansowania tychże projektów wskazuje na konieczność kształtowania struktury zarządzania projektem z uwzględnieniem wysokich kompetencji kierownika i członków zespołu. Istotne jest, aby członkowie zespołu posiadali rozległą wiedzę w zakresie zarządzania, a jednocześnie umiejętność oceny, na ile działania podejmowane w nieprzewidzianych sytuacjach zgodne są z wymogami wynikającymi z dokumentów programowych, wytycznych czy przepisów prawa w zakresie wydatkowania środków Unii Europejskiej. Bardzo ważna jest też ścisła współpraca wszystkich członków zespołu. Rolą zespołu projektowego jest, w świetle przedstawionych rozważań, samodzielne poszukiwanie optymalnych rozwiązań przystających do otoczenia i potrzeb interesariuszy.

Podsumowanie

Wskazane powyżej specyficzne cechy projektów europejskich, w tym przede wszystkim duży stopień kontroli działań podejmowanych w ramach realizacji przedsięwzięcia przez podmioty zewnętrzne, stanowią znaczącą barierę dla zastosowania podejścia sytuacyjnego do projektów współfinansowanych ze środków UE. Podejście sytuacyjne w kontekście projektów europejskich rozumiane jest jako podjęcie przez zespół projektowy działań dostosowanych do specyfiki sytuacji, w jakiej znalazł się projekt czy realizująca go organizacja. Nie oznacza to jednak bezwzględnego braku możliwości wykorzystania teorii uwarunkowań sytuacyjnych w zarządzaniu projektami europejskimi. Po pierwsze, w artykule dokonano bowiem zbiorczej analizy projektów realizowanych w perspektywie finansowej 2014–2020, tymczasem każde źródło i program wsparcia wprowadza odrębne regulacje i procedury mające wpływ na możliwość zastosowania podejścia sytuacyjnego.

Po drugie, wnioski płynące z rozważań badaczy teorii mogą stanowić argumentację przemawiającą za tworzeniem w ramach programów wsparcia bardziej elastycznych wytycznych w zakresie realizacji projektów europejskich. Szczególnie istotne dla osiągania celów projektów europejskich jest zwiększenie decyzyjności zespołów projektowych w zakresie reagowania na czynniki sytuacyjne. Wzrost decyzyjności zespołów mógłby polegać m.in. na większej elastyczności we wprowadzaniu modyfikacji wartości poszczególnych kategorii wydatków, zmian w harmonogramie realizacji działań, zmian w parametrach środków trwałych, których zakup stanowi koszt projektu, czy zmian wartości docelowych wskaźników w trakcie realizacji projektu.

Kolejnym krokiem jest uproszczenie procedur i poszerzenie katalogu zmian i modyfikacji dopuszczonych na etapie wdrażania projektu finansowanego ze środków Unii Europejskiej, co ułatwiłoby znacząco finansowanie ze środków Unii Europejskiej projektów, które poprzez nowatorski, innowacyjny charakter wymagają dużej elastyczności w realizacji. Uwzględnienie powyższych postulatów, wpisujących się w kontekst podejścia sytuacyjnego, umożliwi osiągnięcie dużego stopnia adaptacyjności i elastyczności projektów europejskich, co stanowić może jeden z czynników sukcesu tych przedsięwzięć.

Zagadnienie to powinno być przedmiotem dalszych badań (uwzględniających również badanie zespołów projektowych), które mogłyby prowadzić do stworzenia rekomendacji dla instytucji zarządzających programami w zakresie zarządzania zmianami w projektach.

Bibliografia

Fundusze Europejskie w Polsce, 2014 – Biuletyn Informacyjny, nr 34, https://www.funduszeeuropejskie.2007-2013.gov.pl/dzialaniapromocyjne/Documents/MIiR_34_2014_eBook_300614.pdf [dostęp: 10.05.2017].

Czerska M., Szpitter A., *Koncepcje zarządzania: podręcznik akademicki*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2010.

Hambrick D.C., Lei D., *Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy*, „Academy of Management Journal" 1985, nr 28.

Hanisch B., Wald A., *A bibliometric view on the use of contingency theory in project management research*, „Project Management Journal" 2012, nr 43.

Howell D., Windahl C., Seidel R., *A project contingency framework based on uncertainty and its consequences*, "International Journal of Project Management" 2010, nr 28.

Kopczyński T., *Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2016, nr 421.

Krzos G., *Zarządzanie projektem europejskim – uwarunkowania organizacyjne i międzynarodowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and environment: Managing differentiation and integration*, Wyd. Harvard Business Press, Boston 1967.

Łada M., Kozarkiewicz A., *Rachunkowość zarządcza – dwa wymiary prowadzenia badań naukowych*, „Studia Oeconomica Posnaniensia" 2014, nr 2.

Melecký L., *Changing of EU Project and Grant Management Approach in Response to New Trends of Programming Period 2014–2020*, "European Integration" 2016, nr 605.

Mintzberg H., *The structuring of organizations*, Wyd. Englewood Cliffs, Nowy Jork 1979.

Nita B., *Teoria uwarunkowań sytuacyjnych w rachunkowości zarządczej*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości" 2013, nr 71.

Otley D., *The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014*, "Management Accounting Research" 2016, nr 31.

Perrow C., *A framework for the comparative analysis of organizations*, "American Sociological Review" 1967, nr 32.

PMI. Government extension to a guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide), Wyd. Project Management Institute, Newtown Square 2002.

Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020. Umowa Partnerstwa. Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2014.

Sauser B., Reilly R., Shenhar A., *Why projects fail? How contingency theory can provide new insights – A comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss*, "International Journal of Project Management" 2009, nr 27.

Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Szopik-Depczyńska K., *Planowanie i organizowanie procesu realizacji projektu*, [w:] K. Janasz, J. Wiśniewska (red.), *Zarządzanie projektami w organizacji*, Difin, Warszawa 2014.

Thompson J.D., *Organizations in action*, Wyd. McGraw-Hill, Nowy Jork 1967.

Trocki M. (red.), *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.

Wysocki R.K., *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*. ONE PRESS Grupa Helion, Gliwice 2013.

Nota o Autorze:
Ewelina Pędziwiatr *– studentka studiów doktoranckich na wydziale Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie.*

Author's resume:
Ewelina Pędziwiatr – The author is PhD student in the Faculty of Management at the AGH University of Science and Technology.

Kontakt/Contact:*:*
Ewelina Pędziwiatr
Kraków 30-701
ul. Przemysłowa 4/58
e-mail: ewelina.pedziwiatr@gmail.com

ZN WSH Zarządzanie 2018 (2), s. 181-198

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

*Data wpływu/Received:*28.02.2018
Data recenzji/Accepted: 6.04.2018/7.04.2018
Data publikacji/Published: 30.06.2018

Źródła finansowania publikacji: środki WSH

DOI: 10.5604/01.3001.0012.2047

Authors' Contribution:
(A) Study Design (projekt badania)
(B) Data Collection (zbieranie danych)
(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
(D) Data Interpretation (interpretacja danych)
(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
(F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Joanna Podgórska-Rykała *B C D*
Humanitas University

CHANGE OR CONTINUATION? LONG – TERM CITY MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF LOCAL DEVELOPMENT STRATEGY OF KATOWICE

ZMIANA CZY KONTYNUACJA? ZARZĄDZANIE MIASTEM W PERSPEKTYWIE DŁUGOFALOWEJ NA PRZYKŁADZIE STRATEGII ROZWOJU LOKALNEGO KATOWIC

Abstract: The aim of this article is to look at strategic management of a large city from the two different perspectives: theoretical and empirical. In the first part the author focused on theoretical fundaments of management, particularly of the public strategic management. The second part presented the characteristics of the process of strategic management based on empirical data: two strategic documents adopted in Katowice over the last number of years were analysed. One of these documents is a currently binding one and the other is of an archival character. Referring to both the systematics and the means of preparation of these documents, as well as to their content, the author showed their common elements and the transformation which have occurred over the last number of years concerning the manner and approach to strategic management in the city. Based on documents analysis, the author answered the question asked in the introduction, which is whether in relation to the long-term policy of Katowice can one talk about change or continuation.

Keywords: strategic management, city, Katowice, public management

Streszczenie: Celem artykułu jest spojrzenie na zarządzanie strategiczne dużym miastem z dwóch perspektyw: teoretycznej i empirycznej. W pierwszej część autorka skoncentrowała się na fundamentach teoretycznych zarządzania, szczególnie publicznego zarządzania strategicznego. W drugiej części przedstawiła charakterystykę procesu zarządzania strategicznego w ujęciu empirycznym: analizie poddała dwa dokumenty strategiczne uchwalone w Katowicach w przeciągu ostatnich kilkunastu lat. Jeden z nich jest dokumentem obecnie obowiązującym, a drugi archiwalnym. Są to: *Katowice 2020 Strategia Rozwoju Miasta*, będąca załącznikiem do uchwały nr LII/1068/05 Rady Miasta Katowice z dnia 19 grudnia 2005 r., oraz drugi, nowszy: *Strategia Rozwoju Miasta. Katowice 2030*, wprowadzona uchwałą XIX/365/15 Rady Miasta Katowice z dnia 17 grudnia 2015 r. Odnosząc się zarówno do systematyki dokumentów, sposobu ich przygotowania i wdrażania, a także zawartości merytorycznej, autorka ukazała elementy wspólne, jak i zmianę, jaka zaszła w ciągu ostatnich kilkunastu lat w sposobie i podejściu do zarządzania strategicznego. Na podstawie przeprowadzonej analizy dokumentów autorka odpowiedziała w tekście na pytanie, czy w odniesieniu do polityki długofalowej Katowic można mówić o zmianie czy o kontynuacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, Katowice, samorząd terytorialny, strategia rozwoju lokalnego

Introduction

The aim of this article is to look at the strategic management of a large city from two different perspectives: theoretical and empirical. In the first part of the article, the author focuses on theoretical fundaments of management, particularly on public strategic management: its essence, goals, rules, tools, subjects and legal regulations. The second part presents the characteristics of the process of strategic management based on the empirical approach: two strategic documents enacted in Katowice over the last number of years have been analysed. One of these documents is a currently binding document and the other one is of an archival character, preceding the first one. These are Katowice

2020 Strategy for City Development (*Katowice 2020 Strategia Rozwoju Miasta)* being an annex to Resolution no. LII/1068/05 of the Katowice City Council of 19 December 2005 and the newer one: Strategy for City Development. Katowice 2030 (*Strategia Rozwoju Miasta. Katowice 2030*) which came into force by Resolution number XIX/365/15 of the Katowice City of 17 December 2015. To refer to the scheme of documents as well as to the manner in which these are prepared and implemented and to their content, the author presented their common elements as well as any change in the last number of years and the means and approach to the strategic management. Based on the conducted analysis the answer will attempt to answer the following question: In the view of a long-term policy of the city of Katowice, can we talk about change or continuation?

1. Starting point for the long term development management – planning

Management process, irrespective of the type of an organisation and its goals, can be characterised by distinguishing four basic types of an activity, such as planning, organising, leading and controlling[1]. In the context of deliberations on strategic management, it seems that planning is the most important stage, which precedes all the other stages and constitutes a particular fundament for further actions. This includes a number of significant elements such as exploring opportunities and threats within an organisation and its environment in a multi-annual perspective; application of methods of analysis and planning; agreement and attempting to necessary modifications; skilful risk-taking and accepting the uncertainty of realised actions; constant application of new methods of management and acceptance of the functioning in a multi-cultural[2]. B. Kożuch also points out to another significant feature of the planning stage, which is a swift reaction to political processes arising from an increasing complexity of external environment[3]. The last element will be extremely important, when we refer to cities as to strategic planning units. For example, the length of terms of office of the local authorities is one of the basic barriers and as a result, challenges in this context. However, the planning stage is regarded only as one of the elements of management, which shall lead not only to defining, but also to achieving defined goals in reality.

Management itself is a broader 'process of guiding the activity of an enterprise to achieving its goals in an efficient and effective way'[4].

---

[1] S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, p. 32; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjam*i, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, p. 36.

[2] G. Gierszewska, *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, p. 138.

[3] B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2004, p. 186.

[4] W. Wytrążek, *Podstawowe pojęcia teorii organizacji i zarządzania w instytucjach publicznych*, [in:] S. Wrzosek (ed.), *Kompendnium wiedzy administratywisty*, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2008, p. 317.

The prime basis for strategic management is to elaborate long-term development directions, which will enable them to take advantages of an existing opportunities[5], as well as comprehensive approach to defined problems covering systematic analysis of different socio-economic spheres of life of certain area[6]. It cannot be denied that the socio-economic growth is the broadest concept covering general tend estimation of a certain country, region or the smallest unit of local government – a city.

2. The importance, goals and rules of strategic management

An effective management of an organisation requires nowadays strategic management that is a result – oriented management, based on a long-term strategy.[7] However, shaping the strategy cannot be an autotellic goal; despite it can be perceived as such, because of several practical examples of many organisations' activity. Sometimes financial means are a stable motivation for creating a strategy of development, as one can apply for them only after developing such a document. However, more and more units are aware that the aim of strategic management is to use it in the process of taking up actual decisions, because only then management of a certain unit will be effective and oriented to changes[8].

When defining strategic management it is important to point out that, it is 'the set of decisions and actions in formulation and implementation of strategies designed to achieve the objectives of an organization'[9]. Every goal should comply with the characteristics, which of first letter constitute the 'SMART' acronym[10]. There are many different developments for this acronym, for example such as: S – *simple, specific*; M – *measurable*; A – *achievable, ambitious, attainable, acceptable, accurate, assignable*; R – *relevant, realistic*; T – *time-related, trackable*[11].

---

[5] A. Potoczek, *Zarządzanie w systemie samorządu terytorialnego*, [in:] J. Adamiak, W. Kosiedowski, A. Potoczek, B. Słowińska (eds.), *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2001, p. 147-148.

[6] M. Ziółkowski, *Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, [in:] A. Zalewski (ed.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, p. 103.

[7] S.P. Osborne, *The New Public Governance*, „Public Management Review" 2006, 8, p. 378.

[8] B. Kożuch, *Publiczne zarządzanie strategiczne. Zasady i metody*, [in:] B. Kożuch, C. Kochalski (ed.), *Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce Urzędu Miasta Poznania*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2011, p. 7.

[9] J.A. Pearce, R.B. Robinson, *Formulation, Implementation and Control of a Competitive Strategy*, ed. 10, McGraw-Hill/ Irwin, New York 2007, p. 3.

[10] G.T. Doran, *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*, "Management Review" 1981, t. 70 (11), p. 35-36.

[11] J. Wiśniewska, *Podstawy zarządzania projektami*, [in:] K. Janasz, J. Wiśniewska (eds.), *Zarządzanie projektami w organizacji*, Difin, Warszawa 2014, p. 53; R.K. Wysocki, *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, ONE PRESS Grupa Helion, Gliwice 2013, p. 106; M. Dadel, *Jak stworzyć dobry projekt?*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2007, p. 11.

Richard Jones summarises the essence of defining real objectives of an enterprise: 'if you don't know where you are going, you are probably getting there'. The author compared acting without a clear objective to driving a car blindfold, saying that 'you may even get to the right place; however this will be paid with lots of pain and many victims'[12].

'Planning is a design of desirable future and invent ways of bringing it about'[13] – stated Russell L. Ackoff. A strategy can be understood as a comprehensive plan of actions for achieving specific objectives[14]. This is an organised process of which particular stages can be distinguished and characterised, and however they constitute separate elements; they overlap and mix with each other, forming a whole. These can be diagnosis, planning, implementation, monitoring and evaluation.

Full implementation of the above strategic cycle allows fact based or evidence based policies making. This means taking up all the decisions (at strategic as well as at operational level) based on foresight analysis, diagnosis or research and not only on current needs or assumptions or convictions of a small group of decision – makers. So-called diagnosis is a starting point for designing every strategy. It is hard to imagine a good strategy without a fundament, which is knowledge of the current situation of particular unit. This is where 'facts' and real problems and needs of particular local society result from. When strategic planning is not based on facts and evidence, many different problems, such as lack of continuity and adequate coordination of activities, choosing inadequate solutions and lack of comprehensive analysis of social phenomena, may occur[15]. It is an important condition necessary to ensure that a high level of efficiency of public intervention is obtained. Strategic management covers various actions, among which the most important are: diagnosis of the status and detailed definition of the expected results and then choice of path of action, which is the strategy (pointing out to the possible options and choice of the best possible variants), implementation of selected solutions and finally, their monitoring and evaluation[16].

Development of a development strategy requires cooperation between many people and different subjects (including formal institutions and organisations and informal groups of interest) in order to make it the most effective and to make its implementation to bring the expected results in future. Imposing solutions will never be effective in the long term. Not only officers participate in preparation of such documents for cities. These are also industry experts, residents and their or-

[12] R. Jones, *Zarządzanie projektami. Sztuka przetrwania*, MT Biznes, Warszawa 2007, p. 77, 79.
[13] R.L. Ackoff, *Zasady planowania w korporacjach*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1993, p. 35.
[14] R.W. Griffin, *Podstawy zarzadzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, p. 245.
[15] http://siteresources.worldbank.org/EXTSOCIALDEVELOPMENT/Resources/244362-1350667212030/Opening-Session-Malgorzata-Sarzalska-Polish.pdf [access: 15.11.2017].
[16] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, p. 82-85.

ganisations. Considering this criterion, the following approaches to formulation of development strategy can be distinguished: expert, social, participatory and participatory-expert. Today's most common approach is the last one[17], where authorities of particular units plan and coordinate the process, by integrating experts or residents at particular stages, taking care of the dialogue and mutual understanding. Strategy, which has been developed in such a way, gives a guarantee of finding good, socially accepted and possible to implement solutions.

However, the development of such a document itself will not cause the expected changes to happen. Implementation is equally important. The most frequent problems related to implementation are: insufficiently and unclearly defined objective, improperly performed process of informing residents about the strategy and as a consequence, unwillingness to implement the strategy by addressee, failure to identify with the strategy by a number of people and institutions, which have not been invited to its preparation, political changes related to the length of terms office of authorities, 'a trend' for strategies or lack of performance measures, which would allow to assess the degree in which the objectives were attained[18].

3. Strategic management at local level

Local government after 1989 became an important element of organisational structure of a state, which is responsible for the exercise of public authority in the field, i.e. realisation of an important part of public tasks for their own responsibility and in the interest of their residents. Therefore, they became an important subject in the process of creation and implementation of development policy and trade public policies. M. Adamowicz thinks that local authorities have a chance to become an effective subject of strategic management and conduct local development policy[19]. Moreover, 'public policy which is not consulted with government meets an obstacle, which is its inefficient implementation'[20]. This is because as expressed by M. Jęczarek, public administration is an interlinking system, where 'two key elements interact – government administration and self – government administration'[21]. Many public tasks, especially planning and implementation of the long-term development policy must be realised by several subjects at the same time and their

[17] A. Musioł-Urbańczyk, B. Sorychta-Wojsczyk, *Przesłanki aktualizacji i bariery implementacji strategii w miastach na prawach powiatu w Polsce*, „Zarządzanie Publiczne" 2017, 3(39), p. 266.
[18] Ibidem, p. 269.
[19] M. Adamowicz, *Nowe tendencje w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, [in:] M. Adamowicz (ed.), *Rola samorządu w zarządzaniu rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo PWSZ w Białej Podlaskiej, Biała Podlaska 2006, p. 22.
[20] D. Długosz, *Konieczna kohabitacja? Polski samorząd terytorialny w mechanizmie polityki publicznej*, „Analizy i Opinie" 2007, nr 69, p. 2.
[21] M. Jęczarek, *Jednostki samorządu terytorialnego – podmioty wewnętrzne czy zewnętrzne polityk publicznych?*, „Polityka i Społeczeństwo" 2016, nr 3 (14), p. 56.

actions should be both complementary and consistent. They should also be based on a subsidiary principle, a good will and cooperation. Only then, the performance of these tasks will be effective both financially and in terms of the content.

Every self-government strategy is an obligatory element of a broader development policy and must remain coherent with it. Polish legislation provides the following definition of development policy: 'a set of interrelated actions which are undertaken and realised in order to ensure a balanced and sustainable development of a country, social, economic, regional and spatial cohesion, boosting the competitiveness of the economy and to create new employment at national, regional or local level'[22]. 'The term 'development' in the context of public policies means an irretrievable and established change. The development is always of an evolutionary nature, it can be affected and described, however it will never be properly controlled'[23]. That Act on the principles of the development policy specifies in its article 3 a catalogue of subject that should be responsible for conducting such a policy. These are Council of Ministers, province government units, and metropolitan unions, communal and district self – governments. The legislator also mentions in article 4 that the development policy should be conducted based on the strategy of development, programmes and programming documents.

In spite of the fact that the need for improvement of strategic management at local level is indisputable and more and more highlighted, in the light of research undertaken and in experts' opinions, strategic documents rarely comply with the requirements of the efficient, effective and prospective management[24]. These are more often programmes written by officers or politicians for themselves, only to comply with the formalities when applying for external funds or subordinated to short-term marketing goals of particular unit or 'election goals' of its authorities. Despite there is no statutory obligation to elaborate strategy and despite there are many problems related to this process, many units make an effort to prepare it, as they see it as a tool which could enable concentration of actions and resources around chosen developmental priorities[25].

The further part of this article presents an analysis of two strategies adopted in Katowice over the past dozen of years. The first strategy was adopted in 2005 and covered the period until 2020; however, in 2015 the authorities decided to change it. The new strategy is oriented to development until 2030. An update of a strategic document (correction or a brand new document) may be applied when the 'old' document is still valid and should be related with important changes in an envi-

[22] Artykuł 2 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz.U. nr 227, poz. 1658, ze zm.

[23] J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Scholar, Warszawa 2008, p. 391.

[24] *Zarządzanie strategiczne w samorządzie lokalnym. Wnioski i rekomendacje płynące z debaty eksperckiej zorganizowanej przez Fundację Rozwoju Demokracji Lokalnej*, http://www.frdl.org.pl/pliki/frdl/zarzadzanie%20strategiczne/Raport_z_debaty.pdf [access: 13.20.2017].

[25] A. Musioł-Urbańczyk, B. Sorychta-Wojsczyk, *Przesłanki aktualizacji…*, p. 264.

ronment or inside the unit, which have an important influence on possibilities and measures for meeting objectives. Moreover, a reason for such actualisation may lay in the fact that most of the objectives included in the old strategy have already been met or, on the contrary, some of the objectives are no longer needed to be attained. In practice, the motivation to change strategies is most often 'crisis events and situations, legislative changes, organisational changes in office, economic and social changes'[26]. What was the reason for change in Katowice? The author will attempt answering this question in the further part of this article.

The two strategies at first sight differ significantly. Mostly officers and chosen experts have prepared the one adopted several years ago, contrary to the newer, which has been developed based on cooperation between many different environments – authorities, experts and most of all – residents. The style and design of these documents is different, however many elements remained stable – such as so-called focal points in city development (strategic areas), which are the starting point for each of this documents.

4. Change or continuation? Analysis of the two consecutive strategies of City of Katowice

The City of Katowice began the elaboration of their first development strategy in the half of 2004. The first stage was concentrated on comprehensive analysis of the *City of Katowice condition report,* which was supposed to become a 'deep diagnosis of strategic situation of the city and an integral element of the final strategic document'[27]. Such a document was created in January 2005 with the final amount of 120 pages (more than the later adopted strategy). In methodological terms, the works were managed by research team, formed by employees of Strategic and Regional Research Institute of Karol Adamiecki University of Economics.

The second stage of works covered formulation of particular elements of the strategy. A special focus was given to create a vision of development of Katowice, to select priorities, strategic objectives and directions of activities, projects and indicative system of evaluation and monitoring of the realisation of the strategy. The following groups, among others, were involved in elaboration of the document: City Council, employees of the Strategic and Regional Research Institute of Karol Adamiecki University of Economics and other task forces and people, including the President of the city. In total, approximately 20 working meetings took place. An important group of people participating in works on the strategy (so called Programming Committee) was formed by representatives of the most important institutions

[26] Ibidem, p. 273-274.

[27] https://bip.katowice.eu/UrzadMiasta/ZamierzeniaIProgramy/dokument.aspx?idr=94741&menu=633 [access: 7.02.2018].

and organisation acting in Katowice and cooperating with the city – in total around 100 people working in two separate teams and also smaller 'professional' working groups. Further social consultations took place, whereby employees of the Municipal Office, councillors, Marshall Office and 7 neighbouring cities, offered more than 30 suggestions. In October 2005, a conference with 120 participants took place. This was the second stage of consultations. In mid-November 2005 the elaboration was submitted for the opinion of the City Council, and then for further works[28].

The *Katowice 2020 Strategy of City Development* adopted by the City Council of Katowice was 109 pages long and was divided into five chapters: strategic areas and developmental challenges, a diagnosis of strategic situation, vision, priorities and strategic objectives, action lines and strategic projects and implementation of the strategy of development. As a preliminary indication the five so-called focal points (strategic areas) has been mentioned, including: metropolitanity, quality of life, centre, entrepreneurship, transportation and logistics. In relation to the first criterion (metropolitanity), the following features of the city were included: culture, higher education, international transportation, sales and trade, public administration offices location; as these are considered to be of a metropolitan character. To sum up this strategic area, it was declared that 'the principle of partnership should be considered as an essential mean of obtaining synergistic effect of joint exploitation and development of an endogenous potential of Silesian agglomeration, which are human and infrastructure potentials'. The strategic area described as 'quality of life' declares the intention to 'make Katowice a city, which ensures its residents safe, healthy and friendly living conditions'. This part concentrated on three elements: ecological living conditions, housing and service capacity. The general rule for this area was social and territorial cohesion of the city. Another area, called 'Centre' was related to the expectation of residents, which concerned making the city centre a place with its own climate which could offer both residents and visitors attractive forms of spending their free time. The problem of inefficient and overloaded communication system under constant construction was raised here. In relation to another strategic area defined as 'entrepreneurship', the necessity of an increase in diversification of urban enterprise environment and improvement of investment competitiveness of the city were pointed out. The general rule for actions taken up in this area were supposed to be creation of a climate friendly to small and medium sized enterprises as well as selective fostering of emergence and development of activities, which create a high benefit. As regards the last area, 'transportation and logistics', the objective was to create a smooth (both internal and external) integral transportation system, which would create conditions for the increase of mobility of residents and economic entities.

[28] https://bip.katowice.eu/UrzadMiasta/ZamierzeniaIProgramy/dokument.aspx?idr=94741&menu=633 [access: 7.02.2018].

In the next part of the documents so-called strategic challenges, including an ongoing process of deurbanisation of all the area of Silesian agglomeration were pointed out. In this context, the creators of the strategy postulated the need to "make Katowice together with other cities of the Upper Silesian Agglomeration as a metropolis of the same rank as Krakow and Wroclaw, and further: social and urban revitalization of degraded districts of Katowice and development of municipal, social and commercial housing, creating the City Centre and shaping a new use of its space as a showcase of Katowice and the entire Upper Silesian Agglomeration, transformation of Katowice from an industrial centre into a higher-level service centre, including those provided for a knowledge-based economy, and shaping Katowice as a European transport node through the use of trans-European transport corridors . Meeting these challenges will allow the cities of the Upper Silesian Agglomeration to enter the path of the reurbanisation process and to create Katowice as an authentic metropolis'. In this context, the creators of the strategy postulated the need to "make Katowice together with other cities of the Upper Silesian Agglomeration as a metropolis of the same rank as Krakow and Wroclaw, and further: social and urban revitalization of degraded districts of Katowice and development of municipal, social and commercial housing, creating the City Centre and shaping a new use of its space as a showcase of Katowice and the entire Upper Silesian Agglomeration, transformation of Katowice from an industrial centre into a higher-level service centre, including those provided for a knowledge-based economy, and shaping Katowice as a European transport node through the use of trans-European transport corridors. Meeting these challenges will allow the cities of the Upper Silesian Agglomeration to enter the path of the reurbanisation process and to create Katowice as an authentic metropolis'.

The 'diagnosis' it was based on four elements: external conditions scenario, SWOT analysis (presentation of opportunities and threats, strengths and weaknesses for the development – individually for each of the strategic areas), as well as on the description of strategic situation. The diagnosis included into the strategy was however only a small part of total, not even a summary of the data collected in the *Report on city condition,* which is an important weakness of the strategy. Things that were considered most threatening among external conditions were competitiveness of other cities (Krakow, Wroclaw), lack of willingness to cooperate among cities of Silesian Agglomeration and also problems related to too slow recovery of degraded areas and urban lands, as well as ongoing depopulation and deurbanisation. SWOT analysis showed that the most favourable, both current and future conditions for actions were placed in the strategic area described as 'entrepreneurship'. On the other hand, the least favourable conditions were mentioned in the 'metropolitanity' section. For example, among 'threats' in the 'metropolitanity' area the following were mentioned: an ongoing demographic regress, lack of consistency of political establishment's actions to the region's benefit, mining and metallurgy cultural tradition and its negative social and environmental consequences, high competitiveness of Krakow and Wroclaw, fixed

stereotype of a negative view of the region, disadvantageous image of Katowice, resulting from the condition of train and bus stations and the lack of attractive city centre.

The chapter called 'Vision, priorities and strategic objectives' pointed out to the so called ideologies and visions common to all the strategic areas. These included expectations in relation to cooperation with Gliwice and Sosnowiec, an ambition to make Katowice the capital of Upper Silesia of 21st century, as well as national scientific and developmental research centre in scope of advanced technologies or a pole of Europolis of Central Europe covering Krakow – Ostrava – Katowice as a business and finance centre of Silesian Agglomeration and Southern Poland.

Further on, so called strengthening factors were mentioned (for example Katowice as a European road, rail and air transportation hub through the use of trans-European corridors), main components of the vision (for example Katowice as a strong cultural centre in scope of cinema, theatre, art and multimedia) and factors balancing the main components of the vision (divided into social and economical).

The next part of the document is more transparent than the previous ones. It presents strategic priorities and strategic objectives assigned to them together with operational. Each of the areas includes one strategic objective and two to four operational objectives. For example as regards to 'metropolitanity' these were" development of higher education institutions., high culture and advanced technologies as the strategic objective and among operational objectives assigned them one can find the ambition to make Katowice an interdisciplinary academic centre of an international reputation, which could generate human capital of a high quality and international scientific, research and implementation centre in scope of advanced technologies.

The above mentioned operational objectives were assigned to so-called lines of action, this is for example in relation to the first operational objective: strengthening an international attractiveness of educational offers in higher education institutions in Katowice or supporting didactical and research infrastructure of higher education institutions. The horizontal direction for this objective will be cooperation of local authorities with cultural, scientific and business elites. Among other horizontal direction for the 'metropolitanity' area, the following were mentioned: cooperation with Silesian Agglomeration, Krakow and Wroclaw, which is related to the previously presented diagnosis, this is the concern about the competition of Krakow and Wroclaw as one of the external threats for the city.

A set of strategic projects have been proposed. For example as regards to the 'metropolitanity' these were: the construction of "Symphony" Centre for Music Education and Research, construction of the regional department of National Polish Bank or construction of a seat of regional court) – as realised projects and for example construction of the Opera and Ballet Theatre, construction of the New Silesian Museum or Regional Academic Campus with cultural and sports facilities as those to be realised in 2006-2013.

The chapter 'Implementation of the development strategy' presented a description of actions related to the monitoring and evaluation of the strategy realisation as well as its rules and organisational process and operational programmes. For example, as regards to 'metropolitanity' for the objective 'Katowice an interdisciplinary academic centre of an international reputation, which could generate human capital of a high quality', the following, measurable indicators have been mentioned: the position of higher education institutions of Katowice in ranking of universities, the number of foreigners studying in Katowice, or the number of international educational and research projects realised by universities in Katowice.

At the end a reference to studies, policies, programmes and plans, which then existed or were supposed to be prepared in order to integrate current activities with the assumptions of long-term policy of city's development, was made. For example, as regards to the 'metropolitanity' one document has been mentioned: *Lines of action of City of Katowice in scope of culture and protection of monuments*[29]. It has also been stated that the Steering Committee for development strategy implementation, Task Force for development strategy implementation together with the Problem Teams will be responsible for the supervision of the whole process in works, which will be attended by social partners and Team for Fusion. The composition of these teams has been defined together with the diversification of the scope of duties of each as well as the list of potential social partners, who should be included into the realisation of the strategy.

Finally, the document presented a table, which summed up all the most important: areas, visions, priorities, objectives, lines of actions and strategic projects together with a list of names of all those who participated in its elaboration. The strategy's principles included a statement that 'the Katowice City Council can update the strategy in scope of strategic projects (every year), lines of actions (every two years), objectives (every four years) and priorities (every seven years).'

To sum up, the elaborated strategy, adopted for the City of Katowice in 2005 was strictly of an 'expert' nature. The problems identified were described in very general terms and only 'one-dimensially', without analysing their causes. Moreover, the diagnosis presented in the document (SWOT analysis) was only a small part of a whole spectrum of tasks of the municipality, which's realisation influences its current and long-term development. Also, insufficient attention was paid to the specificity of particular districts of the city, as all of them were considered as a whole and the proposals prepared for them were immeasurable and general, for example '*Katowice as a city ensuring ecological and public safety to its residents in every district', 'K*atowice as a city of excellent conditions for the sustainable development of the whole city and a positive example of how to revitalise the city's run-down districts', or '*Katowice as a city with an efficient internal network of communication connections between its districts*'. As it has already been

[29] *Kierunki działań miasta Katowice w zakresie kultury i ochrony zabytków*. Resolution of the City Council of Katowice No. XX / 277/2000 of 20 March 2000.

mentioned, a very extensive diagnosis was included in a separate document, which is the *Report on the Condition of the City*, which was created next to it, although in connection with the strategy and should be an integral part of it. It describes, among other things, the general characteristics of the city, the socio-economic and environmental situation, functional and spatial structure. It refers to the districts and their place in the spatial structure of the city, as well as to the metropolitan functions of Katowice and the central places, which are a pride of the city. It also indicates the most important areas of the city's functioning, describes the economic, social and infrastructural sphere, citing a number of statistical data. It seems that the basic assumption of the strategy from the point of view of the strategic area 'metropolitanity', which turned out to be wrong from the time perspective, was the hope for cooperation with neighbouring cities in order to make Katowice a real metropolis, leading in the implementation of specific functions (service, education, transport, financial, recreational, cultural etc.) at the expense of other local governments. This was not possible due to many different factors, including dynamically growing competition between cities - in almost every area of socio-economic life, as well as adverse legal conditions that are unfavourable for metropolisation. The priorities related to the metropolitan character of Katowice have been moved to the new strategy, although the accent has been spread a bit differently, which will be described further. Many of the proposed investments have been successfully implemented. What is important, the participation of the social factor in the development and subsequent implementation of the strategy was negligible. Perhaps this is because the document was written in a difficult, expert-official language, incomprehensible to the average inhabitant, and its large volume (additionally including the report), and a tangled and meticulous structure deter potential interested parties.

The next document, the latest and currently binding, which is the City of Katowice Development Strategy 2030, was adopted by resolution XIX /365/15 of the Katowice City Council of December 17, 2015. It programs the 15-year perspective for the city (as planned in case of the first document). The introduction includes the words of the President explaining the need to update earlier assumptions and underlining the importance of social participation in the strategy preparation process: 'The dynamically changing environment requires an update of the strategic goals and directions in a new perspective. (...) Continuing the positive, multi-dimensional transformation of Katowice, our activities will focus on four areas considered to be the leading ones, such as quality of life, metropolitanity [and the downtown area - author's footnote], entrepreneurship and economic development, and urban transport and logistics. (...)Works on updating the City Development Strategy were carried out in accordance with the principle of social participation. I would like to thank all those who responded to our invitation and joined the process of building the strategy: representatives of entrepreneurs, universities, non-governmental organizations, housing cooperatives, cultural institutions, departments and organiza-

tional units of the city, Councillors of the City Council and knowledge experts, and most of all, residents of Katowice who took part in social consultations'. The strong participation of the social factor in the development of the new strategy is what definitely differs it from the earlier one *in plus*.

This strategy was also prepared on the basis based of the *Report on the Condition of the City*, which dates from 2014. This report is more than twice as large as the previous one (it has 327 pages). Additional issues have also been added in relation to the report from 2005. The novelty is a chapter 'The image of the city', which was not included in the previous study. The creators of the strategy recognized that it is impossible to build long-term developmental assumptions in isolation from the existing opinions about the city not only in the environment of residents, but also wider - regional and national. A large study was therefore carried out, including a query of press materials from 2007-2011, as well as a marketing study, which covered 3,000 interviews[30]. Moreover, the table is titled 'The position of Katowice and its entities in selected rankings', presented all information on awards and prizes awarded to the city by prestigious institutions or media, such as Rzeczpospolita, Forum Biznesu, Newsweek or Association of Polish Cities or Festival Awards Europe.

The strategy itself has only 32 pages (30% of the previous document's volume) and although its substantive assumptions are a continuation of the previous ones (three of the five previous strategic fields remained unchanged, and two were combined together to form one common), it is a completely different document based on for info graphics (pictures), a transparent one that is easy to read. Its language is simple and understandable. The strategy systematics are similar to the earlier one. In addition, in this case, it was decided to distinguish: the centres of gravity in the development of the city and strategic areas and their structure, while the information about the desired position of the city in the strategic areas was added. The strategy also includes a general and strategic vision along with strategic priorities and objectives as well as action lines and project proposals. Finally, the proposed system of implementation, monitoring and evaluation was discussed and participants of works were named. In addition, the so-called general principles - for each of the strategic fields were exposed. For example, for the field "Metropolitanity and the inner-city area" it is 'Katowice's leadership in the metropolisation process of the Silesian Agglomeration', and in 2005, it was 'Katowice partnership with the cities of the Silesian Agglomeration, creating the Katowice Metropolitan Team'. It seems to be the same; however, the accent is in a different place. For the area 'Quality of life', the 'Specialization of the functions of urban districts

[30] Inhabitants of the country – 1000 interviews, residents of the Silesian Voivodeship 500 – interviews, inhabitants of the Upper Silesian Agglomeration – 500 interviews, residents of Katowice – 1000 interviews. Source: marketing research results concerning internal and external recipients of the promotion. Annex to the Katowice Promotion Strategy. Resolution of the City Council of Katowice XXXIII / 706/2013 of January 30, 2013.

and decentralization of the residents' service system' was indicated, and in 2005 it was: "Social and territorial cohesion of the city". In this case, the rule has been concretised and simplified, making it easier for residents to identify with the strategy.

A novelty with respect to the previous strategy is the addition of the so-called basic values in shaping the strategic vision of the city's development that is four key words that define the expected features of the city in 2030. These are intelligence, innovation, integration and internationalization. According to these key words, Katowice is to become a city that skilfully exploits the potential of knowledge, a strong centre of creation and implementation of innovation, ensuring a high level of social, economic and territorial cohesion in the district and urban layout, and an international centre. Besides the new elements of the strategy, the content of individual chapters is significantly different from those in the 2005 document – though not substantively. All elements of the strategy are drawn in info graphics, tables or graphs, and the so-called the continuous text, which dominated the previous strategy, appears very rarely in the new one.

As for the content of the 2015 strategy, it is not a brand new proposal, but rather an update and, above all, unification and simplification of the earlier one. It is dealing mostly with the same assumptions and priorities as in 2005, but now they are clearly arranged and aptly (as slogans) named. At the same time, there are places where the assumptions seem identical, but shifting the accents or using other formulations changes the meaning of the content, making it more interesting for the residents. Reading or maybe 'watching' the new strategy, their influence on formulating particular assumptions is visible.

It is worth noting that neither the SWOT analysis was included in the 2015 strategy, nor any other element diagnosing the initial situation. This is its key weakness. The report itself is a separate document and is a background to the strategy, not an integral part of it. Strategy without data and facts, and what is more, without clearly articulated weaknesses and threats, seems to be a colourful 'leaflet', something like the election program showing residents, in a very optimistic way, as it will be in the future. There is no risk analysis and time perspective for individual objectives. The monitoring indicators were presented, but without any detailed information that would allow us to 'measure' the scale of the promised success.

In summary, both strategies adopted in Katowice have similar characteristics, although they differ significantly in terms of marketing. The first one is extensive, written in a difficult expert language, formulated by officials and focused on infrastructure issues. The second one is an update of the first, its graphic 'summary', reformulated based on the comments of the social factor (including residents and their organizations). However, the main directions of development remained the same, only the accents and the manner of presentation of priorities changed. What is interesting, although each strategy was created under the direction of a differ-

ent President (Piotr Uszok, Marcin Krupa), the political change did not change the priorities at all; on the contrary, it was decided to continue the initial assumptions, only slightly substantively changing them. One can therefore risk the statement that the 'new things' in the strategy are mainly: language and graphics, and the content is a continuation of the policy of the previous authorities.

Bibliography

Ackoff R.L., *Zasady planowania w korporacjach*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1993.

Adamowicz M., *Nowe tendencje w zarządzaniu rozwojem lokalnym* [in:] M. Adamowicz (eds), *Rola samorządu w zarządzaniu rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo PWSZ w Białej Podlaskiej, Biała Podlaska 2006.

Dadel M., *Jak stworzyć dobry projekt?* Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2007.

Długosz, D., *Konieczna kohabitacja? Polski samorząd terytorialny w mechanizmie polityki publicznej*, „Analizy i Opinie" 2007, nr 69.

Doran G.T., *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*, "Management Review" 1891, t. 70 (11).

Gierszewska G., *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Griffin R.W., *Podstawy zarzadzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.

Jęczarek M., *Jednostki samorządu terytorialnego – podmioty wewnętrzne czy zewnętrzne polityk publicznych?*, „Polityka i Społeczeństwo" 2016, nr 3 (14).

Jones R., *Zarządzanie projektami. Sztuka przetrwania*, MT Biznes, Warszawa 2007.

Kożuch B., *Publiczne zarządzanie strategiczne. Zasady i metody*, [in:] B. Kożuch, C. Kochalski (ed.), *Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce Urzędu Miasta Poznania*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2011.

Kożuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2004.

Musioł-Urbańczyk A., Sorychta-Wojsczyk B., *Przesłanki aktualizacji i bariery implementacji strategii w miastach na prawach powiatu w Polsce*, "Zarządzanie Publiczne" 2017, nr 3(39).

Osborne S.P., *The New Public Governance*, "Public Management Review" 2006, nr 8.

Pearce J.A., Robinson R.B., *Formulation, Implementation and Control of a Competitive Strategy*, ed. 10, McGraw-Hill/ Irwin, New York 2007.

Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Potoczek A., *Zarządzanie w systemie samorządu terytorialnego*, [in:] J. Adamiak, W. Kosiedowski, A. Potoczek, B. Słowińska (ed.), *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2001.

Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Wiśniewska J., *Podstawy zarządzania projektami*, [in:] K. Janasz, J. Wiśniewska (ed.), *Zarządzanie projektami w organizacji*, Difin, Warszawa 2014.

Wysocki R.K., *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, ONE PRESS Grupa Helion, Gliwice 2013.

Wytrążek W., *Podstawowe pojęcia teorii organizacji i zarządzania w instytucjach publicznych*, [in:] S. Wrzosek (ed.), *Kompendnium wiedzy administratywisty*, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2008.

Ziółkowski M., *Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, [in:] A. Zalewski (ed.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.

Legal acts:

Katowice 2020 Strategia Rozwoju Miasta. Załącznik do uchwały nr LII/1068/05 Rady Miasta Katowice z dnia 19 grudnia 2005 r.

Strategia Rozwoju Miasta. Katowice 2030. Załącznik do uchwały XIX/365/15 Rady Miasta Katowice z dnia 17 grudnia 2015 r.

Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz.U. nr 227, poz. 1658, ze zm.

Wyniki badań marketingowych dotyczące wewnętrznych i zewnętrznych odbiorców promocji. Załącznik do Strategii Promocji Katowic. Uchwała Rady Miasta Katowice XXXIII/706/2013 z dnia 30 stycznia 2013 roku.

Kierunki działań miasta Katowice w zakresie kultury i ochrony zabytków. Uchwała Rady Miasta Katowice Nr XX/277/2000 z dnia 20 marca 2000.

Internet sources:

http://siteresources.worldbank.org/EXTSOCIALDEVELOPMENT/Resources/244362-1350667212030/Opening-Session-Malgorzata-Sarzalska-Polish.pdf.

https://bip.katowice.eu/UrzadMiasta/ZamierzeniaIProgramy/dokument.aspx?idr=94741&menu=633.

Zarządzanie strategiczne w samorządzie lokalnym. Wnioski i rekomendacje płynące z debaty eksperckiej zorganizowanej przez Fundację Rozwoju Demokracji Lokalnej, źródło: http://www.frdl.org.pl/pliki/frdl/zarzadzanie%20strategiczne/Raport_z_debaty.pdf.

Author's resume:
Joanna Podgórska-Rykała *– PhD of social sciences in political science. Title obtained at the University of Silesia in 2015. Graduate of Political Science and Administration, postgraduate studies in Human Resource Management in Public Administration. Currently working at Humanitas University as assistant professor and Vice Dean for Research. Local government activist, member of Będzin City Council for two terms. Working in Social Policy Comission and the Commission for Economy and Local Development and in a few comissions in the Association of Polish Cities. For many years actively co-operated with non-governmental actors, aiming to raise the participation of the citizens in exercising public authority.*

Nota o Autorze:
Joanna Podgórska-Rykała *– doktor nauk społecznych (nauki o polityce). Tytuł obroniła na Uniwersytecie Śląskim w 2015 roku. Absolwentka politologii i administracji oraz Podyplomowych Studiów z Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Administracji. Obecnie pracuje jako adiunkt w Instytucie Administracji i Prawa Wyższej Szkoły Humanitas oraz pełni funkcję prodziekana ds. badań naukowych. Działaczka społeczna, radna Rady Miejskiej w Będzinie od dwóch kadencji. Pracuje w Komisji Polityki Społecznej i Komisji Polityki Gospodarczej. Od wielu lat aktywnie współpracuje z organizacjami pozarządowymi.*

Contakt/Kontact:
Joanna Podgórska-Rykała
e-mail: joanna.podgorska@humanitas.edu.pl

ZN WSH Zarządzanie 2018 (2), s. 199-210

Artykuł przeglądowy
Review Article

Data wpływu/Received: 27.11.2017
Data recenzji/Accepted: 17.01.2018/18.02.2018
Data publikacji/Published: 30.06.2018

Źródła finansowania publikacji: BS Instytutu Informacyjnych Systemów Zarządzania na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej

DOI: 10.5604/01.3001.0012.2048

Authors' Contribution:
(A) Study Design (projekt badania)
(B) Data Collection (zbieranie danych)
(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
(D) Data Interpretation (interpretacja danych)
(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
(F) Literature Search (badania literaturowe)

mgr inż. Kamila Francik *A B D E F*
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

dr inż. Mariusz Pudło *A C D E F*
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

ZASTOSOWANIE CHMURY OBLICZENIOWEJ DLA POTRZEB SYSTEMÓW BPMS[1]

[1] BPMS – Systemy zarządzania procesami biznesowymi (ang. Business Process Management Systems) stanowią narzędzie umożliwiające koordynację i monitorowanie realizowanych przedsięwzięć inwestycyjnych w przedsiębiorstwie. Ponadto funkcjonalność systemów stwarza możliwość zastosowania różnorodnych narzędzi informatyzacji procesów zarządzania, takich jak: systemy klasy ERP, CRM czy CAD. Ich wykorzystanie w poszczególnych strukturach i komórkach organizacyjnych pozwala napełną integrację oraz transfer zgromadzonych danych i informacji. Nadrzędnym celem zastosowania systemów BPMS jest: projektowanie i koordynacja poszczególnych zadań i operacji stanowiących

APPLICATION OF CLOUD COMPUTING FOR THE NEEDS OF BPMS SYSTEMS

Streszczenie: W opracowaniu poruszono tematykę dotyczącą zastosowania wysoko zaawansowanych systemów informatycznych klasy BPMS w aspekcie procesowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. Ich wykorzystanie w znaczącym stopniu może wpłynąć na zmianę dotychczasowego sposobu funkcjonowania oraz pozyskiwania większej ilości danych i informacji na temat dynamicznych zmian rynkowych. Celem niniejszego artykułu jest określenie wpływu informatyzacji procesów zarządzania w odniesieniu do transferu wiedzy pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi. Ponadto zaprezentowano koncepcyjny model uwzględniający podejście procesowe w odniesieniu do zarządzania przedsiębiorstwem z wykorzystaniem chmury obliczeniowej (*cloud computing*)[2]. Uważa się, że zastosowanie tego modelu w przedsiębiorstwie może wpłynąć na zwiększenie ilości, dostępności oraz lepszą ochronę pozyskiwanych informacji, a tym samym kluczowej wiedzy, niezbędnej z punktu widzenia dalszego rozwoju.

Słowa kluczowe: systemy BPMS, metodyka BPM, cloud computing, zarządzanie procesowe, ryzyko biznesowe

Abstract: The paper presents the issues of applying highly-advanced informatic systems of BPMS class in the aspect of process approach to enterprise management. Their use can substantially influence the change of the previous way of functioning and acquiring a larger amount of data and information on dynamic market changes. The goal of the paper is to determine the influence of management processes computerization with reference to knowledge transfer among particular organizational units. Moreover, the Authors have presented a conceptual model considering the process approach with reference to enterprise management with the use of cloud computing. It is believed that application of this model in enterprise can influence the increase of the amount, availability, and better protection of acquired information and thus, key knowledge indispensable from the point of view of company's further development.

Keywords: BPMS systems, BPM methodology, cloud computing, process management

element procesu, a także mapowanie i analiza przebiegu zachodzących procesów. Całokształt działań umożliwia optymalizację pracy przedsiębiorstwa oraz zobrazowanie poszczególnych jego elementów, a tym samym pełne wykorzystanie potencjału, w wyniku którego możliwe jest umiejętne zarządzanie i kontrolowanie realizowanych procesów.Zastosowanie systemów BPMS pozwala również na koordynacjęi dostosowanie poszczególnych operacji procesu do umiejętności poszczególnych pracowników, odpowiedzialnych za ich wykonanie. Pozwala to na eliminację nieprawidłowości związanych z możliwością wystąpienia strat, a tym samym dodatkowych kosztów obciążających finanse przedsiębiorstwa.

[2] Cloudcomputing (narzędzia chmury obliczeniowej) – model gromadzenia oraz przetwarzania danych i informacji z wykorzystaniem serwera zewnętrznego. Zastosowanie tych narzędzi stwarza możliwość ciągłego dostępu do utworzonej dokumentacji przez wszystkich pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie oraz użytkowników serwera pod warunkiem dostępu do sieci Internet. Ponadto zaletą wykorzystania rozwiązań jest eliminacja komputerów i innych narzędzi wykorzystywanych do gromadzenia danych i informacji, a tym samym usprawnienie procesu podejmowania decyzji w aspekcie dalszego rozwoju. Zastosowanie narzędzi chmury obliczeniowej pozwala na zwiększenie prawdopodobieństwa ochronydokumentacji przed możliwością ich utraty. Elementami cloudcomputing są aplikacje i infrastruktura IT, które umożliwiają pełne dostosowanie się do aktualnych potrzeb użytkowników. Są nimi: sieć Internet, wirtualne serwery danych, zdalne zarządzanie komputerami, przetwarzanie danych w ramach klastrów, zastosowanie aplikacji, praca grupowa.

Wstęp

Postęp technologiczny oraz tempo zmian rynkowych stanowią o konkurencyjności przedsiębiorstw[3]. Decyduje to o dalszym ich rozwoju, dlatego też istotną rolę odgrywa pozyskanie głównego zasobu organizacji, którą jest wiedza na temat uwarunkowań zachodzących w jej otoczeniu[4]. Związane jest to z występowaniem dużej ilości danych i informacji oraz koniecznością zastosowania narzędzi informatycznych i analitycznych umożliwiających ich klasyfikację[5]. Ponadto zadaniem wysoko zaawansowanych rozwiązań IT jest gromadzenie oraz transfer informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, co dodatkowo usprawnia pracę przedsiębiorstwa. Całokształt działań pozwala na skrócenie czasu potrzebnego decydentom przedsiębiorstw na podjęcie decyzji o charakterze strategicznym.

Znaczenie informatyzacji wzrasta szczególnie w grupie przedsiębiorstw funkcjonujących w oparciu o procesowe podejście do zarządzania[6]. W aspekcie dalszego rozwoju pozwala to na utworzenie unikalnych modeli biznesowych, a tym samym pełne wykorzystanie potencjału firmy. Niezwykle ważną rolę odgrywa zastosowanie systemów informatycznych usprawniających zarządzanie procesami biznesowymi. Ich wykorzystanie umożliwia integrację poszczególnych narzędzi informatycznych i analitycznych, do których zaliczyć można między innymi narzędzia chmury obliczeniowej. Całokształt działań wpływa na dostępność do zgromadzonych danych i informacji przez poszczególnych pracowników. Oznacza to zwiększenie poziomu zaufania ze strony kierownictwa organizacji, a dzięki temu motywacji i zadowolenia z wykonywanych obowiązków. Jednocześnie wykorzystanie tych rozwiązań pozwala

[3] A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Wyd. Vizja Press & IT, Warszawa 2009, s. 11;W.B. Cieśliński, J. Mierzyński, *Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 340, Wrocław 2014, s. 390.

[4] A. Bitkowska, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach procesowych*, [w:] L. Kiełtyka, P. Kobis (red.), *Wybrane zagadnienia zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017, s. 123.

[5] J. Kisielnicki, *Systemy informatyczne zarządzania*, Wyd. Placet, Warszawa 2008, s. 21.

[6] Podejście procesowe do zarządzania przedsiębiorstwem dotyczy przede wszystkim przedsięwzięć inwestycyjnych, których realizacja związana jest z koniecznością wykorzystania nowoczesnych rozwiązań technologicznych i informatycznych. Ma to na celu zwiększenie transferu wiedzy na temat zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym przedsiębiorstwa. Ponadto ten sposób zarządzania skupia się na pełnym zobrazowaniu realizowanych procesów, co w znaczącym stopniu pozwala na lokalizację występujących nieprawidłowości, a tym samym ich eliminację przed rozpoczęciem procesów dystrybucyjnych wyrobów gotowych lub usług do klienta. Całokształt działań pozwala na oszczędność znacznych środków finansowych, które musiałyby zostać wykorzystane między innymi na pokrycie kosztów związanych z wystąpieniem strat i braków produkcyjnych. Środki te mogą zostać przeznaczone na realizację projektów zapewniających dalszy rozwój przedsiębiorstwa, jak również zatrudnionych pracowników. Procesowe podejście do zarządzania obejmuje również szereg działań związanych ze zmianami w szeroko pojętej kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Szczególnie istotny okazuje się nacisk na zwiększenie transferu informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa oraz znaczenie pracy zespołowej.

na integrację innowacji z zakresu IT oraz zarządzania, wpływając na permanentny rozwój w wyniku produkcji wyrobów lub usług zgodnych z oczekiwaniami klientów.

1. Znaczenie narzędzi chmury obliczeniowej w systemach informatycznych klasy BPMS

Realizacja projektów inwestycyjnych to długotrwały proces, który powinien być realizowany z uwzględnieniem wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ponadto globalizacja i konkurencja rynkowa, wynikająca ze zmiennych upodobań i preferencji klientów, generuje coraz większą ilość danych i informacji niezbędnych do modernizacji procesu produkcyjnego. Dlatego też kluczową rolę odgrywa ich umiejętne przekształcenie w wiedzę użyteczną, która jest głównym zasobem przedsiębiorstwa. W tym celu decydenci skłonni są do lokacji dodatkowych środków finansowych w inwestycje prowadzące do zwiększenia znaczenia informatyzacji procesów zarządzania, co wpływa również na skrócenie czasu potrzebnego na podejmowanie decyzji o charakterze strategicznym[7]. Jednocześnie prowadzi to do poprawy jakości oferowanych produktów lub usług oraz zwiększenia zysków w wyniku ich sprzedaży.

Stale skracający się cykl życia produktu obliguje do racjonalnego zarządzania dostępnymi zasobami. W związku z tym nieustannie wzrasta rola procesowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem, które opiera się na zastosowaniu wysoko zaawansowanych narzędzi IT[8]. Pośród tych organizacji przeważająca ilość środków finansowych zostaje przeznaczona na stworzenie nie tylko nowoczesnego zaplecza technologicznego, ale przede wszystkim infrastruktury informatycznej (systemy informatyczne klasy BPMS)[9]. Pozwala to na pełne zobrazowanie i monitorowanie procesów, co w konsekwencji sprzyja ich optymalizacji i skróceniu czasu realizacji z uwzględnieniem zmiennych uwarunkowań popytowych[10].

Z uwagi na konieczność szybkiej i sprawnej analizy danych i informacji zasadniczym elementem systemów BPMS są narzędzia odpowiedzialne za ich gromadzenie w bazach i hurtowniach danych, a także ich późniejszy transfer pomiędzy poszczególnymi strukturami organizacyjnymi – narzędzia chmury obliczeniowej. Z punktu

[7] K. Francik, M. Pudło, *Znaczenie wiedzy w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie,* [w:] K. Smoląg, A. Wrzalik (red.), *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji. Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania współczesną organizacją,* Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016, s. 32.

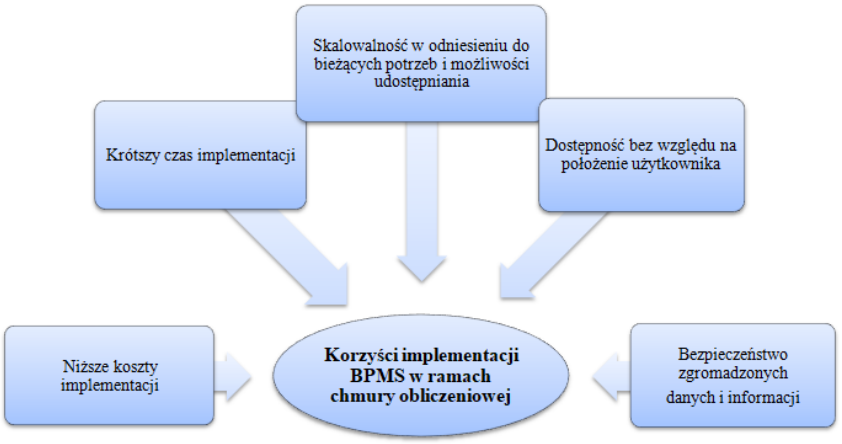
[8] H. Włodarkiewicz-Klimek, *Wiedza jako kluczowa wartość organizacji*, [w:] W. Sroka (red.), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem – uwarunkowania, trendy, perspektywy,* Wyd. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2016, s. 199-200; W.B. Cieśliński, *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw,* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 37.

[9] E. Ziemba, I. Obłąk, *Systemy informatyczne w organizacjach zorientowanych procesowo*, „Problemy Zarządzania" 2012, vol. 10, nr 3 (38), s. 9.

[10] B. Gawin, B. Marcinkowski, *Symulacja procesów biznesowych. Standardy BPMS i BPMN w praktyce*, Wyd. Helion, Gliwice 2013, s. 37; A. Zaleśna, *Zarządzanie procesami biznesowymi: ograniczenia modelu babki piaskowej i znaczenie procesów zarządczych i ustalania kierunku,* [w:] W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 58.

widzenia finansów przedsiębiorstwa kluczową rolę odgrywają również niskie koszty i krótki czas implementacji rozwiązań oraz możliwość dostosowania do bieżących potrzeb[11]. Oznacza to, że systemy BPMS funkcjonujące w ramach chmury obliczeniowej dostosowane są do ilości realizowanych procesów oraz użytkowników, których zadaniem jest kontrola ich prawidłowego przebiegu (rysunek 1).

Rysunek 1. Korzyści wynikające z implementacji BPMS w ramach chmury obliczeniowej
Figure 1. Benefis of BPMS implementation within cloud computing



Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Gzik, *Zarządzanie procesami biznesowymi w chmurze obliczeniowej – przegląd rozwiązań*, [w:] A. Bitkowska, E. Weiss (red.), *Perspektywy rozwoju podejścia procesowego. Szanse i ograniczenia*, Wyd. Vizja Press&IT, Warszawa 2017, s. 259-260.

Nie bez znaczenia pozostaje również dostosowanie do zmian zachodzących w przedsiębiorstwie. Oznacza to możliwość modyfikacji systemu w momencie zwiększenia ilości realizowanych procesów, a co z tym związane – użytkowników. Systemy BPMS funkcjonujące w oparciu o narzędzia *cloud computing* koncentrują się na utworzeniu indywidualnych interfejsów poszczególnych użytkowników, którzy wykonują czynności dostosowane do ich umiejętności[12]. Różnorodność zastosowanych rozwiązań skłania również decydentów przedsiębiorstw do zakupu aplikacji umożliwiających komunikację poszczególnych użytkowników systemu oraz integrację interfejsów z konwencjonalnymi panelami rozwiązań chmurowych. Całokształt działań zapewnia dostępność, nadzór, transfer oraz modyfikację parametrów realizowanych procesów niezależnie od aktualnego miejsca pobytu użytkow-

[11] B. Butryn, M. Sobocińska, *Cloudcomputing a transformacja roli działów IT,* „Przegląd Organizacji" 2015, nr 8, s. 34.
[12] T. Gzik, *Zarządzanie procesami biznesowymi w chmurze obliczeniowej – przegląd rozwiązań*, [w:] A. Bitkowska, E. Weiss (red.), *Perspektywy rozwoju podejścia procesowego. Szanse i ograniczenia,* Wyd. Vizja Press & IT, Warszawa 2017, s. 258.

nika – pod warunkiem dostępu do sieci Internet[13]. Jednocześnie zgromadzone dane i informacje podlegają nieustannej ochronie i zabezpieczeniu przed ingerencją osób postronnych, które w wyniku ataków cybernetycznych mogłyby zostać utracone[14].

2. Koncepcyjny model procesowego zarządzania przedsiębiorstwem bazujący na systemach informatycznych klasy BPMS funkcjonujących w oparciu o narzędzia chmury obliczeniowej

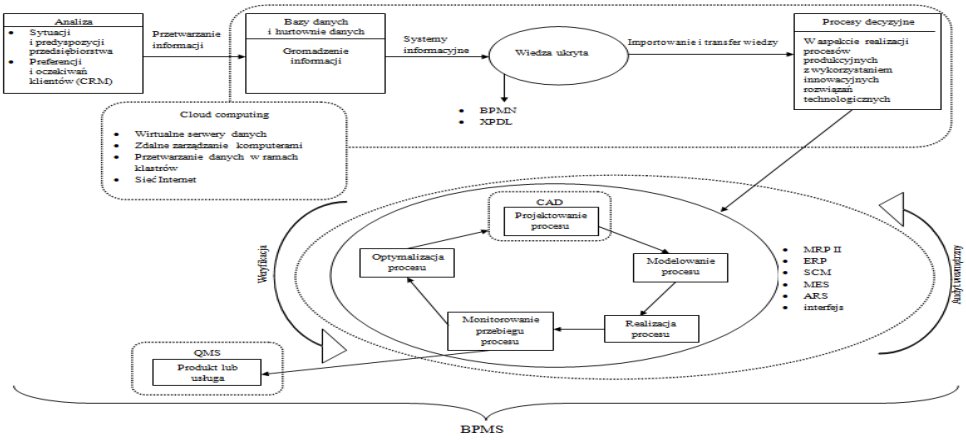
Kluczowym elementem implementacji systemów klasy BPMS, oddziałującym na przebieg i powodzenie przedsięwzięć inwestycyjnych, jest określenie zakresu i kolejności realizacji poszczególnych procesów. Ponadto wysoce istotną rolę odgrywa wskazanie struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa odpowiedzialnych za ich realizację. Z kolei analizując aspekt finansowy, należy dążyć do zakończenia procesów, które charakteryzują się mniejszym ryzykiem biznesowym oraz zagwarantują utrzymanie rentowności przedsiębiorstwa w dłuższym czasie. Stwarza to możliwość zwiększenia kwalifikacji i zdobycia doświadczenia przez zatrudnionych pracowników w zakresie identyfikacji zasad działania interfejsu użytkownika, zastosowanych aplikacji i ich późniejszej integracji z systemami wewnętrznymi. Działania te dążą również do eliminacji negatywnego przeświadczenia pracowników wobec słuszności inwestycji, które mogą wystąpić w momencie realizacji procesów złożonych.

W aspekcie procesów zarządzania ryzykiem oraz zasobami dostępnej wiedzy na temat realizowanych procesów implementację systemów informatycznych klasy BPMS można również usprawnić poprzez zaproponowany koncepcyjny model zarządzania procesowego przedsiębiorstwem. Prezentuje on przebieg poszczególnych etapów realizowanych procesów, a co najważniejsze – w ramach zastosowania narzędzi chmury obliczeniowej pozyskiwania danych i informacji na temat zmian zachodzących w obrębie przedsiębiorstwa i ich późniejszy transfer, co w perspektywie dłuższego czasu jest determinantą dalszego rozwoju organizacji (rysunek 2).

[13] H. Brett, *Korzystanie z usług Office 365. Prowadzenie małej firmy w chmurze*, APN Promise, Warszawa 2012 s. 1;A. Mateos, J. Rosenberg, *Chmura obliczeniowa. Rozwiązania dla biznesu,* Wyd. Helion, Gliwice 2011, s. 48.

[14] *HP Polska dla Biznesu. Bezpieczeństwo. Ryzyko. Dostępność*. Raport specjalny, 2015, s. 5.

Rysunek 2. Koncepcyjny model procesowego zarządzania przedsiębiorstwem bazujący na systemach informatycznych klasy BPMS funkcjonujących w oparciu o narzędzia chmury obliczeniowej
Figure 2. Conceptual model of process enterprise management based on BPMS systems functioning on the basis of cloud computing tools

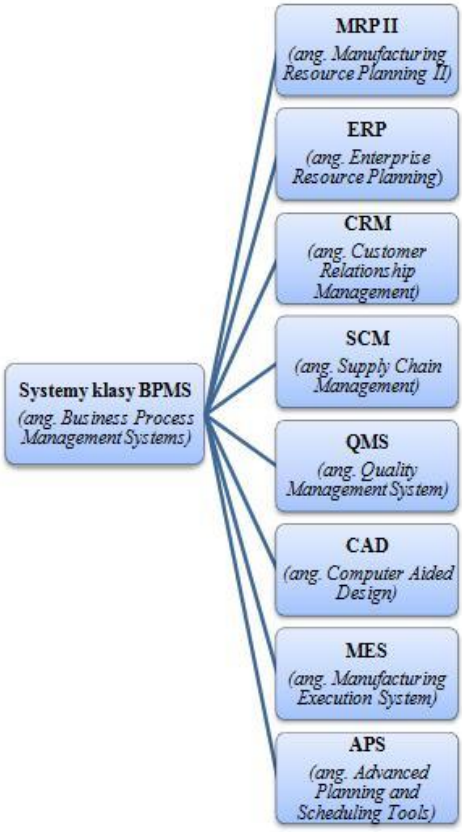


Źródło: opracowanie własne.

W ramach szeroko pojętej struktury zarządzania procesami biznesowymi BPM (ang. *Business Process Management*) systemy umożliwiają projektowanie i nadzorowanie przebiegu procesów odpowiedzialnych za nawiązanie współpracy z klientami biznesowymi, jak również procesów wspomagających, których celem jest realizacja przedsięwzięć prowadzących do dystrybucji wyrobów gotowych lub usług[15]. W związku z tym kluczową rolę odgrywa elastyczność systemów klasy BPMS. Wynika ona z możliwości integracji zróżnicowanych pod względem funkcjonalności narzędzi informatycznych i analitycznych (rysunek 3).

[15] V. Repa, *Business Process Modelling Notation from the Methodical Perspective*, ServiceWave 2010 Workshops, Berlin–Heidelberg: Springer-Verlag, 2011, DOI: 10.1007/978-3-642-22760-8_18.

Rysunek 3. Moduły systemów BPMS
Figure 3. BPMS system modules



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Ziemba, I. Obłąk, *Systemy informatyczne w organizacjach zorientowanych procesowo*, „Problemy Zarządzania" 2012, vol. 10, nr 3 (38), s. 14.

Do modułów wykorzystywanych w ramach BPMS zaliczyć można przede wszystkim systemy nadzorujące procesy związane bezpośrednio z produkcją, takie jak:

- systemy planowania zasobów produkcyjnych (MRP II),
- systemy zarządzania zasobami przedsiębiorstwa (ERP),
- systemy zarządzania łańcuchem dostaw (SCM),
- systemy realizacji produkcji (MES),
- systemy zaawansowanego planowania i harmonogramowania produkcji (APS).

Ponadto elementami BPMS są systemy odpowiedzialne za zarządzanie relacjami z klientami (CRM) oraz projektowanie przebiegu procesów (CAD). Ich zadaniem jest określenie zapotrzebowań popytowych oraz dostosowanie do nich parametrów realizowanych procesów. Ma to na celu racjonalne zarządzanie i wykorzystanie dostępnych zasobów oraz optymalizację poziomu ryzyka związanego z możliwością niepowodzenia, eliminując w ten sposób dodatkowe koszty. W konsekwencji pro-

ces przebiega zgodnie z przyjętym harmonogramem, dzięki czemu klient otrzymuje produkt lub usługę wysokiej jakości w stosunkowo niskiej cenie (QMS).

Nadrzędnym celem zastosowanych rozwiązań jest jednak możliwość utworzenia unikalnych modeli biznesowych, które pozwolą na pełne wykorzystanie potencjału przedsiębiorstwa w wyniku realizacji poszczególnych procesów biznesowych – BPMN (ang. *Business Process Model and Notation)* oraz ich definicję i integrację (ang. *Process Definition Language*) – XPDL. Zastosowanie rozwiązań BPMS w ramach chmury obliczeniowej dodatkowo pozwala na[16]:

- określenie reguł decydujących o przebiegu procesów,
- określenie czynności systemowych realizowanych w ramach procesów,
- określenie i przyporządkowanie określonych czynności do umiejętności posiadanych przez poszczególnych pracowników,
- tworzenie interfejsów użytkowników, przyporządkowanych do realizacji określonych procesów,
- pozyskiwanie danych, niezbędnych do realizacji procesów i ich późniejsza integracja z interfejsem użytkowników,
- integrację utworzonych interfejsów z interfejsami zewnętrznymi,
- określenie i tworzenie raportów na temat realizowanych procesów z uwzględnieniem parametrów uzyskanych w trakcie ich przebiegu,
- monitorowanie i nadzorowanie procesów,
- zarządzanie i integrację poszczególnych elementów niezbędnych do realizacji procesów.

Działania te w znaczącym stopniu decydują o przebiegu procesów, począwszy od ich projektowania, modelowania, a skończywszy na monitorowaniu i optymalizacji do poziomów zapewniających najwyższą jakość wyrobów lub usług. Kluczową rolę odgrywają również weryfikacja i audyty wewnętrzne, które dążą do eliminacji występujących nieprawidłowości przed rozpoczęciem procesów dystrybucyjnych. Ma to na celu oszczędność dostępnych środków finansowych oraz ich późniejszą lokację w aspekcie dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, a w konsekwencji odniesienie sukcesu rynkowego. Jednocześnie zwiększenie znaczenia procesów kontrolnych realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa stanowi tańszą alternatywę z punktu widzenia jego finansów w odróżnieniu od wprowadzenia zmian po zgłoszeniu uwag ze strony klienta. Ponadto dochodzi nie tylko do generowania dodatkowych kosztów, ale przede wszystkim utraty jego zaufania i podjęcia decyzji o skorzystaniu z oferty firm konkurencyjnych.

Podsumowanie

W warunkach postępującej konkurencji rynkowej determinantą rozwoju przedsiębiorstw jest zwiększenie znaczenia procesowego podejścia do zarządzania. Wymaga to od decydentów przeznaczenia dodatkowych nakładów finansowych

[16] T. Gzik, *Zarządzanie procesami biznesowymi w chmurze obliczeniowej – przegląd rozwiązań…*, s. 258-259.

na inwestycje związane z implementacją wysoko zaawansowanych narzędzi informatycznych i analitycznych. Ma to na celu poprawę efektywności analizy danych i informacji oraz ich transferu pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi. W związku z tym coraz większa grupa przedsiębiorstw decyduje się również na implementację narzędzi BPMS, które umożliwiają zaprojektowanie, nadzór oraz modyfikację parametrów procesów do obecnej sytuacji przedsiębiorstwa w aspekcie technologicznym, jak również zmieniających się oczekiwań klienta.

Systemy informatyczne klasy BPMS funkcjonujące w ramach chmury obliczeniowej pozwalają nie tylko na zwiększenie efektywności realizowanych procesów, ale przede wszystkim określenie cyklu zarządzania nimi, co wpływa również na dostęp do zgromadzonych danych i informacji przez poszczególnych pracowników, a także pełne wykorzystanie ich potencjału, co w konsekwencji prowadzi do sukcesywnego rozwoju w wyniku integracji poszczególnych komórek organizacyjnych. Ponadto zastosowanie koncepcyjnego modelu funkcjonującego w oparciu o systemy BPMS i narzędzia chmury obliczeniowej w znaczącym stopniu może wpłynąć na zwiększenie efektywności pracy poszczególnych komórek organizacyjnych. Uważa się, że implementacja modelu w przedsiębiorstwach skłonnych do zwiększenia znaczenia informatyzacji procesów zarządzania poprzez transfer danych i informacji na temat zmian w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym pozwoli na optymalizację i określenie kolejności realizacji poszczególnych procesów. W konsekwencji przedsiębiorstwo będzie skłonne do realizacji przedsięwzięć odpowiadających predyspozycjom oraz umiejętnościom poszczególnych pracowników. Pozwoli to na zwiększenie jakości oferowanych produktów lub usług oraz zbudowanie przewagi konkurencyjnej na rynku w dłuższym czasie.

Niniejsze opracowanie to teoretyczne rozważania o implementacji wysoko zaawansowanych rozwiązań informatycznych, wspomagających realizację procesów biznesowych przedsiębiorstw. W związku z tym metodologia dalszych badań powinna obejmować propozycję wdrożenia zaproponowanych rozwiązań, funkcjonujących w oparciu o wysoko zaawansowane systemy informatyczne klasy BPMS i narzędzia *cloud computing* w przedsiębiorstwach różnych sektorów gospodarki. Ponadto kluczowy element analizy powinna stanowić faktyczna ocena implementacji zaproponowanych rozwiązań oraz korzyści wynikających z tego tytułu w poszczególnych obszarach przedsiębiorstw.

Bibliografia

Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Wyd. Vizja Press&IT, Warszawa 2009.

Bitkowska A., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach procesowych*, [w:] L. Kiełtyka, P. Kobis (red.), *Wybrane zagadnienia zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017.

Brett H., *Korzystanie z usług Office 365.Prowadzenie małej firmy w chmurze*, APN Promise, Warszawa 2012.

Butryn B., Sobocińska M., *Cloud computing a transformacja roli działów IT*, „Przegląd Organizacji" 2015, nr 8.

Cieśliński W.B., *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011.

Cieśliński W.B., Mierzyński J., *Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 340, Wrocław 2014.

Francik K., Pudło M., *Znaczenie wiedzy w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie*, [w:] K. Smoląg, A. Wrzalik (red.), *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji. Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania współczesną organizacją*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016.

Gawin B., Marcinkowski B., *Symulacja procesów biznesowych. Standardy BPMS i BPMN w praktyce*, Wyd. Helion, Gliwice 2013.

Gzik T., *Zarządzanie procesami biznesowymi w chmurze obliczeniowej – przegląd rozwiązań*, [w:] A. Bitkowska, E. Weiss (red.), *Perspektywy rozwoju podejścia procesowego. Szanse i ograniczenia*, Wyd. Vizja Press&IT, Warszawa 2017.

HP Polska dla Biznesu. Bezpieczeństwo. Ryzyko. Dostępność. Raport specjalny, 2015.

Kisielnicki J., *Systemy informatyczne zarządzania*, Wyd. Placet, Warszawa 2008.

Mateos A., Rosenberg J., *Chmura obliczeniowa. Rozwiązania dla biznesu*, Wyd. Helion, Gliwice 2011.

Repa V., *Business Process Modelling Notation from the Methodical Perspective*, ServiceWave 2010 Workshops, Berlin–Heidelberg: Springer-Verlag, 2011, DOI: 10.1007/978-3-642-22760-8_18.

Włodarkiewicz-Klimek H., *Wiedza jako kluczowa wartość organizacji*, [w:] W. Sroka (red.), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem – uwarunkowania, trendy, perspektywy*, Wyd. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2016.

Zaleśna A., *Zarządzanie procesami biznesowymi: ograniczenia modelu babki piaskowej i znaczenie procesów zarządczych i ustalania kierunku*, [w:] W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014.

Ziemba E., Obłąk I., *Systemy informatyczne w organizacjach zorientowanych procesowo*, „Problemy zarządzania" 2012, vol. 10, nr 3 (38).

Nota o Autorach:
***Mgr inż. Kamila Francik** – współautorka opracowania jest doktorantką na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Napisała i przedstawiła kilkanaście publikacji naukowych. W dziedzinie nauki o zarządzaniu zajmuje się zastosowaniem szeroko pojętej problematyki dotyczącej systemów informatycznych w różnych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw sektora MSP. Ponadto jej zainteresowaniami są zagadnienia związane z za-*

rządzaniem ryzykiem i zastosowaniem innowacyjnych rozwiązań technologicznych, które mogą wynikać z niewłaściwego podejścia do wprowadzanych zmian w trakcie modernizacji przedsiębiorstwa, jak również implementacji systemów informatycznych.

***Dr inż. Mariusz Pudło** – autor opracowania jest adiunktem w Instytucie Informacyjnych Systemów Zarządzania na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Napisał i przedstawił ponad siedemdziesiąt publikacji naukowych. W dziedzinie nauki o zarządzaniu zajmuje się zastosowaniem szeroko pojętej problematyki dotyczącej systemów informatycznych w różnych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw sektora energetycznego. Ponadto jego zainteresowaniami są zagadnienia związane z zarządzania ryzykiem, które mogą wynikać z niewłaściwego podejścia do wprowadzanych zmian w trakcie modernizacji przedsiębiorstwa, jak również implementacji systemów informatycznych.*

Authors' resume:
***Mgr inż. Kamila Francik –** the author of this study is a doctoral student at the Faculty of Management at the Częstochowa University of Technology. In her scientific output she wrote and presented several scientific publications. In the field of management science, he deals with the application of broadly understood issues concerning IT systems in various aspects of the functioning of enterprises in the SME sector. In addition, her interests include issues related to risk management and the application of innovative technological solutions in these enterprises, which may result from an inappropriate approach to the changes being introduced during the modernization of the company, as well as the implementation of IT systems.*

***Dr inż. Mariusz Pudło** – the Author of the present paper is an Associate Professor at the Institute of Information Management Systems at the Faculty Management of Czestochowa University of Technology. His scientific background includes over seventy written and presented scientific publications. In the domain of management studies he deals with application of widely understood issues concerning IT systems in various aspects of energy sector enterprises functioning. Moreover, his interests include issues concerning risk management in these enterprises, which may result from an improper attitude to introduced changes in the process of being modernised as well as IT systems implementation.*

Kontakt/Contact:
mgr inż. Kamila Francik
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

dr inż. Mariusz Pudło
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: mariusz.pudlo@wz.pcz.pl

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:
Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:
Kamila Francik – 50%, Mariusz Pudło – 50%

ZN WSH Zarządzanie 2018 (2), s. 211-229

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 6.12.2017
Data recenzji/Accepted: 20.01.2018/14.02.2018
Data publikacji/Published: 30.06.2018

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/01.3001.0012.2049

Authors' Contribution:
(A) Study Design (projekt badania)
(B) Data Collection (zbieranie danych)
(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
(D) Data Interpretation (interpretacja danych)
(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
(F) Literature Search (badania literaturowe)

Paweł Kobis Eng. PhD. *A B D E*
Institute of Management Information Systems
Faculty of Management
Czestochowa University of Technology

CHOSEN ASPECTS OF IT RESOURCES SECURITY IN SME SECTOR ENTERPRISES – RESULTS OF THE RESEARCH

WYBRANE ASPEKTY BEZPIECZEŃSTWA ZASOBÓW INFORMACYJNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH SEKTORA MSP –WYNIKI BADAŃ

Abstract: As enterprises process more and more information and to do so they use informatic systems, this forces them to apply protective measures at the level which makes it possible to eliminate threats at the level of the local organizational network and the global one – the Internet. The goal of the present article is to show basic principles in the scope of protecting informatic systems which support information management. It presents models illustrating optimum solutions in the scope of data protection in economic entities which make use of traditional IT departments as well as entities that have decided to use in their operations cloud computing. The empirical part presents the results of the research concerning application of selected protection elements in the SME sector enterprises.

Keywords: information, information management, information security, small and medium-sized enterprises, cloud computing

Streszczenie: Przetwarzanie coraz większej ilości informacji przez przedsiębiorstwa, które wykorzystują do tego celu systemy informatyczne, wymusza stosowanie zabezpieczeń na poziomie pozwalającym wyeliminowanie zagrożeń z poziomu sieci lokalnej organizacji i sieci globalnej Internet. Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie podstawowych zasad w zakresie ochrony systemów informatycznych wspomagających zarządzanie informacją. Ukazano modele przedstawiające optymalne rozwiązania w zakresie ochrony danych w podmiotach gospodarczych korzystających z tradycyjnych działów IT, jak i podmiotach, które zdecydowały się na wykorzystanie chmury obliczeniowej. W części empirycznej przedstawiono badania dotyczące stosowania wybranych elementów zabezpieczeń w przedsiębiorstwach sektora MSP.

Słowa kluczowe: informacja, zarządzanie informacją, bezpieczeństwo informacji, małe i średnie przedsiębiorstwa, chmura obliczeniowa

Introduction

All presently functioning economic organizations to a various extent store, process and manage information. The ability to manage information is an important attribute which supports creation of enterprise market potential[1]. It is an important resource that conditions organization's position on the market and its competitiveness. As Kisielnicki writes[2]: „(..) the school of managing information and knowledge is created on the one hand as a reply to the demands of practice connected with information society creation, (…) on the second hand on the basis of new opportunities which the violent development of information technology brings." The most frequently applied form of information storing is the electronic form as a series of bytes that carry certain information content[3]. Data in the form of files is stored on servers, desktop computers, laptops

[1] Z. Malara, J. Rzęchowski, *Zarządzanie informacją na rynku globalnym. Teoria i praktyka*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2014, p. 9.

[2] J. Kisielnicki, *Szkoła zarządzania informacją i wiedzą jako nowy kierunek rozwoju nauk organizacji i zarządzania*, „Problemy Zarządzania" 2005, nr 1(7), p. 8.

[3] W. Cellary, *Zarządzanie informacją zamiast zarządzania dokumentami drogą do transformacji administracji publicznej*, „Elektroniczna Administracja", wrzesień-październik 2007, p. 3.

and mobile devices. Economic undertakings treat information as a production factor and a strategic resource. Thus, there is a need to secure properly information reservoirs against their losses or unauthorised access. The goal of the present paper is to show an optimum model of information resources protection in case if SME enterprises use the traditional Information Technology and the model of information resources protection if the cloud computing solution is used. The Author presents the differences between the two approaches. A hypothesis has been proposed that the current state of security policy in SME sector enterprises in the researched area allows for secure information processing. The empirical part of the paper present the results of the research conducted in the group of small and medium enterprises concerning chosen aspects of security level and managerial staff awareness in the scope of data security.

1. The notion of information security in economic organizations

Information security in enterprises can be analysed in many dimensions. It concerns the present state of possessed resources security, predictions as to the potential threats occurrence and adjusting the authorization system to the particular part of information for individual users[4]. It is also vital that persons who are granted highest authorization in the scope of information processing behave properly[5]. The existing and gathered in the enterprise information has now become equal to the capital and marketing actions conducted in the organizations[6].

Creating a security system is based on knowledge in the scope of known and functioning threats as well as predictions in the aspect of possible data loss caused by third persons actions. Its final structure is also largely influenced by particular actions of IT specialists and a given organizational unit mangers, who are directly responsible for protecting undisclosed information and proper organization of teleinformatic security[7]. The foundation and the basic level of information security system are the guidelines resulting from the valid law provisions in the scope of data protection, including, among others, the following ones:

- The Law on Personal Data Protection of 29 August 1997 with future amendments (the last uniform text: Journal of Laws of 2016, pos. 922)[8],

[4] M.J. Dupuis, R.E. Crossler, B. Endicott-Popovsky, *Measuring the Human Factor in Information Security and Privacy*, 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS).

[5] S.P. Williams, C.A. Hardy, J.A. Holgate, *Information security governance practices in critical infrastructure organizations: A socio-technical and institutional logic perspective*, „Electronic Markets", December 2013, Vol. 23, Issue 4, p. 341-354.

[6] L. Kiełtyka, *Wykorzystanie systemów eksperckich w zarządzaniu wiedzą*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie" 2013, z. 53, nr 1148, p. 121.

[7] A. Hernas, *Bezpieczeństwo informacji, bezpieczeństwo teleinformatyczne i polityka bezpieczeństwa – trzy wymiary ochrony informacji i danych osobowych*, [w:] M. Kwieciński (ed.) *Bezpieczeństwo informacji i biznesu. Zagadnienia wybrane*, Wyd. Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2010, p. 14.

[8] Announced text: http://isip.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19971330883.

- The Decree of the Minister of Interior and Administration of 29 April 2004 on documentation of personal data processing and technical and organizational conditions which should be met by informatic devices and systems that are used to process personal data (Journal of Laws of 2004. No. 100, pos. 1024)[9],
- The Law on Undisclosed Information Protection of 22 January 1999[10],
- The Law on Database Protection of 27 July 2001[11],
- The Decree of the Prime Minister on basic requirements of teleinformatic security of 20 July 2011[12].

Apart from the abovementioned legislation most related to the described in the paper issues there is also a number of supplementary regulations, being the directives of the European Parliament and Council as well as international regulations[13].

Other, higher levels of security result from the experiences of IT managers and observations of the occurring threats, particularly in the global network environment[14]. The evaluation of information resources security level and predicting the expected undesirable future incidents require a deep analysis of the events that happened in the past in similar teleinformatic solutions[15]. Information system security can be discussed according to its following attributes[16]:

- Confidentiality
- Accessibility;
- Integrity;
- Accountability;
- Reliability;
- Authorization.

The confidentiality attribute defines special qualities of information system, where particular, precisely defined access procedures have been implemented for particular employees, managers and managerial staff of the organization. They can also determine the scope of communication between systems.

[9] Announced text: http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20041001024.
[10] Announced text: http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19990110095.
[11] Announced text: http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20011281402.
[12] Announced text: http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20111590948.
[13] D. Tunçalp, *Diffusion and Adoption of Information Security Management Standards Across Countries and Industries*, „Journal of Global Information Technology Management" 2014, Vol. 17, Issue 4, p. 221-227; J. Lyn Grama, *Legal issues in information security, second edition*, Burlington 2015, MA: Jones & Bartlett Learning.
[14] N.S. Safa, R. von Solms, *An information security knowledge sharing model in organizations*, "Computers in Human Behavior" 2016, vol. 57, p. 442-451.
[15] I.J. Jóźwiak, A. Szleszyński, *Ocena poziomu bezpieczeństwa zasobów informacyjnych z wykorzystaniem techniki analizy architektury systemu informatycznego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie" 2014, z. 68, nr kol. 1905, p. 322.
[16] J. Paszkowski, *Polityka bezpieczeństwa przedsiębiorstw w świetle zmian technologii telekomunikacyjnych i rynku elektronicznego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XV, zeszyt 9, cz. 1, 2014, p. 252.

System accessibility determines its condition, which makes possible continuous use of the resources by authorized persons, entities.

Integrity is defined as data coherence and the guarantee that it has not been in an unauthorized way changed, added or deleted. This attribute is very frequently applied in the aspect of databases that support ERP systems functioning in economic entities. The issues concerning data integrity in computerized systems of organizations are of key importance from the point of view of cooperation between information exchange systems and are connected with the accountability attribute being a quality of the data processing, ensuring that a particular action of the given entity can be unambiguously attributed to this entity[17].

Informatic system reliability defines its resistance to technical failures and the ability to provide uninterrupted access to information resources. It contains constructions of emergency behaviour plans and organizational aspects of failure effects elimination[18].

The authorization attribute is one of the key issues of information processing security. It determines and ensures access levels for particular employees who confirm their identity at the moment of logging into the informatic system. This is vital from the perspective of threats that come from the global network, in case of attempts to take control of the organizational IT resources.

2. Information security – traditional IT model

The traditional model of information processing in organizations is characterized by possessing of own server-software infrastructure supported by the IT department or an external specialist IT company. All data and information processing systems are located within the organization's premises and are fully manager by it. This is the model which has shaped the form of information processing for a several decades, since informatic tools started to be used to manage information.

Together with the development of operating systems, applications functioning in various areas of organization functioning and integration with the global teleinformatic network, more and more complex and dangerous software has been created, which enables to conduct unauthorized interference in IT systems. This generates the need to develop and apply more and more complex systems of data protection.

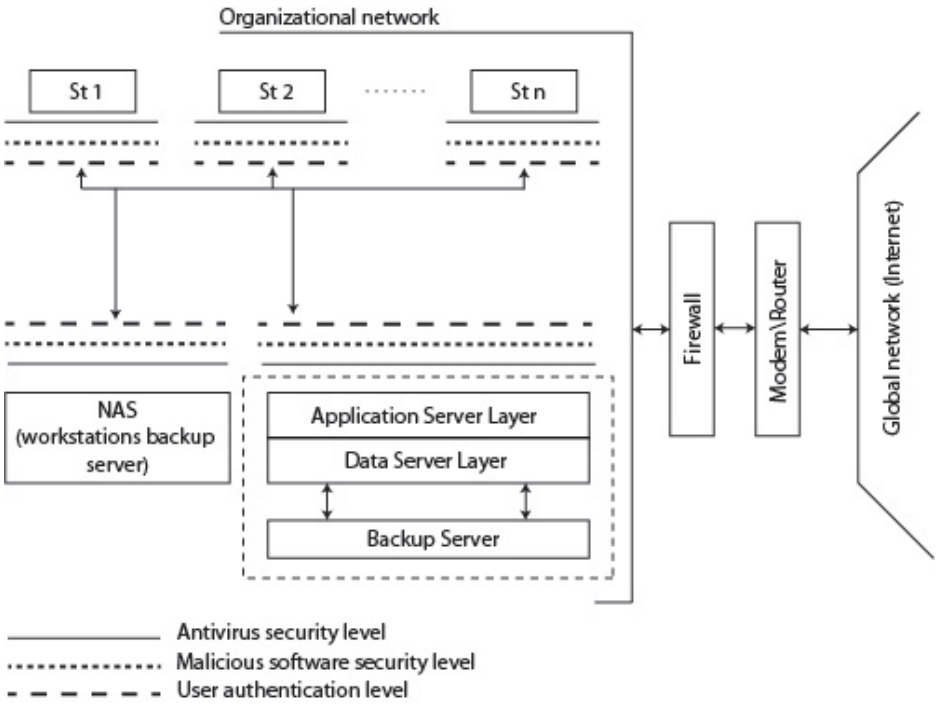
Figure presents a typical model of configuring equipment in the organization together with security systems implemented by means of hardware and software solutions.

---

[17] Ibidem.

[18] Management Encyclopedia, Information System Reliability, https://mfiles.pl/pl/index.php/Niezawodno%C5%9B%C4%87_systemu_informacyjnego

Figure 1. Data protection model in a traditional IT department
Rysunek 1. Model ochrony danych w tradycyjnym dziale IT



Source: own elaboration.

Data protection is carried out at two levels. The first level involves eliminating threats coming from the external network (Internet or intranet in case if a separate organizational department exists and is secured). Security is ensured by a properly configured router, which performs connections only on defined, properly configured communication ports. The following restrictions are also implemented at this level: defining the access time to the global network for a given workstation; defining the time limit in access to the Internet; identifying network devices at the level of network integrators; determining the internal IP addressing of the organization; configuring secure VPN (Virtual Private Network) communication channels.

Another firs level element is Firewall, the task of which is to filter data entering and leaving the LAN network. It secures the internal network against the best-known threats.

The second level of security concerns all devices and applications functioning in the local organization network. The security should be performed separately for particular workstations or mobile devices used by employees and for server systems that make data available in the client-server mode and responsible for creating backup. The three levels of security can be distinguished here:

- Antivirus protection level;
- Malicious software protection level;
- User authentication level.

The first mentioned level is the most popular and at the same time the oldest way of information resources protection. Initially this function was fulfilled by autonomous computer applications installed directly on the given machine and activated by the user only when there was a need to check particular resources of data. Presently, these are the solutions of the client-server architecture, which operate in the network in the continuous monitoring mode and allowing for remote control by the organizational IT department.

The second level concerns protection against all applications, scripts, which have a harmful and destructive effect on the resources present in the particular computer device. This requires the use of security software, which provides a wider range of protection than antivirus software itself. Similarly to the first level, these security measures operate in the resource monitoring mode and can be manager remotely by the IT department[19].

The third level of security concerns primarily data protection against unauthorised access by third persons. The most popular authorization measure are id and password. The guidelines of the Personal Data Security Inspector determine that: „In case passwords are used to authorize users, they consist of at least 8 characters, includes capital and small letters and digits and special characters"[20]. Passwords should be also changed in a 30-day cycle. Contemporary threats classify these requirements at the minimum level. More and more frequently applied measures involve the use of biometric readers (fingerprints), microprocessor cards and PIN numbers.

The abovementioned security measures concern data processed on a daily basis in organizations. A standard and a statutory requirement in the scope of security is also creating regular backup. As it has been demonstrated in Figure 1, there should be at least two systems of backup creation. The first one is responsible for the resources placed on a server and the second one responsible for data stored on workstations. Presently special server units NAS (*Network Attached Storage*) are used to do this, which are fitted with their own operating systems that enable implementation of application solutions creating backup in real time. These are solutions that largely load the local organizational network, therefore they require the IT department to optimize the bandwidth allocation for particular data streams.

[19] C. Schou, S. Hernandez, *Information Assurance Handbook: Effective Computer Security and Risk Management Strategies*, McGraw-Hill Education Group 2014.

[20] Main Website of the Personal Data Security Inspector: https://edugiodo.giodo.gov.pl/pluginfile.php/113/mod_resource/content/17/INF1/INF_R02_01_02.html.

3. Information security – cloud computing application

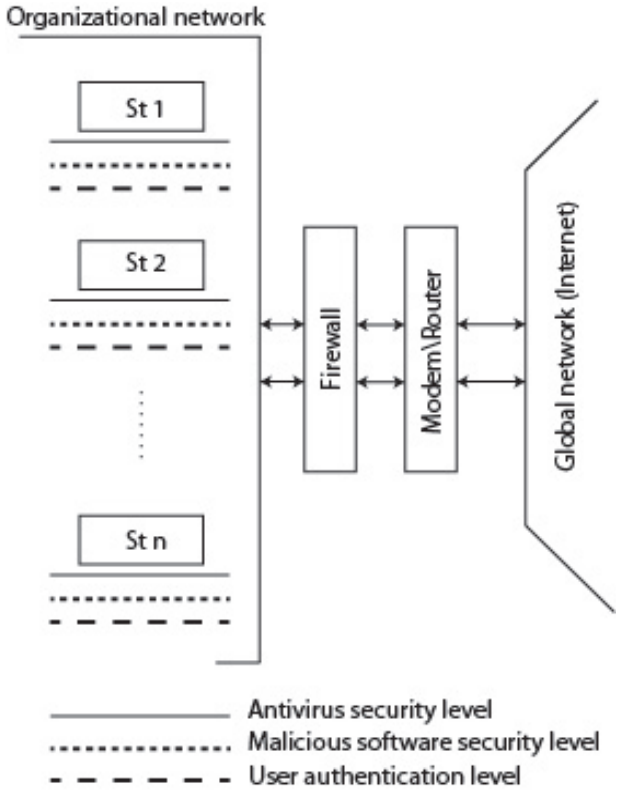
All the time developed, but already very widely applied model of informatics resources use is cloud computing. The idea of this solution consists in moving applications and backup systems into the external scalable server systems controlled by third parties. This solution allows to free organizations from the necessity to maintain their own IT departments. Particular entities in a way "rent" the computing power of remote servers and use installed on them software in the form of subscription through standard internet browsers or dedicated client applications. This model allows organizations to concentrate on carrying out own statutory tasks without the need to employ specialists and bear the cost of maintaining the IT infrastructure.

Moving the resources to the cloud is also connected with relieving the organization with reference to the necessity to secure a part of informatic infrastructure[21]. In an extreme case, when the given subject fully uses the services of cloud computing, the need to secure concerns only workstations that log on to the global network (Fig. 2). The need to maintain server infrastructure, and so securing it with reference to software threats and authorization lies with the cloud provider[22]. However, it needs to be stressed here that according to the law the data administrator still remains the entity delegating data to the cloud. However, organizations that reduce a part of their informatics infrastructure by outsourcing their IT departments have to make sure that uninterrupted connection to the global network is maintained. This has been shown in Figure 2 through double connections between the organizational network, firewall, modem/router and the Internet. This is important as a communication failure deprives the organization of access to all information resources, and as a consequence can cause, for example in case of economic organizations halting the manufacturing process, trade and rendering services. Therefore, possessing a backup connection is indispensable.

[21] D. Alexander, A. Finch, D. Sutton, *Information Security Management Principles - Second edition*, BCS 2013, p. 70.

[22] P. Kobis, *Czynniki warunkujące bezpieczne i efektywne wykorzystywanie cloud computingu w przedsiębiorstwach*, [w:] H. Howaniec, I. Szewczyk, W. Waszkielewicz (ed.), *Informacje i marketing w działalności organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2013, p. 96.

Figure 2. Data security model in organizations using all applications in the cloud
Rysunek 2. Model ochrony danych w organizacji wykorzystującej wszystkie aplikacje w chmurze obliczeniowej



Source: own elaboration.

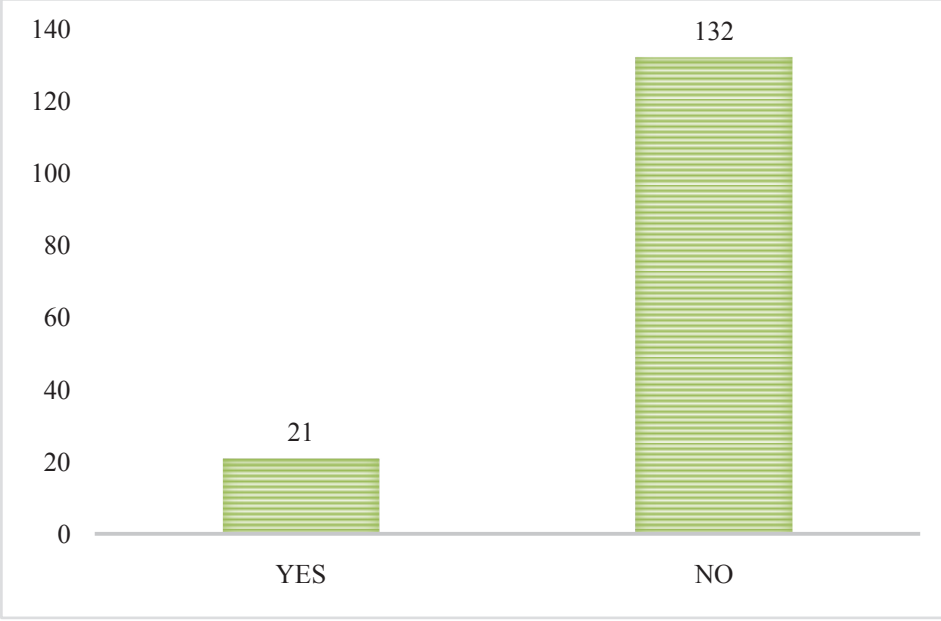
Leaving aside certain aspects connected with placing information on external servers and legal aspects connected with moving information resources into the cloud, not being the subject of the present paper, one can risk a statement that the cloud computing model provides organizations with an opportunity of significant personal and financial reduction in the scope of investments aimed at securing information (com. fig. 1 and fig. 2).

4. Information processing security – research results

The research was conducted in the Śląskie Voivodeship in the period between October and December 2016. It comprised randomly chosen 153 enterprises, in this micro ones (81), small ones (59) and medium ones (13). The results were obtained with the use of an electronic questionnaire generated with an application in

the cloud. The questionnaire was accompanied by a short description of informatic terms used in the questions. The results presented in the present paper are a part of the obtained replies and constitute an element of a wider range of questions addressed to the owners/managers of the researched economic entities.

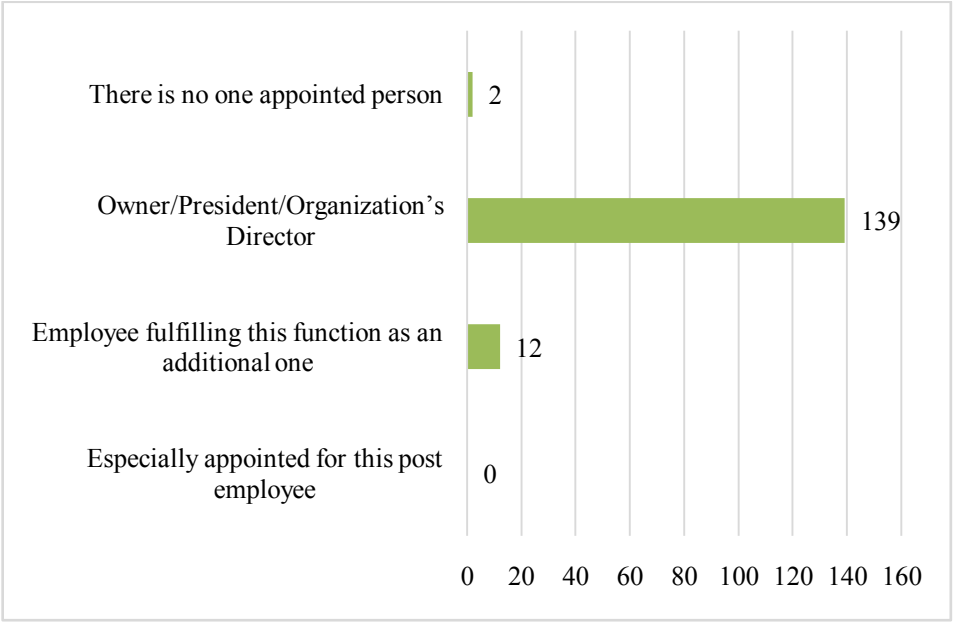
Figure 3. Respondent replies to the question: Does the enterprise possess a developed security policy in a written form available to employees?
Rysunek 3. Odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy w przedsiębiorstwie opracowana jest polityka bezpieczeństwa w postaci pisemnej dostępna dla pracowników?



Source: own elaboration.

Information security in enterprises, especially according to the law regulations in force on personal data protection, requires that a number of documents connected with data processing are developed. One of the most important ones is so called "Security Policy". This document contains a set of provisions that establish the principles of personal data processing and security, among others, records of persons authorized to process information, a list of data sets, description of the data sets, a record of rooms where data is stored. This document allows to systematize actions connected with information management and defines precisely persons responsible for its processing. In the researched enterprises only 21 economic entities declared possessing such a document in a written form (Figure 3). Yet, this does not prove that the remaining entities do not comply with the principles of correct information processing.

Figure 4. Respondent replies to the question: Who is the person in the enterprise responsible for information security and confidentiality?
Rysunek 4. Odpowiedzi respondentów na pytanie: Kto w przedsiębiorstwie odpowiada za bezpieczeństwo i poufność informacji?



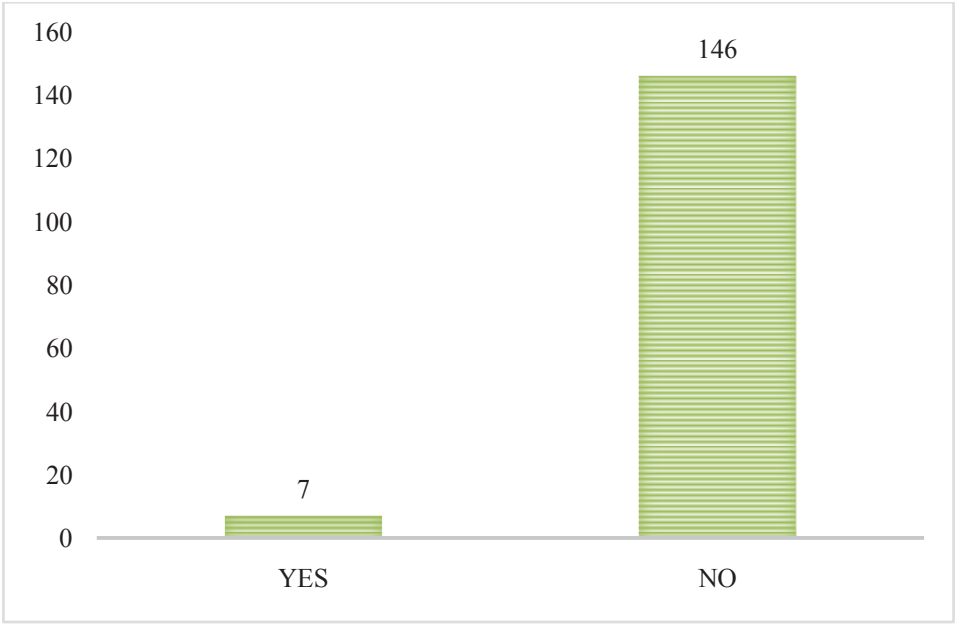
Source: own elaboration.

The next question concerned the person responsible for data security. In majority of cases (139 indications) these are owners or top level management staff who are responsible for these issues. This is a common practice. In other cases, the person delegated to perform such activities would have to have these functions included in the scope of their duties. This in turn would be connected with additional remuneration for the employee. Only 12 enterprises declared assigning these tasks to one of the employees. None of the enterprises has created a special position for these purposes. Two out of the surveyed economic entities replied that there was no person responsible for information security in the enterprise.

Another important issue are trainings in the scope of information security. Technological progress, including development of data processing applications and created newer generation threats should encourage decision makers in enterprises to organize periodical trainings. The thematic scope of the trainings should be directed at both repeating certain behaviours among the employees as well as signalling new threats connected with information management. In majority of the enterprises these issues seem to go unnoticed (Figure 5). The conducted research has not determined the reasons why the managing persons do not organize such trainings.

It can be only presumed that the source of this situation are financial aspects or lack of awareness concerning trainings reasonability.

Figure 5. Respondent replies to the question: Are trainings in the scope of information security conducted in the enterprise?
Rysunek 5. Odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy przeprowadzane są szkolenia z tematyki bezpieczeństwa informacji?



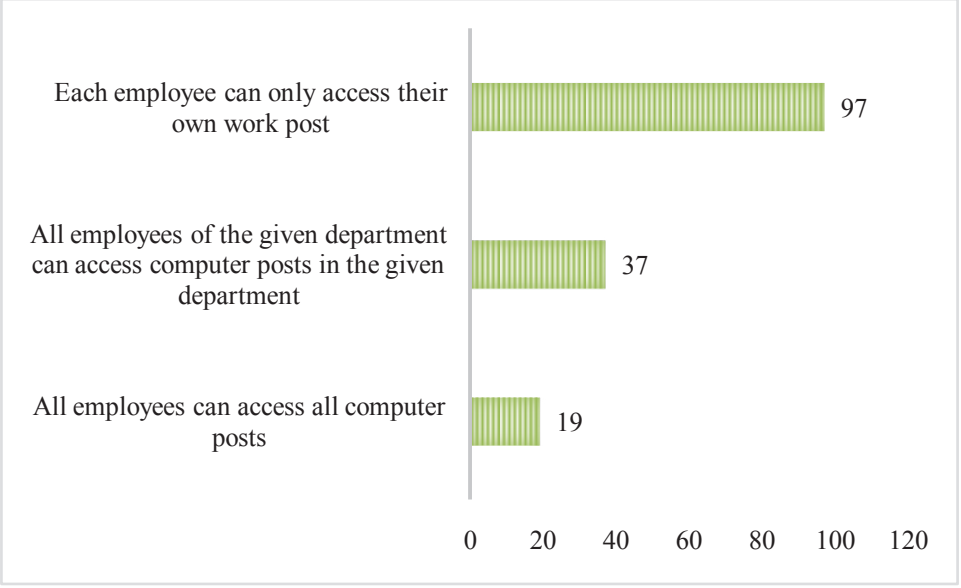
Source: own elaboration.

A very important aspect of information security is to determine the scope of data access for particular employees. Depending on the size of the enterprise this should be carried out at defined levels. In case of micro enterprises up to 10 employees, depending on the entity operations specificity, there can be 1, 2, or 3 data access points within the enterprise (computers, laptops, etc.). Often, employees have similar scope of responsibilities, too. This generates situations in which data can be accessed by everybody at the same level of authorization. In the researched units these concerned 19 indications (Figure 6). In case of larger enterprises there is a division of responsibilities, and what follows authorizations to use given information resources. As many as 97 employees replied that each employee has access only to their work post. It has to be assumed here that this post is only authorized to access and process certain data. In case of 37 indications we can observe a situation in which computer equipment is generally available within a given department. The division connected with access to particular information resources is strictly connected with the scope of competences

and responsibilities. This allows to minimize the risk of data damaging by persons who do not possess knowledge to process it and makes it easier to identify a person to blame for infringements occurring in the security area.

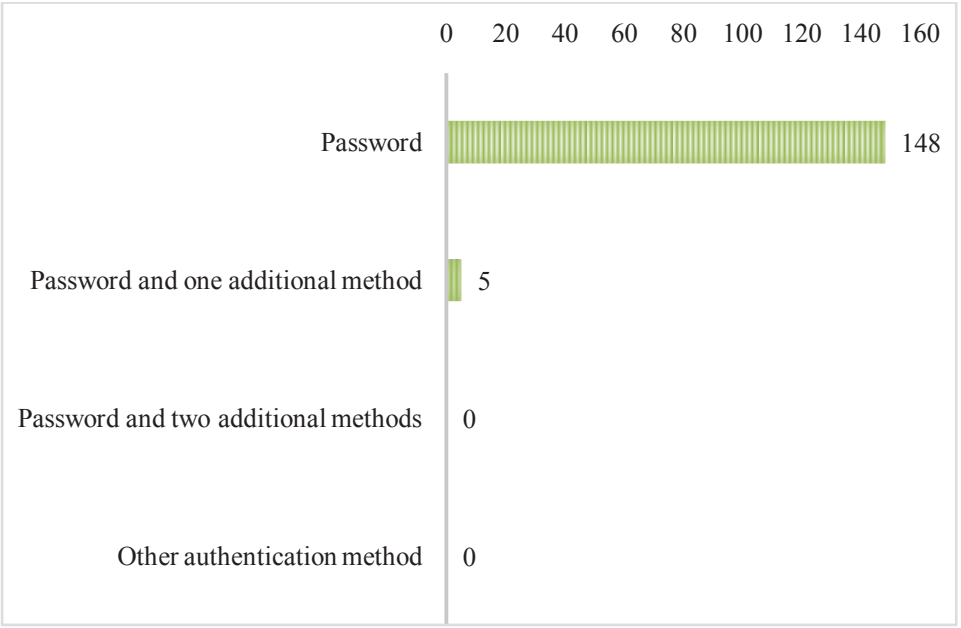
Access to particular information resources is protected at the authorization level. The most popular and most frequently used method is assigning a given person an id and password. In the research economic entities practically all respondents (148 of replies) declared the use of this protection (Figure 7). This protection does not require the IT department to use additional devices or applications, as this mechanism is implemented in practically every operating system and every application used to process data.

Figure 6. Respondent replies to the question: What is the form of access to data in the enterprise?
Rysunek 6. Odpowiedzi respondentów na pytanie: Jaka forma dostępu do danych funkcjonuje w przedsiębiorstwie?



Source: own elaboration.

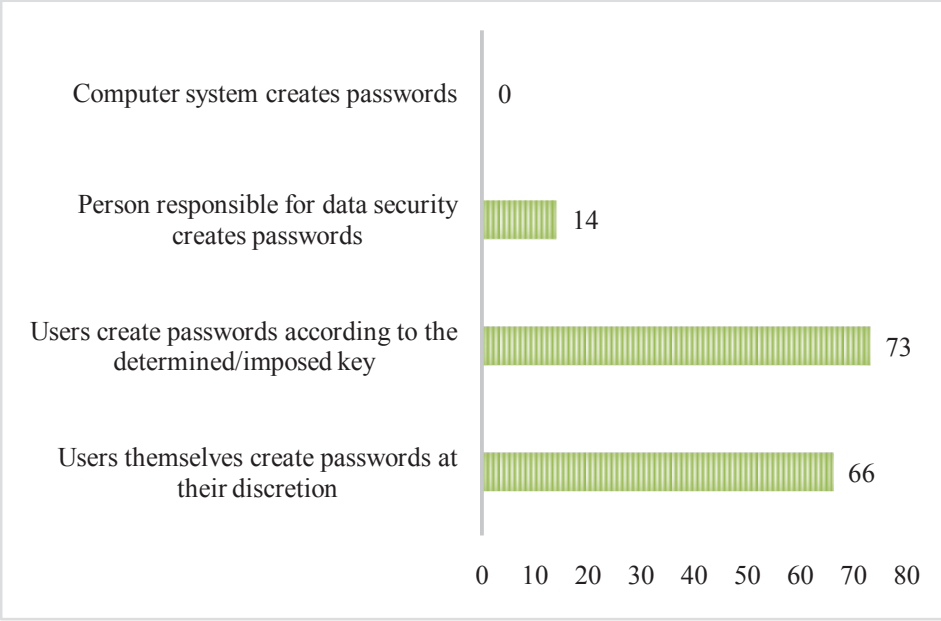
Figure 7. Respondent replies to the question: What data and resource access protections are functioning in the enterprise?
Rysunek 7. Odpowiedzi respondentów na pytanie: Jakie w przedsiębiorstwie funkcjonują zabezpieczenia dostępu do zasobów i danych?



Source: own elaboration.

In majority of cases this protection can be recognized as a satisfactory one. However, particular rules have to be adhered to while creating the id and password and the alphanumeric sequence has to be regularly changed.

Figure 8. Respondent answers to the question: What is the course of the process of creating passwords to access workstations and used applications?
Rysunek 8. Odpowiedzi respondentów na pytanie: Jak przebiega proces tworzenia haseł dostępu do stanowisk roboczych i używanych aplikacji?

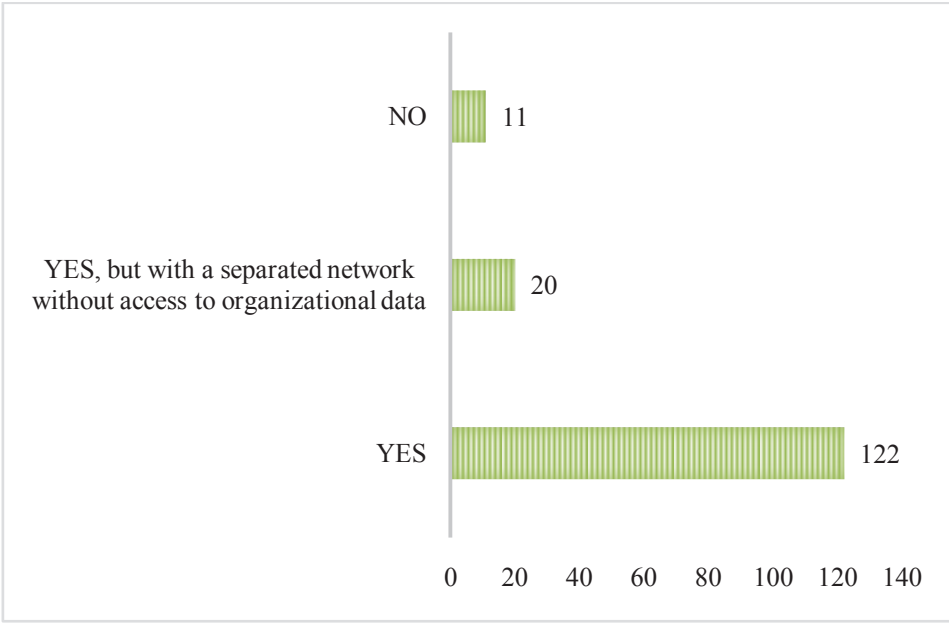


Source: own elaboration.

Establishing access passwords can take a different course depending on the developed security policy of the enterprise. The best solution is to force the user through a special software script to create passwords commonly recognized as "complex". These passwords are difficult to decrypt by malicious software, which can infect a given work post. Software which wants to take over the control of a given data resource usually makes use of so called "dictionary" passwords, that is words, sequence of digits which have a common meaning. Protections that use passwords created by a random combination of digits, letters and alphanumeric characters are generally considered to be safe. The least secure method of creating passwords is leaving the decision on their shape/complexity to the users themselves. They usually strive to create passwords that are easy to remember, and thus, not being an obstacle for a potential threat. Among the researched enterprises as many as 73 declared creating passwords according to a defined/imposed key, 66 at the users discretion, and in 14 economic entities password is created by the person in charge of data security (Figure 8).

In the researched entities only 5 apply additional protection methods creating a two-stage user authentication (Figure 7).

Figure 9. Respondent replies to the question: Do the employees access the organizational LAN network/Internet through their private mobile devices?
Rysunek 9. Odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy pracownicy mają dostęp do sieci LAN organizacji/Internetu poprzez prywatne urządzenia mobilne?



Source: own elaboration.

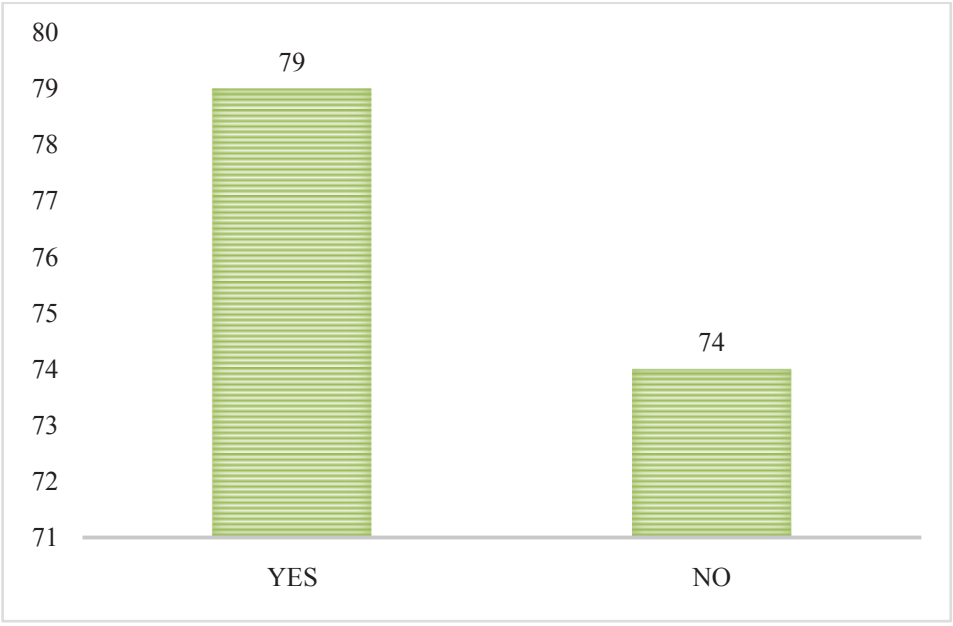
More and more enterprises allow their employees to use their devices, most frequently mobile ones in the organizational LAN network. This trend commonly called BYOD (Bring Your Own Device) constitutes a serious challenge to the IT department with reference to data storing security. Private devices are not usually controlled by specialists and may contain any applications installed by users, who are not aware of their additional authorizations in access to data. These include mainly free solutions available for smartphones, tablets, etc. These actions force introduction of additional security measures to local networks and in extreme cases monitoring the behaviour of private devices. In the researched economic entities as many as 122 respondents replied YES to the question if employees can access LAN network through private devices (Figure 9). Only 11 enterprises do not allow their employees to use their personal devices.

The last question concerns a vital issue of creating regular backup of enterprise information resources. The respondents were asked about a central data archiving system, as only such guarantees full data recovery in case of any device failure. Creating backup secures not only in case of a failure but also a loss caused by a hacker attack or ransomware malicious software which encrypts data. Attacks of this type consist in opening by an unaware user e.g. an infected e-mail message and executing

malicious software, which then encrypts data on all disks (also the network ones) in such a way that data recovery is practically impossible.

Among the researched enterprises only 79 possess a configured backup system of this kind, as many as 74 of the respondents answered this question negatively (Figure 10).

Figure 10. Respondent replies to the question: Is a central data archiving system used in the enterprise?
Rysunek 10. Odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy w przedsiębiorstwie stosuje się centralny system archiwizacji danych?



Source: own elaboration.

Conclusion

At present, when practically all information processed by economic entities exist in an electronic form, a proper security policy and security level play a very important role. A lot of enterprises treat information as a key factor that guarantees a competitive advantage on the market. Therefore, investments into modern security systems and investments into employee trainings in the scope of proper information processing should be treated as an investment in an element of a stable enterprise functioning. Presented in this paper models of data security constitute a starting point in building an effective information security system, both in the traditional IT department and with the use of cloud computing.

The goal of the conducted research in the group of SME enterprises was to determine the awareness of managers in the aspect of data security in enterprises. Presented for the sake of the present paper questions determined the level of protection applied in economic entities of the SME sector in the researched region. It can be stated that the assumed in the present paper introduction research hypothesis has been confirmed only in certain aspects concerning information management security. Selected described areas need more effort and more involvement on the side of the management staff.

Bibliography

ABC bezpieczeństwa danych osobowych przetwarzanych przy użyciu systemów informatycznych [online] Available: https://edugiodo.giodo.gov.pl/pluginfile.php/113/mod_resource/content/17/INF1/INF_R02_01_02.html (29 Mar 2017).

Cellary W., *Zarządzanie informacją zamiast zarządzania dokumentami drogą do transformacji administracji publicznej*, „Elektroniczna Administracja", september-october 2007.

Dupuis M.J., Crossler R.E., Endicott-Popovsky B., *Measuring the Human Factor in Information Security and Privacy*, 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) 2016.

Hernas A., *Bezpieczeństwo informacji, bezpieczeństwo teleinformatyczne i polityka bezpieczeństwa – trzy wymiary ochrony informacji i danych osobowych*, [in:] M. Kwieciński (ed.), *Bezpieczeństwo informacji i biznesu. Zagadnienia wybrane*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2010.

Jóźwiak I.J., Szleszyński A., *Ocena poziomu bezpieczeństwa zasobów informacyjnych z wykorzystaniem techniki analizy architektury systemu informatycznego*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series" 2014, nr 68, nr kol. 1905.

Kiełtyka L., *Wykorzystanie systemów eksperckich w zarządzaniu wiedzą*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie" 2013, nr 53, vol. 1148.

Kisielnicki J., *Szkoła zarządzania informacją i wiedzą jako nowy kierunek rozwoju nauk organizacji i zarządzania*, „Management Issues" 2005, vol. 1 (7).

Kobis P., *Czynniki warunkujące bezpieczne i efektywne wykorzystywanie cloud computingu w przedsiębiorstwach*, [in:] H. Howaniec, I. Szewczyk, W. Waszkielewicz W. (eds.), *Informacje i marketing w działalności organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2013.

Lyn Grama J., *Legal issues in information security, second edition*, Burlington 2015, MA: Jones & Bartlett Learning.

Malara Z., Rzęchowski J., *Zarządzanie informacją na rynku globalnym. Teoria i praktyka*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2014.

Management encyclopedia, Niezawodność systemu informacyjnego [online], Available: https://mfiles.pl/pl/index.php/Niezawodno%C5%9B%C4%87_systemu_informacyjnego (30 Mar 2017).

Paszkowski J., *Polityka bezpieczeństwa przedsiębiorstw w świetle zmian technologii telekomunikacyjnych i rynku elektronicznego*, „Entrepreneurship and Management" 2014, vol. XV, nr 9, part 1.

Safa N.S., von Solms R., *An information security knowledge sharing model in organizations*, „Computers in Human Behavior" 2016, Vol. 57, April.

Schou C., Hernandez S., *Information Assurance Handbook: Effective Computer Security and Risk Management Strategies*, McGraw-Hill Education Group 2014.

The Decree of the Minister of Interior and Administration of 29 April 2004 on documentation of personal data processing and technical and organizational conditions which should be met by informatic devices and systems that are used to process personal data (Journal of Laws of 2004. No. 100, pos. 1024). Available: http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20041001024.

The Decree of the Prime Minister on basic requirements of teleinformatic security of 20 July 2011. Available: http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20111590948.

The Law on Database Protection of 27 July 2001. Available: http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20011281402.

The Law on Personal Data Protection of 29 August 1997 with future amendments. Available: http://isip.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19971330883.

The Law on Undisclosed Information Protection of 22 January 1999. Available: http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19990110095.

Tunçalp D., *Diffusion and Adoption of Information Security Management Standards Across Countries and Industries*, „Journal of Global Information Technology Management" 2014, Vol. 17, Issue 4.

Williams S.P., Hardy C.A., Holgate J.A., *Information security governance practices in critical infrastructure organizations: A socio-technical and institutional logic perspective*, „Electronic Markets" 2013, December, Vol. 23, Issue 4.

Author`s resume:
Paweł Kobis Eng. PhD., *Institute of Management Information Systems Faculty of Management, Czestochowa University of Technology.*

Nota o Autorze:
Dr inż. Paweł Kobis*, Instytut Informacyjnych Systemów Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska*

Contact/Kontakt:
e-mail: pawel.kobis@wz.pcz.pl

ZN WSH Zarządzanie 2018 (2), s. 231-246

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 26.09.2017
Data recenzji/Accepted: 18.01.2018/16.02.2018
Data publikacji/Published: 30.06.2018

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/01.3001.0012.2050

Authors' Contribution:
(A) Study Design (projekt badania)
(B) Data Collection (zbieranie danych)
(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
(D) Data Interpretation (interpretacja danych)
(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
(F) Literature Search (badania literaturowe)

dr inż. Bogdan Ćwik *B D E F*
Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie
Wydział Logistyki
Instytut Systemów Bezpieczeństwa i Obronności

KONCEPCJA MODELU ZAGROŻENIA W SYSTEMACH OSTRZEGAJĄCYCH ORGANIZACJĘ

CONCEPT OF THREAT MODEL IN SYSTEMS WARNING OF ORGANIZATIONS

Streszczenie: Systemy ostrzegające organizację, stając przed wymogiem skuteczności i niezawodności wydawania ostrzeżeń, muszą dysponować wystarczającymi zasobami teoretycznymi i metodologicznymi do realizacji powierzonych im zadań. Wykorzystywane dotychczas zasoby teoretyczne i stosowane metody oparte są głównie na teorii i metodologii ryzyka, których bazą są zasoby

danych dotyczących powtarzalności monitorowanych zdarzeń. Ich skuteczność jest znacznie ograniczona w tzw. sytuacjach niedeterministycznych. Ograniczeniem w realizacji zadań związanych z monitoringiem zagrożeń jest brak spójności i niepełna interpretacja podstawowych pojęć w tym obszarze. Jednym z takich pojęć jest zagrożenie. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji uniwersalnego podejścia do interpretacji pojęcia „zagrożenie" i bardziej skuteczne postrzeganie sygnałów ostrzegawczych, co powinno pozwolić na opracowanie skuteczniejszej metodologii ich odczytu i rozpoznania. Zastosowane w opracowaniu metody naukowe to metoda analizy i krytyki piśmiennictwa, metoda analizy i konstrukcji logicznej oraz metody heurystyczne: metoda „nowego spojrzenia" i metoda przeniesienia analogicznego. W metody te włączono metody wnioskowania dedukcyjnego, połączone z indukcją enumeracyjną. Większość analiz opartych zostało na wynikach badań własnych uzyskanych podczas kryzysu finansowego w latach 2008–2010 oraz na badaniach wśród członków grup dyspozycyjnych. Rezultatem przeprowadzonych prac jest przedstawienie własnej koncepcji interpretacji pojęcia zagrożenia, jak również modeli cząstkowych: modelu rozwoju zagrożenia i modelu postrzegania zagrożenia skutkowego.

Słowa kluczowe: zagrożenie, rozwój zagrożenia, postrzeganie zagrożeń, monitoring zagrożeń, ostrzeganie przed zagrożeniami, model zagrożenia

Abstract: Warning systems in organizations standing before the requirement of efficiency and reliability of the issuing of warnings, they must have sufficient theoretical and methodological resources to carry out their tasks. Used until now the theoretical resources and methods, have based mainly on the theory and methodology of risk, which is based on data resources on the repeatability of monitored events. Their effectiveness is significantly reduced in the so-called nondeterministic situations. The limitation in the implementation of these tasks may be lack of consistency and incomplete interpretation of basic concepts in this area. One such concept is the threat. The aim of the article is to present a concept of universal approach to interpretation of the concept of threat, allowing for more effective perception of warning signals, and to develop a more effective methodology for their reading and recognition. This work uses the following scientific methods: analysis and criticism of literature, analysis and logical construction, as well as the heuristic methods: "new look" method and the analogue transfer method. Most of the analyzes were based on the results of own research obtained during the financial crisis in 2008-2010 and on the basis of research among members of the dispositional groups. The work resulted in the concept of threat model, providing division into causal and consequential threats, as well as partial models: the model of threat development and the model of perception of consequential threats.

Keywords: threat, threat development, perception of threats, threat monitoring, warning of threats, threats model

Wprowadzenie

Kluczowym aspektem wpływającym na jakość zarządzania organizacjami jest skuteczność monitoringu zagrożeń, jakie generuje otoczenie tych organizacji. Uzyskanie zadowalającego poziomu tej skuteczności wymaga stworzenia spójnych i jednoznacznych pod względem teoretycznym i metodycznym podstaw w tym ob-

szarze. W niniejszym opracowaniu główna uwaga zostanie ukierunkowana na samo pojęcie zagrożenia. Liczba publikacji poświęconych tej problematyce jest obszerna; wielu autorów podejmuje się identyfikacji, klasyfikacji czy też opisu różnych przypadków zagrożeń. Autorzy dzielą je na militarne i na niemilitarne, na naturalne i na wywołane przez człowieka, często wskazywany jest też podział na ekologiczne, techniczne i cywilizacyjne[1]. Przykładem takich zagrożeń może być poziom wody w rzece, stężenie metanu w kopalni, kwota zadłużenia w banku – przy czym zagrożenia te można mierzyć. Jednym z problemów systemów ostrzegających jest ustalenie, co i jak mierzyć, jak prowadzić obserwacje i monitorować sygnały ostrzegające dla zagrożeń takich jak: groźba zalania terenów, groźba wybuchu w kopalni, groźba pożaru lasu czy też groźba katastrofy kolejowej. Równoległym problemem jest ograniczona skuteczność postrzegania sygnałów ostrzegawczych, objawiająca się bądź niewykryciem w porę istotnych sygnałów, bądź przedwczesną i uruchamiającą niepotrzebnie zasoby reakcją zapobiegającą.

Część autorów uważa, że rozwiązywanie wymienionych problemów należy do obszaru teorii ryzyka i zarządzania ryzykiem, a przedmiotowej problematyce poświęcona jest znaczna liczba publikacji. Jednak mimo że przegląd systematyczny piśmiennictwa w języku polskim wykazuje w samych zasobach Biblioteki Narodowej w Polsce ponad 290 publikacji o charakterze monograficznym, poświęconych problematyce ryzyka, nadal w wielu sytuacjach dochodzi do nagłych negatywnych zdarzeń, po czym po fakcie pojawiają się informacje, że symptomy tego, co się wydarzyło, widoczne były wcześniej, ale nikt nie nadał temu wystarczającej wagi, aby z wyprzedzeniem podjąć działania zapobiegawcze. Szczególnie dotkliwe jest zjawisko tzw. „zaskoczeń" w negatywnym rozwoju sytuacji, do których nadal często dochodzi pomimo obecności zaawansowanych technologicznie i organizacyjnie systemów monitoringu, jak również zaawansowanych procedur analitycznych.

Problemy z odczytem sygnałów ostrzegawczych, z ich postrzeganiem, w tym z rozpoznaniem „zaskoczeń", uwidoczniają się również w różnych obszarach, szczególnie w obszarach związanych z problematyką bezpieczeństwa organizacji. Na takie przypadki wskazują szczególnie członkowie tzw. grup dyspozycyjnych: pracownicy wojska, policji straży pożarnej, służby granicznej, służby celnej[2].

Wydaje się, że dotychczasowe metody podejścia do postrzegania sygnałów ostrzegawczych wyczerpują swoje możliwości. Cząstkowym rozwiązaniem może być zaproponowanie nowego spojrzenia na typowo oczywiste zagadnienia, do których należy interpretacja pojęcie zagrożenia. Potrzeba głębszego namysłu w tym

[1] E. Ślachcińska, M. Kopczewski, *Ochrona i odporność kluczowych zasobów infrastruktury krytycznej*, [w:] M. Kopczewski, I. Grzelczak-Miłoś, M. Walachowska (red.), *Paradygmaty badań nad bezpieczeństwem. Zarządzanie krytyczne w teorii i praktyce*, Poznań 2013, s. 603-618.

[2] Badania prowadzone wśród uczestników kursów prowadzonych na Wydziale Logistyki Wojskowej Akademii Technicznej i Uczelni Techniczno-Handlowej w Warszawie.

obszarze, jak również istotne problemy metodologiczne i interpretacyjne ujawniły się w trakcie dociekań własnych podczas prac nad tematem dotyczącym postrzegania sygnałów ostrzegawczych w sytuacjach niedeterministycznych[3].

Zagrożenie jest podstawowym pojęciem związanym z postrzeganiem sygnałów ostrzegających i wpływającym na skuteczność dokonywanych ostrzeżeń. Statystycznie jest to jedno z najczęściej używanych współcześnie pojęć w obszarze bezpieczeństwa organizacji i panuje przekonanie, że termin ten jest intuicyjnie zrozumiały i powszechnie używany. Funkcjonujące w literaturze i w wypowiedziach definicje określają to pojęcie jako „zjawisko wywołane działaniem sił natury bądź człowieka, które powoduje to, że poczucie bezpieczeństwa maleje bądź zupełnie zanika"[4]. W przypadku pojęcia „zagrożenie" problemem jest to, że analiza dokumentów, aktów prawnych i dokumentów normatywnych, materiałów, jak również wystąpień publicznych polityków, ekspertów czy też naukowców wskazuje na wiele nieścisłości i brak spójności w interpretacji tego, czym jest zagrożenie. Przedstawione definicje dotyczące tego pojęcia wydają się ogólnikowe, czasami wręcz potoczne, bazują często na wyrażeniach słownikowych, a przykładowe wypowiedzi lub sformułowania w tym obszarze to: „identyfikacja ryzyk", ostrzeganie przed niebezpieczeństwem", „monitoring zagrożeń", „stan zagrożenia". Ponadto żeby przed czymś ostrzegać, trzeba to mierzyć, odczytać, zarejestrować, a potem ocenić, a także wydać sądy. Na problem wskazuje prosty przykład, sformułowany w postaci pytania dotyczącego zagrożeń (z listy zagrożeń, jaką przestawiają autorzy) – jaką wielkość mierzyć i według jakich kryteriów ją oceniać, aby móc wydać skuteczne ostrzeżenie? Brak uporządkowania w tym obszarze pod względem teoretycznym i metodologicznym obniża skuteczność systemów ostrzegawczych.

Artykuł nie rozwiązuje problemu, ale stanowi przyczynek do dyskusji i wskazuje potrzeby uporządkowania problemu. Przedstawione podejście jest opracowaniem własnym, niepodejmowanym jednoznacznie w literaturze. Na istnienie i potrzebę rozwiązania tego problemu wskazują również A. Krawczyk i in.[5]

W świetle powyższego potrzebny jest pogłębiony namysł nad tym problemem, a także podjęcie próby uporządkowania pojęć, poszukiwanie spójności, a w konsekwencji być może wskazanie odrębnego obszaru badawczego, z elementami teorii, określoną metodologią, własnymi modelami, pojęciami czy też definicjami. Potrzeba takiego namysłu, a także istotne problemy metodologiczne i interpretacyjne ujawniły się w trakcie dociekań własnych, podczas prac nad tematem dotyczącym postrzegania sygnałów ostrzegawczych w sytuacjach niedeterministycznych, skła-

[3] B. Ćwik, *Postrzeganie sygnałów ostrzegających organizację w sytuacjach niedeterministycznych,* WAT, Warszawa 2017.

[4] A. Krawczyk, K. Ciosk, B. Grochowicz, *Ryzyko i zagrożenie w polu elektromagnetycznym – krytyczna analiza pojęć,* „Przegląd Elektrotechniczny" 2015, r. 91, nr 1, s. 166; L. Hofreiter, *Wstęp do studiów bezpieczeństwa*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2012.

[5] A. Krawczyk, K. Ciosk, B. Grochowicz, *Ryzyko…*, s. 66.

niając do przyjęcia pewnych założeń teoretycznych i opracowania wstępnych modeli w tym obszarze[6].

1. Koncepcja modelu zagrożenia

Wychodząc naprzeciw problemowi poprawy skuteczności postrzegania zagrożeń, zdecydowano się zaproponować własny model, którego podstawowym założeniem jest rozpatrywanie pojęcia zagrożenia w dwóch kategoriach, a mianowicie w kategorii przyczyny i równolegle w kategorii skutku. Pierwszą tworzą wielkości związane z przyczyną tego, że może wydarzyć się coś negatywnego. Wielkości te można nazwać oddziaływaniami, gdzie przez oddziaływania są rozumiane wszelkie siły fizyczne, chemiczne, mechaniczne, biologiczne, psychiczne, ekonomiczne, społeczne i inne, które mogą wywierać negatywny wpływ na badaną organizację. Siły te można mierzyć i wyrazić ich wartość w określonej skali (ilorazowej, przedziałowej, porządkowej), stąd też mają one charakter ilościowy. Natomiast druga kategoria to wielkości związane ze skutkami negatywnych oddziaływań, wyrażane bądź w postaci charakterystyk, obrazujących utratę zdolności organizacji do wykonywania określonych działań, bądź realizacji negatywnych scenariuszy zdarzeń lub zjawisk (upadek firmy, zerwanie kontraktu przez klienta itp.). Są one raczej niemierzalne i można je wyrazić głównie w skali nominalnej.

W związku z powyższym proponuje się przy monitorowaniu sygnałów ostrzegających dokonywać podziału zagrożeń na zagrożenia przyczynowe i na zagrożenia skutkowe. Przy czym zagrożenie przyczynowe dotyczyć powinno obecności określonych oddziaływań i związanej z nimi (możliwości, groźby lub prawdopodobieństwa) przekroczenia wartości granicznych, po przekroczeniu których może dojść do istotnych zmian jakościowych w strukturze tego systemu lub w realizowanych przez niego funkcjach. Natomiast zagrożenie skutkowe oznaczać będzie (możliwość, groźbę i związane z nią prawdopodobieństwo) wystąpienia określonego negatywnego skutku – upadek firmy, utrata kontraktu, straty finansowe i inne, powstałe w wyniku oddziaływania określonego (rzeczywistego) zagrożenia przyczynowego. W rezultacie proponuje się, aby podczas monitorowania sygnałów ostrzegawczych już na etapie identyfikacji dokonywać rozdzielenia na zagrożenia przyczynowe i zagrożenia skutkowe. Dlatego też istotne oddziaływania powinny być rozpoznane zarówno po stronie przyczyn (m.in. mechanizmów ich powstawania czy też mechanizmów ich przenoszenia, a także mechanizmów ich rozwoju), jak również skutków, jakie mogą wywołać. Innymi słowy powinna być wymagana znajomość zagrożeń przyczynowych oraz związanych z nimi zagrożeń skutkowych.

Przy takich założeniach model zagrożenia można przedstawić jako zbiór par uporządkowanych, w których poprzednikiem jest wielkość zagrożenia, a następni-

[6] B. Ćwik, *Postrzeganie sygnałów…*

kiem prawdopodobieństwo jego realizacji. W rezultacie dla każdej chwili , gdzie T oznacza czas istnienia organizacji, chwilową wielkość zagrożenia można wyrazić jako następujący zbiór:

$$Z^i = \{(Z_p^i, p_p^i), (Z_s^i, p_s^i)\}$$

gdzie:

Z_p^i, Z_s^i wartości zagrożeń przyczynowych i związanych z nimi zagrożeń skutkowych w chwili *i*

$p_p^i,\ p_s^i$ wartości prawdopodobieństw realizacji zagrożeń przyczynowych i skutkowych w chwili *i*.

W przypadku systemów ostrzegających podstawowym problemem jest to, co i jak obserwować oraz co i jak mierzyć, aby zapewnić skuteczne ostrzeganie przed realizacją danego zagrożenia skutkowego. Przy takim ujęciu problemu wartości wykazanych w modelu prawdopodobieństw można nazwać ryzykiem.

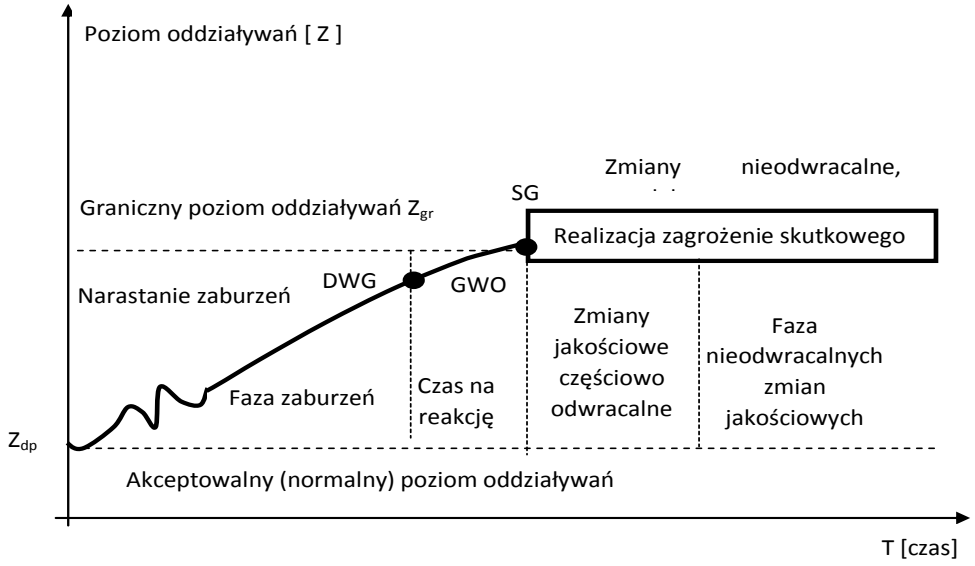
Uzupełnieniem przedstawionego modelu będzie model rozwoju zagrożenia, obrazujący dynamikę jego zmian.

2. Model rozwoju zagrożenia

Model rozwoju zagrożenia przedstawia przebieg zmian pewnego negatywnego oddziaływania (zagrożenia przyczynowego), które po przekroczeniu wartości granicznych doprowadzi do negatywnych i nieodwracalnych zmian jakościowych. Przedstawiono to na rys. 1, gdzie na osi pionowej literą Z oznaczono wielkość obserwowanego oddziaływania (zagrożenia przyczynowego), a na osi poziomej czas trwania tego oddziaływania. W normalnych warunkach organizacja prawie zawsze funkcjonuje przy pewnym dopuszczalnym poziomie negatywnych oddziaływań, który można uważać za poziom dopuszczalny, mieszczący się w ramach obowiązujących norm. Po przekroczeniu poziomu dopuszczalnego Z_{dp} poziom oddziaływania staje się na tyle istotny, że zaczynają się uwidaczniać pierwsze zmiany w zdolnościach do wykonywania zadań (pogarszają się charakterystyki robocze), ale w pierwszej fazie są to zmiany głównie ilościowe, które organizacja jest w stanie skorygować. Na tym etapie można mówić o zakłóceniach, co ma miejsce wtedy, gdy istnieją warunki, siły i możliwości, aby niekorzystny bieg zdarzeń zatrzymać lub zmienić. Jednak gdy poziom tego oddziaływania przekroczy wartość graniczną Z_{gr}, wtedy rozpoczynają się trwałe zmiany ilościowe i jakościowe w organizacji, a uwidaczniające się skutki nabierają charakteru nieodwracalnego. Moment ten na rys. 1. oznaczono jako SG (stan graniczny) i jest to negatywny skutek związany z graniczną wartością obserwowanego odziaływania (GWO). Przekroczenie wartości GWO zagrożenia przyczynowego jest skorelowane z przekroczeniem stanu granicznego za-

grożenia przyczynowego SG i rozpoczyna się proces destrukcji organizacji, nieodwracalnie zmienia ona charakterystyki robocze, mają w niej miejsce trwałe zmiany jakościowe. Na rys. 1 uwidaczniają się dwa punkty przełomowe dotyczące zagrożeń – po stronie zagrożeń przyczynowych pojawia się graniczna wartość oddziaływania GWO, a po stronie skutkowej stan graniczny organizacji SG. Po przekroczeniu SG następuje realizacja określonego zagrożenia skutkowego – zaczynają się zwolnienia w firmie lub wyprzedaż majątku, a w systemie „rzeka – wał" przeciwpowodziowy, woda zaczyna się przelewać przez wał. Początkowo realizacja zagrożenia skutkowego ma charakter częściowo odwracalny, gdzie można na nowo zatrudnić zwalnianych pracowników, zatrzymać wyprzedaż majątku czy też podwyższyć wał przeciwpowodziowy, ale po pewnym czasie dochodzi do pełnej realizacji zagrożenia skutkowego, czyli do nieodwracalnych zmian jakościowych – upadku firmy, zalania terenów.

Rysunek 1. Model rozwoju zagrożeń w organizacji
Figure 1. Model of threat development in the organization



Źródło: opracowanie własne.

W systemach wczesnego ostrzegania istotne jest to, aby wygenerowane zostały zasoby czy też struktury odpowiedzialne i zdolne do tego, aby pozwolić z wystarczającym wyprzedzeniem czasowym określić moment, w którym należy podjąć działania zapobiegawcze. Moment ten na rys. 1 został oznaczony jako dostrzeżenie wartości granicznej oddziaływania (zagrożenia przyczynowego) DWG. Czas na reakcję, czyli czas na wygenerowanie ostrzeżenia i podjęcie działań zapobiegawczych, jest

równy GWO – DWG. Problemem jest jednak to, że w wielu w sytuacjach nie zawsze można postawić znak równości pomiędzy GWO a SG. Jest to możliwe w naukach technicznych, na przykład w próbie rozciągania próbki metalu, gdzie przekroczenie wartości granicznej siły rozciągającej jest jednoznaczne z zerwaniem próbki, czyli z przekroczeniem stanu granicznego, po którym dochodzi do istotnych zmian jakościowych. Innym przykładem może być poziom fali wezbraniowej w rzece, gdzie zagrożeniem przyczynowym, które podlega obserwacji, jest poziom wody w rzece, a zagrożeniem skutkowym przelanie wody przez korpus wału i wtedy graniczna wysokość fali powodziowej (GWO) jest równoznaczna z przekroczeniu stanu granicznego, po którym dochodzi do istotnych zmian jakościowych na zalanych terenach.

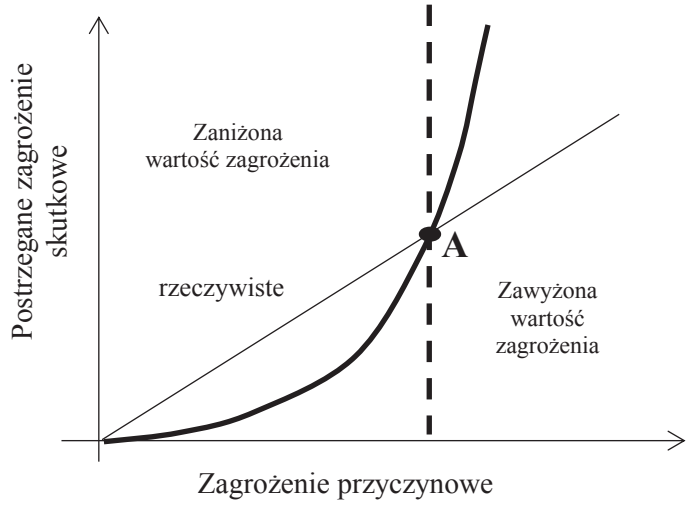
W tym miejscu należy zaznaczyć, że problemem w postrzeganiu zagrożeń i związanym z tym efektywnym wydawaniem ostrzeżeń jest to, że w obszarze nauk technicznych, dziedzinie nauk fizycznych, dziedzinie nauk chemicznych, jak również w obszarze nauk przyrodniczych występują prawie 100% korelacje pomiędzy GWO a SG (współczynnik korelacji Pearsona większy niż 0,99). Wysokie korelacje można wskazać również w diagnostyce medycznej. Natomiast nie każdy sobie to uświadamia, że w wielu systemach społecznych, gdzie generowane oddziaływania są wynikiem decyzji i wyborów ludzi, korelacje pomiędzy GWO a SG są znacznie mniejsze (współczynnik korelacji Pearsona mniejszy niż 0,9). Jest to przyczyną ograniczonej skuteczności i efektywności systemów ostrzegających, gdzie może dojść z jednej strony do kosztownego, ale niepotrzebnego uruchomienia zasobów, związanego z podjęciem reakcji na rozpoznane zagrożenie przyczynowe, a z drugiej strony do spóźnionej reakcji przeciwdziałającej lub jej niepodjęcia.

Poza tym w skutecznym wydawaniu ostrzeżeń istotną rolę odgrywają subiektywne czynniki, wynikające z cech poznawczych, psychicznych i stanu emocjonalnego obserwatora[7], które istotnie wpływają na korelację postrzegania GWO i SG. Zobrazowane to zostało na rys. 2, na którym zaznaczono dwie linie ciągłe (pogrubiona i cienka), przedstawiające wagi (subiektywnie przypisane wielkości), jakie nadaje obserwator postrzeganym zagrożeniom skutkowym i przyczynowym. Jeżeli nie byłoby zniekształceń poznawczych w umyśle obserwatora[8], zmienionych dodatkowo stanem psychicznym i emocjonalnym, to wagi zagrożeń skutkowych pokrywałyby się z wagami zagrożeń przyczynowych (linia ciągła cienka). Jednak w rzeczywistości wagi zagrożeń skutkowych postrzegane są inaczej niż wagi zagrożeń przyczynowych (linia ciągła pogrubiona). Przedstawione to zostało na rys. 2, gdzie przy małych wartościach zagrożeń przyczynowych może mieć miejsce sytuacja, że związane z nią zagrożenie skutkowe będzie miało bardzo małą wagę i w rezultacie zostanie pominięte przez system uwagi postrzegającego. Jednak wraz ze wzrostem poziomu

[7] B. Ćwik, *Postrzeganie sygnałów…*, s. 190-204.
[8] K. Świerszcz, *Poznanie naukowe wobec problemów rozwoju gospodarczo-cywilizacyjnego,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XIII, z. 3, SAN, Warszawa 2012.

zagrożenia przyczynowego wartość postrzeganego zagrożenia skutkowego rośnie i w pewnym momencie wartość postrzegana i rzeczywista zrównują się. Natomiast przy wysokich wartościach zagrożeń przyczynowych waga postrzeganego zagrożenia skutkowego wzrasta i przewyższa zagrożenia rzeczywiste. Widoczne na rys. 2 krzywe można nazwać krzywymi postrzegania zagrożenia skutkowego, gdzie linia cienka przedstawia teoretyczny przebieg postrzeganych wag, a linia pogrubiona ich rzeczywisty (subiektywny) przebieg. Wydaje się, że zjawisko to nie jest wystarczająco doceniane przez analityków zagrożeń. W praktyce każdy z postrzegających ma indywidualną linię postrzegania zagrożeń, a jej przebieg zależy w dużym stopniu od indywidualnej postawy postrzegającego w stosunku do niebezpieczeństw[9] lub w ujęciu psychologicznym, od tzw. różnic indywidualnych[10].

Rysunek 2. Postrzeganie zagrożeń skutkowych i przyczynowych
Figure 2. Perception of causal and consequential threats



Źródło: opracowanie własne.

Postrzeganie zagrożenia przyczynowego przebiega najczęściej według standardowych metodyk, według których realizowane są procesy obserwacji czy też procesy pomiaru. Problemem jest waga (wielkość) postrzeganego prawdopodobieństwa zagrożenia skutkowego, które nadawane jest w umyśle obserwatora[11]. Postrzeganie to może podlegać różnym zakłóceniom i zniekształceniom, którym można przypisać różne wymiary.

[9] K.J. Arrow, *Eseje z teorii ryzyka,* Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979, s. 57;K. Jajuga, Zarządzanie ryzykiem, PWN, Warszawa 2007, s. 67;B. Ćwik, *Postrzeganie sygnałów…,* s. 53-54.
[10] J. Strelau, *Różnice indywidualne: historia, determinanty, zastosowania,* Wydawnictwo Naukowe Scholar. Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa 2015;B. Ćwik, *Postrzeganie sygnałów…*, s. 174-186.
[11] B. Ćwik, *Postrzeganie sygnałów…*, s. 160-162.

3. Model postrzegania zagrożenia skutkowego

Zakłócenia i zniekształcenia postrzegania zagrożeń skutkowych można zobrazować modelem postrzegania zagrożeń skutkowych. Koncepcja tego modelu została przedstawiona poniżej. Model zakłada, że zagrożenie skutkowe postrzegane jest w 9-u wymiarach. Wymiary tego modelu opracowano na podstawie badań (wywiadów nieskategoryzowanych), jakie przeprowadzono wśród członków grup dyspozycyjnych (wojska, policji, straży pożarnej, straży granicznej, służby celnej). Model taki może być zobrazowany jako następujący wektor Wz w przestrzeni 9-wymiarowej:

$$\mathbf{W}_z = \langle \mathbf{S}, \mathbf{O}, \mathbf{N}, \mathbf{R}, \mathbf{C}, \mathbf{K}, \mathbf{D}, \mathbf{W}, \mathbf{P} \rangle$$

gdzie: S – wielkość strat; O – odległość czasowa lub przestrzenna; N – katastrofalność; R – rozmiar; C – częstość; K – kontrolowalność; D – dobrowolność; W – wyobrażalność; P – prawdopodobieństwo.

Poszczególne wymiary tego modelu można wyrazić w skali porządkowej, uwzględniając trzy poziomy każdego z wymiarów: 1 – poziom nieznaczący (nieistotny); 2 – poziom częściowo znaczący (istotny); 3 – poziom silnie znaczący.

Taki podział wynika z tego, że prawdopodobnie w umysłach obserwatorów dokonywana jest podobna automatyczna kategoryzacja istotności i związana z tym gotowość do uruchomienia zasobów poznawczych i energetycznych związanych z postrzeganiem[12]. Przedstawione wymiary modelu są zbieżne z wynikami badań, które przedstawili: M. Łukasik-Goszczyńska[13], J. Kozielecki[14], T. Tyszka[15] i P. Gasparski[16].

Wymiar „wielkość strat" określany będzie wielkością możliwych strat, wyrażanych kosztami lub innymi wielkościami, jak na przykład: wielkość strat finansowych, pozycja społeczna (w miejscu pracy, społeczeństwie, w organizacji), sytuacja w rodzinie, stan zdrowia (możliwość utraty zdrowia lub życia), zdolność do realizacji określonych funkcji, czy też utrzymanie określonych struktur. Wymiar „wielkość strat" można wyrazić zbiorem trójelementowym:

$$\mathbf{S} \{ \mathbf{s}_1, \mathbf{s}_2, \mathbf{s}_3 \}$$

- s_1 – brak lub nieznaczący poziom straty, niestanowiący groźby dla istnienia lub funkcjonowania danego systemu (organizacji, obiektu czy też podmiotu),

[12] Ibidem, s. 112-124.

[13] M. Łukasik-Goszczyńska, *Człowiek wobec zagrożeń: uwarunkowania oceny i akceptacji ryzyka*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1997.

[14] J. Kozielecki, *Myślenie i rozwiązywanie problemów. Podejmowanie decyzji*, PWN, Warszawa 1995, s. 92.

[15] T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.

[16] P. Gasparski, *Psychologiczne wyznaczniki gotowości do zapobiegania zagrożeniom*, Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa 2003.

- s_2 – częściowo znaczący poziom straty stanowiący częściową groźbę dla istnienia lub funkcjonowania danego systemu (organizacji, obiektu czy też podmiotu),
- s_3 – silnie znaczący poziom straty stanowiący dużą groźbę dla istnienia lub funkcjonowania danego systemu (organizacji, obiektu czy też podmiotu).

Kolejnym wymiarem jest „odległość". Wymiar ten określany będzie odległością (oddaleniem) w wymiarze czasowym lub przestrzennym danego zagrożenia skutkowego. Praktyczna obecność tego wymiaru wynika z poczucia świadomości u obserwatora tego, czy konsekwencje realizacji danego zagrożenia skutkowego pojawią się natychmiast, czy też mogą zostać odroczone w czasie, a także czy realizacja zagrożenia będzie miała miejsce blisko postrzegającego, czy też nie. Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że ludzie w przypadku negatywnych konsekwencji (strat) zaniżają ich znaczenie, jeżeli są one odroczone czasowo lub zlokalizowane są w dużej odległości przestrzennej. Z badań wynika również, że w miarę upływu czasu zmniejsza się ujemna użyteczność wyników negatywnych.

Wymiar „odległość" można rozpatrywać jako zbiór złożony z następujących elementów:

$$\mathbf{O}\ \{\ \mathbf{o}_1, \mathbf{o}_2, \mathbf{o}_3\ \}$$

- o_1 – bliska odległość czasowa lub przestrzenna, przy której u postrzegających wywoływany jest znaczący (silny) poziom poczucia utraty bezpieczeństwa, związany z istnieniem lub funkcjonowaniem danego systemu (organizacji, obiektu czy też podmiotu);
- o_2 – odległość czasowa lub przestrzenna, przy której u postrzegających wywoływany jest częściowo znaczący poziom poczucia utraty bezpieczeństwa, związany z istnieniem danego zagrożenia skutkowego;
- o_3 – odległość czasowa lub przestrzenna jest na tyle duża, że u postrzegających niewywoływane jest poczucie utraty bezpieczeństwa lub występuje nieznaczny poziom utraty poczucia bezpieczeństwa, związany z istnieniem danego zagrożenia skutkowego.

Kolejnym wymiarem jest „katastrofalność" realizacji danego zagrożenia skutkowego. Wymiar ten związany jest z możliwością doznania nagłej i poważnej szkody jednocześnie przez wielu ludzi (np. na skutek jakiejś poważnej awarii lub katastrofy). Przeciwieństwem jest tzw. zagrożenie skutkowe chroniczne, które jest rozciągnięte w czasie i powoduje pojedyncze ofiary. Wybuch gazu w kopalni, katastrofa lotnicza czy zawalenie się dużego budynku są przykładami zagrożeń skutkowych katastrofalnych. Natomiast zagrożenia skutkowe takie jak wypadki samochodowe czy wypadki przy pracy są zagrożeniami skutkowymi chronicznymi. Okazuje się, że zagrożeniom katastrofalnym ludzie skłonni są przypisywać większą wartość postrzeganego zagrożenia, mimo że zagrożenia chroniczne w pewnym dłuższym prze-

dziale czasowym, np. w ciągu roku, powodują w sumie większą liczbę ofiar.

Wymiar „katastrofalność" można rozpatrywać jako zbiór złożony z następujących elementów:

$$\mathbf{N}\{n_1, n_2, n_3\}$$

- n_1 – niewielki poziom „katastrofalności" (zagrożenia skutkowe chroniczne);
- n_2 – znaczący poziom „katastrofalności", gdzie nagła realizacja zagrożenia skutkowego może objąć większą liczbę ofiar, dotknąć większej liczby osób;
- n_3 – silnie znaczący poziom „katastrofalności", gdzie nagła realizacja zagrożenia skutkowego może nastąpić nagle, przyjąć skalę masową i może objąć bardzo dużą liczbę ofiar.

Kolejny wymiar to „rozmiar", który należy rozumieć dosłownie, czyli albo mający charakter ilościowy, oznaczając sytuację, gdy negatywne zdarzenia obejmują znaczną liczbę osób czy też podmiotów lub charakter terytorialny, gdy skutki negatywnych oddziaływań przenoszą się na znaczny obszar. Im większy zasięg ilościowy lub im większy zasięg terytorialny, tym większe obserwatorowi wydaje się zagrożenie.

Wymiar „rozmiar" można rozpatrywać jako zbiór złożony z następujących elementów:

$$\mathbf{R}\{r_1, r_2, r_3\}$$

- r_1 – niewielki zasięg ilościowy lub terytorialny realizacji zagrożenia skutkowego;
- r_2 – znaczący zasięg ilościowy lub terytorialny realizacji zagrożenia skutkowego;
- r_3 – silny ilościowy lub terytorialny zasięg realizacji zagrożenia skutkowego.

Następnym wymiarem jest „częstość" realizacji zagrożeń skutkowych. Istnienie tego wymiaru wiąże się z tym, iż stwierdza się, że tam, gdzie częstość negatywnych zdarzeń, na przykład wypadków, jest duża, ludzie przypisują większą wartość tym zagrożeniom, odczuwają też mniejszy poziom poczucia bezpieczeństwa. Istotnym problemem w tym wymiarze jest „spostrzegana względna częstość wypadków". Badania wykazały, że na sądy o wielkości zagrożeń istotniejszy wpływ ma subiektywnie postrzegana przez ludzi częstość realizacji danych zagrożeń skutkowych niż rzeczywiste dane statystyczne. Na przykład wypadki, z którymi ludzie stykają się sami na co dzień lub które są powszechnie komentowane w mediach, wydają się im częstsze, bardziej prawdopodobne, a przez to i bardziej niebezpieczne.

Uwzględniając powyższe, wymiar „częstość" można rozpatrywać jako zbiór złożony z następujących elementów:

$$\mathbf{C}\{c_1, c_2, c_3\}$$

- c_1 – niewielka częstość realizacji zagrożeń skutkowych;
- c_2 – znaczący poziom częstości realizacji zagrożeń skutkowych;
- c_3 – silny poziom częstości realizacji zagrożeń skutkowych.

Kolejnym wymiarem postrzegania wielkości zagrożenia jest „kontrolowalność", przez którą należy rozumieć możliwość kontrolowania negatywnych następstw możliwych zdarzeń (zagrożeń skutkowych). Wymiar ten rozumiany może być jako możliwość sterowania zdarzeniami poprzez działania, które albo zabezpieczą przed negatywnymi skutkami, na przykład przed wypadkiem, albo zmniejszą prawdopodobieństwo lub rozmiar tych skutków, gdy wypadek już się wydarzy. Świadomość panowania nad przebiegiem sytuacji zmniejsza poziom postrzeganego zagrożenia skutkowego. W tym obszarze stwierdza się też istnienie zjawiska tzw. złudzenia kontroli, które jest widoczne dość powszechnie wśród kierowców lub sportowców – niektórzy z ich przeceniają swoje umiejętności albo swoją sprawność.

Uwzględniając powyższe, wymiar „kontrolowalność" można rozpatrywać jako zbiór złożony z następujących elementów:

$$\mathbf{K}\{k_1, k_2, k_3\}$$

- k_1 – brak lub niewielki wpływ na przebieg realizacji zagrożeń skutkowych;
- k_2 – znaczący wpływ na przebieg realizacji zagrożeń skutkowych;
- k_3 – silny wpływ na przebieg realizacji zagrożeń skutkowych.

Następny wymiar, oznaczony jako „dobrowolność", wyraża poziom swobody na dobrowolne narażanie się na zagrożenie. Wyszczególnienie tego wymiaru wiąże się z tym, że wykonywane przez ludzi działania mogą być dwojakiego rodzaju: albo konieczne, czyli „przymusowe", albo dobrowolne. O ile te pierwsze są często niezbędne do przetrwania jednostek lub większych zbiorowości (produkcja żywności, energii, środki transportu), to ten drugi rodzaj działań nie odgrywa tak strategicznie ważnej roli i człowiek może śmiało powstrzymywać się od ich wykonywania (np. palenia, picia alkoholu, uprawiania sportów wyczynowych). Badania wykazały, że ludzie przeceniają wielkość zagrożeń płynących z działań koniecznych, a nie doceniają wielkości zagrożeń płynących z działań dobrowolnych. Są skłonni zaakceptować nawet znacznie bardziej niebezpieczne działania dobrowolne niż działania im narzucone. Przykładem może być sytuacja, gdy kierowcy samochodów ratowniczych lub żołnierze oddziałów specjalnych, na co dzień podejmujący realizację niebezpiecznych działań, jednocześnie nie akceptują znacznie niższych zagrożeń, z jakimi spotykają się w niektórych sytuacjach życia codziennego, jak na przykład okresowe badania radiologiczne czy też obawa przed boreliozą i związane z tym unikanie wycieczek po lesie.

Biorąc pod uwagę powyższe, wymiar „dobrowolność" można rozpatrywać jako zbiór złożony z następujących elementów:

$$\mathbf{D}\ \{ d_1, d_2, d_3 \}$$

- d_1 – pełna dobrowolność na narażanie się na realizację zagrożeń skutkowych;
- d_2 – częściowa dobrowolność na narażanie się na realizację zagrożeń skutkowych;
- d_3 – brak dobrowolności (wymuszony udział) w narażaniu się na realizację zagrożeń skutkowych.

Kolejny wymiar postrzeganej wielkości zagrożenia to „wyobrażalność" przyczyn i negatywnych skutków zdarzeń. Identyfikacja tego wymiaru wynika z tego, że działania niebezpieczne mogą różnić się między sobą cechą, którą można określić jako łatwość lub trudność wyobrażania sobie i konstruowania w umyśle scenariusza, według którego może dojść do realizacji niepomyślnego biegu zdarzeń. W rezultacie działania, z którymi łatwo kojarzą się określone dramatyczne scenariusze rozwoju sytuacji, są oceniane jako bardziej niebezpieczne[17]. Na przykład ludzie zazwyczaj nie doceniają tych zagrożeń skutkowych, gdy na ich temat przekazuje się im suche, statystyczne informacje, nieprzemawiające zbyt silnie do wyobraźni (np. o liczbie ofiar w katastrofie kolejowej). I przeciwnie, w przypadku przekazywania informacji za pomocą barwnego i sensacyjnego obrazu zdarzenia (np. sfilmowane skutki katastrofy lotniczej), ludzie odczuwają zwiększony poziom zagrożenia skutkowego dotyczący tego zdarzenia. W tym wymiarze mieści się również wskazywana przez Marylę Łukasik-Goszczyńską[18] nowość zagrożenia.

Uwzględniając powyższe, wymiar „wyobrażalność" można rozpatrywać jako zbiór złożony z następujących elementów:

$$\mathbf{W}\ \{ w_1, w_2, w_3 \}$$

- w_1 – brak lub niewielka wyobrażalność możliwości realizacji zagrożeń skutkowych;
- w_2 – częściowa wyobrażalność możliwości realizacji zagrożeń skutkowych;
- w_3 – silna wyobrażalność możliwości realizacji zagrożeń skutkowych.

Istotnym wymiarem postrzegania wielkości zagrożenia jest „prawdopodobieństwo" jego realizacji. Im większe prawdopodobieństwo realizacji danego zagrożenia skutkowego, tym większa wydaje się wielkość tego zagrożenia. Uwzględniając powyższe, wymiar „prawdopodobieństwo" można rozpatrywać jako zbiór złożony z następujących elementów:

$$\mathbf{P}\ \{ p_1, p_2, p_3 \}$$

[17] E. Ślachcińska, M. Kopczewski, *Ochrona i odporność kluczowych zasobów infrastruktury krytycznej*…
[18] M. Łukasik-Goszczyńska, *Człowiek wobec zagrożeń*...

- p_1 – brak lub niewielkie prawdopodobieństwo możliwości realizacji zagrożeń skutkowych;
- p_2 – znacząca wielkość prawdopodobieństwa realizacji zagrożeń skutkowych;
- p_3 – silne prawdopodobieństwo realizacji zagrożeń skutkowych.

Przedstawiony model wymiarów postrzeganego zagrożenia wydaje się być na tyle uniwersalny, że może dotyczyć w zasadzie wszystkich organizacji, zarówno tych wytworzonych przez naturę, jak również tych, które wytworzył człowiek. W przypadku organizacji gospodarującej, takiej jak przedsiębiorstwo, i zagrożeń związanych z jego istnieniem, zależnie od lokalnych warunków przestrzenno-czasowych, nie wszystkie z przedstawionych wymiarów mają wpływ na postrzeganie zagrożeń. Wydaje się, że najbardziej istotne wymiary w tym przypadku to wielkość strat i prawdopodobieństwo realizacji zagrożenia skutkowego, ale w pewnych okolicznościach obecność pozostałych wymiarów też może być znacząca.

Podsumowanie

Przedstawiona w niniejszym opracowaniu koncepcja modelu zagrożenia oparta jest w zasadzie na trzech modelach: modelu zagrożenia, modelu rozwoju zagrożenia i modelu postrzegania zagrożenia skutkowego. Modele te powinny w pewnym zakresie uporządkować problematykę postrzegania zagrożeń. Niniejsze opracowanie jest wstępną propozycją podejścia do zagadnienia, którą można dalej rozwijać. Wydaje się, że porządkuje problematykę, pozwala ująć problem z perspektywy systemowej, uogólnić podejście do rozumienia pojęcia zagrożenie, stwarza warunki do opracowania metodologii, pomiaru i oceny zagrożeń. Stara się wyjaśnić przyczyny zakłóceń i zniekształceń w postrzeganiu zagrożeń.

Przedstawioną koncepcję modelu zagrożenia można potraktować jako zalążek nowego obszaru badawczego, który można próbować nazwać teorią zagrożenia. Podział na zagrożenia przyczynowe, mierzalne i dające się wyrazić w skali pomiarowej, oraz skutkowe, dające się wyrazić jedynie w skali nominalnej, stwarza podstawy do skuteczniejszego uporządkowania metodyk monitorowania zagrożeń, organizacji systemów wczesnego ostrzegania czy też systemów zarządzania ryzykiem.

Bibliografia

Arrow K.J., *Eseje z teorii ryzyka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979.

Berliński L., *Projektowanie i ocena strategii innowacyjnych*, AJG, Bydgoszcz 2003.

Ćwik B., *Postrzeganie sygnałów ostrzegających organizację w sytuacjach niedeterministycznych*, WAT, Warszawa 2017.

Gasparski P., *Psychologiczne wyznaczniki gotowości do zapobiegania zagrożeniom*, Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa 2003.

Hofreiter L., *Wstęp do studiów bezpieczeństwa*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2012.

Jajuga K., *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2007.

Kalinowski R., *Monitorowanie zagrożeń*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Siedlce 2003.

Kozielecki J., *Myślenie i rozwiązywanie problemów. Podejmowanie decyzji*, PWN, Warszawa 1995.

Krawczyk A., Ciosk K., Grochowicz B., *Ryzyko i zagrożenie w polu elektromagnetycznym – krytyczna analiza pojęć*, „Przegląd Elektrotechniczny" 2015, r. 91 nr 1.

Łukasik-Goszczyńska M., *Człowiek wobec zagrożeń: uwarunkowania oceny i akceptacji ryzyka*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1997.

Strelau J., *Różnice indywidualne: historia, determinanty, zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2015.

Ślachcińska E., Kopczewski M., *Ochrona i odporność kluczowych zasobów infrastruktury krytycznej*, [w:] M. Kopczewski, I. Grzelczak-Miłoś, M. Walachowska (red.), *Paradygmaty badań nad bezpieczeństwem. Zarządzanie krytyczne w teorii i praktyce*, Poznań 2013.

Świerszcz K, *Poznanie naukowe wobec problemów rozwoju gospodarczo-cywilizacyjnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2012, t. XIII, z. 3, SAN, Warszawa 2012.

Tyszka T., *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.

Nota o Autorze:
Bogdan Ćwik *– dr inż., kierownik Zakładu Studiów Ekonomiczno-Społecznych Instytutu Systemów Bezpieczeństwa i Obronności WAT. Współtwórca systemu zarządzania zasobami obronnymi w Siłach Zbrojnych RP. Autor artykułów naukowych i książek o tematyce zarządzania zasobami obronnymi, bezpieczeństwa energetycznego, logistyki i teorii zagrożeń.*

Author's resume:
Bogdan Ćwik*, Ph.D. eng., Head of the Department of Economic and Social Studies Institute for Systems Security and Defence WAT. Co-creator of defense resources management system in the Polish Armed Forces. Author of books and scientific articles in area of defense resource management, energy security, logistics and theory of threats.*

Kontakt/Contact:
Bogdan Ćwik
tel. +48 512 301 998
e-mail: bogdan.cwik@wat.edu.pl

dr inż. Tomasz Trojanowski
Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie

Recenzja książki autorstwa D. Martin i J. Schouten pt. *Sustainable Marketing*, wyd. Prentice Hall, 2012

Wstęp

Publikacja pt. *Sustainable Marketing* autorstwa Diane Martin i Johna Schoutena porusza istotny problem dotyczący działalności marketingowej przedsiębiorstw w aspekcie zrównoważonego rozwoju. Postępująca degradacja środowiska naturalnego i narastające problemy społeczne skłaniają, rządzących państwami, przedsiębiorców, naukowców oraz szerokie grono nabywców różnego rodzaju dóbr i usług do zastanowienia się nad własnym postępowaniem w trosce o przyszłe pokolenia. Recenzowana publikacja stanowi bogate źródło wiedzy na temat zasad i sposobów postępowania podmiotów gospodarczych w aspekcie zrównoważonego rozwoju.

Celem niniejszej recenzji jest zwrócenie uwagi Czytelników na prezentowaną publikację jako jedną z nielicznych anglojęzycznych książek poświęconych tematyce zrównoważonego marketingu. Stanowi ona doskonałe studium z zakresu podjętego tematu i jest adresowana przede wszystkim do praktyków biznesu, naukowców oraz studentów kierunków ekonomicznych.

Ogólna charakterystyka struktury publikacji

Recenzowana publikacja składa się z 15 rozdziałów. Część podstawowa opracowania zawiera 232 strony. Praca zawiera także tabele, rysunki, fotografie, wykaz literatury oraz słownik pojęć. Charakterystyczną cechą publikacji jest to, iż w każdym rozdziale zawarto opis studium przypadku tzw. *case study*, co znacząco wpływa na uatrakcyjnienie lektury omawianej publikacji. W części kończącej każdy rozdział Autorzy publikacji zawarli także tzw. *critical thinking activity*, zmuszając tym samym Czytelników do aktywnego, krytycznego przemyślenia prezentowanych w konkretnym rozdziale treści. Trzecim obok *case study* i *critical thinking activity* elementem pozytywnie wyróżniającym recenzowaną publikację na tle innych opracowań jest tzw. *virtual field trip*, czyli wirtualna podróż występująca podobnie jak w przypadku *critical thinking activity* w każdej końcowej części rozdziału. *Virtual field trip* zawiera krótki opis konkretnego zdarzenia biznesowego wraz z postawionymi pytaniami adresowanymi do Czytelnika.

Struktura książki obejmująca 15 rozdziałów może rodzić pewne zastrzeżenia pod względem ich dużej liczby. Niektóre bloki tematyczne zostały podzielone, co przełożyło się w rzeczywistości na liczbę rozdziałów. Na przykład zagadnienia teoretyczne dotyczące zrównoważonych produktów zostały ujęte w dwóch rozdziałach:

a) rozdział 9 *Sustainable Products and Service* (Zrównoważone produkty i usługi),

b) rozdział 10 *Sustainable Branding and Packaging* (Zrównoważone marki i opakowania).

Połączenie wskazanych tytułów w jeden rozdział przyczyniłoby się do redukcji liczby rozdziałów. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku prezentowanych treści zamieszczonych w rozdziałach 14 i 15:

a) rozdział 14 *Sustainability in the Promotional mix – Methods, Media and Customer Relationships* (Zrównoważenie w promocji mix – metody, media i relacje z klientami),

b) rozdział 15 *Digital Media and Sustainable marketing* (Media cyfrowe i zrównoważony marketing).

Kwestia mediów poruszana jest przez Autorów w rozdziale 14 i z tego względu ponowne nawiązanie do tego obszaru w rozdziale 15 może budzić pewne zastrzeżenia.

Bez względu na obszerność i układ spisu treści, zamieszczone rozdziały w recenzowanej publikacji stanowią chronologiczną, spójną całość i w sposób prawidłowy wprowadzają Czytelnika w kolejne zagadnienia zrównoważonego marketingu.

Ocena tematyki publikacji

Publikacja autorstwa D. Martin i J. Schoutena porusza ważny problem z punktu wiedzenia ochrony środowiska naturalnego i narastających problemów społecznych współczesnego świata. Już sam tytuł opracowania *Sustainable Marketing* (Zrównoważony marketing" wskazuje na prośrodowiskowy i prospołeczny wydźwięk treści zamieszczonych w publikacji.

Zrównoważony marketing jest nowym i nie do końca rozpoznanym obszarem wiedzy. Ta forma marketingu jest następstwem marketingu zorientowanego na produkcję i sprzedaż oraz marketingu skupiającego się na potrzebach i preferencjach konkurentów, który obecnie ma miejsce w większości przedsiębiorstw produkcyjno-usługowych. Autorzy prezentowanej publikacji wskazują na zupełnie inne podejście do szeregu działań marketingowych, jakie dotychczas były realizowane przez podmioty gospodarcze.

Przeprowadzone studia literaturowe z zakresu zrównoważonego marketingu pozwalają stwierdzić brak polskojęzycznych opracowań zwartych poświęconych tej tematyce. Tematyką zrównoważonego marketingu zajmują się nieliczni zagraniczni autorzy, między innymi B. Emery, D. Kadirov i K. Leitner. W świetle niedostatecznej

liczby publikacji zwartych oraz braku wiedzy polskich przedsiębiorców na temat zrównoważonego marketingu (badania własne przeprowadzone w III kw. 2017 r.) tematyka podjęta przez D. Martin i J. Schoutena w jak największym stopniu wpisuje się w potrzeby upowszechnienia wiedzy na ten ważny i istotny obszar działalności gospodarczej.

Ocena zawartości merytorycznej publikacji

Przed tekstem głównym Autorzy umieścili słowo wstępne, w którym adresują niniejszą publikację do określonej grupy osób. D. Marin i J. Schouten dedykują swoją publikację wizjonerom, którzy znacznie wcześniej dostrzegli potrzebę upowszechniania idei zrównoważonego rozwoju, w tym zrównoważonego marketingu. Owi bliżej nieokreśleni wizjonerzy stali się inspiratorami dla Autorów i dzięki nim powstała prezentowana publikacja. Książka kierowana jest do przyszłych przywódców i menedżerów, których zadaniem jest ukształtowanie bardziej zrównoważonego społeczeństwa.

Na pierwszych stronach opracowania Autorzy zamieszczają treści wprowadzające do zagadnień zrównoważonego marketingu, wyjaśniając istotę i znaczenie tego pojęcia. W dalszej części książki przedstawiają strategie zrównoważonego marketingu, wskazując między innymi *The Triple Bottom Line* (Potrójna Linia Przewodnia). Strategia ta określana jest także jako 3P – *people*, *planet*, *profit* (ludzie, planeta, zysk).

W publikacji poświęconej zrównoważonemu marketingowi nie mogłoby zabraknąć odniesień do etycznego i moralnego postępowania zarówno przedsiębiorstw, jak i samych nabywców dóbr i usług. Autorzy tym problemom poświęcają dwa rozdziały, w których określają ekonomiczny wymiar etycznych decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwach oraz podkreślają konieczność kreowania zrównoważonej konsumpcji wśród nabywców poprzez motywowanie i zachęcanie klientów do podejmowania odpowiedzialnych decyzji zakupowych.

Istotnym aspektem recenzowanej publikacji jest zamieszczenie w niej treści charakteryzujących środowisko marketingowe przedsiębiorstwa i zachodzące w nim procesy. Autorzy odnoszą się do procesów zachodzących w środowisku społeczno-kulturowym, ekonomicznym, konkurencyjnym, technologicznym, polityczno-prawnym i naturalnym. Analiza otoczenia marketingowego przedsiębiorstwa przedstawiona przez Autorów stanowi punkt wyjścia do kolejnego obszaru rozważań, a mianowicie do segmentacji rynku, wyboru rynków docelowych i pozycjonowania oferty przedsiębiorstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Dopełnieniem zawartości merytorycznej opracowania jest szeroko przedstawiony aspekt zrównoważonego marketingu mix. Cztery składowe kompozycji marketingowej – produkt, cena, dystrybucja i promocja mix zostały opisane przez Autorów w dość obszerny sposób. Wartością dodaną rozdziałów poświęconych

elementom zrównoważonego marketingu mix są przedstawione liczne przykłady zdarzeń gospodarczych. Przedstawienie przez Autorów treści merytorycznych, popartych zdarzeniami biznesowymi, umożliwia Czytelnikowi lepsze poznanie oraz zrozumienie istoty i znaczenia marketingu mix w aspekcie zrównoważonym. Na przykład na stronie 123 przedstawiono praktykę działania firmy Kodak w odniesieniu do jednorazowych aparatów fotograficznych. Na dalszych stronach zaprezentowano zrównoważone przedsięwzięcia biznesowe podejmowane przez sieć Wal-Mart, globalnego producenta odzieży H&M, S.C. Johnson, Apple czy Ben&Jerry.

Recenzowana publikacja pod względem merytorycznym nie budzi zastrzeżeń. W książce Autorzy przedstawili istotne zagadnienia teoretyczne oraz praktyczne z punktu widzenia marketingu przedsiębiorstw. Można nawet pokusić się o stwierdzenie, że Autorzy nieco wyszli poza ramy dziedziny nauki marketingu zamieszczając w opracowaniu rozdział pt. *Global Problems, Global Opportunities* (Globalne problemy, globalne rozwiązania).

Wnioski

Recenzowana publikacja stanowi istotny wkład wiedzy na temat zrównoważonego marketingu. Jako jedna z nielicznych publikacji zwartych z tego obszaru nauki wypełnia lukę teoretyczno-poznawczą. Intencją autora recenzji nie było szczegółowe i dokładne przedstawienie treści zawartych w książce, lecz raczej zasygnalizowanie ważnego problemu, przed jakim stoi współczesna ludzkość. Osobom, którym nie są obojętne losy naszej planety, a tym samym przyszłość następnych pokoleń, lektura prezentowanej książki pozwoli na chwilę refleksji nad losem ludzkości.

Książka autorstwa D. Matrin i J. Schoutena przedstawia nie tylko zagrożenia środowiskowe i społeczne współczesnego świata, lecz także prezentuje rozwiązania i podpowiedzi, z których mogą korzystać menadżerowie organizacji odpowiedzialni za kształtowanie oferty produktowej i usługowej kierowanej do docelowego nabywcy.

LISTA RECENZENTÓW WSPÓŁPRACUJĄCYCH W 2018 ROKU:

Prof. dr hab. Tadeusz Baczko, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk
Prof. UE dr hab. Katarzyna Bilińska-Reformat, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Prof. zw. dr hab. Andrzej Chodyński, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Prof. dr hab. Halina Chwistecka-Dudek, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
Doc. dr Nadiya Dubrovina, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine
Dr hab. inż. Janusz Falecki – European Association for Security
Prof. ndzw. dr hab. inż. Joachim Foltys, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Prof. ndzw. dr hab. inż. Kiril Georgiev, Technical University of Varna, Bulgaria
Prof. zw. dr hab. Grażyna Gierszewska, Politechnika Warszawska
Prof. zw. dr hab. Marian Huczek, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Prof. dr hab. Barbara Iwankiewicz-Rak, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Prof. dr hab. Anna Korombel, Politechnika Częstochowska
Prof. dr hab. Helena Kościelniak, Politechnika Częstochowska
Doc. dr Milan Mikuláštik, Tomas Bata University in Zlín, Czech Republic
Prof. dr hab. Agata Mesjasz-Lech, Politechnika Częstochowska
Prof. dr hab. Piotr Pachura, Politechnika Częstochowska
Doc. dr Eva Sikorova, Silesian University in Opava, Czech Republic
Prof. zw. dr Stefan Slavik, University of Economics in Bratyslava, Slovakia
Prof. dr hab. Maciej Stajniak, Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu
Doc. dr Elena Szubertová, University of Economics in Bratyslava, Slovakia
Prof. dr hab. Zbigniew Widera, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Prof. dr hab. Viktor Zinchenko, Ukrainian Institute of Arts and Sciences, Kyiv, Ukraine

ZASADY RECENZOWANIA

1. Po wstępnej ocenie tekstu przez redakcję, artykuły są recenzowane zgodnie z zasadami obowiązującymi w czasopismach naukowych. O przyjęciu tekstu do publikacji autorzy informowani są drogą e-mailową.

2. Redakcja zastrzega sobie prawo skracania tekstów oraz wprowadzania w nich zmian (po uzgodnieniu z autorem).

3. Do oceny każdej publikacji w czasopiśmie „ZN WSH Zarządzanie" redakcja powołuje dwóch niezależnych recenzentów spoza Wyższej Szkoły Humanitas. Recenzenci muszą legitymować się posiadaniem statusu samodzielnego pracownika naukowego. W przypadku tekstów powstałych w języku obcym co najmniej jeden z recenzentów jest afiliowany w instytucji zagranicznej innej niż narodowość autora pracy.

4. Autorzy i recenzenci nie znają swoich tożsamości. W pozostałych przypadkach Recenzent podpisuje deklarację o niewystępowaniu konfliktu interesów. Za „konflikt interesów uznaje się zachodzące między Recenzentem a Autorem bezpośrednie relacje osobiste (w szczególności pokrewieństwo do drugiego stopnia, związek małżeński), relacje podległości służbowej lub bezpośrednią współpracę naukową w ciągu ostatnich dwóch lat poprzedzających rok przygotowania recenzji)."

5. Recenzja przygotowywana dla redakcji czasopisma „Zarządzanie" posiada formę pisemną i kończy się jednoznacznym wnioskiem co do dopuszczenia artykułu do publikacji lub jego odrzucenia.

6. Recenzenci oceniają artykuły pod względem formalnym i merytorycznym. Dokonując oceny formalnej, recenzenci sprawdzają w szczególności: czy tytuł jest zgodny z zawartością artykułu, czy abstrakt adekwatnie opisuje zawartość artykułu, czy słowa kluczowe zostały odpowiednio dobrane, czy objętość artykułu jest odpowiednia, czy tekst jest zrozumiały, czy tekst jest napisany poprawnym językiem, czy w tekście użyto poprawnej terminologii, czy konstrukcja tekstu jest spójna i logiczna, czy ilustracje zostały w tekście umieszczone poprawnie (jeśli użyto), czy jakość graficzna ilustracji jest właściwa (jeśli użyto), czy odsyłacze zostały skonstruowane poprawnie oraz czy zawartość odsyłaczy i bibliografii jest adekwatna do treści artykułu. Dokonując oceny merytorycznej, recenzenci sprawdzają w szczególności: czy artykuł stanowi nowe ujęcie omawianego problemu, czy autor właściwie sformułował tezy artykułu (problemy badawcze), czy metody badawcze zostały użyte poprawnie, czy autor w odpowiedni sposób rozwinął postawiony problem badawczy, czy sformułowane konkluzje są wartościowe dla nauki, czy artykuł spełnia kryteria pracy naukowej, czy artykuł ma charakter oryginalny, czy temat artykułu jest aktualny.

7. Nazwiska recenzentów poszczególnych artykułów nie są ujawniane. Raz w roku czasopismo „Zarządzanie" podaje do publicznej wiadomości listę recenzentów współpracujących z redakcją.

8. Ostateczną decyzję o przyjęciu lub nieprzyjęciu tekstu do druku podejmuje redaktor naczelny, po zapoznaniu się z recenzjami artykułu. Redaktor naczelny podejmuje decyzję o nieprzyjęciu tekstu do druku, jeśli co najmniej jeden z recenzentów oceni tekst jako negatywny - tekst niekwalifikujący się do druku.

INFORMACJE DLA AUTORÓW ZGŁASZAJĄCYCH PUBLIKACJĘ W CZASOPIŚMIE NAUKOWYM „ZN WSH. ZARZĄDZANIE"

1. Procedura zgłaszania artykułów

W czasopiśmie „Zarządzanie" publikowane są artykuły naukowe, dotyczące najnowszych osiągnięć naukowych w dziedzinie nauk o zarządzaniu, z podkreśleniem znaczenia omawianych zagadnień dla rozwoju nauki lub praktyki gospodarczej. Publikowane są również artykuły dyskusyjne, sprawozdania z konferencji naukowych poświęconych problematyce nauk o zarządzaniu oraz recenzje monografii i innych prac naukowych, jak również informacje z działalności komitetów i towarzystw naukowych.

Artykuł zgłaszany do publikacji powinien zawierać wstęp, główne omówienie zagadnienia oraz podsumowanie lub wnioski (Wytyczne edytorskie dla Autorów). Objętość artykułu nie powinna przekraczać 40 000 znaków, natomiast sprawozdania z konferencji i recenzje nie powinny przekraczać 10 000 znaków.

Każdy tekst zgłaszany do publikacji w czasopiśmie „ZN WSH Zarządzanie" powinien być dostarczony w wersji elektronicznej w formacie WORD drogą e-mailową na adres: redakcjazn@humanitas.edu.pl lub na adres:

Redakcja Zeszytów Naukowych WSH Zarządzanie
ul. Kilińskiego 43
41-200 Sosnowiec
e-mail: redakcjazn@humanitas.edu.pl

Autor wraz z artykułem zobowiązany jest złożyć podpisany Kwestionariusz autorski (Formularz dla Autora) wraz ze wszystkimi oświadczeniami oraz umowę wydawniczą (dokumenty do pobrania na stronie www.zarzadzanie.humanitas.edu.pl z zakładki Informacje dla Autorów). Dokumenty mogą zostać przesłane w postaci skanów drogą mailową.

Nazwa pliku powinna odpowiadać nazwisku autora (np. Nowak.doc). Abstrakt oraz słowa kluczowe w języku polskim i angielskim muszą znajdować się na końcu pliku zawierającego tekst. Na końcu pliku należy także umieścić krótką notkę biograficzną i dane adresowe autora (autorów). Autor zgłaszający tekst do publikacji zobowiązany jest wypełnić i złożyć w Redakcji kwestionariusz autorski dostępny na stronie internetowej czasopisma.

Autorzy tekstów zgłaszanych do publikacji w czasopiśmie „ZN WSH Zarządzanie" zobowiązani są do przestrzegania najwyższych standardów profesjonalnych i etycznych. Redakcja nie dopuści do publikacji tekstów autorów naruszających standardy etyczne,

a w szczególności dopuszczających się praktyk o charakterze „ghostwritingu" i „guest authorshipu" (z „ghostwriting" mamy do czynienia wówczas, gdy ktoś wniósł istotny wkład w powstanie publikacji, bez ujawnienia swojego udziału jako jeden z autorów lub bez wymienienia jego roli w podziękowaniach zamieszczonych w publikacji. Z „guest authorship" mamy do czynienia wówczas, gdy udział autora jest znikomy lub w ogóle nie miał miejsca, a pomimo to jest autorem/współautorem publikacji). Powyższe praktyki są przejawem nierzetelności naukowej, a wszelkie wykryte przypadki będą przez Redakcję demaskowane, włącznie z powiadomieniem odpowiednich podmiotów (instytucje zatrudniające autorów, towarzystwa naukowe, stowarzyszenia edytorów naukowych itp.). Redakcja będzie też dokumentować wszelkie przejawy nierzetelności naukowej.

Autor/Autorzy, podając dane kontaktowe, wyrażają jednocześnie zgodę na ich publikację w ZN WSH Zarządzanie.

Od 1 stycznia 2015 r. autorzy niebędący pracownikami Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu, zainteresowani publikacją artykułu naukowego w czasopiśmie ZN WSH Zarządzanie, partycypują w kosztach opracowania i wydania Zeszytów. Koszt ten wynosi 250,00 zł (słownie: dwieście pięćdziesiąt złotych 0/00 groszy). Z opłaty za publikację zwolnieni są Autorzy, którzy publikują artykuł w języku angielskim lub innym kongresowym oraz pracownicy WSH.
Więcej informacji na stronie: www.zeszytyhumanitas.pl

2. Wytyczne edytorskie

W celu usprawnienia procedury wydawniczej prosimy o zastosowanie się do następujących zaleceń technicznych:

- format papieru B5
- marginesy: dolny i górny 1,6 cm, wewnętrzny i zewnętrzny 2,5
- edytor MS Word PL (wersja dowolna);
- interlinia – pojedyncza; wyrównanie obustronne;
- czcionka podstawowa – Times New Roman CE 11p;
- akapit 1 cm
- streszczenia i bibliografia 9p;
- tytuł artykułu – pogrubiony 14p; centrowany;
- podtytuły (rozdziały) – pogrubione 11p; centrowane;
- tytuły tabel – u góry, do lewej 11p; tabele – czcionka 9p;
- tytuły tabel, rysunków i wykresów nad obiektem, centrowane, 9p;
- tytuły tabel, rysunków i wykresów w języku polskim **i angielskim**;
- rysunki, tabele i wykresy w odcieniach szarości (prosimy nie stosować kolorów, nie będą widoczne w druku!);
- wykresy i rysunki w formacie akceptowanym przez edytor, umożliwiającym edycję rozmiaru i czcionki np. MS Exel, MS Word, lub w formie bitmap GIF, BMB, WMF (brak możliwości korekty językowej);

- przypisy – przypisy dolne, czcionka 9p; odwołania do literatury w przypisach wg wzoru:
  Inicjał imienia, Nazwisko, *Tytuł pracy*, Wydawnictwo, Miejsce i rok wydania , s. ... .
- alfabetyczny wykaz bibliografii wg wzoru:
  1. Nazwisko I., *Tytuł artykułu*, „Tytuł periodyku" rok, nr
  2. Nazwisko I., *Tytuł pracy*, nazwa wydawnictwa, miejsce i rok wydania
  3. Nazwisko I., *Tytuł artykułu*, [w:] I. Nazwisko (red.), *Tytuł pracy*, nazwa wydawnictwa, miejsce i rok wydania

- proszę nie stosować formatowania stylami typu „nagłówek"

Artykuł powinien zawierać zarówno w języku polskim, jak i w języku angielskim:

- tytuł,
- słowa kluczowe (min. 5),
- krótkie streszczenie publikacji (ok. 1000 znaków typograficznych ze spacjami),
- tytuły tabel, rysunków, wykresów, ilustracji,
- notę o Autorze/Autorach (w języku polskim oraz angielskim),
- dane kontaktowe do Autora/Autorów (adres korespondencyjny, telefon, e-mail).

Układ artykułu:

- na początku tytuł i stopień naukowy, imię i nazwisko autora, nazwa instytucji (afiliacja),
- tytuł w języku polskim,
- tytuł w języku angielskim,
- streszczenie w języku polskim,
- słowa kluczowe w języku polskim,
- streszczenie w języku angielskim,
- słowa kluczowe w języku angielskim,
- wstęp,
- rozdziały,
- podsumowanie,
- bibliografia sporządzona alfabetycznie (kolejność według nazwisk autorów),
- nota biograficzna o Autorze w języku polskim,
- nota biograficzna o Autorze w języku angielskim,
- dane kontaktowe do Autora (do opublikowania).

3. Prenumerata

Osoby zainteresowane prenumeratą czasopisma proszone są o kontakt mailowy z Wydawnictwem WSH wydawnictwo@humanitas.edu.pl lub olimpiagrabiec@gmail.com lub telefoniczny 32 363 12 25.

Wszelkich dodatkowych informacji udziela:
dr Olimpia Grabiec
Tel. 605-205-077
redakcjazn@humanitas.edu.pl

Więcej informacji na stronie: www.zeszytyhumanitas.pl

Dane kontaktowe zostały umieszczone za zgodą Autorów.

Wydaj z nami swoją własną książkę!!!

Zapraszamy do współpracy z Oficyną Wydawniczą „Humanitas". Oferujemy autorom i podmiotom instytucjonalnym usługi profesjonalnego opracowania redakcyjnego, graficznego i technicznego książek oraz ich wydanie, wraz z wprowadzeniem na rynek – szybko, profesjonalnie, tanio! Chcemy pomóc upowszechniać wiedzę, którą będzie można wykorzystać zarówno w pracy zawodowej, jak i w codziennym życiu. Nasza oferta skierowana jest do autorów:

- prac naukowych
- monografii autorskich i wieloautorskich
- periodyków
- materiałów przed- i pokonferencyjnych
- podręczników, ćwiczeń, zbiorów zadań
- poradników

KONTAKT:
Oficyna Wydawnicza Humanitas
ul. Kilińskiego 43, 41-200 Sosnowiec

tel. **(32) 3631225**
e-mail: **wydawnictwo@humanitas.edu.pl**

humanitas.edu.pl/pl/wydawnictwo
https://www.facebook.com/oficynawydawniczahumanitas/

Zakres usług Wydawniczych

- **Recenzja** (doktorska lub profesorska)
- **Redakcja merytoryczna**
- **Korekta** (merytoryczna i techniczna)
- **Skład komputerowy**
- **Opracowanie graficzne**
- **Promocja**
- **Sprzedaż**
- **ISBN polski i czeski** (status publikacji międzynarodowej)

Stawiamy na rzetelne przygotowanie publikacji do druku i indywidualne podejście do każdego projektu. Autor ma wgląd w każdy etap procesu wydawniczego.